

Heft 64  
Januar 2025  
33. Jahrgang

# FORUM

## Supervision

### **Transformation: Haltung und Halt**

Monika Althoff  
Miriam Bredemann  
Peter Conzen  
Heike Friesel-Wark  
Katharina Gröning  
Regina Heimann  
Tina Heitmann  
Simone Hauser  
Claudia Huck  
Victoria Klingele  
Markus Lohse  
Ulrike Radix  
Hans-Jörg Stets  
Volker Jörn Walpuski  
Johanna Charlotte Wichelhaus

**Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“**

*Transformation – Haltung und Halt* (Heft 64)

33. Jahrgang

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Monika Althoff

Prof. Dr. Miriam Bredemann

Prof. Dr. Heike Friesel-Wark

Prof. Dr. Katharina Gröning

Dr. Regina Heimann

Prof. Dr. Dorothee Lebeda

Prof. Dr. Volker Jörn Walpuski

**Redaktion**

Karin Deppe

Tina Heitmann

Sascha Kaletka

Prof. Dr. Anke Kerschgens

Thomas Kottowski

David Mallin

Heidrun Stenzel

Aline Westerfeld

**Ausführende Redaktion**

Luisa Morys

**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](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

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

ISSN 2199-6334



Januar 2025, Universität Bielefeld

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>I Leitartikel</b>	
<hr/>	
<b>Peter Conzen</b> Das Jugendalter in Zeiten der Postmoderne <i>Nach wie vor ein erlebnisintensiver und krisenhafter Lebensabschnitt</i>	10
<b>Hans-Jörg Stets</b> Scheitern im Beruf	34
<b>Ulrike Radix</b> Eine weibliche Berufsbiografie <i>Untersuchung anhand eines biografischen Interviews nach Fritz Schütze</i>	61
<b>Volker Jörn Walpuski</b> Standardisierung unter Bedingungen der Digitalität <i>Eine Herausforderung für Professionen</i>	73
<b>II Kasuistik</b>	
<hr/>	
<b>Tina Heitmann</b> „Und dann fühl ich mich wie so‘ne Bettlerin“ <i>Zur Bedeutung von Klassenzugehörigkeit in der Migrationsberatung am Beispiel der Manifestation von (Ohn-)Macht und Scham in Beratung und Supervision</i>	91
<b>III Supervision und Forschung</b>	
<hr/>	
<b>Markus Lohse</b> „... ich würde es bei Einzelnen wirklich auf die Haltung zurückführen.“ <i>Eine rekonstruktive Analyse der interaktiven Bearbeitung eines Supervisionsanliegens zur Erzeugung subjektiv handlungsleitender Erkenntnis (Einsicht)</i>	98
<b>Johanna Charlotte Wichelhaus</b> Soziale Praxis der Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe <i>Ein Auszug aus einer Deutungsmusteranalyse</i>	115
<b>Victoria Klingele</b> Supervision als Beitrag zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen? <i>Eine Perspektive von Trägern</i>	135
<b>IV Nachruf</b>	
<hr/>	
<b>Katharina Gröning</b> Supervision und die Würde der Arbeit <i>Ein Nachruf auf Oskar Negt und Thomas Auchtner</i>	150

---

## V Berichte

---

**Simone Hauser und Claudia Huck**

„Quo vadis: Geschichte und Zukunft der Supervision im Dreiländereck“.

*Ein Tagungsbericht zum 50-jährigen Jubiläum der Supervisionsausbildung an der EH Freiburg.* 160

**Regina Heimann**

Supervision im interkulturellen Kontext

*Ein Bericht zur Veranstaltung DGSv Kompass digital vom 11.09.2024.* 166

**Miriam Bredemann und Heike Friesel-Wark**

Tagungsbericht der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) vom 08. bis 9. November 2024 in Bonn

173

**Volker Jörn Walpuski**

Digitalisierung in der Beratung reloaded

*Ein Bericht von der Fach- und Jahrestagung des Deutschen Verbands für Bildungs- und Berufsberatung e. V. (dvb) sowie der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim am 28. und 29. November 2024*

