

Heft 49
April 2017
25. Jahrgang

FORUM

Supervision

**Die Kraft der Reflexion – Beziehungskunst und
seelisches Verstehen**

Gerhard Leuschner zum 80. Geburtstag

**Annemarie Bauer
Katharina Gröning
Gerhard Leuschner
Heike Koch
Ursula Tölle
Wolfgang Weigand**

Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“
Die Kraft der Reflexion – Beziehungskunst und seelisches Verstehen
Gerhard Leuschner zum 80. Geburtstag
(Heft 49)
25. Jahrgang

Herausgegeben von

Prof. Dr. Frank Austermann
Prof. Dr. Katharina Gröning
Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Redaktion

Petra Beielstein
Heike Friesel-Wark
Hans-Peter Griewatz
Jan-Willem Waterböhr

Kontakt

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)
Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"
z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning
Postfach 100131
33501 Bielefeld

E-Mail: onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



April 2017, Universität Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 02
I. Artikel	
Gerhard Leuschner	S. 04
<i>Eine Fallgeschichte - zu Kontrakt und Setting in der Supervision</i>	
Wolfgang Weigand	S. 19
<i>Der Supervisor als kritischer Aufklärer.</i>	
<i>Laudatio zu Ehren von Gerhard Leuschner am 12.11.2016</i>	
Ursula Tölle	S. 32
<i>Die Person des Supervisors im Prozess der Veränderung. Vortrag im Rahmen des Symposiums „Die Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen“ an der Universität Bielefeld anlässlich des 80. Geburtstags von Gerhard Leuschner</i>	
Katharina Gröning	S. 46
<i>Verstehen und Wissen - was Gerhard Leuschner der Beratungswissenschaft zu bieten hat.</i>	
<i>Eine Würdigung</i>	
II. Kasuistik	
Annemarie Bauer, Heike Koch	S. 54
<i>„Organigramm mit Gott“.</i>	
<i>Anregungen zu einer Organisationsanalyse mit einer positionsorientierten Aufstellung - Ein Fallbeispiel</i>	
III. Berichte	
Heike Friesel-Wark, Hans-Peter Griewatz	S. 60
<i>Symposion für Gerhard Leuschner.</i>	
<i>Die Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen</i>	
Lars Vogel	S. 68
<i>Aktuelles aus dem Masternetzwerk</i>	
IV. Rezensionen	
Katharina Gröning	S. 70
<i>Haiko Wandhoff (2016): WAS SOLL ICH TUN? Eine Geschichte der Beratung</i>	
V. Kolumne	
Wolfgang Schmidbauer	S. 72
<i>Die heimliche Lust am Spektakel. Warum sich Umfragen heute irren müssen</i>	
Verzeichnis der Autor*innen	S. 74

Vorwort

Im August 2016 ist Gerhard Leuschner 80 Jahre alt geworden. Schon ein Jahr zuvor sind Herausgeber und Redaktion übereingekommen, dieses Ereignis im Rahmen eines festlichen Symposiums zu feiern. Im Mittelpunkt sollte die Würdigung seiner Person, des Lebenswerkes und vor allem der professionelle und theoretische Beitrag von Gerhard Leuschner für die Supervision stehen. Gerhard Leuschner selbst hat seinen Freund und Kollegen Prof. Dr. Wolfgang Weigand als Laudator vorgeschlagen. Alle weiteren Entscheidungen überließ er der Redaktion von FoRuM Supervision online. Wie es seine Art ist, hat er haltend, aber nicht steuernd die Entwicklung des Symposiums begleitet. Er hat hier Vorschläge gemacht, Ideen beigesteuert und Beziehungen vermittelt. Sehr wohltuend war es, dass alle Referent_innen, die wir angefragt hatten, für das Symposium einen Beitrag zu leisten, uns sofort und gerne zugesagt haben.

So hat es am 12. November 2016 ein sehr lebendiges, anregendes und überaus freundliches Symposium in der Aula der neuen Fachhochschule gegeben, zu dem fast 200 Menschen gekommen sind. Näheres bietet der Bericht von Heike Friesel-Wark und Hans-Peter Griewatz in diesem Heft. Entsprechend des Anlasses ist dieses Heft sehr persönlich geprägt. Die Referent_innen des Symposiums haben ihre Beiträge zur Publikation zur Verfügung gestellt. Gefragt waren aber Würdigungen, weniger theoretische Beiträge.

Für alle Supervisor_innen dürfte trotzdem der Beitrag von Gerhard Leuschner selbst zur Arbeit des Supervisors in einem größeren Interessenskonflikt in einer Klinik eine wichtige Anregung zur Supervision in Organisationen sein. Leuschners wirklich wichtiger Beitrag für die Supervision ist, dass er sein Konzept von Supervision als Aufklärung immer mit einem haltenden Rahmen verbindet, den der Supervisor als Setting bereitstellen muss. Jede Aufklärung, so zeigt sich im vorgestellten Fall, ist immer auch ein Verlust des haltenden Rahmens, ist beunruhigend und fördert Regressionen, negative Übertragungen und Projektionen. Supervisorische Kunst ist eben nicht nur die inhaltliche Deutung, Verhandlung und Aufklärung von Interessenskonflikten, das Wissen also, sondern die permanente Sorge um den halt gebenden Rahmen. Das ist aus meinem Verstehen heraus der Kern der sogenannten Settingkompetenz, die viel beschworen worden wird, aber letztlich unscharf geblieben ist in der Supervisionsausbildung. Für mich als Hochschullehrerin ist diese Dialektik oder Interdependenz im Sinne einer Beratungskunst noch einmal von besonderer Bedeutung. Sie zeigt, wo sich Wissen und Beraten, Beobachten, Diagnostizieren mit haltgebenden Formen der Intervention treffen müssen. Aufregung ist ja ein häufig anzutreffender Zustand in Teams und Organisationen. An vielen Stellen wird die Arbeit des Supervisors, wie Leuschner in seinem Beitrag zeigen konnte, dann zur Archäologie. Schicht um Schicht müssen die Interessenskonflikte abgetragen im Sinne von durchgearbeitet und damit verhandelt werden.

Alle Referent_innendes Symposiums haben in diesem Sinne ihre Beiträge aufgebaut. Hervorzuheben ist hier noch einmal die Laudatio von Wolfgang Weigand, die sowohl die Person als auch den Beitrag von Gerhard Leuschner zur Supervision in einer höchst gelungenen Form der Resonanz auf den Gehörten wiedergibt. Alle anderen Beiträge sollen an dieser Stelle nicht mehr vertieft werden, sondern sind im Bericht zum Symposium nachzulesen.

Neben dem Schwerpunkt des Heftes wird in der Fallbesprechung „Organigramm mit Gott“ der Fall einer Supervision mit einer Leiterin eines Familienzentrums für benachteiligte Familien vorgestellt. Gott wechselt die Welten und ist Teil eines weltlichen Organigramms in der Realitätskonstruktion der Supervisandin. Der Fall verweist auf Habitus und Feld im kirchlichen Raum und hilft allen, die dort supervisorisch tätig sind noch einmal, Handeln und Sinnstrukturen der dort lebenden Menschen vertieft nachzuvollziehen.

Spektakel - rund um diesen Begriff verfasst Wolfgang Schmidbauer seine Kolumne zur derzeitigen Politik.

Viel Vergnügen beim Lesen dieser Ausgabe wünschen Redaktion und Herausgeber.

Prof. Dr. Katharina Gröning

Gerhard Leuschner

Eine Fallgeschichte - zu Kontrakt und Setting in der Supervision

Zusammenfassung:

In Balintgruppen erzählen wir Fallgeschichten und sammeln unsere spontanen Einfälle dazu. Daraus ergeben sich erweiterte oder neue Sichtweisen zu dem Erzählten. Neben dem diskursiven, intellektuellen und theoretischen Lernen ist das fallorientierte Lernen Bestandteil der Entwicklung supervisorischer Identität, wie es auch hier in Bielefeld praktiziert wird.

Ich biete Ihnen heute eine Supervisionsgeschichte an und erzähle, was ich gemacht oder unterlassen habe. Wenn es gelingt, Ihr Interesse in dieser Geschichte zu wecken, dann werden Sie intuitiv das Gehörte vergleichen mit Ihren Einfällen und Reaktionen. Wenn wir ein Seminar hätten, dann kämen wir darüber ins Gespräch, würden diagnostische Sichtweisen vergleichen, begründen und würden reflektieren, welche Wirkung diese oder jene Intervention erzielen kann. Damit entwickelte sich ein Lernprozess. Man beschreibt an einem Fall, einer Geschichte nämlich, wie Beratung verläuft und begründet als Supervisor, warum man etwas tut oder unterlässt. Die Begründungen für das Handeln oder das Unterlassen des Handelns entnimmt man situativ der eigenen Intuition, die unterlegt ist aus dem Zusammenwirken von Empathie und Reflektion, aus Konzepten und Erfahrung, aus methodischem und theoretischem Wissen. Heute und hier trage ich meine Sichtweisen, Handlungen oder Unterlassungen vor, rege Sie hoffentlich reaktiv an, was bei Ihnen zum Weiterdenken oder auch zu informellen Gesprächen führen kann. Jede Intervention, und bewusstes Unterlassen kann auch eine Intervention sein, ist hinterfragbar und nachvollziehbar zu begründen. Und man stellt im Lernprozess die zu beantwortende Frage, ob und wo diese Intervention auch andernorts anwendbar sein könnte. Induktives Lernen hat auch in der Supervision immer den Wunsch und beinhaltet den Versuch zur Generalisierung und damit zur Methoden- und Theorieentwicklung.

Nun zur Geschichte...

Per Email schreibt mir Dr. Albert, er sei Leiter einer Kinder- und Jugendpsychiatrie und möchte mit mir über eine Leitungssupervision sprechen, ob ich ihn bitte anrufen wolle. Er gibt seine Rufnummer und zwei Termine an.

Ich merke mir, dass Dr. Albert nicht anfragt, wann er mich anrufen könne, wie das für mich bei Expertenfragen üblich ist, sondern wünscht meinerseits einen Anruf, obwohl er von mir etwas will und ich nicht sein Dienstleister bin. Meine Aufmerksamkeit zur Entwicklung des Kontraktprozesses ist geweckt. Bei Google lese ich, dass seine Klinik mehrere Fahrstunden von meinem Arbeitsort entfernt liegt, eine private Trägerschaft hat und aus vier Abteilungen besteht, die von zwei Kinderpsychiatern von zwei psychologischen Psychotherapeuten geleitet werden, die auch Kinder- und Jugendtherapeuten sind. Ebenso erfahre ich, dass der Klinik eine Ambulanz zugehörig ist, die Dr. Albert leitet. Ich rufe Dr. Albert an einem seiner vorgegebenen Termine an und erfahre, dass er monatlich an meinem Arbeitsort seine Mutter besucht, die dort in einem Seniorenstift lebt. Über einen Kollegen habe er von mir gehört und möchte nun einmal monatlich entweder Samstagnachmittag oder Montagmorgen um 8 Uhr für zwei Stunden zur Leitungssupervision kommen. Es gebe immer viel zu überlegen und zu besprechen, das wolle er dann beim ersten Treffen erzählen. Dr. Albert hat eine sehr freundliche, ruhige, warme Stimme, die mich einlädt und gleichzeitig merke ich, dass er bereits den Set-

tingrahmen in einer Art festlegt, wie ich das sonst als Patient im Umgang mit Ärzten kenne. Auch diese Assoziation macht mich wachsam.

Nachdem ich den Samstagnachmittag für mich ausschließe, möchte er jeweils den ersten Montag im Monat mit mir kontraktieren. Der Blick auf meinen Kalender zeigt, dass ich unter diesen Prämissen erst in zwei Monaten beginnen könnte und jeweils einen Montagmorgen um 8 Uhr, aber nicht immer den 1. Montag im Monat anbieten kann. Er zögert kurz und sagt dann freundlich und bestimmt: „*Gut, dann machen wir jetzt die ersten drei Termine aus und schauen dann weiter.*“ So wird zweimal der 2. Montag und einmal der 1. Montag vereinbart. Als ich das Honorar ansprechen will, wehrt er lachend ab und sagt, er bezahle selbstverständlich, was ich üblicherweise berechne. Den Hörer aufgelegt, klingt seine freundliche konziliante Stimme in mir nach, gepaart mit seinen nachdrücklichen Wunschaussäuerungen, die jeweils den Rahmen des Gesprächs setzen. Ob ihm wohl diese Wirkung bewusst ist? Zum 1. Gespräch kommt Dr. Albert punktgenau, ein gutaussehender, feingekleideter Mann Mitte Fünfzig, der ohne Umschweife sofort berichtet, dass er die Privatklinik seit neun Jahren leite. Sie gehöre einem wohlhabenden Unternehmer, der die Klinik gekauft habe, nachdem sein psychisch kranker Sohn jahrelang von einem Kollegen dort behandelt wurde. Auf meine Frage, was das bedeute, sagt er: der Unternehmer wolle lediglich eine schwarze Null erwirtschaften und keine Gewinne machen. Die gewinnlose Investition in die Klinik sei gewissermaßen dessen Dankbarkeitssymbol für die einigermaßen erfolgte Gesundung seines Sohnes. Um die Belegung der Klinik zu garantieren, gäbe es die große Ambulanz, die viele Termine anbieten müsse und auch kurzfristig zu kontaktieren sei. Obwohl er einen Teil der Privattermine selbst mache, gebe es dort viel Stress. Er habe zwei Sozialarbeiter, die in der Klinik arbeiteten, die Ausbildung zum Kinder- und Jugendtherapeuten nebenberuflich ermöglicht und sie dann hauptberuflich in der Ambulanz angestellt; außerdem ist vertraglich geregelt, dass die beiden Psychologen-Abteilungsleiter zwei bis drei halbe Wochentage in der Ambulanz arbeiten. Einschließlich Hilfspersonal sei man eigentlich ganz gut bestückt. Dennoch sei die Situation in der Ambulanz in letzter Zeit angespannt, und das wolle er sich als erstes einmal anschauen. Auf Befragen schildert er folgende Phänomene: Die beiden Kindertherapeuten sind ihm dankbar, arbeiten dort sehr gerne und sind fachlich gut. Er bezahle ihnen ein überdurchschnittliches Gehalt. Dabei wird beiläufig deutlich, dass die Ambulanz, in vertraglicher Abstimmung mit dem Klinikeigner, sein Unternehmen ist. In letzter Zeit seien beide Ambulanz-Kindertherapeuten öfter krank, was den Stress für andere in der Ambulanz erhöht. Das bringe Spannung. Daneben müssen die beiden Psychologen, mit denen und deren Familien er befreundet sei, immer wieder wegen dringlicher Aufgaben in der Klinik Ambulanztermine kurzfristig absagen, was jeweils begründet und verständlich ist, aber für die Arbeit sehr unangenehm sei. Auf mein Befragen sagt Dr. Albert, er habe das Konzept und den Arbeitseinsatz in der Ambulanz entwickelt und die Psychologen und später auch die Kindertherapeuten um ihre Zustimmung und Ergänzungsvorschläge gefragt. Dieses Vorgehen werde auch in regelmäßigen Teamgesprächen so praktiziert, wobei sich alle an Entwicklungs- und Veränderungsvorschlägen beteiligen. Dann zögert er und ergänzt nach kurzer Pause: In letzter Zeit seien die Vorschläge der Mitarbeiter weniger geworden und die Klagen über erhöhte Belastung größer, obwohl er sehr darauf achte, dass zusätzliche Fallzahlen im Rahmen gehalten werden und zusätzlich vergütet werden. Eine verstehende Erklärung für die Veränderung findet er nicht. Ich bitte ihn dann, sich einmal vorzustellen, einer der vier Therapeuten wäre Leiter der Ambulanz: Würde der jeweils andere als Leiter etwas anders machen? Wir gehen in der Phantasie alle vier als Leiter der Ambulanz durch und explorieren Belastung, Konzept, Einrichtung, Beziehungen und Umgangsformen, Sympathien. Ihm fällt nichts ein.

Meine einführenden Angebote, wo es Unzufriedenheiten geben könnte, weist er lächelnd zurück. Ich würde ja die Szene nicht kennen, die freundschaftlichen Beziehungen etwa und die Dankbarkeit der ehemaligen Sozialarbeiter, die er voller Freude jeden Tag spüre. Ich empfinde zunehmend, dass er meine explorierenden Einfühlungen in die Mitarbeiter als befremdlich zurückweist. Er kann oder will sich nicht vorstellen, wie es denen auch gehen könnte. Es kommt in der Arbeit mit Leitungspersonen nicht selten vor, dass deren Einfühlung in die innere Dynamik von Mitarbeitern dann kaum gelingt, wenn dabei die eigene Leitungsrolle und damit die Person des Leiters in der Rolle explorierend hinterfragt wird. In Bezug auf Privatbeziehungen ist es bei Leitern leichter, selbstreflexiv die Wirkung eigenen Verhaltens zu befragen und anzuschauen, als dies in Bezug auf die eigene Leitungsrolle möglich ist. Psychisch wird die Leitungsrolle als Ich-Vergrößerung erlebt, befriedigt das Ich-Ideal und darf weniger angetastet werden als das Ich. So ist auch hier meine Hypothese. Vor diesem Interpretations- und Erfahrungshintergrund, den ich nicht ausspreche, versuche ich mit Dr. Albert vorsichtig zu überlegen, ob es sinnvoll sein könnte, dass ich einmal mit den vier Ambulanztherapeuten je einzeln über deren Sicht der Konzept- und Belastungsentwicklung sprechen sollte, um evtl. besprechbar zu machen, was bisher nicht auszusprechen ist. Dr. Albert zögert und wird nachdenklich. Der Vorschlag zur Settingsveränderung beinhaltet die Befragung der vier Mitarbeiter zu ihrer Erlebensweise der Arbeit in der Ambulanz, nachdem der Leiter sich diese Erlebensweise nur sehr begrenzt oder gar nicht vorstellen kann. Wenn der Leiter und die vier Mitarbeiter zu je einem solchen Gespräch bereit sind, dann muss für diese Gespräche grundsätzlich die Schweigepflicht zugesichert werden. Am Ende jedes Gesprächs wird dann überprüft, ob und ggf. in welchem Umfang der Supervisor die Informationen nutzen darf. Dies ist in abgestufter Form denkbar, z.B. wenn alle Vier das Gleiche fühlen und denken und somit die Einzelmeinung durch die Gruppenmeinung unterstrichen ist oder im Gespräch bei den Interviewten die Überzeugung entsteht, dass es auch für den Betroffenen dringend nötig ist, über bestimmte Dinge mit dem Chef oder in der Gruppe zu sprechen und dies durch den Berater vorbereiten und begleiten zu lassen. Eine weitere Möglichkeit zur Gesprächsentwicklung ist, dass der Berater seine Schlussfolgerungen aus den Gesprächen zusammenfasst und den Gesprächspartnern zuleitet mit der Frage, ob und in welchem Umfang oder Detail darüber gesprochen werden könnte. Fast immer gelingt es auf diese Weise, das Schweigen zu lockern und die Schweigepflicht von einer Totalität in eine Relativität zu verändern und neu zu vereinbaren. Neue Einsichten ermöglichen auch, die generelle, normative Schweigepflicht in eine prozess- und beziehungsadäquate Schweigepflicht zu verändern. Dabei ist die Glaubwürdigkeit wie auch die Vertrauensentwicklung in die Überparteilichkeit des Beraters ein orientierungsgebender Gradmesser. In der Supervision in Organisationen gilt für die Schweigepflicht des Supervisors der Persönlichkeitsschutz jedes Mitarbeiters, der nur von dem jeweiligen betroffenen Mitarbeiter gelockert oder aufgehoben werden kann. Organisationsabläufe können nicht der Schweigepflicht unterliegen, weil sie grundsätzlich öffentlich sind, es sei denn, die Mitarbeiter würden dadurch bloßgestellt oder sonst wie geschädigt oder es geht um begründete Geheimnisse der Organisation. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist diese Sichtweise in jeder Organisationsupervision neu zu kontrahieren und kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Dr. Albert will sich meinen Vorschlag der vier Einzelgespräche überlegen und fragt, ob wir zwischendurch im Bedarfsfalle auch Telefonberatungsgespräche vereinbaren können. Wir vereinbaren, dass er im Bedarfsfalle per email mit Terminvorschlägen anfragt, und ich ihm dann ebenfalls per E-Mail jeweils nach Möglichkeit einen der angebotenen Termine bestätige; wenn das nicht möglich ist, ich andere Termine vorschlage. Wenn der Telefontermin vereinbart ist, dann ruft Dr. Albert je-

weils an. Zum Schluss unseres ersten Gespräches sagt Herr Albert, der Vorschlag der vier Einzelgespräche beschäftige ihn, er wolle das überschlafen.

Vier Tage später wünscht Herr Albert per E-Mail ein Telefongespräch, wir vereinbaren einen Termin, er ruft an und sagt, die vier Einzelgespräche könnten stattfinden. Er habe in der Ambulanz-Dienstbesprechung gesagt, dass er neuerdings bei mir Beratung habe und dann meinen Vorschlag vorgetragen; die Mitarbeiter hätten den Einzelgesprächen ohne weitere Rückfragen zugestimmt und nun wolle er mit mir den Termin und das Procedere abstimmen. Auf meine Frage, ob es denn keine Nachfragen dazu gegeben habe, sagte er, es sei einfach nickend übernommen worden, aber das gebe es öfter, wenn er dort etwas begründet empfehle. Ich fahre für einen Tag in die Klinik und werde von der Verwaltungsleiterin empfangen, die mir im Auftrag des Chefs die Klinik zeigt. Dabei erfahre ich beiläufig, dass es eine Betriebsleitung als Leitungsgremium (Arzt/Pflege/Verwaltung) hier nicht gibt. Dr. Albert ist der Chef für alle Bereiche. Die nacheinander geführten vier Einzelgespräche zeigen folgende Gemeinsamkeiten: alle Beteiligten sind Dr. Albert sind dankbar, dass er sie in die Positionen gebracht hat, die sie auch auf Dauer behalten möchten. Alle sind überrascht, dass Dr. Albert diese Einzelgespräche ohne ihn ermöglicht habe, weil es so etwas bisher nie gab. Wenn jemand auf eine solche Idee gekommen wäre, dann hätte das Dr. Albert sicher als Misstrauen gewertet, weil er davon ausgeht, mit ihm könne man alles besprechen, was überwiegend wohl auch so sei. Dieses Beispiel zeigt, dass der Berater Fragen, Vorschläge, Ideen ansprechen kann, die leitende Mitarbeiter nicht oder nur risikobehaftet ansprechen können oder wollen, obwohl sie ungeklärt sind. Der Berater ist hier unverdächtig, weil er geschichtsfrei, karrierefrei und weniger eigenvorteilsverdächtig ist. In den beiden Gesprächen mit den Kindertherapeuten kommt dann zur Sprache, dass sie sich dauerüberlastet fühlen, weil sie beide im Schnitt tatsächlich mehr als 50 Stunden in der Woche arbeiten. Dr. Albert wisse das, bezahle ihnen auch problemlos die Überstunden und bedauere gelegentlich diese Belastung. Eine Veränderung sei nicht sichtbar und beide haben auch keine Ideen dazu, zumal Dr. Albert mindestens so viel arbeite wie sie. Beide genießen gleichzeitig auch, dass sie sich in der Ambulanz als „*unersetzlich*“ fühlen dürfen, was Dr. Albert auch so denkt und gelegentlich auch andeutet. Dennoch trete das Gefühl der Grenze der Belastbarkeit immer häufiger auf. Man fühle sich erschöpft, könne in der Freizeit nichts unternehmen und sei empfindlicher bei Infektionskrankheiten. Auf mein Befragen sind beide Kindertherapeuten damit einverstanden, dass dieses Thema der Überlastung in einem Gruppengespräch mit allen von mir angesprochen werden darf, zumal das ja ohnehin kein Geheimnis sei. Ich darf dieses Gruppengespräch auch mit Dr. Albert vorbereiten und dafür die gehörten Aussagen benutzen. Man wolle aber auf keinen Fall, dass diese Mitteilung als Beschwerde aufgefasst werde. Ich sichere zu, das so zu handhaben.

In den anschließenden Einzelgesprächen mit den Psychologen, mit denen Dr. Albert befreundet ist, was diese bestätigen, erfahre ich, dass beide neben ihrem guten Gehalt in der Klinik für die Mehrarbeit in der Ambulanz ca. 60 % der Psychotherapiestundensätze erhalten, die Dr. Albert abrechnet. Dies sei von Anfang an so kontraktiert. Aber allmählich habe sich bei Beiden das Gefühl von ungleicher Entlohnung entwickelt, was sie aber nicht besprechen könnten, weil sie sich im Großen und Ganzen von Dr. Albert immer kollegial und freundschaftlich behandelt fühlten, viel Förderung und Selbständigkeit erfahren hätten und somit insgesamt ein entsprechendes Dankbarkeitsgefühl auch vorhanden sei. Es sei ein Dilemma von Gefühlen: einerseits erlebten sie großzügige Gestaltungsräume, viel Anerkennung und freundschaftliche Umgangsformen und andererseits gebe es in der Ambulanzarbeit zunehmend das Gefühl des ungerechten Lohnes. Ihre einzige Form, diesem Konflikt Aus-

druck zu geben, sei so wenig Stunden wie möglich in der Ambulanz zu arbeiten und dies mit Mehrarbeit in der jeweiligen Abteilung zu entschuldigen. Beide empfinden wie ihre Ehefrauen, dass allmählich auch die privaten Beziehungen zwischen den Familien verspannt werden. Aber man sehe keine Möglichkeit, diesen Konflikt, der für Dr. Albert ja keiner sei, zu besprechen. Beide Psychologen und deren Ehefrauen tauschen sich über das Problem einverständlich aus. Jetzt weiß es auch der Supervisor und ist mit der Schweigepflicht belegt. Nur der Konfliktadressat Dr. Albert weiß von alledem nichts. In den nächsten Gesprächen mit Dr. Albert wird die Situation der häufigen Krankheit der beiden Kinderpsychotherapeuten angesprochen. Dr. Albert vermutet, ob es ein Generationsproblem sei, dass die ‚jungen Leute‘ eine geringere Belastungsfähigkeit in der Arbeit hätten als seine Generation? Ich begreife das als sein Angebot, suchend und hinterfragend das Belastungsgefühl und dessen Folgen verstehen zu wollen. Ich begeben mich mit ihm auf den Suchprozess und biete ihm an, dass es neben dem unterschiedlichen Generationsverstehen, vielleicht auch ‚Berufskulturunterschiede‘ gebe, die sich hier manifestieren: Ärzten ist eine Laufbahn- und Karrierekultur vorgegeben. In Krankenhäusern oder Kliniken ist klar, in welchen Zeiträumen der Weg vom Assistenzarzt zum Oberarzt geschehen sollte, damit man als tüchtig und erfolgreich gilt. Wer als Stationsarzt keinen weiteren Aufstieg plant und aus welchen Gründen auch immer nicht Oberarzt werden kann, der sollte spätestens zwischen 40 und 50 eine eigene Praxis anstreben, weil ein 50-jähriger Stationsarzt einen Hinderungsgrund haben muss, immer noch in dieser Rolle zu sein. Aufgrund dieser ‚Laufbahnkultur‘ und der Vorbilder ist die Leistungsbereitschaft, die Investition von Zeit und Kraft in den Beruf, enorm hoch angesiedelt. Dagegen gibt es bei Psychologen oder auch bei Kindertherapeuten eine vergleichbare Karrierevorgabe als ‚Berufslaufbahn‘ nicht. Der Beruf ist wichtig, aber er erfordert nicht das gleiche Karriereengagement wie bei Ärzten. Die Aufstiegsmöglichkeiten und damit die Vorbilder des Aufstiegs sind im Vergleich zu Ärzten dünn gesät. Psychotherapeuten können ausnahmsweise den vergleichbaren Rang eines Oberarztes erreichen, dann hört die Karriereleiter auf. Psychologen legen Wert auf fachliche Selbständigkeit in der Institution oder auf eine eigene Praxis, dagegen wollen wenige Chefs einer Institution werden, weil das in der Berufssozialisation nicht angeregt ist. Ärzte - mit Leistungssportlern verglichen - haben eine höhere Leistungsbereitschaft in der Berufssozialisation verinnerlicht und folglich auch mehr trainierte Leistungsfähigkeit in der Rollenhierarchie von Institutionen als Psychologen oder Sozialarbeiter, die vergleichsweise zwar beruflich engagiert und höchst interessiert sind, aber nicht gelernt haben, wie selbstverständlich meistens am Limit zu arbeiten, weil sich diese Daueranstrengung für einen ‚einfachen Sportler‘ nicht lohnt. Daraus ergibt sich, dass Dr. Albert mit seiner 50 Stundenwoche ein normales Arbeitspensum leistet, wie er das seit seinem Studium immer getan hat und die beiden Kindertherapeuten jahrzehntelang einen viel kürzeren Wochenrhythmus gelernt und verinnerlicht haben, weil es ein vergleichbares Karriereziel für sie nie gab. Auf maximal 40 Wochenstunden Trainierte können vorübergehend auf Anforderung 50 Stunden arbeiten, dann geht ihnen die Kraft aus und das Überforderungsgefühl wird immer stärker, was schließlich zu Erschöpfungen und Krankheiten führen kann. Krankheit ist übrigens der einzige legitime Grund, die 50 Stundenwoche zu verweigern, ohne offen gegen die Anforderungen des hochgeschätzten Chefs zu rebellieren. Im Hinblick auf die Ambulanz gebe es zudem den Unterschied zwischen den Mitarbeitern und ihm, dass die Ambulanz seine Einrichtung ist. Er ist also nicht nur der Chef, sprich der oberste Angestellte der Ambulanz, sondern auch der Inhaber, was eine wichtige zusätzliche Identifikation mit der Ambulanz beinhaltet. Wenn es um Förderung oder Beschädigung der Ambulanz gehe, dann bedeute das für ihn als identifizierten Inhaber gleichzeitig Ichförderung oder Ichbeschädi-

gung, während es ein solches symbiotisches Gefühl zwischen Ich und Institution bei den Mitarbeitern nicht gebe. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf die innere Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen Lebenszugehörigkeiten wie Ehe und Familie, Freizeitwünschen oder Hobbys. Wie ich schon weiß, braucht Dr. Albert nach solchen diagnostischen Angeboten Zeit, darüber nachzudenken. Für ihn ist es wichtig, mit Distanz und in Ruhe abzuwägen, ob ihm solche Sichtweisen einleuchten und plausibel werden. Ich schlage ihm deshalb vor, er möge das in Ruhe bedenken, und wir könnten beim nächsten Gespräch weiter schauen, ob und ggf. welche Folgerungen sich daraus ergeben könnten. Für Menschen in Leitungspositionen ist es selbstverständliche Gewohnheit insbesondere in der eigenen Organisation, vorsichtig und respektvoll angesprochen zu werden. Sie sind es zwar gewohnt, von Ereignissen zu schnellem Handeln und Entscheiden gezwungen zu werden, nicht aber von Wahrnehmungen oder Forderungen von Mitarbeitern oder von Beratern. In der Sichtweise von Leitungspersonen ist der Berater in der Organisation - sofern er nicht idealisiert-veredelt wird - ein Mitarbeiter, bestenfalls ein ‚freier‘ Mitarbeiter, den man in die ‚eigene‘ Organisation geholt hat und bezahlt. Das Thema mit den beiden leitenden Psychologen kann ich in diesem Gespräch mit Dr. Albert noch nicht thematisieren, weil ich zuvor die Frage der Schweigepflicht mit den Therapeuten klären muss und weil die gleichzeitige Bearbeitung der beiden Problemkreise nach meiner Einschätzung zu viel auf einmal sein könnte. Deshalb sage ich Dr. Albert, ich benötige ein weiteres Gespräch mit den Psychologen, um mir Klarheit zu verschaffen, was und wie gemeinsam gesprochen werden könne. Er betont noch, dass ihm diese Spannung eigentlich noch wichtiger sei als die Situation der Überlastung der Kindertherapeuten, ohne das bagatellisieren zu wollen. Mit Dr. Albert vereinbare ich ein Telefongespräch bzgl. der Situation mit den beiden Kindertherapeuten und über seine Sekretärin ein Gespräch mit den beiden Psychologen. Dr. Albert hat nach drei Tagen mit mir dieses Telefongespräch und sagt, meine Interpretation bzgl. der Berufseinstellungen beschäftige ihn, er wolle mit den beiden Kindertherapeuten darüber sprechen. Ich schlage ihm vor, dass ich zunächst mit den Beiden reden möchte und in diesem geschützten Rahmen sehen will, ob sie diese Interpretation auch brauchbar finden oder ob ihnen auch andere Verstehenszugänge einfallen. Danach würde ich gerne ein Gespräch zwischen ihm und den Beiden beratend begleiten. Dr. Albers ist damit einverstanden. Gleichzeitig drängt er wieder auf die Klärung der Spannung mit den beiden Psychologen. Ich versichere ihm, dass ich in einem baldigen Gespräch mit den beiden Psychologen ein gemeinsames Gespräch vorbereiten möchte. Meinen nächsten Besuch in der Klinik und die getrennten Gesprächstermine mit den beiden Kindertherapeuten und den beiden Psychologen vereinbare ich über die Chefsekretärin.

Vom Setting her habe ich mich entschieden, die Probleme zwischen dem Leiter Dr. Albert und den Kindertherapeuten sowie das Problem zwischen dem Leiter und den abteilungsleitenden Psychologen getrennt zu bearbeiten. Bei einem gemeinsamen Setting wären die beiden je nach Thema jeweils nur mittelbar Betroffenen zur Überparteilichkeit verpflichtet, um nicht als chefhörig oder kollegenidentifiziert erlebt und verdächtigt zu werden. Sie kämen dann quasi als überparteiliche Berater in Co-Beraterrollen, was aber nicht explizit kontraktiert wäre. Kontraktieren möchte ich das aber zu diesem Zeitpunkt nicht, weil ich noch nicht weiß, ob ich hier Co-Beratung unterstützend für die Problemlösung benötige oder ob dadurch vielleicht meine überparteiliche Autorität eher geschwächt würde, zumal je nach Problemthema die Kindertherapeuten und die Psychologen mal Konfliktbetroffene und mal Co-Berater würden. Diese Komplexität der Rollen und der Verdächtigungsphantasien in einem Gesprächssetting würde ich nur eingehen wollen, wenn die fokussierte und getrennte

Konfliktbearbeitung mit den jeweils wechselnden Betroffenen nicht zu Klärungen führt. Die Reduktion der Konfliktkomplexität ist mir auch deshalb wichtig, weil der Leiter Dr. Albert bei einem gemeinsamen Setting sich einem komplexen Mitarbeiterkollektiv gegenüber sieht, was zusätzliche Ansprüche an seine Standfestigkeit und Autoritätsstärke in ihm weckt. Das könnte aber hier die Klärungssuche im reflektierenden Sinne erschweren. Es geht hier eher um die Annäherung unterschiedlicher Interessen, Wünsche und Möglichkeiten mit entsprechenden Wunsch-, Macht- und Angstgefühlen. In dem Gespräch mit den Kindertherapeuten frage ich die Beiden, was sie zur Änderung der Belastung tun würden, wenn sie allein entscheiden könnten. Beide würden eine dritte Kindertherapeutenstelle, zunächst vielleicht halbtags, schaffen und damit ihre 40 Stundenwoche wieder herstellen. Damit würde sich ihr Monatseinkommen wieder nach unten normalisieren, was sie gerne in Kauf nähmen für die Entspannung, die sie dafür zurückbekämen. Beide befrage ich, ob sie auch daran interessiert wären, stellvertretende Leiter der Ambulanz zu werden mit entsprechenden Gestaltungs- und Organisationsaufgaben. Wodurch die Ambulanz nicht nur in Abwesenheit von Dr. Albert, sondern in Teilen ständiger Delegation vom Stellvertreter geleitet würde. Beide reagieren zurückhaltend, aber der Ältere wirkt vorsichtig interessiert. Ich spiele das Modell durch mit Zuständigkeiten, Arbeitsbelastung, Gestaltungsentwicklung mit dem Chef, höhere Vergütung, mehr Einfluss auf das Gesamtkonzept der Klinik. Nach wie vor möchte der eine in diese Richtung seine berufliche Arbeit nicht verändern; der andere lässt sich hier ansprechen und denkt mit. Allmählich belebt ihn der Gedanke und sein Kollege fände die Konstellation nicht schlecht, weil er dem Kollegen die Entwicklung in eine solche Rolle zutraut - der hat Ideen und verhält sich klar und zugewandt zu Kollegen und Mitarbeitern. Es gäbe dann auch für ihn einen ‚kurzen Draht‘ zu institutionellen Fragen und Entscheidungen, wie es jetzt mit Dr. Albert nicht möglich sei. Die Belastung würde sich in der Stellvertreterrolle nicht verringern, die erhöhte Arbeitszeit vielleicht auch nicht, warum wäre das dann nicht zu viel? Beide bekommen die Vorstellung, dass die neue Aufgabe auch Lust- und Motivationskräfte freisetzen könnte, wenn man es denn wolle. Selbstgestaltung belebe anders, als Gestaltungsanordnungen zu folgen. Es wird noch einvernehmlich festgestellt, dass ich mit den Beiden Lösungsphantasien entwickelt und abgefragt habe, ohne einen entsprechenden Auftrag zu haben. Es ist also nicht mehr als ein Gedankenspiel. Ich vereinbare mit den Beiden, dass ich Dr. Albert frage, ob der Gedanke zu einem gemeinsamen Gespräch mit beiden Lösungsvorschlägen führen könnte. Die mit den Kindertherapeuten entwickelte Idee von Rollenveränderung und Organisationsentwicklung ist nun mit Dr. Albert zu besprechen. Dabei ist zu beachten, dass es in dem bisherigen Kontrakt mit Dr. Albert keinen Auftrag gibt, in diese organisationsverändernde Richtung zwecks Problemlösung zu denken. Wir befinden uns hier, an einer Wende zwischen Prozesssteuerung und Prozessbegleitung. In unserem nächsten Supervisionsgespräch berichte ich Dr. Albert über das Gespräch mit den Kindertherapeuten und die dort entwickelten Gedanken. Wie schon gewohnt, nimmt Dr. Albert solche Anregungen von außen zunächst zurückhaltend und kommentarlos auf. Hier merke ich in seiner Bemerkung, er wolle heute etwas anderes besprechen, einen ablehnenden Unmut, den ich als meine Wahrnehmung anspreche. Es entsteht eine gefühlt lange Schweigepause zwischen uns. Auf meine Frage, was seinen Unmut bewirke, schaut er mich streng an und meint, das könne ich mir doch denken. Ich sage ihm: Mir wäre es lieber, wenn er es mir sagen würde. Er antwortet mit distanziert-kühler Stimme: Es gäbe keinen Auftrag an mich, organisationsverändernde Modelle mit seinen Mitarbeitern zu entwickeln. Ich bestätige ihm, verstanden zu haben, aus seiner Sicht übergriffig und grenzverletzend in meiner Beraterrolle gewesen zu sein. Dr. Albert nickt zornig. Nach kurzer Schweigepause frage ich ihn, ob ich meine an-

dere Sichtweise danebensetzen könne, damit wir zu einer Klärung kommen, die für beide geht? Ich fühle, dass er das für überflüssig hält, aber etwas verdruckst zustimmt. Dann möge ich sagen, was ich meine. Mir ist bewusst, dass wir hier an einer Schlüsselstelle der Beziehungs- und Kontraktentwicklung stehen. Dr. Albert ist es gewohnt, dass alle Organisations-, Konzept- und Entwicklungsfragen in ‚seiner‘ Klinik in seiner Anwesenheit bzw. in seinem Auftrag geschehen. Dies ist selbstverständlich seine unausgesprochene ‚Betriebsvereinbarung‘, an die sich offenbar im formellen Raum hier jeder hält. Nur informell gibt es zwischen Mitarbeitern und darüber hinaus Gespräche, die aber keinen Weg in die Organisation finden. Ich habe mich an diese unausgesprochene für Dr. Albert selbstverständliche Betriebsvereinbarung nicht gehalten und damit in seinen Augen eine Grenzverletzung begangen. Ich erzähle Dr. Albert sodann den Ablauf des Gesprächsprozesses mit den beiden Kindertherapeuten, wie hier schon dargestellt. Meine Vorgabe, die Beiden eingeladen zu haben, was sie überlegen und tun würden, wenn sie Leiter wären, mein Einbeziehen in diese Position und das konzeptentwickelnde Denken von dort aus. Und dazu benenne ich mein diesbezügliches Verständnis von Beratung: Der Berater versetzt sich in alle Rollen und versucht von dort aus zu verstehen und überprüft sein Verstehen, indem er es ausspricht und von den eigentlichen Rollenträgern bestätigen, widersprechen und gemeinsam weiterentwickeln lässt. Damit entsteht ein Denk- und Einfühlungsprozess über die eigene Rolle hinaus, die zu erweiterten Entwicklungsvorstellungen führt. Dieser Prozess der Einladung zum Mitdenken ist m.E. potentiell grenzenlos und bedarf lediglich einer Settingsbegrenzung, weil dieser Prozess nicht jederzeit in Konkurrenz zu anderen Prozessen in Gang gesetzt werden kann. Ich unterscheide zwischen Denkfreiheit und der Entscheidungszuständigkeit, die hier bei Dr. Albert liegt. Er hat das letzte Wort in dem, was gemacht wird, aber er bestimmt nicht, was gedacht wird. Und für das Gedachte, das ich anrege, schaffe ich Orte, wo Gedachtes ausgesprochen und diskutiert werden kann. Somit habe ich mit den Kindertherapeuten einen Denk- und Entwicklungsprozess begonnen, wie man das Stress- und Überarbeitungsproblem in der Ambulanz angehen könne und angefangen aus der Hoffnungslosigkeit zu führen, man könne in dieser Situation ja doch nichts machen. Für mein Verstehen sind dabei ansatzweise gefühlte Wege sichtbar geworden, aber keineswegs Lösungen, wie man es denn machen müsse, die in die Entscheidungszuständigkeit des Ambulanzleiters hineingrätschen. Allerdings würde bei diesem Prozess auch deutlich, dass für auf diese Art geschulte mitdenkende Mitarbeiter ein bloßes NEIN des Leiters zu ihren Gedanken nicht ausreicht, sondern sein Entscheidungsrecht einer plausiblen, nachvollziehbaren Begründung bedarf. Dr. Albert wirkt angerührt und will das Gesagte in Ruhe bedenken, und wir vereinbaren, dass er dann darauf zurückkommt. Uns Beiden ist klar, dass es hier sowohl um eine Rollen- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in der Klinik wie auch um die Überprüfung und Entwicklung des Kontrakts zwischen Klinikleiter und Berater geht. Wir vereinbaren, dass wir dafür möglichst bald ein weiteres Kontraktentwicklungsgespräch brauchen. Unausgesprochen ist uns Beiden klar, dass hierbei auch die Frage nach unserer Zusammenarbeit geklärt, weiterentwickelt oder die Zusammenarbeit beendet wird. Wenige Tage später sagt Dr. Albert in unserem vereinbarten Telefongespräch gleich am Anfang, es gehe gar nicht, dass ein Kindertherapeut stellvertretender Leiter der Ambulanz werde, das würde die gesamte Berufshierarchie auf den Kopf stellen; überdies könne er auch nicht so einfach eine weitere halbe Stelle schaffen, weil die Aufgabennachfrage in der Ambulanz so stabil ja nicht sei. Aus dieser Bemerkung entnehme ich, dass Dr. Albert meinen Kontraktveränderungsvorschlag grundsätzlich angenommen hat und wir grundsätzlich über rollenentwickelnde Ideen reden können, auch wenn er jetzt den vorliegenden Gedanken widerspricht. Ich bemerke, dass man m.E. die Identitäts-

entwicklung der Kindertherapeuten verstärken und das Subjektgefühl, in der Ambulanz mitgestalten zu können, vergrößern könne, wenn man über Rollenveränderung in Richtung Organisationsverantwortung nachdenken könnte. Wer in seiner Arbeit mehr mitbestimmen könne und sich weniger fremdbestimmt fühle, der sei weniger krankheitsanfällig, füge ich als Hypothese hinzu. Dr. Albert widerspricht nicht und betont gleichzeitig, so wie vorgeschlagen gehe es nicht. Da von ihm keine Ideen kommen, versuche ich weiter: Ob es nicht auch für ihn entlastend wäre, wenn einer der Kindertherapeuten Geschäftsführer oder Organisationsleiter in der Ambulanz würde. Damit würde ihm Alltagsarbeit abgenommen, die Berufshierarchie nicht angetastet und die Identifikation mit Gestaltungsideen bei den Kindertherapeuten angeregt. Dr. Albert geht nicht darauf ein, widerspricht dem aber auch nicht und lehnt noch einmal den Gedanken einer weiteren Halbtagsstelle ab. Ich wisse aus anderen Zusammenhängen, sage ich ihm, man könne auch einen Kindertherapeuten als Honorarmitarbeiter mit einem flexibel zu entwickelnden und zu gestaltenden Stundenumfang finden, dessen Einsatz dann von dem geschäftsführenden Kollegen organisiert werden könnte. Dr. Albert lehnt die Gedanken nicht ab und wolle darüber nachdenken. Ich halte ihn hier fest und schlage ein Gespräch zu viert vor, weil ich ahne, er möchte dies allein mit den Beiden besprechen, was m.E. aber in diesem Stadium einer beratenden Unterstützung bedarf, um nicht wieder in eine kommunikative Einbahnstraße zu geraten. Dr. Albert vereinbart mit mir ein Telefongespräch in zwei Tagen, nachdem er über die Vorschläge nachgedacht habe. In dem Telefonat teilt er mir mit, dass das Gespräch stattfinden solle, er halte zwar mein Dabeisein für überoptimiert, aber er wolle sich nicht sperren. So kommt das Gespräch zustande und erzielt folgende Ergebnisse: Der ältere Kindertherapeut soll Geschäftsführer der Ambulanz mit 30 Therapiestunden und 9 Stunden Geschäftsführung werden. Für das Aufgabengebiet macht der Kindertherapeut für Dr. Albert Vorschläge, ebenso für die Gestaltung des neuen Vertrages. Beide Kindertherapeuten suchen gemeinsam einen neuen Mitarbeiter auf Honorarbasis und führen die Vorgespräche. Dr. Albert wird dann zur Entscheidungsfindung alles vorgelegt. In der nächsten Leitungskonferenz wird darüber informiert. Ich schlage vor, dies als beabsichtigte Entscheidung in die Leitungskonferenz einzubringen, um Zustimmung, Kritik oder Ergänzungsideen zu wecken und dadurch eine Identifikation mit der möglichen Veränderung zu erreichen. Um das zu können, muss man als leitender Mitarbeiter das sichere Gefühl haben, die eigene Meinung ist bei dem Gestaltungsprozess gefragt. Es gehe darum, dass die leitenden Mitarbeiter ein solches Modell mit tragen und nicht als Fremdkörper empfinden, womit sie nichts zu tun haben. Die beiden Kindertherapeuten unterstützen meinen Vorschlag, Dr. Albert widerspricht dem nicht. So kommt es zur Vereinbarung eines Teamgesprächs, an dem neben den beiden Psychologen auch die ärztlichen Vertreter von Dr. Albert teilnehmen. Dr. Albert eröffnet diese Konferenz, indem er die erdachte Veränderung in der Ambulanz wie seinen Beschluss mitteilt und um Stellungnahme bittet. Es entsteht ein Schweigen, und ich merke, dass hier - wie vermutlich immer - die eingeübte und verinnerlichte Institutionskultur der Klinik zu greifen beginnt: Dr. Albert äußert Gedanken, Ideen, Vorschläge jeweils mit Nachdruck als seine Willensäußerung. Dem widerspricht man nur im Ausnahmefalle dann, wenn z.B. eigene Interessen besonders stark tangiert sind. Ansonsten stimmt man zu oder schweigt. Schweigen kann hier Gleichgültigkeit, Desinteresse, Zustimmung oder andere Meinung bedeuten, die es aber nicht auszusprechen lohnt. Um diesen Wiederholungsablauf hier zu durchbrechen, berichte ich an dieser Stelle über den bisherigen Entwicklungsablauf in dieser Sache und sage, diese Sitzung diene nicht nur der Information, sondern man habe in den Vorgesprächen angedacht, hier die Meinung der Leitungsrunde zu erbitten, um möglichst eine gemeinsame Entscheidung zu finden. Ich frage dann die Ärzte

und die Psychologen einzeln, ob und welche Informationen sie haben möchten, um hier mitdenken zu können. So entwickeln sich Rückfragen und Bedenken, die diskutiert und geklärt werden können. In dieser Phase überlässt Dr. Albert mir die Gesprächsführung und blickt zwischendurch etwas angestrengt auf seine Uhr. Nachdem alle Fragen und Anmerkungen in Ruhe und Ausführlichkeit besprochen sind, hat niemand mehr Bedenken und das veränderte Ambulanz-Modell findet Konsens. In der Pause danach flüstert mir Dr. Albert zu: „*Das hätte auch schneller gehen können.*“ Ich flüstere zurück: „*M.E. war das gut investierte Zeit.*“ Darüber werden wir in der nächsten Einzelsupervision reden, denke ich unausgesprochen. Dr. Albert empfindet die Art von Kommunikation, die ich zu entwickeln versuche, nach wie vor als übertrieben, ausschweifend und zu viel Zeit erfordern. Dennoch hat sich in der Beziehung zwischen uns verändert, dass er mich arbeiten lässt mit der inneren Schlussfolgerung, dass die Art meiner Beratung weder ihm noch dem Entwicklungsprozess der Klinik schadet. Der innere Kontrakt zwischen uns verändert sich. Vertrauen entwickelt sich trotz Andersartigkeit und empfundener Fremdheit. Mit den Ergebnissen der Gespräche ist er einverstanden, die Prozesse dahin sind ihm zu lang. Unser Ringen um die Kontraktbedingungen geht weiter. Für die Mitarbeiter entwickelt sich hier eine veränderte Gesprächskultur, alle werden mit ihren Meinungen einbezogen. Das Interesse und das Verantwortungsgefühl für die Entwicklung der Klinik werden aktiviert und wachsen. In der Folgezeit findet der neue Geschäftsführer der Ambulanz in Zusammenarbeit mit seinem Kollegen zwei Kindertherapeutinnen, die auf Honorarbasis mit je 10 - 20 Stunden flexibel nach Bedarf mitarbeiten wollen, es kommen probeweise Vereinbarungen zustande und das Modell beginnt. Vor der Honorarvereinbarung empfehle ich die üblichen Honorarsätze bei Praxen zu erkunden und vergleichsweise zu verfahren. Es erweist sich, dass ein Honorarsatz von 70 - 80 % der Kassenhonorare üblich ist, je nach Berechnung für sonstige Kosten. Ich sage dem Ambulanz-Geschäftsführer, dass ich darüber zunächst mit Dr. Albert sprechen möchte, bevor hier seinerseits Vertragsgespräche laufen. Die Begründung möchte ich ihm später sagen. Das inzwischen gewachsene Vertrauen zwischen uns lässt dieses Vorgehen zu.

Im nächsten Gespräch mit Dr. Albert spreche ich die Honorarfrage an. Uns Beiden ist sofort klar, dass hier auch die bisherige Honorierung der Psych. Psychotherapeuten mit zum Thema wird. Damit wird die Honorarfrage öffentlich. Ich sage Dr. Albert, ich wisse, dass die Psych. Psychotherapeuten in der Ambulanz 60 % der Kassenabrechnung bekommen. Dr. Albert sagt nach einer Pause, er habe darüber noch nie nachgedacht und wusste von den üblichen Sätzen in Praxen nichts. Ich finde es müßig zu analysieren, ob diese Aussage stimmt oder ob es seine Schutzbehauptung ist. Wichtiger scheint mir hier die Lösungssuche. Wenn Dr. Albert die Honorarverhandlung mit den beiden neuen Kindertherapeutinnen 70 oder 80 % je nach Rahmenbedingungen ablehnt oder beginnt, dann wird die vergleichsweise niedrige Honorierung der Psych. Psychotherapeuten öffentlich und bedarf der plausiblen Begründung. Dr. Albert und ich haben eine solche Begründung nicht. Ich sage Dr. Albert hier, dass mir die bisherige Honorierung der Psych. Psychotherapeuten peinliche Gefühle bereite, und ich denke, Dr. Albert habe darüber noch nie nachgedacht. Dr. Albert holt aus und poltert, was er bisher alles für die Beiden getan habe und dass die ja wohl mit dem 60 % Prozent-Honorar auch symbolisch etwas zurückgeben können. Unterm Strich kämen die ja wohl nicht zu kurz. Ich schlage Dr. Albert vor, dass man das besprechen sollte, und ich mit den Beiden ein Vorgespräch benötige. Dr. Albert stimmt zu. Das Gespräch mit den beiden Psych. Psychotherapeuten ergibt zunächst Erleichterung, dass durch die neue Situation in der Ambulanz die Honorarfrage endlich besprechbar wird. Selbstverständlich wollen beide den Prozentsatz, der dann für alle gilt. Der Zorn über die bisherige Vergütung ist damit

nicht beruhigt. Je länger wir darüber sprechen, umso mehr finden neben dem Zorn auch Gedanken Raum, was die Zusammenarbeit zwischen Dr. Albert und ihnen darüber hinaus beinhalte. Beide widersprechen nicht meiner Zusammenfassung: Dr. Albert hat ihnen Positionen, Arbeitsplätze, Status, Gehälter und anerkennende Zusammenarbeit ermöglicht, die im Vergleich zu ihren Kollegen in anderen Kliniken recht gut aussehen. An der Stelle mit den Honoraren hat dieses Gesamtbild einen Bruch. Wenn das nicht besprechbar werde, dann müsste man sich wohl trennen. Ich frage Beide, ob sie glauben können, dass Dr. Albert von den üblichen Praxissätzen nicht gewusst habe? Sie bezweifeln das. Ich frage weiter, ob sie denn von den Praxissätzen gewusst haben? Der eine verneint, er habe sich nie darum gekümmert. Der andere wusste davon. Warum er das nie ins Gespräch gebracht hat, kann er zunächst nicht beantworten. Dann ergänzt er, er habe es zwischenzeitlich vergessen, er habe wohl den Konflikt darum befürchtet. Sein Unbehagen darüber sei auch erst durch den Kollegen wach geworden, der ihm gegenüber und in Zusammenkünften mit den Ehefrauen das Thema manchmal als ‚inakzeptable Schräglage‘ angesprochen habe. Dann hatten alle vier das gleiche Ungerechtigkeitsgefühl. Beide möchten mit Dr. Albert darüber reden und wünschen sich eine einvernehmliche Lösung. Gleichzeitig gebe es gereizte und peinliche Gefühle. Es stimme auch nachdenklich, dass erst durch die Neueinstellung der Honorarmitarbeiter in der Ambulanz und die eingeholten Vergleichssätze sich für sie der Lösungsdruck ergebe. Warum habe man intern nicht vorher überlegt, wie man den Konflikt angehen könne, zumal zumindest einem die üblichen Honorarsätze bekannt waren? Ich frage, ob es zu viel Furcht vor einer Auseinandersetzung mit Dr. Albert gegeben habe? Es könnte ja auch sein, dass es für einen inneren Ausgleich wichtig war, den sonst großzügigen und fördernden Chef dauerhaft bei einer Schwäche oder Unredlichkeit erwischt zu haben und das dann dauerhaft der eingeforderten Idealisierung gegenüberstellen zu können? Beide sagten, wenn Dr. Albert mit etwas nicht einverstanden sei, dann ende regelmäßig ein Diskurs; er ziehe sich zurück und wirke beleidigt. Sie fühlten sich schlecht und könnten das nie mehr ansprechen. Ich frage, ob sie das im nächsten Gespräch tun wollen oder ob sie einverstanden wären, wenn ich sage, dass wir hier darüber gesprochen hätten? Mit dieser Frage wollte ich gleichzeitig andeuten, dass ich ein weiteres Schweigen zu diesem Kommunikationsproblem ausschließe. Beide meinten, sie wollen es ansprechen. Meine Unterstützung sei vielleicht nötig, wenn Dr. Albert darauf nicht eingehe. Das sagte ich ihnen zu. Zur Vorbereitung auf das gemeinsame Gespräch mit Dr. Albert gehörte natürlich die materielle Lösungssuche. Für Beide war es selbstverständlich, dass ihre Stundensätze ab sofort angeglichen werden. Rückwirkend wünschten sie sich eine Nachzahlung, großzügig oder wenigstens begrenzt sichtbar als Symbol von Wiedergutmachung. Andererseits möchten sie die Sache keinesfalls auf eine rechtliche Auseinandersetzung heben. Schließlich sei ihr Anteil die bisherige Vermeidung des Gesprächs darüber und der für sie höhere Wert einer weiteren Zusammenarbeit in der Klinik. Ich ergänzte, dass es meines Erachtens auch keinen Rechtsanspruch auf Honorarhöhe bei diesen frevereinbarten Bezahlungen gäbe. Meine angenommene Schlichterrolle habe ich dann im Einzelgespräch mit Dr. Albert fortgesetzt. Hier war schnell klar, dass die Honorarsätze ab sofort angeglichen werden. Eine rückwirkende Lösung lehnte Dr. Albert ab. Er habe die Vergleichssätze nicht gekannt und kein falsches Spiel gespielt. Und wenn die Beiden mit den Sätzen nicht einverstanden waren, dann hätten sie es sagen müssen. Ich gebe zu bedenken, wenn beide Seiten durch Unwissen oder Konfliktfurcht bisher vermieden haben, dieses Thema anzusprechen und zu klären, sei für mich nicht einsehbar, warum nicht beide Seiten dafür verantwortlich seien und somit über einen Kompromiss zur Lösung beitragen könnten? Hier gehe es ja auch um den Erhalt einer Zusammenarbeit und Freundschaft, die nicht hierarchisch, sondern in

Augenhöhe lebe. Nach einer Pause sagt Dr. Albert, ihm sei die Sache sehr unangenehm, und er wolle das vom Tisch haben. Alles andere wolle er dem gemeinsamen Gespräch überlassen. Dieses Gespräch findet zwei Wochen später statt. Beide Psych. Psychotherapeuten sagen, dass sie schon einige Zeit ein Unbehagen in dieser Honorarsache haben. Grundsätzlich gebe es ein gutes Gefühl, in einer solchen Privatklinik zu arbeiten, wo der Klinikeigentümer auf Gewinnerwirtschaftung verzichte. Daneben würde das Gefühl der Gewinnerwirtschaftung über die Ambulanz das Bild stören. Dr. Albert sei somit ihr Chef, ihr Freund und ein klassischer Unternehmer, der sie verpflichte. Dr. Albert versteht Einnahmeüberschüsse aus der Ambulanz als Gehaltszulage, die so mit dem Klinikeigentümer vertraglich sind. Er trage die alleinige Verantwortung für die Ambulanz, wozu die fachliche Werbung und Öffentlichkeitsarbeit durch Vorträge, Gespräche und Mitarbeit in Gremien gehöre. Diese Arbeit komme natürlich gleichzeitig der Klinik zugute. Auf meine Frage an die Psychotherapeuten, ob sie das Vertragsmodell grundsätzlich verändern möchten, sagen sie, dass dies natürlich ihr kollegiales Gefühl verändern würde, aber es sei für sie nachvollziehbar, dass man sich wohl darauf nicht verständigen könne. Ich fasse zusammen, dass man sich fachlich kollegial verstehe, aber sowohl ungleich bewertete Berufe als Facharzt und fachärztlich gleichgestellter Psychotherapeut und institutionell hierarchisch keine gleichen Rollen habe. Hinzu komme die Unternehmerrolle von Dr. Albert in der Ambulanz. Dieser relativiert hier, die Ambulanz sei ja kein freies Unternehmen, sondern ein Dienstleister für die Klinik und könne und wolle nicht unternehmerisch expandieren. Eine weitere Debatte über Transparenz und Teilhaberschaft endet hier, weil Dr. Albert hier grundsätzlich nichts verändern will und die beiden Psychotherapeuten auch nicht Teilhaber in der Ambulanz werden wollen. Bezüglich des ‚gerechten Honorars‘ einigt man sich problemlos wie andernorts üblich. Dann geht es um die 60% Zahlungen in der Vergangenheit, die beide Seiten nie angesprochen haben. Hier einigt man sich auf eine Nachzahlungspauschale, wobei ich den zu findenden Kompromiss immer wieder vor der Beschlussfassung ob der Gefühlsauswirkungen geduldig befrage. Es geht in dem Gespräch darum, einen Betrag zu finden, der für beide Seiten ‚gerade noch‘ als erträglich empfunden wird, um die zukünftige Zusammenarbeit damit nicht unerträglich zu belasten. Der Berater versucht in diesem zeitlupenartigen Prozess sich in die Lage jedes einzelnen zu versetzen und äußert die Gefühle, die er dabei spürt. Er fragt, ob diese Gefühle denen des jeweils Betroffenen entsprechen oder wie diese stattdessen seien. Daraus erschließt sich allmählich für alle transparent, was ist für jeden ‚gerade noch erträglich‘ als Grundlage des zu findenden Kompromisses, der eine Basis für die zukünftige Zusammenarbeit sein kann. Diese Sitzung dauerte lange, die vereinbarte Zeit wurde zweimal verlängert, zumal zwischendurch immer wieder Unmutsäußerungen von beiden Seiten zu bearbeiten waren. Schließlich brachte der Kompromiss Erleichterung, dass die zukünftige Zusammenarbeit - wenn auch distanzierter als bisher - nicht gefährdet schien.