184

**Heike Friesel-Wark**

Zum Start des Studiengangs Supervision und Beratung an der Fließner Fachhochschule Düsseldorf

190

---

## VI Rezension

---

**Monika Althoff**

Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit

193

**Veranstaltung**

195

**Autor\*innenverzeichnis**

196

## Vorwort

Sehr geehrte Leser\*innen und Freund\*innen der Zeitschrift und der Supervision, Transformationsgesellschaft und soziale Transformation sind zentrale Begriffe der Gegenwart. Transformationsgesellschaften zeichnen sich durch die Geschwindigkeit und die Radikalität der Umbrüche ab, heißt es, und es ergibt sich ein normativer Zwang zur Transformation, um in einer Transformationsgesellschaft überleben zu können. Dieser Veränderungsdruck zeigt sich aktuell allüberall. Weg von bisher bekanntem Alltag finden sich sowohl absehbare, stückweise Übergänge als auch radikale Umbrüche, z.B. in Mobilität, in ökonomischen-, technologischen oder politischen Systemen, in globalen (Klima-)Krisen, internationalen Konflikten und grausamen Kriegen. All das ist komplex miteinander verwoben, verbunden mit großen Herausforderungen an Lern- und Entwicklungsprozesse und damit, Anrufungen neu zu denken. Wie wir leben, uns fortbewegen und arbeiten – das alles wird sich ändern und befindet sich international wie global im Wandlungsprozess zu neuen Formen und Routinen. „Welche Rolle hat nun Supervision in der Begleitung oder Mitgestaltung der großen, sozialen, Transformationen?“ Diese Frage bewegte Herausgeber\*innen und Redaktion des Forum Supervision bei der Vorbereitung für dieses Heft. Aus diesem Austausch wurde der Titel der vorliegenden Ausgabe formuliert: „Transformation – Haltung und Halt“.

Der Blick auf die gegenwärtigen Transformationen löst oft, überaus berechtigt, Überforderung und Unbehagen aus. Supervisor\*innen werden dabei selbst von gesellschaftlichen Transformationsprozessen erfasst, was z.B. bedeutet, davon genauso überrascht, berührt oder bedrückt zu werden. Gleichzeitig ist Transformation, ist das Begleiten von Übergängen, bekanntes Terrain für Supervisor\*innen. Übergänge sind Zeiten, in denen manchmal Kräfte geweckt und befreiende Möglichkeitsräume eröffnet werden können. Sie verdeutlichen zudem, dass ein „wie es bisher war“ nur begrenztes Lösungspotential für aktuelle Situationen vorhält, aber nun ein neuer Bick erlaubt sein kann. So sind aktuell Wandlungen und Entwicklungen in der Anerkennung von Vielfalt und Diversität zu sehen. Inklusion oder Achtung der endlichen Ressourcen können ebenfalls als Errungenschaft in verschiedenen lokalen Gemeinschaften aufgezählt werden. Auf diese Weise stellt sich keine einfache gemeinsame Erkenntnis vor, sondern der Transformationsprozess ist weiterhin

an vielen Stellen kompliziert. Supervision ermöglicht es im besten Fall, sich zum Wandel zu positionieren sowie Fortschritte und Rückschritte zu reflektieren. Bei all diesen Bewegungen, schnell oder langsam, nach vorne oder wieder zurück, im Einklang mit anderen oder allein und individuell, wird ein Halt benötigt, der eine eigene Haltung fördert, mit Unwägbarkeiten und Wandel umzugehen. Das kann auch bedeuten, aus diesem Halt heraus fordernden Veränderungen gegenüber Haltung zu zeigen und den Kern des eigenen supervisorischen Handelns und des eigenen Supervisionsverständnisses zu verteidigen.

Der Beschäftigung mit dem supervisorischen Halt und der supervisorischen Haltung, in Zeiten der Transformation, widmet sich in dieser Ausgabe zunächst im Leitartikel der Autor Peter Conzen. Conzens Beitrag thematisiert die Bandbreite der adoleszenten Erfahrungen, Einstellungen und Wünsche, die Jugendliche in der heutigen transformierten Welt zeigen und äußern, und legt dar, welche Herausforderungen auch mit der Schnelligkeit der Änderungen verbunden sind. Conzen zeigt auf, dass das Jugendalter seit jeher ein besonders erlebnisintensiver und krisenhafter Abschnitt im Leben der Jugendlichen ist und stellt sowohl das Streben nach einem selbstbestimmten Erwachsenenleben in allen Facetten nach der abhängigen Kindheitsphase als auch gegenwärtige Herausforderungen für Jugendliche in der krisen- und konflikthaften aktuellen Welt dar. Insbesondere dieser Beitrag verdeutlicht, dass Menschen und hier Jugendliche in der Adoleszenz von Erwachsenen und Gleichaltrigen Halt benötigen, aber auch vielfach eine eigene Haltung entwickeln. Umgekehrt wird deutlich, dass Jugendliche in ihrer Begeisterungsfähigkeit, ihrem Elan und ihrer Kritik ebenso älteren Generationen Halt und Zuversicht in unserer transformierten oder sich transformierenden Welt vermitteln können.

Jörg Stets blickt auf das Scheitern in der Supervision. Er nimmt sich die Zeit, hier verschiedene Verstehensfolien an das bittere Erleben des Scheiterns anzulegen. Verschiedene Verarbeitungsversuche aus Mythologie, Religion, Philosophie und Psychologie werden aufgerufen und Stets bietet darüber jeweils neue Deutungen für das menschliche Scheitern an. Solches, durchaus schmerzhaftes, Erleben zu verstehen und dafür genau hinzusehen braucht Zeit, Mut und einen Kontext, der Halt bietet. Stets nennt die supervisorische Haltung hier solidarisch und er nennt es „gemeinsames Üben“, wenn „radikales Scheitern“ als menschliche Grunderfahrung in der Supervision geteilt wird. So vielfarbig angeleuchtet, nimmt das Scheitern eine neue Position in Supervisionsverläufen ein. Der

Beitrag gibt zudem Ausblick auf einen Folgeartikel im nächsten Heft, in dem Stets „das Scheitern in der Supervision“ von „Fehlern in der Supervision“ abgrenzt.

Das genaue Hinsehen ist auch das Thema von Ulrike Radix. Ihr Artikel zeigt uns die große Bedeutung der geschlechtersensiblen Betrachtung von Berufsbiografien in der Supervision auf. Radix taucht in dem vorgestellten Fallbeispiel mit in die Gesamtbiografie der Supervisandin ein, in die deren Berufsbiografie tief eingebettet ist. Die biografische Erzählung der Supervisandin wertet sie mit einer Methode der empirischen Sozialforschung aus (Fritz Schützes Narrationsanalyse), um gerade die latenten Haltungen in der vorgestellten Berufsbiografie sowie darin eingelassene gesellschaftliche Spannungen verstehen und beraten zu können. Dieser Raum zur Reflexion, den die Autorin der Supervisorin im vorgelegten Fall eröffnet, ist deswegen so besonders, weil sie darüber in der Lage ist, die Wirkmacht gesellschaftlicher Kontexte bei scheinbar individuellen Entscheidungen mit einzublenden. Auf diese Weise werden die ehemaligen Entscheidungen nicht als Scheitern oder irrational, sondern als sinnhaft verstanden und anerkannt. Anstehende berufliche Entscheidungsprozesse können auf diesem Hintergrund gemeinsam reflektiert werden.

Einen Blick auf die Transformationen in den Professionen wirft Volker Jörn Walpuski in seinem Beitrag zur Digitalität, die sowohl mit Standardisierungen als auch mit Technokratisierung, Kommodifizierung und Kommensurabilität einhergehen kann. Die häufig in entgegengesetzte Richtung strebende Profession auf der einen Seite und die Organisationen auf der anderen Seite werden von Walpuski als Ausgangslage aufgegriffen und die Argumentationslinie dadurch fortgeführt, dass sich durch heutige Digitalisierungsprozesse der Widerspruch zwischen diesen Zielvorstellungen aktualisiert und verschärft. Unter dem Druck dieser und weiterer Rationalisierungsprozesse ändert sich das Professionsverständnis, und es lassen sich strukturelle Konflikte, Autonomieverlust und Rückzugstendenzen bei den Fachkräften konstatieren.