Die Leitungssupervision mit Dr. Albert wurde fortgeführt, wobei in den nächsten Sitzungen der bisherige Beratungsprozess reflektiert und aufgearbeitet wurde. Dabei war es immer wieder möglich zu beobachten, wie Dr. Albert machtvoll hierarchische Situationen in Gang setzt, die Mitarbeiter in dementsprechende Alternativrollen einlädt oder zu zwingen sucht, obwohl er doch vielmehr eine flache, ja fast kollegiale Kultur in seiner Klinik entwickeln wollte. Wir vereinbarten, auch ohne aktuellen sichtbaren Problemanlass zunächst alle drei Monate je einen Beraterkontakt mit den Psychotherapeuten und den Kindertherapeuten ohne ihn und mit ihm, um zu sehen, ob und wie die Veränderungen wirken und sich entwickeln. In den Einzelgesprächen mit Dr. Albert wurden neue Szenen mit den von mir erlebten verglichen und Wiederholungen oder Veränderungen reflektiert. Dieser Art der

vergleichenden Reflektion wurde Dr. Albert zunehmend zugänglich, seine anfängliche Reaktion, ich wisse ja nicht, wie es wirklich sei, wiederholte sich selten.

Ich fasse zusammen:

Die Kunst der Beziehungsentwicklung zwischen Dr. Albert und dem Berater ist auf dem Weg vom Anfangssetting, in dem Dr. Albert in seinem Rahmen bleibt und der Berater zuhört und gelegentliche Anmerkungen macht, die beliebig aufgenommen oder übersehen werden, über die Entwicklung seiner Bereitschaft, Settingsveränderungen des Beraters mit distanzierter Skepsis zuzulassen und diese Settings am jeweiligen Ergebnis zu messen. Es scheint Dr. Albert zu überzeugen, dass Prozessabläufe offener Gespräche die Betriebskultur und das Engagement verbessern. Er lässt diese Prozesse durch den Berater gesteuert zu. Ob er diese Haltung irgendwann übernimmt und sich zu eigen macht, kann man als Berater hoffen. In diesem Beratungsprozess fanden verschiedene Settings statt, die der Berater diagnostisch auf der Grundlage der Problem- und Prozessindikation entwickelt, begründet, vorschlägt und kontraktiert. Settings verstehe ich als Strukturinterventionen im Beratungsprozess. Bei der Settingsentwicklung zeigt sich, ob und wie eine Beratung entwickelt oder begrenzt oder eingengt oder gar beendet werden muss. Das Setting ist der Rahmen, die Szene für die Beratung, die der Berater kreiert, also erfindet und entwickelt, den Verantwortlichen der Organisation und den Supervisanden ausführlich begründet vorschlägt, dann verhandelt und vereinbart. Das jeweilige Setting ist Teil des Kontraktes. Kontrakte sind Vereinbarungen auf der Grundlage von Verhandlungen zwischen dem professionellen Berater und den Beratungssuchenden. Beratungssuchende sind einzelne Personen oder Gruppen oder Organisationen, die von Beauftragten oder Leitungspersonen repräsentiert werden. Zum Kontrakt gehören nicht nur Rechtsvereinbarungen über Zeit, Ort oder Geld, sondern eigentlich ist der dauernde Verhandlungsprozess in der Supervisionsarbeit ein Kontraktprozess. In unserem Beispiel gab es Kontrakte des Beraters mit den Kindertherapeuten, den Psychotherapeuten, dem Leitungsteam der Klinik und dem Leiter in der Doppelrolle als Supervisand und als Repräsentant der Organisation. Für die Beratungsbeziehung ist es entscheidend wichtig, diese Kontrakte zu gewichten. Es gibt zunächst den Kontrakt zwischen Dr. Albert und dem Berater, der ununterbrochen als Leitungssupervision für den gesamten Beratungsprozess gilt. Daneben gibt es situative oder begrenzte Kontrakte mit den Psychotherapeuten und den Kindertherapeuten, die jeweils mit Zustimmung von Dr. Albert geschlossen wurden. Die zu entwickelnde Vertrauensbeziehung in der Leitungssupervision bedingt die Gewissheit, dass der Berater zu keinem Zeitpunkt ohne klärende Absprache gegen die Interessen von Dr. Albert arbeitet. Die Arbeit für die Denkfreiheit der Mitarbeiter mit der Folge der Artikulationsfreiheit beinhaltet nicht eine Parteilichkeit für deren Interessen. Ebenso beinhaltet die Überparteilichkeit des Beraters, dass er nicht der parteiliche Dienstleister für die Interessen des Leiters wird. Bei dem Gedanken der Psychotherapeuten, die Ambulanz von einem Privatunternehmen des Dr. Albert in eine Abteilung der Klinik zu verwandeln, kam ich in eine innere Konfliktsituation. Für mich stellte sich wie für die Psychotherapeuten die Gerechtigkeitsfrage, ob die Schenkung des Mäzens an Dr. Albert bei der Klärung des Konflikts um die Bezahlung also den ‚gerechten Lohn‘ in der Ambulanz mitdiskutiert und evtl. beendet werden könnte. Diese Lösung lag auch mir nahe. Ich spürte aber gleichzeitig, dass dies Dr. Albert als kollektive Enteignung unter Federführung des Beraters verstehen würde und damit sein Vertrauen in die Überparteilichkeit des Beraters enden würde. Meine persönliche-innere Parteilichkeit für die ‚Entkapitalisierung der Ambulanz‘ hatte somit dem Abstinenzgebot in der Beratung zu folgen, weil die Überparteilichkeit und damit die Weiterentwicklung des Beratungsprozesses in der Konfliktbearbeitung friedlicher Kompromissuche hier für mich

Priorität hatte. Das Vertrauensverhältnis in der Supervision endet, wenn der Kontraktpartner das Gefühl hat, der Berater arbeitet gegen ihn. Zu diesem Vertrauensverhältnis und der Überparteilichkeit gehört auch, dass die Psychotherapeuten nicht erfahren, dass ich persönlich ihren Wunsch der Umwandlung der Ambulanz in eine Abteilung der Klinik favorisiere. Wenn ich aufgrund meiner Wertvorstellung diese Entscheidung zur Überparteilichkeit nicht treffen oder durchhalten kann, dann endet hier für mich der Beratungskontrakt, weil ich die überparteiliche Beraterrolle nicht durchhalte. Mir ist bewusst, dass es hier erheblichen Diskussionsbedarf geben kann, den ich anstoße, ohne dass er jetzt stattfindet. - Jedem Ende wohnt ein Anfang inne. Ich danke allen fürs Zuhören.

„Was der Handelnde will, macht er zum Ziel seines Handelns. In sozialen Interaktionen bringt er sein Interesse dadurch zum Ausdruck, dass er es als Erwartung an den anderen adressiert. Nun ist es wichtig, ob sprachlich Erwartungen als Aufforderungen geäußert werden, die letztlich Gehorsam des Adressaten wünschen...“

Aus Gerhard Leuschner: „Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision.“ (Forum Supervision, Heft 2, 47ff)

Aufsätze zum ergänzenden Nachlesen:

- Leuschner, G. (2004): Institutionskompetenz im Krankenhaus, in: Supervision und Organisationsberatung im Krankenhaus (Veröffentlichungen der DGSV), Weinheim/München: Juventa Verlag, S. 93-106.
- Leuschner, G. (2007): Supervision - eine Kunst der Beziehung, in: Zeitschrift Supervision, Heft 2/2007, S.14-22.
- Huber, U./Leuschner, G. (2010): Generationsdialog, in: Zeitschrift Supervision, Heft 2/2010, S. 36-40.

Wolfgang Weigand

Der Supervisor als kritischer Aufklärer

Laudatio zu Ehren von Gerhard Leuschner am 12.11.2016

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Lieber Gerhard,

ich habe das bisher noch nicht gemacht: Eine Laudatio auf das Lebenswerk eines Supervisors gehalten. Ich weiß nicht, wie man das macht. Aber Du hast mich herausgefordert und ich nehme die Herausforderung als Dein Schüler, der ich vor 40 Jahren gewesen bin, an, weil ich mich heute als Freund geehrt fühle, diese Laudatio halten zu dürfen.

Aber was soll ich noch sagen nach dieser kommentierten Falldarstellung, in der Du Dein Verstehen einer Szene, Deine Einfühlung in unterschiedliche Rollen, Deine Sensibilität für Widerstand, Deine institutionelle Identifikation, also insgesamt Deine Beratungsklugheit gezeigt hast, die sich in einem theoretisch begründeten Handlungskonzept verdichtet und konkretisiert?

„Lob ist schlecht...“, heißt es in Reinald Goetz' Tagebuch im April 2007:

„[...] Es installiert ein Gefälle, eine Nähe, eine Anmaßung; Gelobt zu werden ist f[r]urchtbar, aber noch schlimmer ist es, wenn man versehentlich selber derjenige ist, der ein Lob äußert.

Lob erniedrigt die Welt des Gelobten, wie auch den Lobenden, Zustimmung schwächt, Kritik stachelt an.“ (Kaube 2017)

Ich habe darüber nachgedacht und überlegt, was Du wohl dazu sagen würdest. Du würdest eine Weile nachdenken und sagen „Es kommt darauf an...“. Damit bin ich wieder in der Spur und habe die Zuversicht, dass es doch gelingen kann.

Deine Falldarstellung ist im guten Sinne eine Selbstdarstellung. Du, Deine Person drücken sich aus, indem was Du tust und wie Du arbeitest. Bei jedem theoretischen Begründen und aller Konzeptdiskussion gilt - und das sage ich hier im Umfeld einer Universität besonders gern: Jede Theorie steht und fällt mit der Person, die sie vertritt zumindest in der Beratungswissenschaft. Damit kommen wir auf ganz einfache Weise zu Deiner Person und den grundsätzlichen Elementen Deines Könnens zurück.

Fünf Kapitel:

1. Die Flucht und der Flüchtling
2. Der lange Weg in die Professionalität
3. Der professionelle Dreiklang
4. Supervision - ein Konzept kritischer Aufklärung
5. Dank und Abschied

1. Die Flucht und der Flüchtling

Gerhard Leuschner redet nicht so schnell über diese Zeit, verständlicherweise. Man muss ihm erst nahe kommen, wenn man dazu etwas hören will. Er erzählt dann ziemlich nüchtern, was da auf der Flucht alles passiert ist, eher wie ein Protokollant. Die Gefühle behält er für sich; man kann sie aber ahnen, wenn man genau hinhört. In einem Artikel für die Zeitschrift Supervision „Einfühlung in das

Fremde“ behält er die supervisorische Perspektive bei, obwohl der „Alte und das Kind“ von sich selbst sprechen, von den inneren Bildern, die man nie verliert.

Aber verloren ist das Kind schon, allein mit sich, auch wenn Erwachsene in seiner Nähe sind. Allein, verloren, in Not - die Angst muss riesig gewesen sein. Ohne Deinen Text (Leuschner 2015/16: 46-50) und unsere Gespräche wäre es mir wohl kaum gelungen, wenigstens ein Stückweit nachzuempfinden und Anteil zu nehmen.

„Anfang März 1945 wurden die verbliebenen 30 000 Menschen seiner niederschlesischen Heimatstadt von den russischen Siegern zunächst bis zur Kapitulation auf zwei umliegende Dörfer evakuiert. Man wollte die Stadt frei haben, falls ein Rückkampf der deutschen Truppen doch noch folgen sollte. Auf der Straße ging der knapp Neunjährige zusammen mit Mutter, Großmutter und schwer kriegsversehrtem Onkel mit einem kleinen Handwagen in einer Menschenschlange aus der Stadt. Russische Soldaten „begleiteten“ den Treck und schlugen mit ihren Gewehren auf die Menschen ein, die vermeintlich nicht schnell genug gingen. Den Jungen traf ein schmerzender Reitpeitschenhieb eines vorbeireitenden russischen Offiziers, der gleichzeitig mit fast akzentfreiem Deutsch wütend schrie: „Ihr verfluchten deutschen Schweine, weg müsst Ihr!“ Tief erinnert ist die Angst des kleinen Jungen, niedergelassen oder totgeschlagen zu werden...

Es gab einen Treck von 30 000 Menschen, der sich zu Fuß in Richtung Oder-Neiße in Bewegung setzte. Vor dem elterlichen Haus standen bereits die Menschen aus Ostpolen, die in die Wohnung der Eltern sollten. Als sie auf der Straße standen, sah der Junge, wie seine weinende Großmutter von einer ebenso alten wartenden Polin mit einem Händedruck verabschiedet und getröstet wurde. Auch dieses Bild aus einer schrecklichen Situation ist geblieben: Die Vertrautheit eines Augenblicks zwischen zwei Fremden, die sich verstehend für Sekunden nahe kamen. Die Großmutter hatte 40 Jahre in diesem Haus gelebt, dort drei Kinder geboren und allein aufgezogen und ihren kleinen Lebensmittelladen dort betrieben, nachdem ihr Mann wenige Jahre nach dem ersten Weltkrieg an Kriegsfolgen gestorben war.

Der Fußmarsch bis Cottbus dauerte mehr als drei Wochen. In Cottbus gab es für die viel zu vielen Vertriebenen keine Bleibe. Alle wussten, hier konnte man in dieser Halle den Winter nicht überleben. Nach tagelangen Fahrten und Unterbrechungen in Güterwagen kam die ganze Gruppe in ein Registrierungszentrum nach Hildburghausen und löste sich nach Verteilung auf. Die Vier wurden in eine andere thüringische Kleinstadt geschickt und erhielten dort je zu zweit, der Neunjährige und seine Mutter, seine Großmutter und sein Onkel, die Zuweisung zur Unterkunft in je eine Dachmansarde bei einem Zahnarztpaar und einer Buchhändlerfamilie. Für den Alten bleibt heute Vieles in erlebter Erinnerung: So hieß Fremdsein für den Jungen damals auch, über Jahre von Schulfreunden nicht zum Geburtstag eingeladen zu werden, nicht in deren Wohnung zu dürfen, wenn dort die Eltern da waren. Der Vertriebene entwickelte in der Schule und beim Fußballspielen Beziehungen und blieb gleichzeitig ein Fremder.

Und als der Junge erwachsen wurde, bedeutete ein eigenes Haus zu beziehen, für ihn, hier kann ihm keiner kündigen, hier kann ihn niemand mehr vertreiben.

Und für den Alten ist das alles so nah, als sei es gestern gewesen, wenn er die „Flüchtlingsströme“ im Fernsehen sieht und zwischendurch in einzelne Gesichter schaut. - Was würden diese Einzelnen uns erzählen, wenn man sie fragen würde?“

Der Text von ihm lässt bestenfalls erahnen, welche inneren Auswirkungen, Wunden und auch Hoffnungen die Flucht mit sich brachte: die Flucht und der Versuch, irgendwo anzukommen, um zu überleben. Orientierungslos und verunsichert, verletzt, gekränkt und voller Angst und doch muss es auch Hoffnung gegeben haben, wieder anzukommen, einen Ort zu finden, an dem Leben möglich ist, von Heimat und Geborgenheit (wahrscheinlich noch) nicht zu reden. Und doch glaube ich; es war auch die Zeit, in der bei Dir grundgelegt wurde, was Du später zu Deinem Beruf gemacht hast.

Angekommen bist Du dann in die katholischen Diasporagemeinde Duderstadt im Eichsfeld den ersten Ort, an dem wieder „geregeltes Leben“ einsetzen konnte, wobei dies ein euphemistischer Begriff sein dürfte. In jedem Fall war es möglich bis 1953 zum Gymnasium zu gehen, - manchmal schließen sich die Kreise, denn zu Duderstadt verbindet Dich heute wieder eine enge Freundschaft mit dem in Germershausen lebenden Augustinermönch und Supervisor Ulrich Miller.

Nach der 10. Klasse des Gymnasiums gingst Du vom Eichsfeld ins Ruhrgebiet und lerntest von 1953 bis 1957 in Oberhausen den Bergbau; die Knappen Prüfung hast Du mit Auszeichnung bestanden. Gewerkschaftliches Engagement begleitete die „Arbeit unter Tage“. ‚Unter Tage‘ - ein Begriff, der in jedem psychodynamisch arbeitenden Berater Phantasie und viele Assoziationen weckt.

„Unter Tage arbeiten“, schöner kann man viele Szenen, auf die der Supervisor stößt und die er verstehen will, nicht beschreiben. Sich im Dunkeln bewegen, die eigene Angst in Grenzen halten, mit einer Lampe Orientierung suchen und den Überblick bekommen, überlagernde Schichten wegräumen, das Finden, was die Erde freigibt und mit Gold verglichen wird.

Ich habe die Bergmanns-Literatur durchsucht und fand ein Buch mit dem interessanten Titel: „Der belehrende Bergmann“. Ich dachte, das passt und will als kleine Illustration zur Auflockerung aus einem Bergmannslied zitieren, erschienen 1830 in Pirna:

*Der Bergmann fährt in den dunklen Schacht,
wo die Gnomen, die düsteren walten;
doch sieht er der Erde verschlossene Pracht,
und schauet die Wundergestalten.
Was tief in verborgenen Gängen bricht,
durch den Bergmann kommt es ans Sonnenlicht.*

2. Der lange Weg in die Professionalität

2.1. Vom lehrenden Bergmann

Die Betreuung von Fremdenlegionären in Recklinghausen ging der Ausbildung und dem Studium der Sozialarbeit voraus. 1957 bis 1959 war Dortmund der Ort, wo die Verbindung des Arbeiters mit dem Akademiker stattfand. Der äußerst erfolgreiche Abschluss des Studiums der Sozialarbeit ließ mehrere Möglichkeiten zu. Du bliebst zunächst bis 1963 im harten Feld der Sozialarbeit, im Knast in Bruchsal und als Bewährungshelfer in Walshude, was ja in der Sozialarbeitshierarchie bereits einen Karrieresprung bedeutete.

1963 gab es dann eine bedeutsame Zäsur, da Du die Leitung einer Jugendbildungsstätte in Rheine übernommen hast und damit nach Westfalen zurückgekehrt bist, wo Du Dich bis heute verwurzelt hast. Aber schon nach einem Jahr rief dann Münster: Die Akademie für Jugendfragen machte Dich 1964 zu ihrem Geschäftsführer und wenig später zu ihrem Geschäftsführenden Direktor.

2.2. Zum Dozent und Leiter der Akademie für Jugendfragen.

Da ist die Zeit, in der wir uns zum ersten Mal begegnet sind. Zuerst in einem gruppenspezifischen Training 1971, dann als Teilnehmer und Dozent einer Fortbildung für Gruppen und Organisationen und schließlich als Dein Mitarbeiter, Kollege und Schüler: Drei Rollen, die so leicht nicht zu vereinbaren waren, aber die in Verbindung gebracht und verbunden werden können durch BEZIEHUNG. Darauf - die Bedeutung der Beziehung für unsere Arbeit - komme ich nochmals ausführlich zurück.

Du bist also 1964 an die Akademie für Jugendfragen in Münster gekommen. Du hast dieser Bundeszentralen Fortbildungsakademie zwar keinen anderen Namen gegeben - die Missverständlichkeit der „Akademie für Jugendfragen“ blieb über die Jahre erhalten - aber Du hast ihr ein (neues) Konzept und ein Profil gegeben, das bis zu ihrem Ende im Jahre 1989 erhalten blieb, zunächst als Organisator, Teilnehmer, Absolvent und Mitglied und Leiter in den Dozententeams und schließlich als Geschäftsführer und Geschäftsführender Direktor.

Was war das Profil dieser Akademie?

1. In der Akademie wurden langfristige methodische Weiterbildungen mit fachlicher Hilfe holländischer und amerikanischer Experten für Casework, Groupwork, Community Work und Supervision über Jahre entwickelt. Deine wichtigsten Lehrer hier waren Louis Lowy, die Uni Boston, Kees Wieringa, die Universitäten Utrecht und Amsterdam und die Holländerin Cora Balthussen.
2. Du hast die Ausrichtung der Fortbildungen im Sozial- und Bildungsbereich grundlegend verändert, indem der Schwerpunkt der Fortbildungen nicht mehr feldbezogen, sondern - wie es damals hieß - methodenbezogen war. Es trafen sich also Mitarbeiter aus der Jugendhilfe mit denen aus der Altenhilfe, Bildungsarbeiter aus den Verbänden mit Sozialarbeitern aus dem Sozialamt, kirchliche Pastoralassistenten mit Pädagogen aus dem Erziehungsbereich, weil sie sich für die gleichen Methoden qualifizieren wollten: Wie führe ich ein Einzelgespräch, wie geht Gruppenarbeit, was muss ich für ein erfolgreiches Projekt tun, wie komme ich mit Problemen im institutionellen Apparat zurecht? Da trafen sich also unterschiedliche Kulturen, die eine heterogene Dynamik mit vielen konzeptionellen Gegensätzen und emotionalen Verschiedenheiten entwickelten und über das Erlernen der Methode, z.B. Gruppenarbeit, nicht nur unterschiedliche Kulturen entdeckten, sondern die Dynamik einer Gruppe erlebten und den Umgang mit ihr erlernten.
3. Mit dem Stichwort der Gruppendynamik ist der zweite Schwerpunkt Deines Konzeptes von damals benannt; die Gruppenpädagogik wird weiterentwickelt und verändert durch den aus den USA importierten Lewinschen felddynamischen Ansatz, der die Möglichkeit bot in gleicher Weise sich selbst und den Anderen zu erfahren, interaktionelle Dynamik zu steuern und zu befriedigenden inhaltlichen Lösungen zukommen.

Neben der Akademie hast Du ab 1973 den Arbeitskreis Gruppendynamik Münster e.V. mit einigen Kollegen zu einer der größten Fortbildungsstätten für angewandte Gruppendynamik entwickelt. Dies zunächst in der Akademie und dann aus kirchenpolitischen Gründen in Abgrenzung dazu. Dem ging zwischen 1967 und 1971 die gruppenspezifische Trainerausbildung im DAGG voraus. Deine wichtigsten Ausbilder hier waren Otto Hürter, Magda Grube, Traugott Lindner, Don Nylén, Trygve Johnstad und Kees Wieringa. Ab 1971 warst Du über zehn Semester Lehrbeauftragter für Gruppendynamik und Supervision an der Universität Münster.

Schließlich bot die Psychoanalyse die Möglichkeit, neben der bewussten, die unbewusste Dynamik des sozialen Feldes zu verstehen und sie in die Wahrnehmung und Intervention der Professionellen im sozialen Feld einzubeziehen. Dass sich da bald die Geister schieden, ist verständlich, denn wer will nicht Herr im eigenen Haus sein und ist bereit, sich auf den schwierigen Weg des Unbewussten zu begeben, sich mit den eigenen persönlichen Konflikten auseinanderzusetzen, um nicht nur sich selbst, sondern die Klienten besser zu begreifen und mit ihnen arbeiten zu können.

Du hast dies in einer gruppentherapeutische Zusatzausbildung bei Franz Heigl in Göttingen Tiefenbrunn und einer vierjährigen Eigenanalyse bei dem Mitscherlichschüler Eugen Mahler erfahren und gelernt.

Mit Beginn des Studiengangs Supervision an der Gesamthochschule/Uni Kassel warst Du dort ab 1976 über 12 Semester Lehrbeauftragter für Methoden der Supervision und konntest Dich gleichzeitig zum Balintgruppenleiter beim Balintschüler Dieter Eicke ausbilden lassen.

Beim Lesen Deiner Biographie wurde mir nochmals sehr verständlich, dass Du bei „Deinem Gang“ - wir sagten damals „Marsch durch die Institutionen“ - von klein auf über deren Gesetzmäßigkeiten und Handlungsmuster etwas gelernt hast: auf der Flucht, vielleicht mehr unbewusst, in jedem Fall im Bergbau, wo Solidarität und Konflikt ganz eng nebeneinanderliegen, in der Notwendigkeit, sich gegen Organisationen durchzusetzen oder sich in ihnen zu behaupten, im Knast, in der Führungsrolle im Bildungsbereich. Das hat auch mich als Alt Achtundsechziger und Dich, von Macht und Abhängigkeit Gezeichneter, schnell zusammengebracht. Ich konnte als „Theoretiker der Macht“ vom „Praktiker der Macht“ viel lernen und habe ihm dabei keine Auseinandersetzung erspart.

In der Akademie für Jugendfragen fand von Anfang an institutionelles Lernen statt; sie selbst war eine lernende Organisation und alle, die mit dieser Akademie zu tun hatten: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Kurse, die internen und externen Dozenten - es sind von den alten Kollegen heute einige hier - zogen institutionelle Wirklichkeiten in ihre Diagnose und in ihr agogisches mit ein. Dieses institutionelle Lernen wurde in der Gruppe geübt und ausprobiert und bekam für den Einzelnen immer eine hohe individuelle und subjektive Bedeutung. Ideologische Diskussionen wurden persönlich konfrontiert und geerdet. Persönliche Interessen, Möglichkeiten und Grenzen bekamen institutionelle Bedeutung. Die Ergebnisse dieses Lernens waren ergiebig, fruchtbar und langlebig. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision wäre ohne die damalige Akademie für Jugendfragen, d.h. ihre Absolventen, Dozenten und ihre Entwicklungsarbeit an der Supervision, nicht das was sie heute ist.

Wenn ich es zusammenfassend auf den Begriff bringe, sind es die Selbstreflexion, die Emanzipation und die Solidarität - vielleicht ist der Begriff der Beziehung konkreter - die insgesamt Dein Arbeitsprofil jenseits des konkreten Auftrages kennzeichnen; sie zeichnen Deine gesamte Beratungsarbeit aus. Du bist in Deiner Arbeit erkennbar.

Du wurdest aus der Akademie nicht verabschiedet. Aus kirchenpolitischen Gründen musstest Du in den Kampf und die Auseinandersetzung mit einer mächtigen Organisation, die zu bezwingen nicht möglich war, die aber die Grenzen, die Du ihr gezogen hast, akzeptieren musste. Die Akademie ist und bleibt Dein Meisterstück, weil es Dir gelungen ist, natürlich auch mit Hilfe anderer, aus einer eher provinziellen Bildungsstätte eine wirkliche Akademie zu machen, in der fortschrittliche und innovative Wege gegangen wurden, die Person, Profession und Organisation verbunden hat und das bis zu ihrem Ende 1989.

3. Der professionelle Dreiklang: Lehrer - Supervisor - Organisationsentwickler

3.1. Lehrer

In den Achtundsechziger Jahren war es nicht leicht, vom Meister-Schüler-Verhältnis zu reden und es zu akzeptieren. Ein Modell sein, Modelle anbieten, die Rolle des Lehrers übernehmen, um Lernen zu ermöglichen, war über Jahre das zentrale Anliegen Deiner Supervisionsausbildungen. Nicht umsonst befasst sich ein großer Teil Deiner Veröffentlichungen mit der Rolle des Lehrsupervisors und dem Konzept von Lehrsupervision; letzteres bemühte sich vor allem um die angemessene Adaption und Integration des Balintgruppenmodells in der Supervisionsarbeit.

Du hast das Thema „Lernen in der Meister und Schüler-Rolle“ vor allem im Rahmen der Lehrsupervision wohl als einer der Ersten behandelt und über viele Jahre immer wieder aufgegriffen. Erwachsene Lehrlinge sind kritisch hinterfragend, nicht naiv-gläubige Lehrlinge. Erwachsene unterwerfen sich nicht, sondern übernehmen nur etwas, wenn dies überzeugend-plausibel angeboten wird.

Vielen Ausbildungskandidaten warst Du ein beeindruckender Lehrer, der heute seine Bestätigung vor allem dadurch erfährt, dass viele Deiner Schülerinnen und Schüler gestandene Kolleginnen und Kollegen geworden sind, die in professioneller Identität zeigen, dass Lernen in Abhängigkeit nicht zur Unselbständigkeit und Regression führt, sondern innere und äußere Auseinandersetzungen provoziert, deren Ergebnis - fast paradoxerweise möchte man sagen - jene Autonomie und Selbständigkeit ist, die sich viele wünschen. Und viele von Ihnen sind heute hier bei diesem Workshop, um Dich zu verabschieden und in großem Respekt „Danke“ zu sagen.

3.2. Was ist gute Supervision - wer ist ein guter Supervisor?

Nach dem ersten, von der Akademie veranstalteten, Supervisionskongress 1979 in Deutschland, gründetest Du 1982 mit Stefan Berger, Marianne Hege, Wolfgang Weigand und Gerhard Wittenberger die Fachzeitschrift Supervision, die sich anfangs „Materialien zur Supervision“ nannte.

Zwei Jahre später 1984 hast Du das Fortbildungsinstitut für Supervision e.V. auf die Beine gestellt und es selbst 16 Jahre geleitet. Es gehörte in dieser Zeit zu den größten Ausbildungsinstituten (über 300 Supervisoren) für Supervision in Deutschland mit Fachtagungen für Lehrsupervisoren, mehrjährigen Weiterbildungen für Supervisoren, Supervisionskongressen und 1991 der Gründung der Fachzeitschrift „Forum Supervision“, die Du ca. 15 Jahre zusammen mit Gerhard Wittenberger herausgegeben hast.

Inge Zimmer-Leinfelder schreibt:

Als langjähriger Leiter des FIS war er für diejenigen, die viele Jahre eng mit ihm zusammengearbeitet haben, ein wichtiges persönliches und professionelles Gegenüber, das maßgeblich zur Entwicklung unserer supervisorischen Identität beigetragen hat.“
(FIS Newsletter 4/16)

Eine Psychodramaausbildung im Moreno-Institut lief über vier Jahre parallel. Deine wichtigste Lehrerin war Ildico Mävers, mit der Du später kollegial mehrere umfängliche Beratungsprozesse im Hochschulbereich durchgeführt hast.

Seit 1970 sind mehr als 60 Publikationen in Fachzeitschriften und Fachbüchern zu Supervisionsthemen von Dir erschienen.

4. Supervision - ein Konzept kritischer Aufklärung

So möchte ich - mit Katharina Gröning - Dein Supervisionskonzept zusammenfassend überschreiben. Was beinhaltet und charakterisiert dieses Konzept?

„Ein Leitbild von Supervision als Bildungsprozess ist der freie und verantwortliche Mensch, der aus eigenem Interesse sein Leben in Verantwortung für sich selbst wie für andere Menschen und die Gesellschaft gestaltet, nicht das von jeder Verpflichtung emanzipierte Individuum.“ (Leuschner, 2007: 20)

Mit Mitscherlich verstehst du den Bildungsprozess auf drei Ebenen: die Sachbildung, die Affektbildung und die Sozialbildung. Über Erziehung und Bildungsprozesse wird den Menschen emotionale Kontur und rationale Schärfe angeboten und vermittelt.

Für die Supervision lässt sich dies in sechs Punkten differenzieren und konkretisieren:

4.1. Ich will verstehen

Ein Buch von Hannah Arendt trägt den gleichnamigen Titel „Ich will verstehen“ und charakterisiert ihr zentrales Anliegen.

„Verstehen heißt unvoreingenommen und aufmerksam die Wirklichkeit wie immer sie ausschauen mag, ins Gesicht zu sehen und ihr widerstehen (im Sinne von aushalten)...Verstehen ist eine nicht endende Tätigkeit, durch die wir Wirklichkeit in ständigem Abwandeln und Verändern, begreifen und uns mit ihr versöhnen, das heißt, durch die wir versuchen, in der Welt zu Hause zu sein; es ist die spezifisch menschliche Weise, lebendig zu sein. Das Ergebnis des Verstehens ist Sinn, den wir erzeugen, weil wir uns mit dem, was wir tun und erleiden, zu versöhnen versuchen. Wenn andere Menschen verstehen - im selben Sinn, wie ich verstanden habe - dann gibt mir das eine Befriedigung wie ein Heimatgefühl.“ (Arendt 1996: 13ff)

Leidenschaftliche Reflexivität und kompromisslose Selbstreflexivität stehen im Zentrum Deiner Diagnose; die präzisen und unabhängigen Analysen sind von bestechender Qualität.

Du hast den Wunsch, zu verstehen; neugierig wie ein Kind, wenn etwas zu verstehen anstand.

4.2. Aufbau einer Arbeits-Beziehung

Es ist eines der schwierigsten und doch wichtigsten Kapitel unserer Beratungsarbeit: In Beziehung zu sein.

Im Titel dieser Veranstaltung sind die Beziehungskunst und das seelische Verstehen benannt. Es ist wahrhaftig eine Kunst, in Beziehung zu sein und diese zu gestalten. Ich habe bei meinem Nachdenken die Beziehungsfrage zwar für eine sehr wichtige, aber zu gleich auch einfache gehalten, weil schon viel darüber geschrieben und nachgedacht wurde. Doch plötzlich merkte ich, wie schwer ich mich tat, hier in der Laudatio für Dich etwas zur ‚Beziehung‘ zu sagen, ohne trivial zu werden, Altbekanntes zu wiederholen oder gar langweilig zu sein.

Es brauchte einige Zeit des Nachdenkens und Hilfe von außen bis ich die Spannung verstand: Ich spreche zu Dir in einem öffentlichen akademischen Raum über Beziehung und habe eigentlich den Wunsch, mit Dir in Kontakt und Beziehung zu sein, also nicht darüber zu reden, sondern sie auf dem Hintergrund unserer Beziehungsgeschichte gemeinsam zu erleben. Das braucht weniger eine reflexive Sprache, sondern eine emotionale und affektive. Nun lässt meine momentane Rolle ein solches Sprechen nur bedingt zu. Es ist ein Ausgleich nach beiden Seiten notwendig, nämlich die akademi-

sche Distanz zu verringern und den emotionalen Kontakt in kontrollierten Grenzen zu halten. Übrigens ähnlich wie in vielen Supervisionsszenen: Die Supervisionsrolle lässt viele libidinös getönten Beziehungswünsche und -Ängste nicht zu, aber sie werden zum Verstehen gebraucht und bedürfen gleichzeitig einer sachlichen Sprache, die die Gefühle spürbar macht. Ich hoffe, lieber Gerhard, es gelingt uns einigermaßen.

Eine Deiner früheren Schülerinnen, Christiane Pennecke hat Deine Beziehungskunst so beschrieben:

„In Beziehung geht Gerhard bis an seine Grenze und die Grenze des Anderen; er möchte mit dem Anderen in Kontakt kommen, ohne dabei die Grenze zu überschreiten und zu verletzen. Dadurch entsteht ein Raum, in dem sich etwas Drittes entwickeln kann. Der Abstand ist wichtig, um den Anderen sehen zu können und nicht mit ihm zu verschmelzen.“

Wir wissen viel über die Unterscheidung der Beziehungsformen: Persönliche Beziehungen, Arbeitsbeziehungen, Übertragungsbeziehungen und können, in der theoretischen Differenzierung, verstehen, was es mit dem einen und anderen auf sich hat. Wir können diese Unterscheidungen im passenden sozialen Kontext erfahren, aber wir können „Beziehung“ nicht künstlich oder technisch herstellen.

Martin Buber, der sein dialogisches Modell über die Ich-DU-Beziehung entwickelt hat, verwendet an dieser Stelle den Begriff des ZWISCHEN:

„Sie ist eine Urkategorie der menschlichen Wirklichkeit. Das Zwischen ist nicht eine Hilfskonstruktion, sondern wirklicher Ort und Träger zwischenmenschlichen Geschehens. Dieser Welt des Zwischen aber, die sich in der ungeplanten, unverzweckten, spontanen Begegnung eröffnet, kommt und geht wie der mystische Augenblick, den Menschen erleben. Aber sie ist das wirkliche Leben. Alles wirkliche Leben ist Begegnung als Vollzug des Lebendigen und Offenen. Begegnung ist somit das Gegenteil von Versachlichung, Funktionalisierung oder Verdinglichung des Gegenübers. Wirkliches Leben ist nur präsent, wo die Ich-Du-Beziehung verwirklicht wird.“ (Quelle unbekannt)

„Ich werdend - spreche ich Du... Die Erfahrung der inspirierenden Kraft des Zwischen in einer offenen Beziehung, die sich wie der Wind und der Atem und der Geist nicht planen, festhalten, einrichten lässt, die einen inspiriert und dabei etwas neues hervorruft und zu Gehör so wie in Sprache bringt, charakterisiert Supervision.“ (Freitag 2007: 47)

Diese Konstituierung des Dritten benötigt eine authentische introjektive (nicht projektive) Identifizierung.

„Das Erkennen des Sichtbaren und die Suche nach dem Verborgenen braucht unsere dauernde aufmerksame Neugier in der Entwicklung zwischenmenschlichen Verstehens. Diese Neugier des Erschließens und Verstehenwollens zum Beruf gemacht zu haben, ist Grundlage supervisorischen Tuns.“

Das steht in der Zeitschrift Supervision in einem Aufsatz mit dem Titel: Supervision - eine Kunst der Beziehung (Leuschner 2007: 14-22).

4.3. Zugewandte Konfrontation und Konflikt

In Forum Supervision schreibt Angelika Lehmkübler-Leuschner über Dich anlässlich Deines 60.Geburtstags:

„Deiner kritischen Sinnesart und Deiner Fähigkeit, Vater sein zu können sowohl im ideellen als auch im zwischenmenschlichen/kollegialen Bereich haben wir viel zu verdanken, wenngleich es Dir nicht nur fruchtbare, sondern auch kräftezehrende, blockierende Auseinandersetzungen gekostet hat. Du hast mit Deiner Haltung gezeigt, wie wichtig es ist, Konflikte als zwischenmenschliche Realität zu akzeptieren und sich immer wieder auf neue Konfliktbearbeitung einzulassen, um das Lebern erträglicher zu machen. Die Akzeptanz und die Kultivierung von Konflikten gehören zu der dialektisch verstandenen Konfliktkultur, die Du mit Klarheit und Konsequenz vertreten hast.“ (Lehmkühler-Leuschner 1996: 94)

Die Einstellung zum sozialen Konflikt als Selbstverständlichkeit zwischenmenschlichen Zusammenlebens und -arbeitens, und die Entwicklung einer sozialen Kompetenz im Umgang damit, sind zentrale Orientierungen für die Ausbildung und die Beratung. Zu diesem Wertehintergrund gehört auch ein Macht- und Diskursverständnis, in dem die Suche nach dem besten Argument zentral wichtig ist. Du hast den Begriff der „Zugewandten Konfrontation“ geprägt, ein Begriff der eine „supervisorische Haltung“ beschreibt (Lehmkühler-Leuschner 1996: 92) und den viele Kollegen inzwischen verwenden. Ich tue das mit großem Spaß und Nutzen.

4.4. Einbezug des Dritten oder Organisation als gutes inneres Objekt

Institutionen zum guten inneren Objekt machen, heißt kritische Distanz und Akzeptanz zu den Möglichkeiten und Grenzen der Institution herzustellen. Wohl einer der wichtigsten Spannungsfelder der Supervision, nämlich die von Person und Organisation, um die wir uns immer wieder bemühen, sie zu verstehen suchen, in Konfrontationen mit der einen wie der anderen Seite kommen, um das Verstehen zu fördern, taucht in allen Deinen Publikationen auf. Für viele Kollegen bist Du an dieser Stelle ein interessanter und genussreicher Gesprächspartner:

„Weder die Institution noch die Mitarbeiter sollen ausgebeutet werden. Die Fähigkeit, sich in die Situation des anderen und in die Situation der Institution einzufühlen als wäre man selbst in der Rolle und gleichzeitig sich dem gegenüberzustellen, das ermöglicht oszillierendes Verstehen. Wenn ich in einer Organisation Haussupervisor bin, ist das Halten und Verdeutlichen der Spannung zwischen unterschiedlichen Interessen Ausdruck der Beraterfähigkeit, um konstruktiv konflikthafte Entwicklungsprozesse zu fördern. (Huber/Leuschner 2010: 38)

Dafür ist es nützlich, eine Welt von inneren Objekten zu besitzen, mit denen der Supervisor immer im Kontakt steht (Chef, Lehrer, Kollege, Supervisanden, professionelle Identifikationsfiguren). Emanzipation versteht sich dann als Gegenbewegung zum Machtmissbrauch, Autonomie als Einsicht in die Notwendigkeit der Abhängigkeit.

4.5. Professionelle Identität, heißt auch, seinen eigenen Weg finden

Sie bringt die individuelle Beziehung eines Individuums zu seiner Gruppe zum Ausdruck und bezieht sich auf eine Gleichgestimmtheit und gemeinsame Charakterzüge. Eine Zugehörigkeit zur Gruppe der Professionellen sollte „Abgrenzung dort herstellen, wo Identifikation zur Blindheit wird, Identifikation dort anbieten, wo Abgrenzung in Fremdheit umschlägt“ (Gröning 1996: 101).

„Leuschners Verständnis von Selbständigkeit gründet sich in seiner sozialen Bezogenheit auf ein ‚Gemeinschaftsgefühl‘, das in seiner Haltung und inneren Logik des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens liegt. Diese Logik besagt, dass das eigene

Beste nur zusammen mit dem gemeinsamen Besten und niemals auf deren Kosten zu erreichen ist“; soweit Gerhard Wittenberger (Wittenberger 1996: 5)

4.6. Eine Profession zeigt sich u.a. dadurch,

das sie eine Reihe von Professionellen hat, die sich in besonderer Weise für die Profession verdient gemacht haben. Sich an sie an geeigneter Stelle zu erinnern und auf eine solche Tradition zu berufen, schafft professionelle Gemeinsamkeit und Verbindlichkeit. In unserer Profession ist da die Entwicklung noch nicht weit gediehen. Das hat Gründe, die aber hier nicht untersucht werden müssen. Umso naheliegender ist es, den Abschied von Gerhard Leuschner aus der beruflichen Supervisionsarbeit auch unter dieser Perspektive zu betrachten.

Auf die Frage, ob es auch in der Supervisionsszene so etwas gäbe wie ein Generationswechsel, hast Du vor einige Jahren geantwortet:

„Es ist doch bei uns nicht so wie in einem Unternehmen. Supervisoren ziehen sich eher still und allmählich zurück. Sie übergeben auch nichts, es sei denn die Jüngeren interessieren sich für die Fach- und Berufsgeschichte, aus der es etwas zu lernen gibt.“
(Leuschner 2010: 36)

Sicherlich werde ich manche vergessen, wenn ich nun erstmal an einige Namen erinnere, die, für die Jüngeren vielleicht unbekannt, für die Älteren verblasst sind, obwohl sie sehr spezifische Beiträge zu unserer Profession geleistet haben. Dir sind sie aus dem direkten Kontakt wohl alle bekannt und Du wirst mit ihnen die unterschiedlichsten Geschichten verbinden, welche an die Du Dich gerne erinnerst und wohl auch das Gegenteil.

Ich denke da zum Beispiel an Hedwig Schwarzwälder aus Stuttgart; an Ingrid Becker, die erste selbständige Supervisorin aus Dortmund; an Gerhard Melzer aus Frankfurt, an Gerhard Wittenberger aus Kassel; an Marianne Hege aus München; an Heinz Kersting aus Aachen; Odilia Bode aus Berlin; Renate Strömbach aus Gelnhausen; und vor allem an Cornelis F. Wieringa aus Utrecht bzw. dann Bremen. Sie alle haben einen spezifischen, besonderen und signifikanten theoretischen oder praktischen Beitrag zur Supervision geleistet.

Es fällt mir nicht schwer, Dich, lieber Gerhard, in diesen Kreis einzureihen, ich denke sogar, dass Du hier, was die Dauer Deiner supervisorischen Arbeit, die Übernahme der verschiedensten Rollen als Supervisor, Ausbilder, Lehrsupervisor, Publizist, Entwickler von Theorie und Praxis der Supervision, Mitbegründer der DGSv, eine hervorragende Stellung einnimmst und es verdient hast, nicht nur als ein lebenslanger Supervisor geehrt zu werden, sondern als jemand, der die Supervision in besonderer Weise professionalisiert und mit seinen Beiträgen dazu verholfen hat, dass Supervisoren heute in der Beratungsszene geschätzt und geachtet sind. Besondere Orden und Abzeichen zu verleihen, ist nicht meine Aufgabe, wiewohl es naheliegen würde, Dein Werk auch über diesen Tag hinaus institutionell zu würdigen.

5. Dank und Abschied

An dieser Stelle kommt der Wunsch auf, über Dich noch die eine oder andere Geschichten zu erzählen; aber ich kann Ihrem Wunsch und meinem eigenen widerstehen, will aber der Person Gerhard Leuschner insofern Genüge tun, indem ich abschließend zu skizzieren versuche, was seine Person für die Supervisionsarbeit repräsentiert.

Vom Flüchtling über den Sozialarbeiter zur Führungsautorität und Galionsfigur der Supervision beendet Du Deine Karriere nun im akademischen Umfeld. Karriereberatung hast Du sicherlich dafür nicht in Anspruch genommen, sondern hast Dich den unausweichlichen Fragen des Lebens gestellt und sie beantwortet:

- In **Beziehungen**: zuverlässig und verbindlich; Du verschenkst die Anerkennung nicht, aber bist präsent wenn Dich jemand braucht.
- In **Konflikten** muss man nicht Angst haben, dass Du ihnen ausweichst, wie wohl ich glaube, dass Du Dir inzwischen genau überlegst, welchen Konflikt zu machen es sich lohnt und wenn Versöhnung möglich ist, bist Du nicht kleinlich.
- **Politisch** trittst Du nicht gerne auf die vorderste Bühne, sondern machst indirekt Deinen Einfluss geltend, z.B. warst Du im Hintergrund dabei als die beiden ersten Vorsitzenden der DGSV gekürt wurden.
- Du **mutest Dir** und dem Anderen zu, dass das, was unaussprechbar ist und ausgesprochen werden muss, ausgesprochen wird: Du mutest Dich dem Anderen zu, aber nimmst auch die Zumutungen des Gegenüber an.
- Empört bist Du nach wie vor über den **Missbrauch vor allem institutioneller Macht**, noch mehr über den feigen Rückzug; wenn nicht verhandelt wird, bist Du enttäuscht und auch resigniert. Wenn der **Diskurs** fehlt, wird es für Dich langweilig
- Im Lauf der Jahre bist Du nicht sichtbar schwächer geworden, aber **milder**
- Da Du **religiös nicht unmusikalisch** bist, ist Dir im übertragenen Sinn „klösterliche Strenge“ nicht fremd, was gerade im klösterlichen Kontext durch den Genuss und das Genießen ausgeglichen wird
- Ob Deine **Sehnsucht nach Freundschaft** im Laufe der Jahre eher erfüllt wurde oder öfter enttäuscht blieb, steht mir nicht zu, zu beantworten; ich kann Dir sagen: Ich möchte unsere Freundschaft nicht missen und genieße sie.

Wenn man zum Ende kommt und Abschied genommen werden muss, ist das ein bedeutsamer und nicht zu umgehender Schritt. „Lob und Dank“ ist gesagt, Verabschieden fällt schwer. Ich kann es nicht so gut mit eigenen Worten, deshalb lasse ich die Dichterin sprechen, von der ich weiß, dass auch Du sie schätzt.

Ingeborg Bachmann spricht in ihren „Liedern von einer Insel“ wie folgt:

*Wenn einer fortgeht, muss er den Hut
mit den Muscheln, die er den Sommer über
gesammelt hat, ins Meer werfen
und fahren mit wehendem Haar,
er muss den Tisch, den er seiner Liebe
deckte, ins Meer stürzen,
er muss den Rest des Weins,
der im Glas blieb, ins Meer schütten,
er muss den Fischen sein Brot geben
und einen Tropfen Blut ins Meer mischen,
er muss sein Messer gut in die Wellen treiben
und seinen Schuh versenken,
Herz, Anker und Kreuz,
und fahren mit wehendem Haar!
Dann wird er wiederkommen.
Wann?
Frag nicht.*

Literaturverzeichnis:

- Arendt, H. (1996): Ich will verstehen. München 1996, Piper-Verlag.
- Huber, U./Leuschner, G. u.a. (2010): Drei Generationendialoge, in: Zeitschrift Supervision 2/2010, S.36-46.
- Freitag, H. (2007): Der Zwischenraum, in: Zeitschrift Supervision, 2/2007, S. 47.
- Gröning, K. (1996): Wissen was man tut. Eine Würdigung des Supervisionskonzepts von Gerhard Leuschner: In: Forum Supervision 8/1996, S. 95-103.
- Lehmkuhler-Leuschner, A. (1996): Die Entwicklung von Professionalität im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit. In: Forum Supervision, Sonderheft Nr. 1: 18-46.
- Lehmkuhler-Leuschner, A. (1996): Supervision lehren und lernen. In: Forum Supervision 8/1996: 91-94.
- Leuschner, G. (2007):, Supervision - eine Kunst der Beziehung, in: Zeitschrift Supervision 2/2007, S.14-22.
- Leuschner, G. (2015/16): Einfühlung in das Fremde: In: Zeitschrift Supervision, 4-2015 / 1-2016, S. 46-50.
- Kaube J., (2017): Laudatio zur Verleihung des Georg-Büchnerpreises für R. Goetze, in: FAZ 20.4.2017.
- Wittenberger, G. (1996): Für Gerhard Leuschner. In: Forum Supervision, Sonderheft Nr. 1/1996, S. 3-7.
- Zimmer-Leinfelder, I.: Newsletter FIS (4/2016).

Die Person des Supervisors im Prozess der Veränderung

Vortrag im Rahmen des Symposiums „Die Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen“ an der Universität Bielefeld anlässlich des 80. Geburtstags von Gerhard Leuschner

Zusammenfassung:

Im Fokus steht das supervisorische Zusammenspiel des je Eigenen mit dem Gegenüber, der Gesellschaft, auch dem Fremden. Bedacht wird, ob es zu dieser alten Frage des Person-Umwelt-Verhältnisses Aktuelles zu beachten gibt. Analog zu Heges Ausführungen zum ‚Engagierten Dialog‘ (1974) und zur Person des Sozialpädagogen wird die Rolle des Supervisors im Prozess der Veränderung beleuchtet. Exemplarisch wird diese hinsichtlich der Phänomene von weltweiter Flucht, Vertreibung und Aufnahme von geflüchteten Menschen und anhand psychoanalytischer Untersuchungen zu emigrierten, jüdischen Psychoanalytikerinnen illustriert. Biographisch-narrative Interviews mit Schulleitungen geben weitere Aufschlüsse zur Bedeutung der Person im rollenbezogenen beruflichen Handeln.

*Wir stolze Menschenkinder
Sind eitel arme Sünder
Und wissen gar nicht viel;
Wir spinnen Luftgespinste
Und suchen viele Künste
Und kommen weiter von dem Ziel*

(Matthias Claudius, Abendlied „Der Mond ist aufgegangen“, 1778, 4. Strophe)

An diese Strophe aus dem Abendlied von Matthias Claudius musste ich denken, als ich an meinem heutigen Vortrag arbeitete. Die Ausgangslage war so einfach, dachte ich:

- Das Wort Person ist eines, das ich unmittelbar mit Ihnen, Herr Leuschner, verbinde.
- Welche Rolle ich als Person in Supervisionsgesprächen und -Beziehungen spiele, das beschäftigt mich oft und zunehmend mehr, je deutlicher ich die Grenzen meiner Wirksamkeit spüre.
- Und ich finde einen Text aus den 1970-er Jahren zur Rolle der Person in der Sozialen Arbeit höchst aktuell und versuche einen Transfer. Er ist die Vorlage für den Titel des Vortrags.

Je länger ich mich mit dem Thema beschäftigte, umso unklarer wurde es mir. Begriffe und Gedanken entglitten mir, als hätte ich Schmierseife in den Händen. Tröstlich nur, wenn es so ist, wie Matthias Claudius dichtet: So geht es uns stolzen Menschenkindern wohl oft; auch Selbstzweifel gehört zur Person.

So ist mein Beitrag einer geworden, der - wissenschaftlich und assoziativ zugleich - der Doppelgesichtigkeit dieser Veranstaltung als Symposium und Geburtstagsfeier entspricht.

Wenn im Folgenden die Person im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit ist, dann nicht um den Eindruck zu erwecken, sie sei eine in sich geschlossene, autonome Instanz, unabhängig von äußeren Einflüssen - im Gegenteil.

Anhand einiger ausgewählter Aspekte soll das supervisorische Zusammenspiel des je Eigenen mit dem Gegenüber, der Gesellschaft, auch dem Fremden beleuchtet werden. Bedacht wird, ob es zu dieser alten Frage des Person-Umwelt-Verhältnisses Aktuelles zu beachten gibt. Und ab und zu frage ich auch Sie, Herr Leuschner und mich, was das mit Ihnen zu tun haben könnte.

Es gibt konkrete Erfahrungen in unserer Zeit der Produktorientierung, die mich veranlassen, trotzdem über das Personale nachzudenken:

1. Ich beobachte in der Ausbildung junger Menschen zu Fachkräften der Sozialen Arbeit - sogar in Selbsterfahrungsseminaren - eine ausgeprägte Neigung, sich als Person heraushalten zu wollen. Nicht alle, aber doch viele Studierende hoffen, das sei möglich. Sie vertreten in der Gruppe vehement die Auffassung, es sei z.B. ihre persönliche Freiheit, etwas zu sagen oder zu schweigen. Dass ihre Entscheidung eine Wirkung in der Gruppe hat, wird abgewehrt. Die Interdependenz von Menschen in Kommunikation wird negiert, weil der Wunsch nach Selbstbestimmung als Person, das Bemühen um Schutz des je Eigenen so wichtig ist. Dieser Rückzug reduziert Komplexität. Später pochen viele von ihnen auf die strikte Trennung von Privatem und Beruflichem. Als sei diese Trennung möglich! In Seminaren zur Beziehungsgestaltung gibt es einerseits engagierte, offene Gespräche über die schwierige Balance von Nähe und Distanz. Gleichzeitig besteht eine große Vorsicht, sich als Person ins Spiel zu bringen. Auch hier wird versucht, die angebliche Norm des Distanziertsein-Müssens zur Handlungsmaxime zu erheben; sonst drohe Burnout. Nicht Rollenklarheit, sondern Rollentrennung wird als professionell bezeichnet. Nach einer begrifflichen Klärung werde ich in meinem Hauptteil darstellen, wie die Person in einem transparenten Dialog ihren Platz einnimmt und das Verstehen fördert. Dazu nutze ich einen Text von Marianne Hege aus dem Jahr 1974; er bestätigt aus der Perspektive einer benachbarten Profession im Kern das, was Leuschners Supervisionskonzept bestimmt. Die Anleihe aus der Sozialpädagogik passt gut, weil Sie, Herr Leuschner, und die Supervision insgesamt hier ihre berufliche Verankerung haben.
2. In meinem Vortrag zur Tagung „Supervision im Suppenküchenstaat“ in Friedberg im September 2014 habe ich die Frage diskutiert, welchen Einfluss Supervision auf gesellschaftspolitische Prozesse nehmen kann und soll. Ernüchert und enttäuscht habe ich resümiert: Beratung ist kein geeignetes Handwerkszeug für politische Veränderung. Diesen Blick auf die Wirkkraft von Beratung für die Gesellschaft drehe ich heute um und frage: Welchen Einfluss nimmt die Gesellschaft auf den/die Supervisor_in? Die Soziologie beschreibt den gesellschaftlichen Wandel anhand von Megatrends, langfristigen Antreibern von Entwicklungen. Sie beziehen sich aktuell auf Globalisierung und gleichzeitige Nationalisierung, Individualisierung, Alter, Urbanisierung, Technik, Partizipation und Politikdistanz, Umwelt, Bildung, Armut und auch auf die weltweiten Wanderungsbewegungen, die Deutschland zu einer Migrationsgesellschaft werden lassen. Letzteren Aspekt greife ich in einem zweiten Abschnitt heraus, um zu zeigen, dass die Person nur zu verstehen ist als Individuum IN Gesellschaft. Mit ersten Überlegungen stelle ich vor, welche Konsequenzen dies für Beratung und Supervision haben kann.
3. Ein dritter Zugang knüpft an biographisch-narrative Interviews an, die ich mit Schulleiter_innen geführt habe, die in den letzten zwölf Jahren mit ihrer Schule den ersten Platz beim Deutschen Schulpreis errungen haben. Ihr Wirken trägt unmittelbar ihre persönliche

Handschrift. Menschen, die uns jeweils als Supervisor_innen auswählen, entscheiden sich ebenfalls für unsere jeweilige Handschrift. Dazu werde ich zum Schluss meiner Ausführungen einige Gedanken formulieren.

1. Die Person

Der Begriff ‚Person‘ bezeichnet zunächst das Individuum mit spezifischen Eigenschaften, Interessen und Besonderheiten. Das Wort geht auf das lateinische ‚per-sonare‘ zurück, das mit durch-tönen zu übersetzen ist; dieses wiederum ist abgeleitet aus dem griechischen ‚prosopon‘, das verwandt ist mit dem etruskischen Wort ‚phersu‘ für Maske (800 v. Chr. und zweite Hälfte des 1. Jahrhunderts v. Chr.). Wörtlich genommen bedeutet das Bild: eine Stimme tönt durch eine Maske. Für die griechische Tragödie ist neben dem klassischen Aufbau bestimmend, dass die Schauspieler Masken tragen, die ihnen ein unpersönliches Aussehen geben sollen. Die Person des Schauspielers darf nicht das Spiel seiner Rolle beeinflussen.

Doch die Stimme, eine unserer elementaren Ausdrucksformen, tönt durch die Maske nach außen (per-sonare) und deutet an, was hinter der Maske ist. Dem Durchtönen steht in der Interaktion das Hören, das Wahrnehmen gegenüber. Die Maske als Schnittstelle von Innen und Außen markiert die oben angesprochene Person-Umwelt-Relation. Wie bedeutsam im Medienzeitalter die Maske zum Schutz der Person ist, können wir u.a. aktuell an Bob Dylan verfolgen, dem als Friedensnobelpreisträger eine große Bühne eröffnet ist, auf die er als Robert Allen Zimmerman sicher nicht treten wird. Seine Person ist im wörtlichen Sinne nicht erreichbar.