Tina Heitmann beschreibt in ihrem Beitrag eine eindrückliche Supervisionsszene, in der auf mehreren Ebenen Nicht-Beachtung und fehlender Respekt durch eine Mitarbeiterin eines Jobcenters gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte sichtbar werden. Die Erzählung entwickelt sich in der Supervisionssitzung weiter und Scham-, Macht- und Ohnmachtdynamiken werden sichtbar, aber auch besprechbar. In der Supervisionssitzung

gelingt eine schamsensible, habitussensible, diskriminierungs- und machtkritische Bearbeitung der Situation.

In der Rubrik Supervision und Forschung fokussiert Markus Lohse in seinem Beitrag ebenfalls die Funktionen des Haltgebens in der Supervision und zeichnet beispielhaft nach, ob und wie durch Supervision interaktiv Haltungsänderungen erzeugt werden können. Er leistet einen, sicher zur Diskussion einladenden, Beitrag zur Supervisionsforschung und gibt den Leser\*innen Einblick in die Einzelsupervisionsarbeit mit einer Fallmanagerin in leitender Funktion in einem Jobcenter. Unter Nutzung eines Ur-De-Re-Zentrierungsmodells, das mental-emotionale Lernbewegungen in professionellen Beratungsinteraktionen nachvollzieht, und unter Nutzung eines integrativen Analysemodells von Beratungsgesprächen nimmt Lohse eine differenzierte Analyse vor. Diese erlaubt Erkenntnisse zu supervisorisch initiierten Lernprozessen der Supervisand\*innen, die hier als rezentrierter Zustand oder als Haltungstransformationen beschrieben werden. Der Beitrag stützt sich nicht auf den, wie in Forum Supervision gebräuchlichen, sozialtheoretischen und psychoanalytischen Wissensgrundlagen ab, und stellt damit die aktuell ablaufenden Veränderungen in der Supervisor\*innenszene selbst als Reflexionsangebot vor.

Johanna Wichelhaus nähert sich in ihrer Untersuchung den Phänomenen der sozialen Praxis der Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe an und führt dazu eine Deutungsmusteranalyse basierend auf der wissenssoziologischen Perspektive nach Carsten Ullrich durch. In einer Fallsupervision geht es um ein elfjähriges Mädchen, um Aggressionen und Gewalt und um eine intensivpädagogische Einrichtung. Wichelhaus bietet durch ihre Forschung ausschnitthaft Hinweise für ein fallsupervisorisches Vorgehen. Im Resümee werden die Herausforderungen in der Fallsupervision und die Professionalisierung der Sozialen Arbeit zusammengedacht und eingeordnet.

In dem Beitrag von Victoria Klingele wird Supervision im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen näher beleuchtet. Klingele legt den Schwerpunkt ihrer Ausführungen in die Funktion der Unterstützung und Entlastung der pädagogischen Fachkräfte, die Supervision übernehmen kann und sollte. In einer eigenen qualitativen Befragung hat Klingele Träger von Kindertageseinrichtungen interviewt und Ergebnisse dazu präsentiert, ob Träger ihren Fachkräften in den Kindertagesstätten Supervision ermöglichen, ob Supervision dabei zur Förderung der psychischen Gesundheit beitragen kann und welche Grenzen

dabei gesehen werden. Klingele liefert damit einen aktuellen Beitrag zum Diskurs, inwieweit Supervision tätigkeitsbezogenen Belastungsfaktoren, denen die Fachkräfte ausgesetzt sind und häufig individuell zu verarbeiten haben, entgegenwirken kann.

Katharina Gröning erinnert in ihrem Nachruf an Oskar Negt und Thomas Aucht. Bei beiden handelt es sich um Persönlichkeiten, die in Forum Supervision publiziert haben und die sich mit Beratung auseinandergesetzt haben.

Des Weiteren haben Herausgeber\*innen und Redakteur\*innen wieder an themenspezifischen Tagungen teilgenommen. Eindrücke und Erkenntnisse aus diesen tieferen Diskussionen zur Supervision werden in dieser Ausgabe vorgestellt.