Anders als im Bild der antiken Theater-Maske wird ‚Person‘ seit der bürgerlichen Philosophie verstanden als Individuum im System von Gesellschaft und Staat, als Mensch, dem bestimmte politische Rechte als Staatsbürger zugeschrieben werden. Person ist eine ‚Persönlichkeit‘ mit Funktion in der Gesellschaft.

Für Supervision ist festzuhalten, dass

1. in der Szene der Beratung die Rolle - wie die „Maske“ - ein Filter ist, der mehr oder weniger durchlässig ist und
2. die Person nur in Interdependenz zu ihrer Umwelt zu verstehen ist.

Daraus ergibt sich, wie und mit welchem Ziel die Person Hilfen zur Reflexion in einer Beratung anbieten kann.

Sie unterstützt

„die Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte anzunehmen und mit ihnen zu leben, legitime eigene Interessen wahrzunehmen und die Möglichkeiten ihrer Durchsetzung abzuschätzen, sich mit anderen zusammenzutun und auch gerechte Kompromisse einzugehen, der Macht kritisch gegenüber zu stehen wie auch, sie verantwortlich zu gebrauchen, Sachverhalte und geltende Normen kritisch zu kontrollieren.“ (Deutsche Bischofskonferenz 1975: 10)

So definierten die deutschen Bischöfe 1975 das sog. „Personale Angebot“ und prägten damit nachhaltig die kirchliche Jugendarbeit.

„Ich bin selbst die beste Methode“ - dieser Satz wurde zeitgleich zum Slogan der Jugendbildungsarbeit in Deutschland. Bis heute findet sich in einschlägiger Fachliteratur zu Theorien und Konzepten der Sozialen Arbeit die Formulierung von der „Person als Werkzeug“ (vgl. u. a. Spiegel 2004: 100). Der

Einsatz der Person im professionellen Handeln wird verbunden mit Begriffen von Empathie, Ambiguitätstoleranz, Rollenhandeln und Selbstreflexion. Von der Person wird im sozialpädagogischen Handeln erwartet, dass sie die dafür erforderlichen personalen Anteile zur Verfügung stellt. Die Beziehung wird lebendig und dynamisch; die Beeinflussung der Gefühle wird gegenseitig.

In Settings der Sozialen Arbeit ebenso wie in der Beratung steht nicht in Frage, ob sich die Person zur Verfügung stellt. In jedem Rollenhandeln ist die Person enthalten; sie zeigt sich an der Schnittstelle von innerer und äußerer Welt; wie gesagt: Die Person tönt oder scheint durch die Maske der professionellen Rolle hindurch.

Wir kennen die daraus resultierenden Fragen zur Reflexion unserer Arbeit:

- An welchen Stellen kam ich als Person ins Spiel, warum?
- Was sind Übertragungen und Gegenübertragungen und wie kann ich sie nutzen?
- Was zeigt mein Gegenüber von sich? Was sind seine/ihre Selektionsvorgänge dabei? Was soll ich sehen von dieser Person, was nicht?

Diesen hinlänglich bekannten Fragen füge ich die heutige hinzu: Kommt heute der Person des Supervisors eine veränderte Bedeutung zu?

2. Die Person des Supervisors im Prozess der Veränderung

2.1. Person und Beziehung

1974 erschien Heges ‚Engagierter Dialog‘, mit dem sie das Subjekt im Gegenüber zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen reflektiert. Geprägt von der Habermas’schen Idee des herrschaftsfreien Diskurses reflektiert sie die asymmetrische Kommunikation in der sozialpädagogischen Einzelfallhilfe. Die Person des Sozialpädagogen sieht sie verknüpft mit methodischen, sozialen und reflexiven Kompetenzen. Die Fachkraft, ausgestattet mit professionsspezifischen Kompetenzen und gesellschaftlichem Fachwissen führt die sozialpädagogische Arbeit bewusst im Kontext gesellschaftlicher Verhältnisse aus. Diese waren Anfang der 70er Jahre u.a. geprägt von Wirtschaftswachstum, Wohlstand und einem traditionellen, wertkonservativen Bürgertum, das sich einer konkurrierenden Protestbewegung für mehr Freiheit und Selbstbestimmung gegenüber sah. In dieser Spannung entwickelte sich die Profession der Sozialen Arbeit, ausgehend von der Sozialfürsorge zu einer Profession, die einer Funktionalisierung im Staat durch Reflexion und Transparenz entgegenzuwirken hatte. Die Transparenz im Dialog galt als wesentliche Voraussetzung für einen emanzipatorischen Prozess.

Mit der sozialpädagogischen Einzelfallhilfe stellt - so Hege - die Gesellschaft Hilfen für Klienten in Notlagen zur Verfügung und dokumentiert damit, *„dass nicht alle Mitglieder dieser Gesellschaft in der Lage sind, in den gegebenen Bedingungen eine für sie befriedigende Existenz zu führen“* (Hege 1974: 10).

Sozialpädagogische Einzelfallhilfe ist - wie Supervision auch - auf Problemklärung und -Lösung ausgerichtet; eine *„an Emanzipation, Kollegialität und Ermöglichung von zufriedenstellender Arbeit orientierte Grundhaltung“* prägt das Format von Supervision (Fellermann 2001: 9). Anders als die sozialpädagogische Fallarbeit, die über ein faktenorientiertes, diagnostisches Verfahren eine Einordnung des Falls vornimmt, reflektiert die Supervision schon sehr früh Hypothesen. Der Dialog ist Teil des Verstehensprozesses für den/die Supervisor_in, während der/die Supervisand_in mit mehr oder weniger Druck auf Klärung und Lösung drängt. Diesem Drängen widersteht der/die Supervisor_in und fördert

das transparente Aushandeln von Interessen, den anerkennenden Diskurs von Verschiedenem. Ein solches Verständnis von Beratung im Dialog, wie Sie, Herr Leuschner, es für die Supervision grundgelegt haben (Leuschner 1993), findet seine Begründung in der Idee vom herrschaftsfreien Diskurs nach Habermas, der auch die Vorstellung eines engagierten Dialogs prägt.

Die Asymmetrie in der Beziehungsgestaltung verlangt im Dialog nach Ausgleich und Korrektur. Die Abhängigkeit des Klienten in der sozialpädagogischen Arbeit wird korrigiert durch den verbrieften Rechtsanspruch auf Hilfe (vgl. Hege 1974: 64ff). Doch: *„Der Klient sieht das partnerschaftliche Bemühen, sieht aber zugleich den kontrollierenden Auftrag“*. *„Auf welche Aufforderung soll er antworten?“* (Hege 1974: 74). Engagierter Dialog bedeutet hier die Offenlegung des Dilemmas. Die Gesprächsebene wird gewechselt und auf der Metaebene wird die Kommunikation selbst zum Gegenstand.

Erstaunlich ist, dass diese Transparenz gefordert wird im Rahmen der Hilfe einer sozialpädagogischen Fachkraft für ihren Klienten; dieser vor mehr als 40 Jahren formulierte Anspruch war seiner Zeit weit voraus oder besser gesagt: Die heutige Praxis fällt häufig hinter diese Forderung zurück. Für die Supervision ist weniger erstaunlich, die Transparenz im Prozess als Teil des Lernvorgangs zu sehen (vgl. u.a. Leuschner 1993). Dies gilt auch für Lehr-Supervision, wie Geißler-Piltz es in ihrem gerade veröffentlichten Aufsatz formuliert:

„Lernprozesse sind im Setting der Lehrsupervision interaktiv und der Erfolg der Lehrsupervision ist vor allem durch die Beziehungsgestaltung zwischen KandidatIn und LehrSupervisorIn geprägt. Der wichtigste Lernvorgang ist dabei das Erkennen der Dynamik therapeutischer/supervisorischer Beziehungen sowie die adäquate Reaktion auf diese. [...] Die LehrSupervisor_in soll ihr Handeln auf einer Metaebene gemeinsam mit der SupervisandIn reflektieren.“ (Geißler-Piltz u.a. 2016: 92)

Dialog ist nicht ein Verfahren, sondern ein durchgängiges Kommunikationsprinzip. Der sozialpädagogische Dialog geht ebenso wie ein Supervisionsprozess vom Kontrakt über das Verstehen und die Verständigung, zur Bearbeitung von Konflikten und Abhängigkeiten (Hege 1974: 78ff). Diesen Weg bezeichnet Hege als *„Prozess fortschreitender Veränderung“* (ebd.: 90). Die Form der Kommunikation ist in der Supervision tiefer verstehend als in der sozialpädagogischen Fallarbeit. In ihr kommt es weniger darauf an, mit diagnostischer Fragehaltung Informationen aus Berichten und Erzählungen des Ratsuchenden aufzunehmen als vielmehr Empfindungen und Gefühle im Erleben des Erzählten zu erkennen. Dafür braucht der/die Supervisor_in eine ‚leere‘ Hörhaltung, eine aufnehmende Haltung. Sie nimmt nicht nur Fakten auf, sondern besonders den Selektionsvorgang des Supervisanden, mit dem er auswählt, wovon er berichtet und was er für sich behält. Wenn der/die Supervisor_in möglichst frei ist, von sich selbst wegzugehen, umso mehr kann er/sie auch das Nicht-Gesagte und Nicht-Gezeigte erkennen und in sein Verstehen aufnehmen.

Dieses ‚von sich selbst weggehen‘ und gleichzeitig als Person Resonanzkörper zu sein, ist höchst anspruchsvoll und auch anstrengend. Zur Illustration kann eine genaue Betrachtung der Anfangssituation im Supervisionsprozess dienen.

Ein Supervisionsprozess nimmt seinen Anfang meist in einer vertrauenswürdigen Empfehlung; der ‚gute Ruf‘ geht dieser Empfehlung voraus und ist Anlass für den ersten Kontakt. Es gibt ein Telefonat, eine mail und dann das Kontraktgespräch. Was steht auf dem Prüfstand?

Für den/die Supervisand_in geht es, neben der fachlichen Kompetenz, um Vertrauen. Ich zitiere die Studienmaterialien des Bielefelder Studiengangs:

„Kontakt, Vertrauen, Anerkennung gehören zu den wichtigsten Medien des supervisorischen Anfangsraums.“ (Gröning 2012: 55)

In dieser Haltung begegnen Supervisor_innen der Anspannung im ersten Kontakt, dem Wunsch nach Verstehen und Annahme.

Der/die Supervisor_in hat das Interesse, den Beratungsanlass zu verstehen, aus ersten Informationen Hypothesen zu bilden und ein adäquates Beratungsangebot zu machen; schon vor dem Kontrakt beginnt die Arbeit. Zugleich könnte er/sie den Wunsch haben, dem guten Ruf zu entsprechen und unter Beweis zu stellen, ihn verdient zu haben.

Diese Anfangssituation ist hoch komplex. Der/die Supervisor_in ist wie ein Sprinter kurz vor dem Start: hoch konzentriert, alle Kräfte gebündelt, alle Sinne fokussiert. Aber anders als ein Läufer startet er nicht, sondern behält diese Haltung. Manche mögen meinen, das Bild stimme so nicht: Berater_innen lehnen sich zurück, sind ruhig und abwartend. Das mag je nach Persönlichkeit verschieden sein. In jedem Fall aber ist die Situation des Anfangs bestimmt von innerer Sammlung und fokussierter Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt. Die Botschaft heißt: Ich bin da, ich höre zu, ich sehe an, ich nehme auf. Dieser Anfang setzt die Norm für die weitere Beratungsbeziehung. Kommt der Kontrakt zustande, so ist der/die Supervisand_in angekommen und hat eine Vorstellung davon, wie die Beratungsbeziehung sich fortsetzt.

In den folgenden Supervisionsgesprächen sind wir als Supervisor_innen weiter darauf bedacht, punktgenau am Start zu sein, nicht agierend und aktiv, sondern nachfolgend, reagierend. Wir halten alle unsere Sinne, all unser Vorwissen, all unsere Einstellungen und unsere Kompetenzen vor, ohne im Voraus zu wissen, welche davon benötigt werden. Als „*empathische, zuverlässige, wache und unaufdringliche Präsenz des Supervisors*“ beschreibt Thomas Auchter dies in Anlehnung an Winnicott (Auchter 2016: 33). Honoriert werden Supervisor_innen für diese Präsenz, die Wissen, Können und Haltung sammelt, über viele Jahre reflektiert und dann zur Verfügung stellt, im Nachdenken und Vorausdenken.

Wir bieten uns als Person an und wissen zugleich, dass diese professionelle Beziehung zweckorientiert ist, also begrenzt. Diese Asymmetrie ist ein Grund für Anstrengung. Immer wieder neu müssen wir die Balance herstellen zwischen Nähe und Distanz, wenn wir uns zu mehr Nähe haben verführen lassen, manchmal als Person mit Haut und Haaren gefragt sind und uns dann wieder am eigenen Schopf herausziehen und abgrenzen müssen. Wir realisieren die Asymmetrie in der professionellen Beziehung und kämpfen zugleich mit der Norm der Aufrichtigkeit. Das zu halten, ist anstrengend.

Sie, Herr Leuschner, verfügen über viele Jahre mit Lebens- und Berufserfahrung. Ich bin geneigt anzunehmen, dass Sie mehr Sicherheit im Balancieren haben als ich. Und wenn sogar Sie einmal die Balance nicht halten, scheint das einen Meister auszumachen. Das beschreibt Katharina Gröning für das gruppendynamische Arbeiten mit Ausbildungsgruppen:

„Der SV-Lehrer als ‚Meister‘ stellt sein Wissen, sein Handeln und seine supervisorische Haltung im Prozess jederzeit öffentlich zur Disposition. Er ist ein öffentliches Modell, auch mit seinen Fehlern und der Art und Weise, wie er mit seinen Fehlern selbstreflexiv und von anderen damit konfrontiert umgeht.“ So sind Sie als Person „Bestandteil des Supervisionslernens im Prozess.“ (Gröning 2013: 45)

Fortschreitende Veränderung im beratenden Dialog zielt nach Hege ab auf Emanzipation. Allein eine erweiterte Perspektive mit neu entdeckten Handlungsalternativen ist dafür nicht ausreichend. Selbstgesteuertes Handeln, Emanzipation wird erst möglich, wenn der Weg zu dieser Lösung im wört-

lichen Sinne auch selbst-bewusst ist, also der Beratungsprozess transparent und verstanden ist (Hege 1974: 92). Im Erkennen, wie sich der Prozess der Veränderung vollzogen hat, nähert sich die helfende Beziehung einer Symmetrie an.

Unübersehbar ist an dieser Stelle die kritische Frage an die Soziale Arbeit, was aus der Vorstellung des „Engagierten Dialogs“, geprägt vom Geist der späten 1960er Jahre geworden ist, in Zeiten von Fallzahlen, quantitativ ausgerichteten Qualitätsverfahren und Evaluationen. Mehr denn je scheint es wichtig, sich in Form einer „kontrollierten emotionalen Anteilnahme“ vor Überforderung zu schützen (ebd.: 142).

Zur Bedeutung der Person des Supervisors bleibt zunächst festzuhalten, dass im Beratungsdialog alle Beteiligten mit Anteilen ihrer Person Einfluss nehmen. Die Asymmetrie der Beziehung ist bestimmt durch den reflektierten Einsatz personaler Anteile seitens des/der Supervisor_in. Beide Seiten des Beratungsgeschehens sind auf verschiedene Weise abhängig von Lob und Anerkennung; das Honorar reguliert diese Abhängigkeit. Bezahlt wird - in der sozialpädagogischen wie in der supervisorischen Beratung „für den Einsatz seelischer Kräfte und Wissen“ (ebd.: 140). Darüber hinaus muss dem Berater ausreichen, den Erfolg seiner Interventionen zu sehen, für die er auch die eigene Person eingesetzt hat.

Auch politische Argumente sprechen gegen eine „Instrumentalisierung der eigenen Person“ (ebd.: 143) und für Emanzipation und Selbstbestimmung. Hege kritisiert deutlich Solidarisierungsbewegungen von Fachkräften mit ihren Klienten und argumentiert erneut politisch: „In ihrer Konsequenz führt sie zur Auflösung oder Überwindung professioneller Hilfen und methodischer Strategien“ (ebd.: 145). Es wird nicht mehr unterschieden zwischen Hilfsbedürftigen und denen, die die Macht haben zu helfen. Klienten werden zu Verbündeten, zu Genossen. Hege kritisiert die dieser Vorstellung zugrundeliegende Annahme der Polarität von Herrschenden und Unterdrückten. In Beratung gehe es nicht um die „gemeinsame Umformung der Wirklichkeit“ (ebd.: 148); Solidarisierung stütze die „narzisstischen Bedürfnissen des Sozialpädagogen, seine unbewussten Dominanzbestrebungen aufzuzeigen. [...] Unter dem Mantel unflektierter Barmherzigkeit“ würden sich Macht und Unterdrückungstendenzen ausleben lassen (ebd.: 148).

Was, wenn in der Supervision der/die Supervisand_innen zu Verbündeten werden? Diese scheinbare Solidarität, die Rollen -und Machtunterschiede ignoriert, hindert Ratsuchende an der Entwicklung von Eigenverantwortlichkeit, verstellt den Blick auf die Breite von Perspektiven, die der Lösung dienen und behindert Aufklärung und Emanzipation. Sie fördert Abhängigkeit.

Am Rande gefragt: Gibt es einen Unterschied zwischen nebenberuflichen und hauptberuflich tätigen Supervisor_innen, zwischen den in Organisationen Tätigen und selbständigen Supervisor_innen auf dem Markt? Laut Eberhard ist das ein wenig bedeutsamer Indikator; die Bedeutung der Person hängt vielmehr ab

„von der Intensität der individuellen ‘Selbstthematization’ [...], der differenzierten Selbst- und Fremdwahrnehmung in der supervisorischen Rolle und den hier formulierten Qualitätsansprüchen und Entfaltungszielen.“ (Eberhard 2012: 68)

2.2. Person und Gesellschaft

Ich wähle, wie bereits angekündigt, eine spezifische Frage als einen exemplarischen Zugang aus: Wie bilden sich die Eindrücke und Erfahrungen von weltweiter Flucht, Vertreibung und Aufnahme von geflüchteten Menschen in der Person des Supervisors, der Supervisorin ab?

Natürlich komme ich auf diese Frage wegen der biographischen Erfahrungen von Ihnen, Herr Leuschner: Ihre Flucht aus Schlesien, eindrucksvoll beschrieben im Aufsatz ‚Einfühlung in das Fremde‘, in dem Ihre persönliche Erfahrung lebendig und auf der Folie aktueller politischer Verhältnisse und für Supervision reflektiert wird (Leuschner 2015/16: 46ff).

Das Erleben von Fremdheit erschüttert die Person in all ihren Dimensionen. Die Erfahrung von Vertreibung, Flucht und Aufnahme berührt bei jedem Menschen, ob auf der Flucht oder in der Heimat Existentielles (vgl. u.a. Wirth/Haland-Wirth 2003: 221ff):

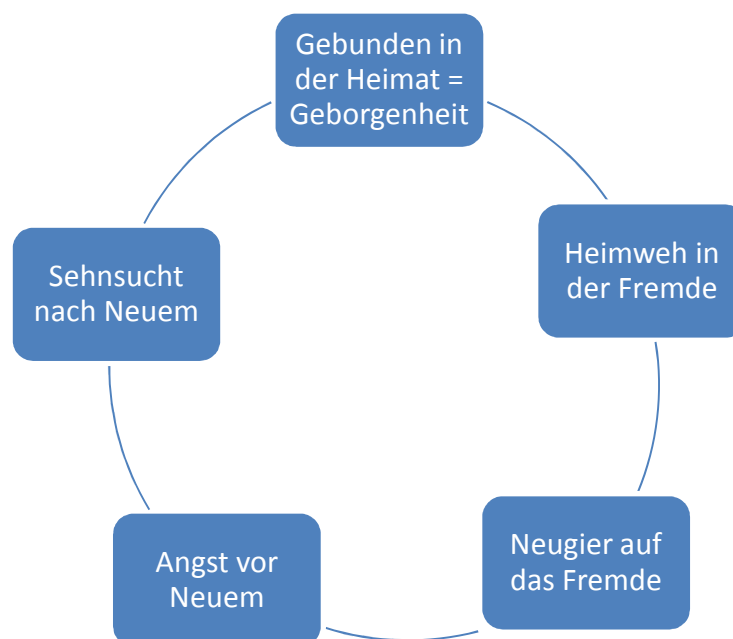


Abbildung: Tölle 2016, basierend auf Wirth/ Haland-Wirth 2003

Es bewegen sich Gefühle, die uns im Innersten betreffen, weil sie anknüpfen an das frühe „Herausgetriebensein aus dem (mehr oder minder friedvollen) intra-uterinen Zustand“ (ebd.: 222), an das Trauma der Geburt.

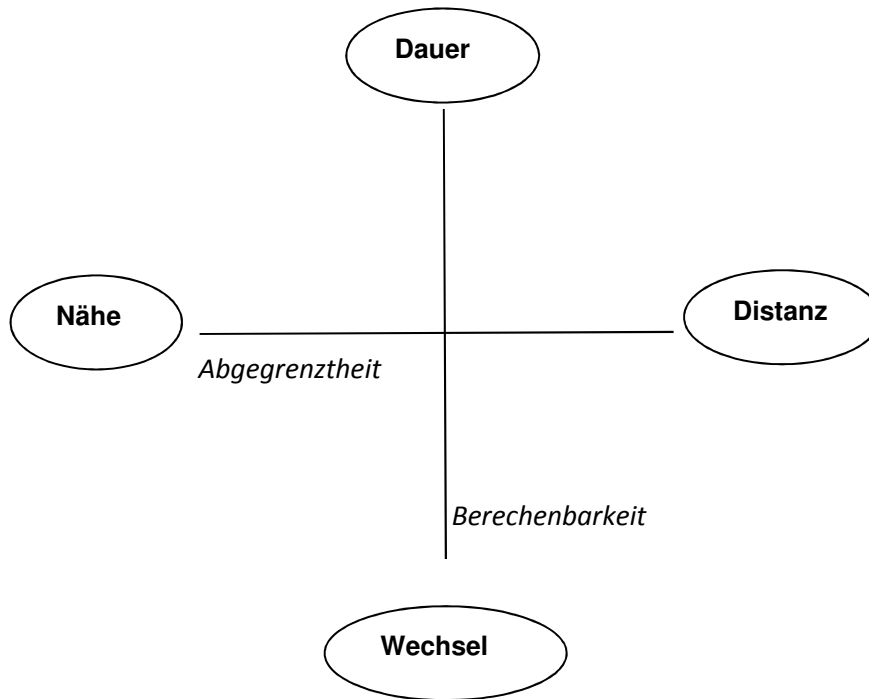
Oder anthropologisch gesagt: der Mensch ist von Natur aus ein Emigrant: Er gehört zur Natur und ist zugleich als vernunftbegabtes Wesen nicht mehr ganz Teil von ihr (ebd.: 221).

Neben dem tiefen Wunsch nach Angstfreiheit in Geborgenheit steht das ebenfalls stark wirkende Bestreben nach Freiheit und Autonomie, nach Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. In Handeln in dieser Spannung wird das je Eigene der Person sichtbar.

Diese Gleichzeitigkeit beschreibt Ruth Cohn im ersten ihrer drei Axiome zur Themenzentrierten Interaktion:

„Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).“ (Cohn 1993: 120)

Die Riemannsche Darstellung der Grundformen von Angst und ihren Bewältigungsstrategien zwischen den Polen von Nähe und Distanz sowie Dauer und Wechsel ist eine weitere Möglichkeit, diese Grundspannungen menschlicher Existenz zum Ausdruck zu bringen (Riemann 1984).



Nach Riemann 1984

Die eigene Heimat zu verlassen bedeutet, enturzelt zu sein und löst die o.g. Gefühle aus.

Aber auch für Menschen und Gesellschaften, die Geflüchtete aufnehmen, bedeutet dies eine Konfrontation mit der eigenen Angst, Geborgenheit und Sicherheit zu verlieren. Wenn diese Angst überwiegt, wird es schwer, auf andere zuzugehen und sich auf Neues, Fremdes einzulassen, nicht nur für Menschen auf der Flucht, sondern auch für die, die vor ihrer inneren Angst fliehen.

Wirth und Haland-Wirth berichten von biographischen Interviews mit jüdischen Emigranten in der Zeit des Holocaust (Wirth/Haland-Wirth 2003: 235ff). Sie führten Interviews mit Psychoanalytiker_innen, die noch rechtzeitig fliehen konnten. Als eine Strategie, die Emigration zu bewältigen beschreiben sie, „sich möglichst unabhängig zu machen, indem man sich nicht einer Gruppe oder Schule auf Gedeih und Verderb anschloss, sondern auf mehreren Hochzeiten tanzte“ (ebd.: 248). Das nennen die Interviewten selbst „Individualismus“ (ebd.). Neben die Erfahrung der Gebrochenheit tritt dieser Wunsch nach Ungebundenheit, der zum Konzept wird.

Sie, Herr Leuschner, beschreiben Ihre Erfahrungen aus dem Jahr 1945 bildreich und emotional: Wir fühlen mit dem neunjährigen Jungen in der Menschenschlange auf der Flucht; der Schmerz der Peitsche eines russischen Offiziers und die Angst, niedergetrampelt zu werden sind spürbar. Der drei Wochen dauernde Fußweg bis Cottbus - wieder voller Angst, die Suche nach Unterkunft in Thüringen, das bleibende Gefühl der Fremdheit unter den Gleichaltrigen. Es ist so gut nachvollziehbar, dass für den Alten, wie Sie sich nennen, ein eigenes Haus Sicherheit bedeutet: „Hier kann ihm keiner kündigen, hier kann ihn niemand mehr vertreiben“ (Leuschner2015/16: 49).

Wie zeigen sich diese tiefen Prägungen in Ihnen als Supervisor? Ich wage, eine kleine Beobachtung zu formulieren, vielleicht eher eine Vermutung aus meiner Sicht: Auch Ihnen ist es wichtig, unabhängig zu sein. Sie vertreten dezidiert Ihre eigene Position und markieren deutlich Unterschiede zu anderen Standpunkten. Unabhängigkeit ist Ihnen wichtig. Ihre Positionen zur Supervision lassen sich nicht einfach einer der bekannten Schulen zuordnen. In der Szene ist es Ihr Name, der für eine Position steht; Sie werden nicht zitiert als Vertreter einer Schule oder eines Konzeptes, sondern als Person. Im Zweifel sagen Sie auch deutlich Nein. ‚Nein‘ ist eines der ältesten Worte, vielleicht das älteste Wort im Deutschen Wortschatz. Es ist zusammengesetzt aus dem Negationspartikel ‚ne‘ und ‚ein‘ und heißt also: nicht eins sein. Die Wortgeschichte lässt anknüpfen an die Erfahrung von Fremdheit. ‚Nein‘ ist Ausdruck einer inneren Unabhängigkeit.

Vertreibung und Flucht beeinflussen das aktuelle Lebensgefühl von uns Menschen, also auch die Person des Supervisors, ob aus biographischen Gründen, ob im Entsetzen über Berichte und Mitgefühl mit Flüchtlingen oder im Engagement hier für eine humane Einwanderungsgesellschaft; und in der Tiefe sind wir konfrontiert mit der existentiellen Frage nach Heimat und Sicherheit.

Wie zeigt sich das konkret im Beratungsgeschehen? Dazu sollte es m.E. weiterführende empirische Forschung geben - vielleicht eine Anregung an die DGsv. Anzunehmen ist, dass sich die Veränderungsbereitschaft von Menschen in schwierigen Arbeitssituationen verändert, dass Mobilität und Wohnortwechsel schwerer vorstellbar und umsetzbar sind, dass sich berufliches Handeln stärker auf Sicherheit und Abgrenzung richtet.

Aktuelle Fachliteratur zeigt solche Fragestellungen ebenfalls auf, so z.B. im neuesten Newsletter des FIS (FIS Newsletter 2016) mit Aufsätzen zum Thema Grenzen. Jürgen Kreft zeichnet nach, warum wir an Grenzen in der Supervision nicht mehr denken können, ohne zugleich an nationalstaatliche Grenzen, Flucht und Vertreibung zu denken (Kreft 2016: 1). Inge Zimmer-Leinfelder stellt Fragen der Wirksamkeit von Supervision in den Kontext *„einer ständigen Pendelbewegung zwischen dem Eigenen und Fremden“* (Zimmer-Leinfelder 2016: 6). Die Texte gehen zurück auf die Fachtagung des FIS Ende April 2016 in Münster; der Einladungstext verweist explizit auf den Zusammenhang von gesellschaftlichem Wandel und Supervision:

„Grenzen trennen das Eigene vom Fremden. Auf beiden Seiten der Grenze erstreckt sich häufig ein Niemandsland mit eigenen Gesetzen. Die Übergänge sind gut bewacht. Dies gilt nicht nur für Landesgrenzen, sondern auch für jene innerhalb einer Gemeinschaft errichteten Grenzen, die auf unsichtbare Weise Zugehörigkeit regeln. Sich im eigenen Land fremd zu fühlen, muss nicht unbedingt mit Migration zu tun haben.“

[\(http://www.dgsv.de/termin/fis-Tage-2016-die-supervisorin-als-grenzgaengerin/\)](http://www.dgsv.de/termin/fis-Tage-2016-die-supervisorin-als-grenzgaengerin/)

Angesichts dieser Instabilität bedarf es *„einer stabilen supervisorischen Identität, die es möglich macht, immer wieder Abgrenzungen vorzunehmen und frei zu bleiben“* (Zimmer-Leinfelder 2016: 5).

2.3. Person und Veränderung

Wie sehr die Person Teil professionellen Wirkens ist, wurde mir deutlich an Schulen. Seit Jahren wird laut und deutlich Kritik an einem auf formale Bildung und Abschlüsse ausgerichteten Bildungsverständnis sowie an der stark selektierenden Struktur geübt. Politik und Strukturen bleiben nahezu unverändert; grundlegende Reformen gibt es kaum; und wenn sie entwickelt werden, wie z.B. für Inklusion, dann scheitern sie an mangelnder Ausstattung. Gleichzeitig werden immer mehr Schulen in

der Öffentlichkeit bekannt, die neue Wege gehen, schulformübergreifende Konzepte umsetzen, die Klassen- und Jahrgangsstruktur auflösen, Unterricht in Lernbüros und Freiarbeit organisieren u.v.m. - auch unabhängig davon, ob ihnen öffentlich Unterstützung gegeben wird.

Warum und wie konnten sie entstehen und sich entwickeln? Welche Kräfte wirken, unabhängig von der Langsamkeit und Starrheit des Bildungssystems? Warum entwickeln die einen Schulen innovative Ideen, die anderen nicht. Vergleiche zeigen, dass äußere Faktoren wie die Lage und das Klientel ebenso wenig diese Unterschiede im Kern erklären wie die finanzielle Ausstattung der Schule. Auch fachliche Ressourcen wie der Zugang zu aktueller Fachliteratur, Fort- und Weiterbildungen und qualifizierte Ausbildung des pädagogischen Personals führen, trotz ähnlicher Bedingungen der Schulen, doch zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Es lag daher nahe, die Rolle der Leitung des Systems in Veränderungsprozessen genauer anzusehen. Meine These: Schulen mit innovativen und richtungweisenden Konzepten werden in der Regel geleitet von Männern oder Frauen mit spezifischen Merkmalen ihrer Persönlichkeit. Ihr fachliches Können, und noch mehr vermutlich ihr Charisma, prägen ein Klima der Veränderungsbereitschaft und des Wandels. Daher interessierte mich, welche Knotenpunkte in der persönlichen wie beruflichen Biographie dafür relevant waren. In biographisch - narrativen Interviews bin ich dieser Frage nachgegangen und habe mit den Schulleiterinnen und Schulleitern gesprochen, die in den Jahren von 2004 bis 2014 mit ihren Schulen den 1. Platz im Wettbewerb „Deutscher Schulpreis“ der Robert-Bosch-Stiftung errungen haben. Ich konnte nachweisen, dass es bestimmte und erstaunlich übereinstimmende biographische Prägungen sind, die die Schulleiterinnen und Schulleitern angetrieben haben, Schule ganz neu zu denken. Dazu gehören u.a. spezifische Erfahrungen in der Ursprungsfamilie, in der eigenen Familie, natürlich eigene Schulerfahrungen, besondere Begabungen und ein spezifisches politisches Umfeld.

Besonders beeindruckend waren die Erzählungen zu Schlüsselerlebnissen. Hier eine im Wortlaut:

„Diese Benachteiligung von Menschen, das ist etwas, was also durchgehend auch immer Thema in meinem Leben gewesen ist. Das war etwas, was mir ganz wichtig war. Ich hab in meiner Referendarzeit so ein Schlüsselerlebnis gehabt. Also ich glaub, da hab ich irgendwann auch geschworen, das machst du nie in deinem Leben. Ich war - ich sehe mich noch in dieser Klasse, ich saß neben einem Schüler, ich war Referendarin, und die Lehrerin war völlig überfordert, also eine völlig überforderte Lehrerin. Und sie stand vorne und rief über die Klasse mir zu, was der Schüler, der neben mir saß, alles nicht richtig machte. Und ich höre diesen Jungen heute noch sagen, wie er sagt: Verräterin.“ (Tölle 2015)

Eine andere interviewte Person erinnerte sich, dass sie als Grundschulkind das Tafelbild nicht lesen konnte. Die Eltern waren so arm, dass sie dem Kind keine Brille kaufen konnten. Diese starke Erfahrung der Ausgrenzung ist in der Person dieser Schulleitungen bis heute der Motor für eine Schule, in der alle eine Chance bekommen.

Mit diesen Beispielen wird für den schulischen Kontext illustriert, wie deutlich die Person auf berufliche Ziele und Handlungsweisen Einfluss nimmt.

Supervisor_innen reflektieren meist ihre biographischen Prägungen wegen der Relevanz für Prozesse von Übertragung und Gegenübertragung. Biographie ist darüber hinaus Gegenstand von Forschung und Fachliteratur, wenn es um die prägenden Erfahrungen auf der Seite der Supervisand_innen geht.

Wenig oder nicht erforscht ist meines Wissens, ob es Muster von biographischen Prägungen gibt, die Supervisor_innen diesen Beruf wählen lassen.

Die aktuell tätigen Schulleitungen innovativer und preisgekrönter Schulen sind übrigens fast ausnahmslos aus einer Generation, geboren zwischen 1951 und 1955. Sie gehörten der sog. 68-er Generation an, einer ‚Generation im Aufbruch‘, die die Legitimität von Macht, auch mit Blick auf den Nationalsozialismus kritisch verfolgt. Das freie Denken zu fördern, sich gewerkschaftlich und bürger-schaftlich zu engagieren, gehören ebenso zum Selbstverständnis wie der Einsatz für Gerechtigkeit und Umweltschutz. Alle gaben an, von diesem Zeitgeist geprägt zu sein.

Es wäre lohnenswert, Biographien von Supervisorinnen und Supervisor_innen in dieser Hinsicht zu erforschen und z.B. zu erkunden, wie die Zeitgeschichte ihrer Jugendzeit ihre Berufswahl und ihre Beratungskonzepte prägen. Auch Indikatoren zu Familie, Bildung, sozialem Status u.a. könnten aufschlussreich sein in der Verbindung zu Zielen und Aufgaben, die sie Supervision zuweisen.

Möglicherweise wird festgestellt, dass die ersten Generationen von Supervisor_innen wie die Schulleitungen geprägt sind von der ‚Zeit des Aufbruchs‘ und daraus politisch fokussierte Vorstellungen von Supervision im Kontext von Gesellschaft entwickelt haben. Eine Untersuchung zur Prägung jüngerer Generationen und ihrer Vorstellungen der Wirksamkeit von Supervision kann Aufschluss geben darüber, warum es in der DGSv so schwer ist mit dem sog. „Gang in die Gesellschaft“.

Der Schluss des Vortrags ist persönlich und sollte ausschließlich direkt und persönlich vorgetragen werden. Daher wird er hier nicht abgedruckt.

Literatur

- Aucter, T. (2016): „Halte mich fest, aber halte mich nicht fest“ - Zur Bedeutung des Haltens im Supervisionsprozess aus psychoanalytischer und psychosozialer Perspektive, in: Forum Supervision, Heft 47, S 26-43.
- Cohn, R. (1993): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart, 6. Auflage.
- Deutsche Bischofskonferenz (1975): Ziele und Aufgaben kirchlicher Jugendarbeit. Ein Beschluss der gemeinsamen Synode der Bistümer der Bundesrepublik Deutschland, Heftreihe Synodenbeschlüsse, Nr. 8, Bonn.
- Eberhard, H.-J. (2012): Rolle und Identität von Supervisor_in/innen im gesellschaftlichen Wandel, in: Dinger, W. (Hrsg.), Gruppenanalytisch denken - Supervisor_inisch handeln, Grundkompetenz in Supervision und Arbeitswelt, Kassel: Universitätspresse, S. 60-70.
- Fellermann, J./Leppers, M. (2001): Veränderte Arbeitswelt. Eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision, Münster: Votum.
- Geißler-Piltz, B./Schigl, B.; Reichel, R. (2016): Fördern und kontrollieren: Überlegungen zur Lehr-Supervision in der Ausbildung von PsychotherapeutInnen und Supervisor_inInnen, in: Psychotherapie Forum, 21.
- Gröning, K. (2013): Supervision, Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, K (2012): Reflexive Supervision. Studienbrief Masterstudiengang Supervision & Beratung, Bielefeld: Eigenverlag.
- Hege, M. (1974): Engagierter Dialog. Ein Beitrag zur sozialen Einzelfallhilfe, München/Basel: E. Reinhardt.
- Kreft, J. (2016): Supervision als „Grenzmanagement“ und der Supervisor als „Grenzgänger“, in: FIS Newsletter Nr. 9, Oktober 2016.
- Leuschner, G. (2015/16), Einfühlung in das Fremde, in: Supervision; Mensch-Arbeit-Organisation; Heft Nr. 4/2015 und 1/2016, S. 46-50.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs - Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung, in: Forum Supervision, Heft 1, S. 7-32.
- Riemann, F. (1984): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, München/Basel: E. Reinhardt.
- Spiegel, H. v. (2004): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis, München/Basel: E. Reinhardt.
- Tölle, U. (2015): Forschungsbericht zu biographisch-narrativen Interviews mit Schulleitungen (nicht veröffentlicht).
- Wirth, H.-J./Haland-Wirth, T. (2003): Emigration, Biographie und Psychoanalyse, Emigrierte PsychoanalytikerInnen in Amerika, in: Bruder, K.-J. (Hrsg.), „Die biographische Wahrheit ist nicht zu haben“, Psychoanalyse und Biographieforschung, Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 221 - 257.

- Zimmer-Leinfelder, I. (2016): Die Supervision als Grenzgängerin, in: FIS Newsletter Nr. 9, Oktober 2016.

Internetquellen

- <http://www.dgsv.de/termin/fis-Tage-2016-die-supervisorin-als-grenzgaengerin/> (Stand: 07.03.2017)

Katharina Gröning

Verstehen und Wissen - was Gerhard Leuschner der Beratungswissenschaft zu bieten hat

Eine Würdigung

Zusammenfassung:

Der Beitrag würdigt die Lebensleistung Gerhard Leuschners für die Supervision aus einer beratungswissenschaftlichen Sicht. Er vergleicht die Positionen Leuschners zur Supervision mit den Beiträgen anderer Pioniere für eine psychosoziale oder pädagogische Beratung. Besonders hervorgehoben werden die Entwicklungslinien einer spezifischen Kontraktethik, die das Supervisionsverständnis Leuschner auszeichnet sowie die Besonderheit der Haltung des Beraters/der Beraterin und der damit einhergehenden Schaffung eines reflexiven Beziehungsraumes in der Beratung.

„Es geht um unser Leben auf der Welt, dass uns die Ordnung, die wir stören, am Ende nicht als Chaos überfällt, lass uns der Welt gehören“ Orhan Pamuk.

Angesichts des derzeitigen Booms neuer Formate in der Supervision, allen voran des Coachings sowie angesichts der Kritik an der Trivialisierung von Beratung und Supervision ist ihre wissenschaftliche Grundlegung überfällig. In den letzten Jahren habe ich mich deshalb noch einmal verstärkt mit jenen beratungswissenschaftlichen Beiträgen befasst, die die erste Generation von Beratern und Beraterinnen nach in der Bundesrepublik 1945 vor allem im Kontext der Erziehungswissenschaft und der Sozialen Arbeit formuliert und begründet und die das Beratungsverständnis der Supervision lange Zeit geprägt haben (vgl. Gröning 2016). Neben Gerhard Leuschner, dem ich für die wissenschaftliche Begründung einer reflexiven Supervision und einer Neubestimmung des Verstehens jenseits von Therapie eine herausragende Bedeutung zuspreche, hat mich das Lebenswerk von pädagogischen Beratern und Beraterinnen interessiert. Ich habe den Schulforscher Kurt Aurin, die Sozialarbeitsforscherin Anne Frommann, die allgemeine Pädagogin und Ethnologin Thea Sprey sowie Hans Thiersch, den Lebenswelttheoretiker und Begründer einer lebensweltorientierten Sozialarbeit interviewt. Reinhard Tausch konnte ich 2010 nur telefonisch sprechen und habe ihn zur Geschichte der Beratung vor allem in den 1950er Jahren befragt. Mir war aufgefallen, dass Reinhard Tausch mit seiner Frau Ende der 1950er Jahre in Marburg gelehrt hatte, quasi Tür an Tür mit dem Eugeniker Hermann Stutte, der 1959 die Lebenshilfe zusammen mit dem ebenfalls in die Eugenik und Kindereuthanasie eingebundenen Vorsitzenden der Fachgesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Werner Villinger gearbeitet hatte. Reinhard Tausch war das unbekannt, und er erzählte mir von seiner Aufbauarbeit eines demokratischen Schulwesens in den 1950er Jahren mit einer anderen, einer emphatischen und verstehenden Kommunikation im Rahmen einer wertschätzenden pädagogischen Beziehung. In dem Gespräch wurde mir noch einmal klar, dass

Beratung und ihre Institutionalisierung seit 1945 zwei Seiten hatte: die Durchsetzung von sowohl instrumenteller wie auch demokratischer Vernunft und die Modernisierungsanforderungen in der Lebenswelt von Kindern/Jugendlichen wie auch Professionellen. Instrumentell nenne ich die Anforderung der Gesellschaft mehr Kinder und Jugendliche in höhere Bildungsgänge zu integrieren, um den Anschluss an die wirtschaftliche Entwicklung nicht zu verpassen. Dieser Aspekt ist von Georg Picht (1963) in „die deutsche Bildungskatastrophe“ beschrieben worden. Die rohstoffarme Bundes-

republik braucht gut gebildetes Humankapital, um international wettbewerbsfähig zu sein - so sein wichtigstes Argument. Einen anderen Aspekt hatte Ralf Dahrendorf (1965) formuliert: Bildung ist Bürgerrecht. Seine Argumentation bezog sich auf das Verhältnis von Bildung und politischer Demokratie.

Empathie und der Umgang mit Verletzbarkeit, um den es hier gehen soll, gehören zu diesen beiden Flügeln der Professionalisierung und Entwicklung von Beratung und Supervision im Kontext der politischen inneren Reformen in der Bundesrepublik Deutschland der 1960er Jahre. Empathie ist schließlich in einer globalisierten Weltwirtschaft eine wichtige Produktivkraft. Wer Andere, zumal Fremde versteht, kann damit viel Geld verdienen. Diese Entdeckung haben in den 1970er Jahren auch viele Therapeuten gemacht. Sie haben erfahren, dass sich ihre Fähigkeiten auch in der Wirtschaft gut verkaufen ließen. Aus Therapeuten wurden so Berater, Organisationsentwickler und Supervisoren - ohne ein eigenes Beratungsprozessmodell. Das ist der instrumentelle Aspekt. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft erforderte neue Kompetenzen der Berufstätigen und Eigenverantwortlichkeit anstelle von alten Arbeitnehmertugenden der Anpassung an die Hierarchie.

Empathie ist aber auch unmittelbar verbunden mit der Erfahrung der Anerkennung, der Achtung und Wertschätzung, das ist der Aspekt des Verstehens und der Zusammenhang zwischen Anerkennung und politischer Demokratie, wenn man diese nicht nur als bloßes Format verstehen will. Für die Soziale Arbeit bedeutete dies eine große Herausforderung. Wie sollte das vom Nationalsozialismus infizierten Schul-, Bildungs- und Sozialwesen nicht nur äußerlich, sondern in seinen Alltagsstrukturen, Umgangsformen und Organisationskulturen erneuert werden? Tausch/Tausch (1978) haben zum Beispiel schon in den 1950er Jahren dafür gestritten, dass Demokratie eben nicht nur ein äußeres Regelwerk von Abstimmungen ist, sondern zu tun hat mit Halten, Spiegeln, Verstehen. 1994, also 40 Jahre später hat dies Axel Honneth in seiner Anerkennungstheorie noch einmal gezeigt. Eine demokratische Gesellschaft ist angewiesen auf verlässliche Formen der gegenseitigen Anerkennung im Alltag: Rechtlichkeit, Wertschätzung, Solidarität. Dies trifft ganz besonders für das Verhältnis von hierarchischen Organisationen und Anerkennungsansprüchen ihrer Mitglieder zu. Letztlich ist dies der Boden, auf dem in den 1960er Jahre der Epoche der inneren Reformen ihre Entwicklung nahm. Und damit beginnt auch die Geschichte der Supervision in der Bundesrepublik, die mit dem Namen von Gerhard Leuschner so eng verbunden ist. Die Leistungen, die Gerhard Leuschner auszeichnen, sehe ich vor allem im Entwurf eines verbindlichen Beratungsprozessmodells der Supervision, welches jeder Manipulation und Psychotechnik widersteht und sich durch eine Ethik der Verhandlung von Konflikten im Rahmen von Anerkennungsbeziehungen auszeichnet. Das halte ich für eine große wissenschaftliche Leistung.

Beratung und Supervision zähle ich zur Kultivierung, Habitualisierung und schließlich Institutionalisierung von politischer Demokratie im Alltag von Organisationen. Gleichzeitig sehe ich sie historisch als eine Entwicklung an, der eine Doppelstruktur innewohnt. So lassen sich quasi von Beginn an in der Geschichte der Beratung sowohl demokratische Bestrebungen als auch jenes Phänomen ausmachen, das wir heute Gouvernamentalität nennen, eine Herrschaft, die ihren Ort ins Innere der Menschen verlegt hat, die nicht mehr durch äußeren Zwang, sondern vielmehr durch inneren Druck und durch Selbstkontrolle und deshalb auch innere Selbsterstörung wirkungsmächtig ist. Es geht hier, um es bindungstheoretisch zu sagen, um ein Seelengift, welches im Mantel von Beratung, Therapie, Pädagogik und Coaching daherkommt. Letztgenanntes, die Gouvernamentalität und ihre beraterische

Bearbeitung ist das Feld von Gerhard Leuschner. Ihm ist es gelungen, die gouvernementalen Konflikte zum Beispiel in amtlicher, pastoraler und klinischer Beratung zu entschärfen und durch ein verbindliches Beratungsprozessmodell das Vertrauen der Klientinnen und Klienten in der Beratungsprozess herzustellen. So hat er Jahrzehnte Supervisorinnen und Supervisoren ausgebildet und hier war er kompromisslos. Dies ist die Dimension von Kontrakt und Setting im Supervisionsprozess. Supervision hat sich damit beratungswissenschaftlich betrachtet von allen anderen Formaten unterschieden. Leuschner unterscheidet sich durch diese Konkretionen hinsichtlich Kontrakt und Setting von allen anderen Theoretikern, die das Problem der Macht in der Beratung auch gesehen haben, aber methodisch keine Antwort darauf zu geben wussten und es bei Appellen an die Empathie und Solidarität des Beraters beließen. Gleichwohl haben diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Geschichte der Beratung in der Pädagogik und Sozialer Arbeit besonders geprägt, weshalb ich sie würdige und Gerhard Leuschner hier einordnen werde.

Thea Sprey, die eingangs erwähnte allgemeine Pädagogin ließ bei dem Interview, das ich am 20.9.2016 führte, keine Aufnahme zu, so dass ich nur ein resonanzbezogenes Protokoll unseres Gespräches anfertigen konnte. Mich interessierte zunächst der Zusammenhang von Beratung und sozialer Reform sowie meine These von der Doppelstruktur von Beratung als demokratisches wie als gouvernementales Format. Kurt Aurin, Anne Frommann und Hans Thiersch sind sehr unterschiedlich bekannt. An Kurt Aurin erinnern sich noch vor allem die Schulforscher und empirischen Bildungsforscher. Er gehörte zum wertkonservativen Flügel der CDU zusammen mit Hans Katzer, Norbert Blüm und Heiner Geißler und hat in den 1960er Jahren in Baden-Württemberg die Zwergschulen aufgelöst sowie in enger Abstimmung mit dem Kultusministerium und mit dem Soziologen Ralf Dahrendorf das süddeutsche Schulwesen modernisiert. Zur Gesamtschule hat er Ernüchterndes beigetragen. Nicht die Schulform, die Lehrerpersönlichkeit entscheide über Erfolg und Misserfolg, Gelingen und Scheitern von Schullaufbahnen. Diese Kontextualisierung von Schulerfolg in einen pädagogischen Beziehungsraum prägt auch das Beratungsverständnis von Kurt Aurin. Die Linke in der Bundesrepublik hat ihn dafür nicht geschätzt, erst recht nicht als er 1979 den Kongress „Mut zur Erziehung“ mitorganisiert hat. Aber man würde Kurt Aurin verfehlen, wenn man sein Lebenswerk nur in ein rechts-links-Schema einordnen würde. Beratung war für ihn das zentrale Mittel und der Weg zur Bildungsreform. Eltern, vor allem die Landbevölkerung zu erreichen und zu überzeugen, ihre Kinder auf bessere Schulen zu schicken, war für ihn das zentrale Anliegen. Er entwickelte ein Konzept, welches er Schuljugendberatung nannte. In einer beispiellosen Aktion sorgte er dafür, dass diese Beratung flächendeckend und überall in Baden-Württemberg angeboten wurde. Er zeigte ferner, über welche reformerischen und demokratischen Teilhabepotenziale Beratung verfügt und dass der Weg aus der deutschen Bildungskatastrophe und der Weg der Bildungsreform auch über Beratung zu gehen ist. Wir nennen das heute in der Forschung zur Implementation und Umsetzung politischer Programme, die persuasive Steuerung durch moralisch-normative Überzeugung (Gröning 2015). Kurt Aurin hat Beratung an vielen Stellen als Möglichkeit verstanden, Gesellschaft und Lebenswelt zu verbinden. Allerdings waren sein Fokus nicht die Systemerfordernisse, also eine instrumentelle Vernunft, sondern die Teilhabe breiter Bevölkerungskreise an der gesellschaftlichen Entwicklung.

Die Tübinger Wissenschaftlerin Anne Frommann hat mit mir über ihre Arbeit in Kinderheimen während der 1950er Jahre gesprochen. Sie nannte diese Nachkriegsepoche „die bleierne Zeit“. Als junge Psychologin war sie erschrocken über ihre Arbeitsbedingungen in deutschen Kinderheimen und die Lebensbedingungen der Kinder. Noch mehr erschrocken hat sie, wie im Kontext der vom Mathias-

Görling-Institut geprägten Psychagogenausbildung gerade diese Kinder zu Objekten von psychiatrischer Beratung und Diagnose wurden und zwar unter Abspaltung des Bewusstseins über ihre Armutslage und über ihr Schicksal als Kriegswaisen. Eine spießige, triebtheoretische und antisozialwissenschaftliche Psychoanalyse führte zudem zu Beratungssettings „hinter zartgrünen Gardinen“ wie Anne Frommann (vgl. Frommann in Gröning 2016: 70) hämisch bemerkte und nutze den Professionalisierungsinteressen der Berater und Beraterinnen mehr als den Kindern. Kritisch bezeichnet Anne Frommann die damaligen Erziehungsberatungsstellen als „Höheres-Töchter-System“. Die deutsche Kinderpsychologie und ihre Beratung beschrieb Frommann als Teil der Verdrängung des Programms der neuen deutschen Seelenheilkunde in der Zeit des Nationalsozialismus. Konsequenterweise war für sie, dass Beratung sich aus dem Alltag heraus erklären lassen muss und hier ihren Ort hat. So schloss sie sich Hans Thiersch und der Gilde für soziale Arbeit an, denn auch Hans Thiersch begründete sein Beratungsverständnis alltagstheoretisch und prägte mit seinem Ansatz der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit die Beratung und den Prozess des Verstehens in der deutschen Erziehungswissenschaft. Bevor ich nun zu Gerhard Leuschner komme und ihn würdige, will ich noch kurz etwas zu Thea Sprey anmerken. Sie ist neben Anne Frommann die unbekannteste Wissenschaftlerin. Indessen ist ihr 1968 erschienenes Buch zur Beratung in der Erziehung ein sokratischer Ansatz, der Beratung nicht aus der Therapie, sondern aus der philosophischen Reflexivität heraus begründet. Damit bereichert sie die Erziehungswissenschaft auf deutliche Weise. Thea Sprey begründet ihren Beratungsansatz unter anderem aus dem Prinzip der Natalität von Hannah Arendt (2002). Diese Natalität wird in der deutschen Erziehungswissenschaft seit ca. 15 Jahren diskutiert, jedoch verstärkt unter der Fragestellung einer Individualisierung. Mit jedem Kind kommt nach Arendt ein neuer Anfang in die Welt. Die Geburtlichkeit des Menschen setze eine Veränderung im Weltlauf in Gang. Diese Wiederholung von Arendts Philosophie der Natalität wird vor allem in Bezug auf das Neue, welches das Kind in den Lebenslauf der Eltern setzt, diskutiert. Thea Sprey hingegen geht nicht individualisierungstheoretisch vom Neuanfang aus, sondern fokussiert - und das ist wirklich eine andere Lesart der Arendtschen Geburtlichkeit - zunächst die Fragen der Kinder zu ihrem Geburtsschicksal: Warum bin ich auf der Welt? Warum an diesem Ort, in dieser Zeit? Was soll ich hier? Thea Sprey hat diese Fragen der Kinder, die sie als Lehrerin beantwortet hat, mit eigenen Erfahrungen zu ihrem Geburtsschicksal unterlegt. Sprey erzählte mir über ihren schwer kriegsverletzten Vater, über ihre durch zwei Tode von Kindern gezeichnete Mutter und erwähnt schließlich ihrer Adoptivmutter, die aus einem Kinderheim in Port-au-Prince gekommen sei und sich nun fragte, wie sie aus dem haitianischen Elend einer Großfamilie über ein Kinderheim und den Verlust ihrer Eltern in eine deutsche Wohlstandsfamilie gekommen sei. Das alles ist für Sprey Natalität - eine die eigene Kindheit dominierende Auseinandersetzung mit der totalen Tatsache der eigenen Geburt. Für Sprey lassen sich viele Konflikte der Kindheit aus dieser Natalität heraus verstehen, die bei ihr nicht Neuanfang im Weltenlauf ist, sondern zunächst ein totales Schicksal mit dem man als Kind zurechtkommen muss und dessen Widersprüchlichkeit ausgesöhnt werden will. Generation, Geschichte, Zeit, Ort, das alles trifft auf eine verletzungsoffene kindliche Seele. Diese Seele wiederum will, wie Leon Wurmser (1993) in „Die Flucht vor dem Gewissen“ sagt, eine Einheit werden und eine Identität.

Wenn wir uns nun dem Lebenswerk Gerhard Leuschners widmen, dann wollen wir auch diese, seine Natalität, seine Geburtlichkeit und das, was er dem Weltenlauf hinzugefügt hat, betrachten. Als 1936 Geborener ist Leuschner geprägt von einem Phänomen, welches von Krockow (1988) „die Stunde der Frauen“ genannt hat, der tatsächlichen und symbolischen Vaterlosigkeit einer ganzen Generation

und dem Überlebenskampf vor allem der Frauen nach dem Weltkrieg. Ich behaupte, dass diese Stunde der Frauen Leuschner auch als Mann geprägt und sein Gespür für die Bedeutung von starken Frauen nachhaltig beeinflusst hat. Als junger Erwachsener trifft er auf die Epoche der inneren Reformen, die die Bundesrepublik nachhaltig verändert und liberalisiert haben. Beratung und politische Demokratie und Teilhabe verbinden sich in seinem Lebenswerk im Format der Supervision, und es macht Sinn, sich diesen Zusammenhang noch einmal vor Augen zu führen. Es geht nicht zuletzt um Empathie als Produktivkraft und um eine Verbindung von Empathie mit Kritik.

Jakob Moreno hat den Seelenzustand seiner Patienten, mit denen er Theater spielte, als soziometrisches Elend beschrieben und damit aufgezeigt, dass der Zusammenhang von sozialer Lage und seelischem Zustand von großer Bedeutung ist (Moreno 1949). Es reicht nicht soziale Ungleichheit nur mit den Mitteln der sozialen Sicherung also des Wohlfahrtsstaates zu bekämpfen, sondern für eine nachhaltige Veränderung der sozialen Zustände in der jungen Bundesrepublik bedurfte es mehr. Im Gegenteil zieht eine ausschließlich materielle Ausrichtung der Sozialpolitik, eine Reduzierung auf Verteilung nach sich, wie Baudrillard (2015) in seiner Theorie der Konsumgesellschaft zeigte. Es entsteht noch mehr soziometrisches Elend, weil diese Konsumgesellschaft einen völlig neuen Typus des armen, bildungsfernen Konsummenschen hervorbringt, der den Kapitalismus idealisiert wie einst die Massen den Kaiser. Soziometrisches Elend, so die Botschaft aller Beratungswissenschaftler, löst man durch Empathie, Vernunft und Anerkennung. Von allen aufgezählten Wissenschaftlern hat Gerhard Leuschner diese Beratungsethik und -Theorie am stärksten mit einem verbindlichen Prozessmodell verbunden, welches vom Kontrakt, dem Setting, dem Beziehungsaufbau und der Beziehungskunst, bis hin zu Fähigkeiten wie dem Halten, dem Entgiften und dem Rekonstruieren reicht.

Wenn Gerhard Leuschner über sich in einem Interview, das wir 2011 zusammen mit Wolfgang Weigand geführt haben, sagt, dass er im Kontext der Strafrechtsreform als junger Bewährungshelfer Supervision kennengelernt hat, um das Natalitätsdilemma von Gefangenen zu verstehen, dann hat seine Einfühlung für das soziometrische Elend dieser Gruppen eine wichtige Bedeutung für seinen Habitus als späterer Supervisor. Jeder, der Leuschner kennt, hat sich wohl immer wieder gefragt wie es kommen konnte, dass er Menschen auf diese einzigartige Weise versteht, so als würde er ihre Lebensgeschichte neu erzählen können und zwar auf eine Art, in der das Minderwertigkeitsgefühl verschwindet und einer existenziellen Anerkennung Platz macht. In einer Metaphernerzählung hat Leuschner diesen Umgang mit dem soziometrischen Elend unter dem Titel: „Anregung zum Thema Verstehen“, vorgestellt (vgl. Leuschner 1982). Es geht in dieser Geschichte um etwas, was in Gestalt einer alten Fahrradklingel, also eines mechanischen Objektes, das Verstehen des Anderen herausfordert. Vergiftet, verweigernd, destruktiv ist das Beziehungsangebot und fordert den unerfahrenen Berater zum Agieren zum „Aufbrechen“ heraus, wohingegen der erfahrene Berater betrachten kann, sich berühren lässt, haltend und vor allem wartend reagiert. Verstehen ist hier nicht sprachlich und meint vor allem die Fähigkeit, auf der Ebene des latenten Sinns zu arbeiten. Was diese Fähigkeit des Verstehens theoretisch ist, wissen wir seit Bions „Lernen aus Erfahrung“. Es handelt sich um den Umgang mit seelischem Gift durch die Containerfunktion.