In eigener Sache möchten wir an dieser Stelle Prof. Dr. Frank Austermann herzlich dafür danken, dass er als Herausgeber und kreativer Mitdenker Forum Supervision etliche Jahre begleitet hat! Seit dem 45. Heft im April 2015 hat Frank für die Zeitschrift Ideen entwickelt, Impulse gegeben, Beiträge geschrieben und redigiert. Vielen Dank für Dein Mitdiskutieren und Mitdenken! Gleichzeitig möchten wir Dr.‘in Regina Heimann und Prof. Dr. Volker Jörn Walpuski in der Herausgeberschaft begrüßen. Auch die Redaktion hat sich erweitert und wird jetzt unterstützt durch Prof.‘in Dr.‘in Anke Kerschgens, Thomas Kottowski, David Mallin und Aline Westerfeld. Herzlich willkommen!

Die Redaktion und Herausgeber\*innen wünschen allen Leser\*innen eine anregende Lektüre.

*Monika Althoff und Dorothee Lebeda*



*Peter Conzen*

## Das Jugendalter in Zeiten der Postmoderne

Nach wie vor ein erlebnisintensiver und krisenhafter Lebensabschnitt

### Zusammenfassung

Seit jeher galt das Jugendalter als besonders erlebnisintensiver wie krisenhafter Abschnitt im Leben des Menschen. Die digitalisierte und globalisierte Welt scheint neue Lebens- und Beziehungsformen, neue Persönlichkeitstypen hervorzubringen. Keine Entwicklungsphase ist davon derzeit so stark betroffen wie die Adoleszenz. Dieser Artikel will herausarbeiten, wie junge Menschen sich in veränderter Form mit den typischen Aufgaben und Herausforderungen der Adoleszenz auseinandersetzen. Welche neuen Möglichkeiten und Chancen eröffnen sich dabei? Mit welcher teilweise neuen Krisen und Pathologien sind wir konfrontiert, die uns in unserer beraterischen und therapeutischen Arbeit herausfordern?

### 1. Adoleszenz in postmodernen Welten – neue Chancen, unveränderte Krisen

Das Jugendalter, jene Entwicklungsphase, wo der Mensch sich aus den Abhängigkeiten der Kindheit löst, um ein eigenes Persönlichkeitsprofil, eine Zukunftsperspektive ringt, einen eigenen Freundeskreis aufbaut, wo Themen wie Liebe, Sexualität und Weltanschauung ihre ganze Macht entwickeln, hat seit jeher Dichter, Literaten und Philosophen fasziniert. Diese besondere Phase wurde zum Gegenstand vielfältiger wissenschaftlicher Untersuchungen und wird von vielen Menschen nach wie vor als ein besonders erlebnisintensiver wie mitunter krisenhafter Abschnitt des eigenen Lebens erinnert. Schon „klassische“ Autor\*innen wie Busemann, Piaget oder Kroh, Anna Freud, Blos und Erikson

leisteten wegweisende Beiträge zur Entwicklungsdynamik und Pathologie dieses Lebensabschnitts. Es folgten in jüngerer Zeit wichtige Gesamtüberblicke, beispielsweise von Bohleber (1996), Göppel (2019), Seiffge-Krenke (2012, 2021), Streeck-Fischer (2021) oder Noack, Kracke und Weichold (2024). Stets wird die Adoleszenz als Zeit des Umbruchs, als Übergangsphase charakterisiert, wo der Jugendliche die Identifikationen und Erfahrungen der Kindheit überarbeitet, mit gesellschaftlichen Angeboten und Chancen sowie eigenen Überlegungen und Plänen abstimmt. So spricht Erikson von einer gesellschaftlich zugewilligten Wartezeit der Selbstauseinandersetzung, ein psychosoziales Moratorium, „währenddessen der Mensch durch freies Rollen-Experimentieren sich in irgendeinem der Sektoren der Gesellschaft seinen Platz sucht, eine Nische, die fest umrissen und doch wie einzig für ihn gemacht ist“ (1981a, S. 137).