Bion spricht von einem Akt basaler Hermeneutik, in dem es der Mutter gelingt, das destruktive, verzweifelte und hoffnungslose Verhalten ihres Kindes mit Bedeutung zu versehen und die kindliche Verzweiflung in Hoffnung zu verwandeln. Er nannte dies die Fähigkeit der Mutter für das Kind einen Container bereitzustellen, indem es seine seelisch unverdauten Affekte hineinprojizieren kann. Eine Art Verwandlung von Beta-Elementen in Alpha-Elemente wird so vollzogen und es entsteht die Af-

fektstabilität als Voraussetzung des Denkens. Eine Botschaft, der tragende Affekt der Erzählung wird entgiftet, wie Bion sagt, zurückgegeben. Heute, lange Jahre nach dem Psychoboom wird diese beraterische Haltung, die im Supervisionskonzept von Leuschner tragend ist, beratungswissenschaftlich mittels Bindungstheorie begründet.

Ich komme nun zu einem zweiten tragenden Eckstein des Supervisionskonzeptes von Gerhard Leuschner: dem Kontrakt. In allen anderen Entwürfen der Theoretiker, die ich heute vorgestellt habe, fehlt eine Kontraktethik, so dass Kontrakt- und Arbeitsbündnis mehr oder minder auch für die Supervision aus dem psychoanalytischen Setting übernommen wurden. In jenen Beiträgen, in denen Leuschner zum Kontraktmodell arbeitet, wird jedoch deutlich, dass er hier einen anderen, einen gesellschaftlichen und sozialtheoretischen Rahmen setzt. Gerhard Leuschner hat im Kontext seiner Kontraktethik vor allem machtkritisch gearbeitet und hier deutlich für die Selbstbewusstheit der Vernunft gegenüber der Macht plädiert. Damit hat er erstens die Praxis der leeren Kontrakte (man kontraktiert nur Äußerlichkeiten) und die Praxis der therapeutischen Kontrakte (Settingzentriertheit, Expertenorientierung) hinter sich gelassen. In gewisser Weise hat Leuschner damit Foucault für die Supervision vorweggenommen. Wer seine Positionsbestimmungen zur Macht und zum Umgang mit Macht und Hierarchie kennt, der wird deutlich an die Theorien von Foucault erinnert. 2007 hat Gerhard Leuschner in einem Aufsatz für die Zeitschrift Supervision diese Position noch einmal klar dargelegt und am Beispiel einer Beziehung, jener zwischen Voltaire und Friedrich dem Großen einen aufklärerischen Umgang zwischen Macht und Vernunft diskutiert (Leuschner 2007). Umgekehrt hat er immer wieder, z.B. 1993, zu Beginn der Zeitschrift Forum Supervision, darauf hingewiesen, dass das Phänomen einen Menschen neurotisch zu machen, in einer Art kindlicher Abhängigkeitsbeziehung und Gehorsam liegt, die in vielen Berufen und Organisationen alltäglich ist. Wir kennen alle die Erklärung der Psychoanalyse von der Familialisierung der Institutionen und der Unbewusstmachung der Machtbeziehung in Organisationen, die sich fürsorglich geben. Interessanterweise ergänzen sich hier Freuds Massenpsychologie und Ich-Analyse mit der Theorie der Gouvernamentalität von Foucault. Vier Machtformen hat Foucault in seinen Studien zur Gouvernamentalität unterschieden: leviathanische Macht, Disziplinarmacht, Pastoralmacht und Gouvernamentalität. Vor allem die Seelen- und Gewissensführung im Kontext der Pastoralmacht, die Individualisierung der Macht, die Pflicht zur Wahrheit und die Übereinstimmung der Techniken der Gesprächsführung, sowohl im therapeutischen wie auch im polizeilichen Kontext, haben Foucault dazu geführt, Beratung und Therapie ganz abzulehnen. Leuschners Leistung für die Supervision besteht nun darin, dass vieles, was er zur Macht in Supervisionsbeziehungen gelehrt hat, auch von Foucault stammen könnte, er jedoch anders als die Mehrheit der Foucaultianer, sich nicht mit Kritik und Ablehnung von Beratung begnügt hat. Stattdessen hat Leuschner auf die Kraft der Auseinandersetzung und Beziehung gesetzt. Die Beziehung von Voltaire und Friedrich dem Großen, die Leuschner in seinem Artikel als Referenzrahmen wählt, ist von einem unendlichen Machtgefälle geprägt, jedoch weiß der Herrscher, wenn er die Kräfte der Vernunft nicht wachsen lässt, wird jedwede Entwicklung zerstört. Dies gilt für Staaten, dies gilt aber auch für Organisationen. Macht braucht Vernunft, wenn sie nicht narzisstisch stagnieren will.

Über die Kontraktklärung hinaus hat Gerhard Leuschner das Supervisionsverständnis als Rollenentwicklung, Rollendifferenzierung und Rollenklärung geprägt. Bekanntermaßen hat der das funktionalistische Rollenmodell mit der Psychoanalyse verbunden. Wir haben im Bielefelder Studiengang die Habitustheorie von Bourdieu hinzugefügt. Wir übernehmen an dieser Stelle die gruppensymbolische Einsicht von Gerhard Leuschner, dass sich in den supervisorischen Settings symbolische Gewalt insti-

tutionalisiert und dass es darum geht, diese aufzuklären und zu konfrontieren. Mit dem Habituskonzept konnten wir quasi die Gruppendynamik weiterführen. Gruppen und auch Teams sind Spiegel gesellschaftlicher Rangordnungen. Konflikte in Gruppen und Teams haben neben dem Aspekt der Rolle und des Rollenhandelns eine Beziehung zum Habitus und dem innewohnenden Kapital. Insofern spielen Migration und Geschlecht in unserem Gruppen- und Teamverständnis eine wesentlich Rolle.

Gerhard Leuschner hat in seinem Supervisionskonzept ebenfalls gezeigt, dass er Organisationen zum einen als politische Einheiten denkt, als auch als funktionale auf Sachlichkeit und Zweckrationalität beruhende Systeme. Wir haben diesen Gedanken aufgenommen und lehren entsprechend sowohl Systemtheorie als auch Mikropolitik. Am deutlichsten bleibt aber das von Leuschner geprägte Kommunikationsmodell für die Supervision. Bei ihm geht es nicht um Deutung und Intervention, sondern um eine kommunikative Verständigung, die er einerseits als praktische Menschlichkeit und Zuwendung, andererseits als reflexive Kritik und politische Aufklärung lebt. Diese Kunst kann man nicht übernehmen, sondern nur erleben.

Literatur:

- Arendt, H. (2002): Vita Activa oder vom tätigen Leben, München/Zürich: Pieper Verlag.
- Aurin, K. (1979): Beratung im Schulbereich, Weinheim: Beltz-Verlag.
- Baudrillard, J. (2015): Die Konsumgesellschaft. Ihre Mythen, Ihre Strukturen, Wiesbaden: Springer-VS-Verlag.
- Bion, W. (1963): Lernen aus Erfahrung, Stuttgart: Klett-Verlag.
- Dahrendorf, R. (1965/2010): Homo Soziologicus, Wiesbaden: VS-Verlag (17. Auflage).
- Gröning, K. (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und sozialer Arbeit, Gießen: Psychosozial Verlag.
- Gröning, K. (2015): Wie Krankenhäuser mit der späten Familie umgehen können, in: Gröning, K./Sander, B./von Kamen, R. (Hrsg.): Familiensensibles Entlassungsmanagement, Frankfurt a.M.: Mabuse-Verlag, S. 181-202.
- Honneth, A. (1994): Der Kampf um Anerkennung, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Krockow, C. v. (1988): Die Stunde der Frauen. Bericht aus Pommern 1944 bis 1947, Stuttgart: Dtv-Verlag.
- Leuschner, G. (2007): Supervision, eine Kunst der Beziehung, in: Supervision, Heft 2/2007, S. 14-21.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung, in: Forum Supervision Heft 1, S. 7-32.
- Leuschner, G. (1982): Die alte Fahrradklingel oder Anregungen zum Thema Verstehen, in: Supervision, Heft 1 (Reprint des Fachhochschulverlages Frankfurt a.M. 1992), S. 59-61.
- Moreno, J. (1949): Soziometry and marxism, in: Soziometry, Heft 12, S. 106-143.
- Picht, G. (1963): Die deutsche Bildungskatastrophe, Frankfurt a.M.: Fischer-Verlag.
- Sprey, T. (1968): Beraten und Ratgeben in der Erziehung, Weinheim: Beltz-Verlag.
- Tausch, R./Tausch, A.-M. (1977): Erziehungspsychologie, Göttingen: Hofgreffe-Verlag.
- Wurmser, L. (1993): Die Flucht vor dem Gewissen, Heidelberg: Springer-Verlag.

Annemarie Bauer und Heike Koch

„Organigramm mit Gott“

Anregungen zu einer Organisationsanalyse mit einer positionsorientierten Aufstellung - Ein Fallbeispiel

Zusammenfassung

Wir stellen hier anhand eines Beispiels eine Methode vor, die dem Soziodrama entlehnt ist, die Organisation fokussieren soll, dabei die (erzählten) Elemente der Organisation miteinander in Beziehung setzt und diese in phantasierte Dialoge umsetzt.

1. Fallbeispiel: Das Projekt als Lebenstraum

Es handelt sich um eine Fallarbeit aus dem Blickwinkel der Supervisorin. Der in der Lehrsupervision und in der Balintgruppe vorgestellte Fall ist ein Projekt im Kontext einer freien Kirchengemeinde, das von Ehrenamtlichen ins Leben gerufen, lange geleitet wurde und nun in die Professionalität überführt werden soll.

Berufliche Entwicklung

Die Supervisorin, Frau S., ist 51 Jahre alt, wohnt in einer Kleinstadt, ist verheiratet und hat zwei Kinder, einen Sohn (22), und eine Tochter (20). Sie wollte am Ende der Schulzeit zunächst Pfarrerin werden, entschied sich aber für den Beruf der Grundschullehrerin. Sie charakterisiert sich selbst als Leitungspersonlichkeit, wirkt extrovertiert, erzählt ausführlich und strukturiert. Nach dem Studium arbeitete sie viele Jahre lang als Grundschullehrerin an einer freikirchlich-evangelikalen Schule.

Religiosität

Sie war aus der Landeskirche ausgetreten und Mitglied einer Freien Evangelischen Gemeinde geworden, in der sich die ganze Familie engagierte („Eine richtige Vorzeigefamilie“). Es sei Teil ihrer Persönlichkeit, dass sie immer überall die Initiative ergriffen habe. Wenn es z.B. in der Gemeinde keine Krabbelgruppe gab, war klar, dass sie eine gründete und leitete. Später trat sie wieder in die Landeskirche ein. Ihre Frömmigkeit drückt sich u.a. darin aus, dass sie sich in ihren konkreten Lebensschritten und Entscheidungen als von Gott geführt versteht. Häufig erwähnt sie Gotteserfahrungen in Träumen oder direkte Ansprache durch Gott.

Krise

Frau S. hat sich nach einer persönlichen Krise von der freikirchlichen Gemeinde distanziert bzw. die Gemeinde hat sich von ihr distanziert. Ihr Sohn hat sich als schwul geoutet, was Menschen der Gemeinde der Mutter bzw. der Familie sehr angelastet haben. Man erwartet, dass die Familie die Homosexualität ihres Sohnes ablehnt, sich von ihm distanziert und auf seine ‚Heilung‘ hinwirkt. Frau S. ist daraufhin aus Solidarität mit dem Sohn, wegen vieler Kränkungen und nach langen Kämpfen aus der Gemeinde ausgetreten. Es ist aber noch nichts anderes an die Stelle getreten. Spirituell befindet sie sich auf der Suche nach einem neuen Ort, der an die Stelle der weggebrochenen freikirchlichen Gemeinde treten könnte. Es ging ihr fast ein Jahr lang sehr schlecht („zwischen Depression und Burn-out“). Erst als es ihr wieder etwas besser ging, begann sie mit der Supervision.

2. Entstehung und Entwicklung des Projektes

Das Projekt wurde vor etwa zehn Jahren gegründet, durch Frau S., ihren Mann und ihre beste Freundin, wobei Frau S. die treibende Kraft war. Träger des Projektes ist ein Verein, den sie ebenfalls gegründet haben und dessen Vorstand aus denselben Personen besteht.

Das Projekt ist ein Begegnungszentrum für Familien, gerade für einkommensschwache, das sich vor allem durch Spenden und ehrenamtliche Arbeit finanziert. Nach ein paar Jahren wurde es ebenfalls durch Spenden möglich, ein neues größeres Haus mit Außengelände zu kaufen. Frau S. selbst und ihr Mann gehörten dabei mit zu den aktivsten Spendern.

Zum Begegnungszentrum gehören heute ein Cafébetrieb, ein Streichelzoo, Spielgeräte für Kinder, ein Bibelpark. Zu relativ günstigen Preisen können hier Kindergeburtstage gefeiert werden. Weitere Kunden sind Kindergärten, Grundschulen und Kirchengemeinden, die Programme buchen können. Das Angebot stößt auf große Resonanz. Das Projekt ist über die Jahre expandiert und hat schon etwa zwanzig Mitarbeitende, die meisten davon ehrenamtlich. Die wenigen Festangestellten spenden 20% von ihrem Mindestlohn für das Projekt. Sie selbst bekommt 480 Euro. Familienverdiener ist ihr Mann, der erfolgreich selbständig arbeitet.

2.1. Die Bedeutung des Projektes und Ziele der Supervision

Die Fragen von Frömmigkeit und ihr Beruf als Leiterin des Projektes gehören eng zusammen. Im letzten Jahr hat das Projekt stagniert („*Ich habe nicht mal eine Gartenschere angeschafft*“), weil sie sich nach der Krise mit der Gemeinde kraftlos und depressiv fühlte. Frau S. ist die zentrale Figur, der ‚Dreh- und Angelpunkt‘ des Projekts, sie wirkt sehr charismatisch und engagiert. Sie kann sich aber nicht gut distanzieren, geschweige denn das Projekt loslassen. Es gibt auch keine weitere Person, der sie das Projekt übergeben könnte, nicht einmal eine Stellvertretung. Sie will einerseits weniger arbeiten, es aber auch nicht abgeben, es ist ‚ihr Projekt‘. Der Bruch mit der Gemeinde hat starke Auswirkungen auf das Projekt, in dem viele Menschen aus der freien Gemeinde mitarbeiten. Ihre Arbeit und ihre Leitungsrolle werden nicht mehr von allen anerkannt. Es kommt immer öfter zu immer heftigeren Konflikten: So sucht Frau S. für das Projekt neue Mitarbeiterinnen, auch lesbische Frauen. Sie sieht und lebt darin ihren Protest! Darüber hinaus steht im Projekt eine Professionalisierung an, weil das Projekt sehr groß geworden ist. Es müssen Rollen und Verantwortungsbereiche geklärt werden; dies auch deshalb, weil die freundschaftliche und religiöse Verbundenheit nicht mehr stabilisierend wirkt. Das bedeutet im Klartext: Die Beziehungen sind zerrüttet, aber man versucht in dem Projekt weiterhin zusammenzuarbeiten, was - vermutlich - nicht gelingen kann. Das Projekt ist für Frau S. zu einem Symbol der praktizierten Nächstenliebe für benachteiligte Familien geworden. Sie hat mit diesem Projekt ihren Traum verwirklicht, etwas für Kinder zu tun. Den möchte sie nicht aufgeben. Frau S. erzählt aus ihrer Herkunftsfamilie, dass sie das abgelehnte Kind gewesen sei, darunter sehr gelitten habe. Mit der Gründung des Projekts arbeitet sie auch ihre eigene unglückliche Kindheit auf. Sie erzählt eine Schlüsselszene, die sie als ihre erste Gotteserfahrung, im Jugendalter, interpretiert: Als sie kurz vor einem Suizidversuch stand, wurde sie durch eine Stimme Gottes ins Leben zurückgerufen - eine biographische Wende. Danach fand sie den Weg in die kirchliche Jugendarbeit, die sie als ihre persönliche Rettung erlebt hat. Ein Jahr nach dem Outing des Sohnes sucht sie die Supervisorin auf mit dem Ziel, den Prozess der Professionalisierung und der Neuorientierung begleitet zu wissen. Die Supervisorin selbst ist Pfarrerin der verfassten Kirche. Die Schilderung ihres Teams lässt darauf schließen, dass es sich um ein stark ideelles Team handelt. Aus ihrer christlichen Lebenseinstellung

heraus sind Menschen bereit, sich ehrenamtlich oder für eine geringe Entlohnung in dem Projekt zu engagieren und der charismatischen Leitung durch S. zu folgen, die sie als ‚Vorzeige-Christin‘ respektieren. Organisationsstrukturen sind nicht bewusst und werden sogar als „*ungeistlich*“ abgelehnt. Frau S. befindet sich in zwei Ambivalenzen: Zum einen ist aufgrund ihrer Glaubenskrise und dem Bruch mit der Freikirche ihre persönliche charismatische Führerschaft in Frage gestellt. Leitung muss sich nun auf andere Fundamente gründen und entschlossen durchgesetzt werden, wenn das Projekt nicht auseinanderbrechen soll. Zum anderen führt auch das Wachsen des Projektes dazu, dass es sich organisatorisch verändern muss, Leitungs- und Stellvertretungsregelungen sind notwendig geworden. Erstmals erlebt Frau S., dass sie Personalführung nicht nur motivierend und anerkend, sondern auch kritisierend und maßregelnd wahrnehmen muss - eine Rolle, die für sie neu und unangenehm ist. In der Supervision geht es daher um ihre Leitungsrolle und die künftige inhaltliche Ausrichtung des Projektes. Ihr ausdrückliches Ziel ist es, dass das Projekt gut weiterlaufen kann, aber nicht mehr ausschließlich an ihrer Person hängt. Sie will weiterhin dabei sein, aber nicht als ‚Königin‘.

2.2. Die Organisationsanalyse

Organigramm mit Gott

Die Supervisandin erstellt ein Organigramm, in dem an oberster Stelle ‚Gott‘ steht. Erst dann kommen die Strukturen und Namen der Personen, die die Positionen besetzen. Dies sind vor allem ihr Ehemann und ihre Freundinnen und Freunde sowie deren Partner. Arbeit und Privatleben gehen ineinander über. Ein Konflikt im Projekt ist somit immer zugleich ein persönlicher und privater. In der Supervision sollen nicht nur die familien- und gemeindedynamischen Elemente betrachtet werden, sondern der Blick soll sich auf die Organisation richten - und dies im Kontext der Kirchengemeinde und des Projektes. Wir gehen dabei davon aus, dass nicht nur Menschen miteinander interagieren, sondern dass der Kontext mit seiner Geschichte, seiner Idee, seinen lange eingeschliffenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten eine Rolle spielt. Mehr noch: Eine solche wertegetragene Organisation ist eine ideelle Organisation, in der die Idee, die Ideale und die Ideologien an oberster Stelle stehen. Einzelne Menschen können manchmal Regeln durchaus außer Kraft setzen. Dies ist in einer ideellen Organisation aber nur möglich, wenn die Person hoch anerkannt wird. Sobald diese Anerkennung abnimmt, stoßen Veränderungspläne in der Regel auf heftigen, manchmal gar erbitterten Widerstand der Organisation, in diesem Fall nicht nur von Strukturen, sondern auch von deren Verfechtern und Trägern. Das Merkmal ideeller Organisationen ist, dass aus der Überzeugung und dem Engagement, mit der die Organisation gegründet und getragen wird, oft ein fast sakraler Raum entsteht. Das liegt bei einer Kirchengemeinde dann noch einmal in einem weiteren Sinn nahe: Kirchen sind sakrale Räume. Ein Projekt mit vielen - auch ehrenamtlichen - Mitarbeiterinnen aber ist vor allem eine Organisation, die den allgemein gültigen Gesetzen einer weltlichen Ordnung unterliegt. Zugleich steht sie im Bann der Idee dieser freikirchlichen Gemeinde. Daraus kann und soll sie nicht entlassen werden. Wir bezeichnen eine Organisation als ideell, wenn sie einem Wertekodex angemessen konstruiert ist und ihre Arbeit nach den Regeln der Idee durchführt. Wir bezeichnen eine Organisation als ideologisch, wenn diese Ideen unverrückbar, nicht hinterfragbar und schon gar nicht kritisierbar gelten.

2.3. Die Aufstellung

Die Balintgruppe arbeitet mit einer Aufstellung, um die Dynamik des Projektes und die Unsicherheit der Supervisandin zu verstehen.

In der Aufstellungsarbeit nehmen wir folgende Positionen ein:

- Organigramm mit Gott
- Die Supervisandin: Lehrerin, Projektleiterin, Mutter, Freiberuflerin,
- Das abgelehnte Kind
- Der Bruch mit der Gemeinde
- Der schwule Sohn
- Charisma
- Entwicklungsaufgaben der Supervisandin
- Die Supervision durch eine Theologin

Methode: Der 1. Schritt

Die Protagonisten identifizieren sich mit der Position und der Rolle und sprechen in der Ich-Form:

- Ich bin das Organigramm mit Gott; ich stehe für die Struktur des Projekts in einer Gemeinde und für den Lebensplan der Supervisandin ...
- Ich bin das Charisma und arbeite mit den Gaben, die ich von Gott bekommen habe ...
- Ich bin der Bruch mit der Gemeinde und verliere gerade alles, was mir über Jahre Orientierung gab
- Ich bin das schwule Outing und mache etwas anders, anders als meine Eltern, anders als die Kirchengemeinde; und ich habe einen heimlichen Genuss daran, zu schockieren....
- Ich bin das abgelehnte Kind und wieder einmal werde ich abgelehnt und muss Leistung bringen, wie mit 13 Jahren schon; ich erbringe die Leistung, aber ich als das bemühte Kind bekomme doch keine Anerkennung....
- Ich bin die Entwicklungsaufgaben der Supervisandin und muss akzeptieren, dass mein Sohn anders ist und anders lebt. Ich muss akzeptieren, dass Mitglieder meiner/unserer Kirchengemeinde dies als Sünde werten. Das fällt mir sehr schwer, aber ich stehe entschieden auf der Seite meines Sohnes und lasse mich nicht von den Gemeindemitgliedern von dieser Entscheidung „für mein Kind“ abdrängen....
- Ich bin die Supervisorin und als Theologin und Pfarrerin weniger heilig, kann aber 'Gott' als über dem Projekt stehend akzeptieren.

Wenn man nicht genügend Mitspieler hat, kann man auch mit leeren Stühlen arbeiten, die man mit einem Zettel und der Position belegt und die alle Teilnehmer einnehmen können. Die Gruppe um die Protagonisten herum hört zu und darf nach dem ersten Statement doppelten: aus der Position heraus - eine Interaktion ist (noch) nicht erwünscht.

Methode: Der 2. Schritt

Die Protagonisten bleiben in ihren Rollen, interagieren aber nun miteinander. Sie verhandeln, koalieren, beschuldigen sich, stellen Kausalitäten auf, greifen sich in ihren Positionen an, verbünden sich. Das heißt: man konstruiert daraus eine Geschichte, eine mögliche Geschichte, manchmal auch alter-

native Geschichten. Die Gruppe um die Protagonisten herum kann sich einschalten und Ideen einbringen - jeweils aus den vorgegebenen Positionen heraus. Nun kann jeder mitspielen - die einen bleiben in der Rolle oder wechseln, wie die bisher Außenstehenden, und stellen sich hinter die Position, für die sie Ideen beisteuern möchten. Es kann sein, dass man merkt, dass eine wichtige Position fehlt - dann kann man sie mit einem Stuhl in den Kreis dazusetzen. Dabei muss das Spiel unterbrochen werden, die neue Position muss erklärt und begründet werden und mit einer Person besetzt werden.

2.4. Gedanken zur Methode: Die Bedeutung der Dialoge

Man kann, wie man das üblicherweise in Familienaufstellungen macht, Personen aufstellen, die Familienebenen und die Generationenthemen herausarbeiten, Konflikte inszenieren und damit auch aufdecken. Möglich ist aber - auch im Sinne der Ego-State-Therapie - Elemente von Personen aufzustellen, wie es in etwa dem ‚Inneren Team‘ entspricht. Mit der Sprache der einzelnen Ego-States tritt die Persönlichkeit aus der Wahrnehmung der anderen hervor und füllt diese mit Inhalten, die in einem therapeutischen oder supervisorischen Setting häufig nicht formuliert werden. Bedeutend ist hierbei, dass die Mitspieler auch immer über sich selbst Aussagen machen, über ihre Wahrnehmungen und Foki. Das ist legitim, es schafft Volumen, kreiert Ideen, fördert Gefühle zu Tage, die man (noch) nicht gefunden und möglicherweise noch nicht in Bezug zu der berichteten Geschichte gebracht hat. Sollten aus Sicht des Erzählers Projektionen stattgefunden haben, die für ihn nicht stimmig sind, können diese zurückgewiesen oder nicht beachtet werden. Aber: Zu den Regeln der Balintarbeit gehört es - und diese Regeln nehmen wir auch für die Aufstellungsarbeit in Anspruch: es werden nicht Wahrheiten produziert, sondern Anregungen zu Perspektivwechseln gegeben, zu erweiterten Perspektiven, zu ‚auf den Kopf‘- gestellten Perspektiven. Dabei sind Ungereimtheiten und ‚logische‘ Brüche erwünscht, weil sie Irritationen erzeugen und Präzisierungen verlangen. Die Falleinbringerin, die die Geschichte erzählt und zur Bearbeitung freigibt, wählt aus und entscheidet, was zur Geschichte dazugehören könnte, was aber auch nicht. Über die Positionsübernahme werden Gefühle freigesetzt, die man sich nicht so leicht ‚denken‘ kann. Dann teilen die Positionsinhaber ihr Erleben auf den Stühlen und im Umgang mit ihrer Sprache, ihre Gedanken und Gefühle. Das alles wird der Falleinbringerin zu Verfügung gestellt und sie geht mit der Produktion um: sie darf mit der Produktion spielen, Teile aufgreifen, andere verwerfen, ihre eigenen Reaktionen mitteilen - klassisches Durcharbeiten also! Und dann reflektieren alle das mögliche weitere Vorgehen!

Was bei dem eingebrachten Fall *„Organigramm mit Gott“* herauskam? Eine ‚Häutung‘ einer Frau, gebunden - und gefangen - in einem engen freikirchlichen Milieu.

3. Der Ertrag der Methode und die weitere Entwicklung

Die Aufstellung, die damit verbundene Visualisierung der Organisationsaspekte und die entstehenden Dialoge waren für die Falleinbringerin in verschiedener Hinsicht erhellend. Sichtbar - und in den Dialogen z.T. auch ausgesprochen - wurde die Fülle der Veränderungsprozesse, die von der Supervisorin zu gestalten waren. Eröffnet wurden zugleich veränderte und veränderbare Perspektiven auf diese Prozesse:

- Was verändert sich an der Organisation, wenn nicht mehr Gott ganz oben steht? Wird dadurch der Blick auf reale Leitungs- und Machtstrukturen ermöglicht?

- Was verändert sich, wenn private Freundschaften und professionelle Rollen in der Organisation voneinander unterschieden werden, wenn innerhalb der Organisation Aufgabenklärungen erfolgen?
- Was verändert sich, wenn andere Personen in die Leitung einbezogen werden, die Projektgründerin aber weiterhin im Projekt mitarbeitet? Gelingt die Veränderung der Rollen? Wird sie persönlich das Abgeben von Verantwortung als Entlastung erleben, oder doch eher als Entmachtung? Werden andere tatsächlich Verantwortung übernehmen, solange sie dabei ist?
- Wie wird es der Supervisandin gelingen, loszulassen und zu akzeptieren, dass sich das Projekt wie auch der eigene Sohn anders weiterentwickeln als von ihr intendiert? Wie wird es ihr gelingen, dabei die Beziehung zu beiden aufrecht zu erhalten und zu leben - nicht mehr als ‚Königin‘, sondern auf gleicher Ebene?

Diese Fragen wurden in der Supervision intensiv bearbeitet und der Veränderungsprozess der Organisation begleitet. Tatsächlich hat die Supervisandin eine Konzeption für ihr Projekt erarbeitet, die eine veränderte Leitungsstruktur vorsah. Ein dreiköpfiges Leitungsteam, dem die Supervisandin weiterhin angehören wollte, mit klar umrissenen Aufgaben, sollte nun das Projekt managen. Wie erwartet kam es bei der Besetzung dieses Teams zu Konflikten, die daher rührten, dass erstmals thematisiert werden musste, welche Personen über die dafür notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügten - und welche Personen auch nicht. Dieser notwendige Weg der Professionalisierung der Projektleitung führte auf der Ebene privater Freundschaft zu Verletzungen. Private und professionelle Beziehungen mussten entflochten werden, was mit einigen Menschen gelang, mit anderen aber auch zu schmerzhaften Trennungen führte. Der Supervisandin wurde deutlich, dass sie selbst vollständig mit dem Projekt identifiziert war und ihre gesamte Zeit dort verbrachte. Ein Erschrecken trat ein, als sie im Zuge der Leitungsumstrukturierung dies auch von außen so gespiegelt bekam: „Frau S. arbeitet nicht in dem Projekt, sie ‚ist‘ das Projekt“. Sie konnte dann gut für sich die Rolle erarbeiten, die sie in Zukunft dort einnehmen wollte: Die der Gründerin und weiterhin an der Leitung Beteiligte. Um diese veränderte Rolle für sich selbst wie für die Mitarbeitenden des Projektes zu konkretisieren, entschied sie sich für die Wiederaufnahme ihrer Berufstätigkeit als Grundschullehrerin mit einer halben Stelle. Neben dem Effekt, nun für das Projekt nicht mehr rund um die Uhr verfügbar zu sein, führte dieser Schritt zu einem geregelten Einkommen mit der dazugehörigen Alterssicherung. Sie trug damit auch ihrem Lebensalter Rechnung. Es gelang ihr, die eigene berufliche Entwicklung mit dem ehrenamtlichen Engagement in ihrem Projekt besser in Einklang zu bringen als zuvor. Der angewandten Methode in der Balintgruppe war es zu verdanken, dass, zuerst für die Falleinbringerin, dann im zweiten Schritt auch für die Supervisandin, ein Dialog entstanden ist zwischen den verschiedenen Persönlichkeits- und Organisationsaspekten, die zuvor eher unverbunden nebeneinander zu stehen schienen. Unterschiedliche Aspekte des Falls konnten so integriert werden: die Organisationsstruktur des Projekts, die Persönlichkeit der Supervisandin mit einer schwierigen Kindheit und der noch zu bewältigenden Entwicklungsaufgabe einer 50jährigen Frau, die wichtige Rolle der Religiosität und der zuerst tragenden und dann zerbrechenden Gemeinschaft einer freikirchlichen Gemeinde, die sexuelle Orientierung des Sohnes. Entsprechend gelang es der Supervisandin im Prozess, ihre eigenen unterschiedlichen Bedürfnisse zu sehen, zu reflektieren und zu integrieren.

Heike Friesel-Wark, Hans-Peter Griewatz

Symposium für Gerhard Leuschner

Die Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen (Tagungsbericht)

Zu Ehren des 80. Geburtstags und des Lebenswerks von Gerhard Leuschner fand am 12. November 2016 das Symposium „Die Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen“ im Audimax der Fachhochschule Bielefeld statt. Mit ihrem repräsentativen und feierlichen Charakter unterstrichen die Räumlichkeiten die Bedeutsamkeit dieses Ereignisses für die zahlreichen aus allen Teilen Deutschlands angereisten Gäste, für die Veranstalter des Masterstudiengangs ‚Supervision und Beratung‘ der Universität Bielefeld, und nicht zuletzt natürlich für Gerhard Leuschner selbst sowie für seine Frau, die ihn beruflich über viele Jahre begleitet hat. Mit 180 Besucherinnen und Besuchern war das Symposium sehr gut besucht und es war vielen Menschen aus der Supervisionsszene ein Bedürfnis, ihrer Dankbarkeit für das bedeutsame Lebenswerk von Gerhard Leuschner und seine Verdienste um die Supervision Ausdruck zu verleihen. Ein Großteil der anwesenden Gäste ist bzw. war mit Gerhard Leuschner über mehr oder minder lange Wegstrecken verbunden und hat von ihm - direkt oder indirekt - das ‚Handwerk‘ der Supervision erlernt.

Nach der Begrüßung durch die Studiengangsleitung Prof.‘in Dr. Katharina Gröning überbrachte Theresia Volk, als erste Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Gruß- und Dankesworte seitens des Verbandes. Sie würdigte die besonderen Verdienste Gerhard Leuschners um den Verband, insbesondere natürlich in seiner Funktion als Gründungsmitglied, und stellte die richtungweisende Bedeutung seiner Arbeit für die Etablierung, Konsolidierung und Weiterentwicklung von Supervision als berufliches Beratungsformat heraus. Vor dem Hintergrund ihrer Ausbildung als Supervisorin am von Gerhard Leuschner gegründeten Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS), verlieh Theresia Volk auch ihrer ganz persönlichen Verbundenheit zu ihrem damaligen Ausbilder Ausdruck.

Dann hielt Gerhard Leuschner selbst einen Vortrag und präsentierte dem Publikum die Darstellung eines fesselnden, facettenreichen Supervisionsprozesses. Das von ihm gewählte Fallbeispiel und die anschließende Schilderung und Begründung seines supervisorischen Vorgehen verkörperten eindrücklich das, wofür Gerhard Leuschners Supervisionskonzept in besonderer Weise steht: Supervision ist Beratungskunst, welche über die Kernelemente des Kontrakts, des Settings und der Verhandlung einen aufklärerischen und emanzipatorischen Anspruch auf einem hohen reflexiven Niveau verfolgt. Das gesprochene Wort, als Grundlage eines jeden gelingenden Supervisionsprozesses, erhielt ebenfalls in seiner Rede eine besondere Bedeutung. Im Kontext von Supervision steht das gesprochene Wort im Dienste einer echten Auseinandersetzung, eines dialogischen Aushandelns, das keine strategischen und instrumentellen Ziele verfolgt, sondern sich um das Verstehen unterschiedlicher Interessen und Perspektiven bemüht und das komplexe Interagieren unterschiedlicher Ebenen ins Zentrum des beraterischen Vorgehens rückt.

Anschließend hielt Wolfgang Weigand, langjähriger Weggefährte und Freund, die Laudatio auf Gerhard Leuschner. In ihr erhielt der Lebensweg von Gerhard Leuschner mit seinen vielen unterschiedlichen Stationen eine angemessene und feierliche Würdigung. Besonders berührte Wolfgang Weigand mit seiner bewegenden Einfühlung in das Fluchterleben und das Gefühl des Fremdseins für

die weitere Prägung des Lebenswegs von Gerhard Leuschner. Das Publikum war sichtlich gerührt und bedachte die vorangegangenen Reden mit einem ‚Standing Ovation‘.

Bei einem reichhaltigen Imbiss bot die Mittagspause die Gelegenheit zum angeregten Austausch und zum Wiedersehen vieler ‚alter Bekannte‘. Prof.‘in Dr. Ursula Tölle leitete in den zweiten Teil der Veranstaltung ein: Die inhaltliche Würdigung des supervisorischen Konzepts von Gerhard Leuschner. In ihrem Vortrag *„Die Person des Supervisors im Prozess der Veränderung“* stellt sie die zentrale Bedeutung der Person im supervisorischen Konzept von Gerhard Leuschner heraus. Die Erfahrbarkeit der persönlichen, unverwechselbaren Handschrift des Supervisors/der Supervisorin in einem auf Gegenseitigkeit und Transparenz angelegten Dialog bildet eine wesentliche Säule des Verstehens und eine Grundlage des Vertrauens im Kontext von Supervision.

Katharina Gröning befasste sich in ihrem Vortrag mit dem Thema *„Beratungskunst trifft Wissenschaft: Wie aus Gerhard Leuschners Lebenswerk eine beratungswissenschaftliche Fundierung der Supervision entsteht“*. Katharina Gröning brachte ihre Verbundenheit mit dem beruflichen Vermächtnis von Gerhard Leuschner zum Ausdruck und betonte die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Professionalisierung von Supervision. In ihrem Vortrag diskutierte sie zentrale Linien für eine künftig stärkere wissenschaftliche Verankerung und Professionalisierung von Supervision.

Abschließend gab sich eine langjährige Balintgruppe von Gerhard Leuschner die Ehre und rundete das Symposium mit einer heiteren und besinnlichen Vorstellung ab, bei der die Persönlichkeit von Gerhard Leuschner erfahrbar wurde.

Wir sind Berater von Beruf

Wir sind Berater von Beruf
 Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
 Denn grad in den größten Nöten
 Hilft es nicht’s nur zu erröten
 Immer wieder gibt es Pannen
 Ganze Trams die sich verspannen
 Wir sind Berater von Beruf

Alles fing mit einer Jogginghose an
 Die trug ich in meinem fis-Kurs dann und wann
 Das wurd’ Gerhard schnell zu bunt,
 plötzlich ging es ord’ntlich rund
 Es wurd’ zugewandt konfrontativ
 Gerhard mag es nicht respektlos und naiv!

Dann ging’s weiter durch Beratungslabyrinth
 Schwankten wir oft zwischen Ich und Es und Kind,
 Ohne Wunder ohne Beten,
 keine Schamanen und Propheten
 Haben wir manchen mal gezweifelt und gegrämt,
 Ohne Gerhard war’n wir manchmal wie gegrämt!

Wir sind Berater von Beruf
 Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
 Selbst in Unternehmenskrisen
 Lernten wir nicht zu verdrießen
 Diagnosen zu erstellen
 Und den Kunden zu erhellen
 Wir sind Berater von Beruf

Letzten Monat hat ein Leiter angeklopft
 Seine Kommunikation sei sehr verstopft
 Ich sollt’ sein Team reparieren
 Und mein Herz begann zu frieren
 Gerhard meinte geh’ mal einen Schritt zurück
 Bleib gelassen, exploriere noch ein Stück

In der nächsten Sitzung klagte dann der Mann
 Dass ich offensichtlich nicht gut zaubern kann
 Es sein nur Flaschen auf den Fluren
 Alle schimpften auf Strukturen
 Und die Überstunden würden auch nicht mehr
 bezahlt
 Bei manchen Menschen weiß man einfach keinen
 Rat!

Wir sind Berater von Beruf
Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
Immer wieder wird man zweifeln
Das Problem nicht ganz begreifen
Immer wieder reflektieren
fachlich diagnostizieren
Wir sind Berater von Beruf

Letzte Pfingsten war es, glaub' ich um halb acht,
Da rief ne Frau an, völlig wutentfacht
Sie ständ' kurz vor einer Wende
Bei ihr sei der Job zuende
Doch sie auch noch empört und aufgebracht
„Prima“, sagte ich, „Das wird sofort gemacht.“

Doch schon bald wurd' aus dem blühenden Smaragd
Ein eher gräußlich-elender Kontrakt
Denn in ihrer Seele brannte
elektrisch Licht, wie ,inner Lampe
Und der Gerhard sprach: „Sieh' ein, du bist begrenzt
Wenn Du garnichts Liebenswertes mehr erkennst.“

Wir sind Berater von Beruf
Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
Denn grad in den größten Nöten
Gilt's Optionen auszuloten
Statt die Suche nach dem Bösen
Musst von Problemen du dich lösen
Wir sind Berater von Beruf

Neulich habe ich einen Kunden akquiriert,
der meint rein technisch lief alles wie geschmiert,
nur wenn er das Team vernetzte
kriegten die zumeist die Krätze
Und ob ich ne' Super-App zu bieten hätt'
Und zwar ohne viel zu reden - das wär nett!

Nee, das muss ein Missverständnis sein,
Ich setzt' weder GPS noch Treuepunkte ein
weder heilen wir den Lahmen
oder tanzen unseren Namen
Denn in der Balintgruppe lernten wir sehr wohl
Ohne Bindung sind Methoden hohl!

Wir sind Berater von Beruf
Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
Denn in Läden und Fabriken
Gibt es Rollen zu entwickeln
In der Klinik und in Heimen
Gilt's Interessen zu vereinen
Wir sind Berater von Beruf

Gründlich sein ist des Beraters Pflicht
Am Donnerstag war eine „Leitung“ nicht ganz dicht
Mit dem Anzieh'n einer Mutter
War das längst noch nicht in Butter
Denn wer dabei den Narzismus plump zerbricht
reduziert den Druck im Kessel häufig nicht.

Gerhard lehre uns respektvoll konfrontier'n
Denn keiner will sich mit Gesichtsverlust blamier'n
So blieb Einfühlung erhalten
Konnten Kräfte sich entfalten
Und mit Klarheit und Humor hat man kapiert,
Das ein jeder seine besten Fehler laminiert!

Wir sind Berater von Beruf
Ein 3-fach hoch das Gerhard Leuschner uns so schuf
Sich für Dienste zu verwenden
Doch nicht als Dienstleister zu enden
Stets dem Wachstum sich verschrieben
Ohne marktschlank zu verbiegen
Wir sind Berater von Beruf

UND DAS ALLES, LIEBER GERHARD, DAS BIST DU -
UND EIN VÄTERLICHER FREUND DAZU!

[Fred Müller und der Balintchor zu Münster]

Eindrücke vom Symposium











Lars Vogel

Aktuelles aus dem Masternetzwerk

Auch in dieser Ausgabe des FoRuM Supervision wird aus dem Masternetzwerk berichtet. Der Bericht „Aktuelles aus dem Masternetzwerk“ soll ein fortlaufender Bestandteil des FoRuM Supervision werden.

Die Mitglieder des Masternetzwerks teilten sich im letzten Jahr für gemeinsame Treffen in zunächst zwei regionale Gruppen (nicht zu verwechseln mit den Regionalgruppen der DGSv), eine in Essen und eine in Bielefeld. Die Bielefelder Regionalgruppe traf sich bislang einmal, weitere Treffen sind geplant. Die Essener Regionalgruppe traf sich bis jetzt zweimal. Die Treffen finden quartalsweise statt und werden zur Terminfindung über den E-Mail-Verteiler des Masternetzwerks veröffentlicht. Die Regionalgruppen sind offen gestaltet, so dass sich Interessentinnen und Interessenten aus dem Masternetzwerk zu dem jeweiligen Folgetermin anmelden können.

Das Ziel des Masternetzwerks ist eine gemeinsame Professionsentwicklung, die an der Basis der (sozial-)wissenschaftlichen Ausrichtung des "Weiterbildenden Masterstudiengangs Supervision und Beratung" orientiert ist. Das bedeutet, dass das Masternetzwerk einerseits an einer inhaltlichen Erweiterung und Ausdifferenzierung der Supervision arbeitet, die sich an den im Rahmen des Masterstudiums vermittelten Theorien orientiert, und andererseits Öffentlichkeitsarbeit für dieses Verständnis von Supervision leistet, die ein Alleinstellungsmerkmal im Feld darstellt. Es erscheint uns notwendig, Supervision unter wissenschaftlich fundierten Forschungsmethoden zu betrachten, um die Professionalisierung der Berufsgruppe der Supervisorinnen und Supervisoren voran zu bringen und zu verdeutlichen. Die Forderung, Supervision als Beruf zu betrachten, und nicht als nebenberuflichen Zuverdienst ist berechtigt (vgl. Bredemann 2015/Gröning 2014).

Im FoRuM Supervision wurde von Miriam Bredemann bereits berichtet, dass die Akquise von Supervisionsaufträgen, insbesondere für die sich im Studium befindenden Supervisorinnen und Supervisoren, ein wichtiges Anliegen des Masternetzwerks ist (vgl. Bredemann 2016). Die Suche nach Möglichkeiten der Positionierung des Masternetzwerks im Feld ist ein weiteres zentrales Thema der Treffen. Positionierung soll als Etablierung im Feld verstanden werden. Zur Umsetzung dieser Positionierung im Feld wird aktuell die Idee der Veröffentlichung von Artikeln in Fachzeitschriften umgesetzt. Unterschieden wird zwischen wissenschaftlich fundierten Artikeln und Artikeln für die praxisorientierten Berufsgruppen. Die Darstellung der inhaltlichen Ausrichtung des Masternetzwerks soll auch in die Artikel für praxisorientierte Berufsgruppen einfließen. Diverse Fachzeitschriften konnten eruiert werden, die Interesse an einem Artikel bekundet haben. Die Fachartikel, die inhaltlich Supervision aus der Perspektive der im Masterstudiengang vermittelten Theorien zum Thema haben, werden von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Masternetzwerks ausgearbeitet.

Inhaltlich dienen die Treffen des Masternetzwerks auch dem Austausch. Zur Vertiefung und zur Anwendung der im Rahmen des Masterstudiums behandelten Theorien werden Beispiele aus der eigenen Supervisionspraxis herangezogen. Derzeit liegt der Transfer der Theorie des Habitus von Pierre Bourdieu in Bezug auf Gruppen- und Teamsupervision im Fokus der Regionalgruppe Essen. Die Erforschung des Gruppenhabitus mit Praxisbeispielen ist das aktuelle theoretische Thema. Zur Einführung wird hier auf den Artikel „Habitusanalyse als Diagnoseinstrument in Supervision und Beratung“ von Regina Heimann (2016) hingewiesen.

Das Masternetzwerk befindet sich im Prozess der Etablierung, der Zeit braucht. Der Anfang ist gemacht und erste Fortschritte können verzeichnet werden. Im Raum Köln konnten erste Supervisionsprozesse vom Masternetzwerk akquiriert und an Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Masternetzwerks vermittelt werden.

Ebenso bietet die Durchführung von Fortbildungsseminaren die Chance der Vernetzung. Im Gegensatz zur so genannten ‚Kaltakquise‘ kann eine erfolgreiche Fortbildungsveranstaltung ein positives Bild von Supervision transportieren, weil die Supervisorin/der Supervisor ‚näher dran‘ ist.

Auch stellen wir uns die Präsenz auf Fachmessen vor, auf denen wir Messestände betreuen, Kurzvorträge halten und/oder an Podiumsdiskussionen teilnehmen. Die Teilnahme des Masternetzwerks an Fachmessen erscheint uns sehr sinnvoll, da dort ein direkter Austausch mit anderen Fachleuten und Teilnehmenden sowie möglichen Interessentinnen und Interessenten an supervisorischer Unterstützung informell und im direkten Kontakt möglich ist.

Das Masternetzwerk bleibt lebendig und erfolgreich durch die aktive Teilnahme der Mitglieder.

Literatur:

- Bredemann, M. (2016): Aktuelles aus dem Masternetzwerk, in: FoRuM Supervision, Heft 48, S. 92-93.
- Gröning, K. (2014): Biografisierung der Supervision und Wandel der Nachfrage oder wohin geht die DGSv, in: FoRuM Supervision, Heft 44, S. 84-91.
- Heimann, R. (2016): Habitusanalyse als Diagnoseinstrument in Supervision und Beratung, in: Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC), Ausgabe 23, S. 357-369.

Internetquellen

- Bredemann, M.(2015): Mehr Masse statt Klasse? Die Bedeutung der Inflation von Beratungsformen für die Professionalisierung von Supervision, in: FoRuM Supervision, Heft 45, S. 97-113. URL: <http://fs.ub.uni-bielefeld.de/index.php/fs/article/view/265> (Stand 20.03.2017)

Katharina Gröning

Rezension: Haiko Wandhoff (2016): WAS SOLL ICH TUN? Eine Geschichte der Beratung. Hamburg: Corlin Verlag.

Das Vorhaben des Verfassers Haiko Wandhoff eine Geschichte der Beratung als Streifzug durch Jahrhunderte (35) zu verfassen, ist anspruchsvoll und riesig. Trotzdem hat der Autor seine Arbeit klug angelegt. Der Fokus auf einen Streifzug verspricht Leserinnen und Lesern vor allem eines: viele, teilweise sehr detaillierte Informationen und Erkenntnisse zur Geschichte der Beratung mit dem Fokus auf Herrscherberatung, Politikberatung, heute Führungskräfteberatung oder Coaching. Insofern ist das Buch eher eine sehr kreative Geschichte des Coachings.

Um es gleich vorweg zu nehmen - in dieser Hinsicht ist das Buch herausragend, beschert es doch zu Hauf Details, neues Wissen, Einblicke und vor allem eine Gestalt der Entwicklungslinien des Beratens aus der Perspektive der Politik, also des Machterhalts. Der große historische Fokus des Autors zeigt aber auch das Risiko auf, Beratung vor allem gouvernementalitätstheoretisch zu diskutieren.

Im Prinzip zeigen die von Wandhoff aufgezeigten Entwicklungslinien der Beratung, dass es sich bei ihrer Geschichte mehr um ‚Figurationen‘ im Sinne von Norbert Elias‘ Theorie handelt, denn um geschlossene Interessen oder Strategien sozialer Disziplinierung. Haiko Wandhoff ist Coach, systemischer Coach, weshalb der systemische Beobachterstandpunkt in seiner Argumentation und im Aufbau des Buches sowie schließlich in einem eigenen Kapitel quasi zwischen den Zeilen sichtbar wird. Insofern ist es auch konsequent, wenn der Autor eine Entwicklungslinie von der Herrscherberatung zum Coaching entfaltet.

Zum Aufbau des Buches: Es handelt sich, wie der Autor selbst sagt, um einen Streifzug durch die Beratung von der Antike bis zur Gegenwart, weshalb schon im ersten Kapitel der Zusammenhang zwischen einer Idee des guten Lebens und des guten Rates und der Kunst Rat zu geben zwar angesprochen, aber nicht konzeptionell begründet wird. Angeboten hätte sich eine tiefere philosophische Fundierung, z.B. im Hinblick auf Foucaults Entwurf der Selbstsorge (epimeleia cura sui) oder Nussbaums Idee des guten Lebens.

Auch die Hinweise auf die „alten Rezepturen“ der Beratung im zweiten Kapitel beschenken hohes Lesevergnügen, jedoch bieten sie keine Systematik oder theoretische Fundierung z.B. in der Aristotelischen Ethik.

Der unbedingte Wert des Buches liegt in seiner figurativen Erzählung - Beratung im Mittelalter, die Idee des Consilium, Beratung als Anrufung, bis schließlich zur Beratung bei Freud und der Idee Ordnung in die inneren Stimmen zu bringen. Das alles ist in seiner Erzählform reich, lebendig und teilweise sehr witzig verfasst. Die Kapitel sechs bis sieben, die sich mit der Mediatisierung von Beratung und dem modernen Aspekt der Beratung befassen, füllen ebenfalls eine wichtige Forschungslücke, aber auch hier wäre eine etwas tiefere Auseinandersetzung mit den referierten Autoren, nämlich der Einnahme der Beratung und die politische Macht angemessen, so bleibt bei einer kursiven Beschreibung.

Haiko Wandhoff kann schlüssig aufzeigen, woher das Charisma des Beraters, die Anrufung des Göttlichen im Beratungsakt zieht sich durch verschiedene Epochen und Verständnisse des Beratungshandelns, gleichzeitig schildert er, wie sich im 19. Jahrhundert dieser Beratungstypus auflöst und externer, reflexiver Beratung weicht. Hier zeigt sich der Autor als überzeugender Geisteswissenschaftler

mit ungemein reicher Detailkenntnis und ausgewiesenen Fähigkeiten, die Figurationen der Beratung nachzuzeichnen.

Die Kapitel sieben und acht zeichnen die Vermischung von politischer Willensbildung mit strategischer Beratung nach. Sie sind ein Lehrstück von politischer Aufklärung. Wer weiß denn noch, dass Roland Berger Consulting die Hartz-IV-Reformen der Bundesanstalt für Arbeit maßgeblich mitprägten, dass auf diese Weise die Philosophie des Neoliberalismus und Machtradikalismus Einzug hielt in die Politik und Parlamente?

Insgesamt lohnt sich das Buch in hohem Maße zur Anschaffung, da die vielen Aspekte der Geschichte der Beratung so bereichernd dargestellt werden, dass man hier immer wieder nachschlagen kann. Auch für eine Beratungstheorie liefert das Buch wichtige Quellen und Erkenntnisse.

Wolfgang Schmidbauer

Die heimliche Lust am Spektakel

Warum sich Umfragen heute irren müssen

Wenn etwas ganz anders ausgeht, als es viele vernünftige Menschen mit ihren wissenschaftlichen Instrumenten ermittelt und vorhergesagt haben, dann ist der Psychoanalytiker gefragt. War da noch etwas, das sich erst einmal im Unbewussten versteckt hat und dann, im Augenblick der Entscheidung, plötzlich die Hand zittern ließ?

Ja, da war etwas. Es lässt sich am besten mit einem Paradox beschreiben, das Schiller im „Wallenstein“ auf die Bühne gebracht hat:

Ich weiß, ich weiß - Sie hatten schon in Wien/ Die Fenster, die Balkons voraus gemietet/ Die Schlacht hätt' ich mit Schimpf verlieren mögen,/ Doch das vergeben mir die Wiener nicht,/ Daß ich um ein Spektakel sie betrog.

So könnte auch Hillary Clinton sprechen. Von einem Politiker oder einer politischen Entscheidung kann sich die Wählerschaft Kompetenz und den Versuch erwarten, möglichst viel für das Volk zu gewinnen. Oder die Wähler glauben nicht mehr an politische Kompetenz. Sie zweifeln daran, dass Politiker etwas für das Volk tun. Noch sind sie unentschieden - alle sagen doch, wer da mehr von Politik versteht, länger im Geschäft, vernünftiger ist, selbstkritischer, freilich auch langweiliger... Dann kommt die Wahl. Voyeuristische Lust durchbricht die Schranken. Sie schlägt Vernunft und Selbstfürsorge. Wahrscheinlich, sagt sich der Wähler, lügen mich die Vertreter *aller* Parteien an, reden sich selber groß und andere klein. Warum nicht den bevorzugen, der auf jeden Fall das beste Spektakel verspricht, der dafür steht, dass eine Show abgeht und ich mich weniger langweile als gegenwärtig?

Langweile scheint für den heutigen Wähler immer schwerer zu ertragen. Wer kann heute noch Stimmen fangen mit dem schönen Vergleich von Max Weber, Politik sei das langsame Bohren dicker Bretter? Eltern wissen, wie schwierig es ist, ein vom Bildschirm gefesseltes Kind in die reale Welt zurückzuholen. Soll ich meinem Partner vorwerfen, dass er schon beim Frühstück sein Smartphone interessanter findet als mich? Lieber greife ich selbst in die Tasche, um zu sehen wo etwas Besseres passiert und ich virtuell dabei sein kann?

Indem die Medienwelt eine konzentrierte soziale Welt anbietet, ersetzt sie den lebenden Tiger durch sein Fell. Das bunteste Fell gewinnt; wen kümmert es, dass wirkliche Tiger zu den gefährdeten Arten gehören?

Der reale Detektiv in New York feuert höchstens einmal zwischen Dienstantritt und Pensionierung auf einen Menschen. Der Polizist in einer Kriminalserie tut das jeden Tag mehrmals. Die Bildschirme haben es dahin gebracht, dass wir dramatische Ereignisse so lange als inszeniert erleben, bis sie von den Medien als *wirklich geschehen* berichtet werden. Von den Passanten, die das Attentat auf die Twin Towers vom 11. September 2001 beobachteten, dachten fast alle, das sei jetzt ein gewagter Stunt für irgendeine Filmproduktion. Erst als sie in den Nachrichten hörten, was geschehen war, nahmen sie diese Form der Derealisierung zurück.

Wenn Passanten heute einen Selbstmörder auf einem Dach sehen oder beobachten, wie ein Bankräuber mit einer Geisel aus einem Gebäude tritt, johlen und klatschen sie, als sei das Ganze eine Show. Dann empören sich die Medien über Gefühlskälte.

Die Öffentlichkeit dominieren vielfach Verhaltensformen, die sich als manische Abwehr des Alltags, der Routine, des Durchschnitts verstehen lassen. Nur der Superlativ bietet Halt über den Abgründen der Bedeutungslosigkeit. Nationalismus ist einer der beliebtesten Superlative. Unsere Nation soll wieder groß werden! Der Ereignis-Hype erinnert an das Verhalten Ertrinkender: Der Zeitstrom fließt so schnell, die Vergänglichkeit ist so extrem, dass jedes Ereignis aus Leibeskräften schreit, ehe es versinkt.

Bis zum Augenblick der Entscheidung scheint eine im Fall von Brexit und Trump ausschlaggebende Gruppe von Wählern unentschieden, ob sie der Stimme der Vernunft oder der Lust am Spektakel ihre Stimme geben. Ist der Moment da, greifen sie nach der Alternative, die das größere Spektakel verspricht. Wir bleiben in der EU, wir machen weiter wie bisher - wie langweilig! Wir wählen eine Frau, die es schon einmal nicht geworden ist, deren Stärken und Schwächen wir schon kennen - wie öde. Egal, was die Vernunft und die Vernünftigen bisher gesagt, ja was wir selbst als zweckmäßiger gedacht haben - wir wollen Show! Den Umfrageleuten haben wir das lieber nicht gesagt, nein, wir haben es eigentlich auch noch gar nicht gewusst, als wir gefragt wurden. Aber jetzt haben wir es getan!

Autor*innenverzeichnis

Bauer, Annemarie, Prof. Dr.

Gruppenanalytikerin und Supervisorin, bis 2010 Professorin an einer Hochschule mit dem Schwerpunkt: Psychoanalyse und Soziale Arbeit. Arbeit in eigener Praxis. Heidelberg.

Homepage: www.conseil-de.com

Friesel-Wark, Heike

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Erziehungswissenschaften der Universität Bielefeld (AG 7: Pädagogische Beratung); Dipl.-Sozialpädagogin, M. Sc. In Addiction Prevention and Treatment, M. A. in Supervision und Beratung, Supervisorin (DGSv).

Kontakt: heike.friesel-wark@uni-bielefeld.de

Griewatz, Hans-Peter

Dipl. Pädagoge: Master of Science Philosophie; Supervisor; wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lecturer am Lehrstuhl „Pädagogische Beratung“ (AG7/Erziehungswissenschaft) an der Universität Bielefeld.

Kontakt: hans-peter.griewatz@uni-bielefeld.de

Homepage: <http://www.supervision-griewatz.de/>

Gröning, Katharina, Prof.in Dr.

Professorin für Pädagogische Beratung (AG7/Erziehungswissenschaft) an der Universität Bielefeld; Mitherausgeberin der Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision „FoRuM Supervision“; Wissenschaftliche Leitung des weiterbildenden Masterstudiums Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld.

Kontakt: katharina.groening@t-online.de

Leuschner, Gerhard

Supervisor und Lehrsupervisor (DGSv), Balintgruppenleiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Gründer und langjähriger Mitherausgeber von Forum Supervision.

Kontakt: Gerhard.Leuschner@t-online.de

Koch, Heike

Pfarrerin und freiberufliche Supervisorin (DGSv*) in sozialen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern, Studentin des Masterstudiengangs „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld.

Homepage: www.supervision-heike-koch.de

Schmidbauer, Wolfgang

Autor; Kolumnist; selbstständiger Psychoanalytiker für Einzel- und Gruppentherapie; Mitbegründer der Münchener Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalytiker;

Kontakt: info@wolfgang-schmidbauer.de

Homepage: <http://www.wolfgang-schmidbauer.de/>

Tölle, Ursula Prof.in Dr.

Professorin für Theorien und Konzepte Sozialer Arbeit, Schwerpunkt Bildung an der KaTHO NRW, Fachbereich Sozialwesen, Abteilung Münster.

Kontakt: u.toell@katho-nrw.de

Vogel, Lars

Dipl. Sozialpädagoge, Systemischer Supervisor.

Kontakt: Larsbird@web.de

Weigand, Wolfgang, Prof. Dr.

Kontakt: wweigand@online.de