Kein Lebensabschnitt ist indessen so sehr von den rapiden gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte betroffen wie das Jugendalter. Der „flexible Mensch“ (Sennett 2010), die „Patchwork-Identität“ (Keupp u. a. 1999), das mediale Selbst (Dörre 2022) oder das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2007) – die digitalisierte und globalisierte Welt scheint ganz neue Lebens- und Beziehungsformen, neue Persönlichkeitstypen hervorzubringen. Noch nie hatte der\*die Einzelne so viele Möglichkeiten, eigenständig zu wählen, wie, mit wem, wofür er leben will, seine Identität bis ins Alter um- und neu zu definieren. Auf keine Altersgruppe prasseln dabei all die Reize und Suggestionen, die Trends, Moden und Lifestyles moderner Welten so ungefiltert ein wie auf heutige Jugendliche. Und keine Altersgruppe kann sich dabei so wenig auf den Beistand klassischer gesellschaftlicher Traditionen und Riten verlassen. Von einer weitgehend abgeschlossenen Persönlichkeitsentwicklung am Ende der Adoleszenz kann heutzutage kaum noch die Rede sein. Wichtige Lebensentscheidungen verlagern sich mittlerweile in der neuen Entwicklungsphase der „emergent adulthood“ (Arnett 2004) oftmals bis weit ins dritte oder gar vierte Lebensjahrzehnt. Vielfach ist die Adoleszenz heute eher ein „Vorwaschgang der Identitätsbildung“ (Seiffge-Krenke 2021). Und auch klassische entwicklungspsychologische Unterscheidungen in frühe, mittlere und späte Adoleszenz scheinen sich derzeit vielfach zu verwischen. Dennoch vollziehen sich zwischen dem 12. und 18. Lebensjahr weiterhin wichtige Entwicklungsprozesse, kristallisiert sich zumindest eine gewisse „Identitätskompetenz“ heraus, wegweisende „Identitätsprojekte“, die sich im jungen Erwachsenenalter weiter konkretisieren.

Viele junge Menschen scheinen heute in der neuen Zeit angekommen, experimentieren unaufgeregt mit unterschiedlichen Chancen und Lebensoptionen, chatten, universal vernetzt, mit der halben Welt, haben es gelernt, mit Vielfalt, kultureller Heterogenität, innerer und äußerer Widersprüchlichkeit umzugehen. Man könnte mit James Marcia (1989) von einer „konstruktiven“, „adaptiven Identitätsdiffusion“ sprechen. Andererseits wächst die Zahl der Menschen, die sich den allgegenwärtigen Forderungen nach Konkurrenz, Beschleunigung und Selbstoptimierung nicht mehr gewachsen fühlen, verschwimmen klassische psychiatrische Krankheitsbilder zunehmend mit Gefühlen von Überforderung, Selbstzweifeln, Scham und Wut (Conzen 2017; Ehrenberg 2004). Gerade bei Jugendlichen macht sich die Identitätskrise heute in veränderten, teilweise neuen Krankheitsbildern bemerkbar, Essstörungen, die stark ansteigende Nutzung problematischer sozialer Medien, Unsicherheiten der Geschlechtsidentität, Schulabsentismus (vgl. Streeck-Fischer 2021; Witte et al. 2023). Hier klärend und unterstützend zur Seite zu stehen, eine ermutigende, entwicklungsfördernde Haltung zu wahren, Jugendliche nicht zu rasch mit abstempelnden Diagnosen zu belegen, wird heute zu einer wachsenden Herausforderung für Beratung und Psychotherapie.

## **2. Die Adoleszenz – Übergangsraum von abhängiger Kindheit in selbstbestimmtes Erwachsenenleben**

Wenngleich die Lebensformen der Adoleszenz in manchen Teilen der Welt noch nie so schillernd und vielfältig waren, Selbsterleben und Kontaktverhalten sich enorm verändert haben, gilt das Jugendalter nach wie vor als großer Übergangsraum von abhängiger Kindheit in das selbstbestimmte Erwachsenenleben. Hier von vorneherein von einer „normativen Identitätskrise“ (Erikson 1981a, b) zu sprechen, kann leicht den Charakter einer self-fulfilling-prophecy annehmen. Vielfach verlaufen Jugendliche Entwicklungen heute durchaus unauffällig, kann der Übergang ins Erwachsenenleben stolz machen, wird der neue Lebensabschnitt als Kette von Herausforderungen und beglückenden Erfahrungen positiv erlebt. Andererseits gilt die Adoleszenz nach wie vor als Zeit der Krise. Es kann zu Regressionen, Stimmungsschwankungen, Extremreaktionen und Phasen tiefsten Welt Schmerzes kommen, die sich im Ernstfall bis in pathologische oder deviante Entwicklungen zuspitzen.

Nach wie vor bewahrheitet sich die grundlegende Einsicht der Psychoanalyse, wie prägend die Kindheitsphasen für die weitere Persönlichkeitsentwicklung sind. Die Identifikationen mit Eltern, Geschwistern und frühen Bezugspersonen, die Erfahrungen des Kindheitsmilieus, des Hineinwachsens in Familie, Heimat und Region, sind gleichsam das „Material“ (Erikson 1981a), aus dem der\*die Jugendliche allmählich ein eigenes Persönlichkeitsprofil, einen Zukunftsentwurf für das Leben im Erwachsenenalter formt. Je sicherer und vertrauter die frühe Umgebung, je mehr eine liebevolle Erziehung ein ausreichendes Maß an Urvertrauen, Autonomie und Selbstsicherheit weckt, desto optimistischer und offensiver wird der Lebensabschnitt der Adoleszenz angegangen. Mangelnde, inkonsistente, widersprüchliche oder negative Identifikationen, ein Klima der Unsicherheit und Ablehnung, familiäre Zerwürfnisse, Traumata sind hingegen eine schwere Hypothek. Das Selbstbild droht inkonsistent und diffus zu werden, frühes Urmissstrauen, verletzte Schamgefühle wecken Zweifel an der Sicherheit von Bindungen und der Aufrichtigkeit von Gefühlen.

Sehr entscheidend ist, wie die aktuelle soziale Umwelt des\*der Jugendlichen die Vielfalt an Kindheitserfahrungen auffängt und formt. Gibt es ein vertrauensvolles, ermutigendes Klima in Familie, Schule und Freundeskreis, bereichernde Kontakte, Erfolgserlebnisse, Chancen der Selbstdarstellung und Selbstentfaltung? Durchaus können Enttäuschungen und Unebenheiten der vorausgegangenen Entwicklung durch positive Erfahrungen kompensiert und korrigiert werden. Unvorhergesehene Ereignisse, Schicksalsschläge, Traumata, können freilich auch eine scheinbar gefestigte Persönlichkeitsstruktur labilisieren, in negative Entwicklungspfade führen (vgl. Phillip & Aymanns 2020).

So sehr Adoleszente bisweilen unnahbar oder ablehnend wirken, sie haben nach wie vor ein enormes Bedürfnis, auch von der Erwachsenenwelt erkannt und anerkannt zu werden. Gerade in den Unsicherheiten der Identitätskrise kommt es auf elterliche Stütze und Halt an, auf glaubhafte Vorbilder, Zuverlässigkeit, ehrliche Diskussion und elterliche Rücken- deckung. Egal, ob man sich an konservativen Modellen von Partnerschaft und Familie orientiert oder an neuen Beziehungsformen - neuere Studien zeigen, wie wichtig jungen Menschen inzwischen wieder Werte wie Solidarität, Treue und Zuverlässigkeit geworden sind. Die Demokratisierung der Familie, der Übergang vom, wie Dornes (2012) es nennt, „befehls- zum verhandlungsorientierten Erziehungsstil“ hat sich in mancher Hinsicht auch positiv auf das Verhältnis zwischen Eltern und Jugendlichen ausgewirkt. Gerade

Mütter sind für junge Mädchen nach wie vor bei besonders heiklen Fragen bezüglich Körper und Sexualität eine Stütze. Und das deutlich stärkere Engagement von Vätern in der Erziehung ist nicht nur in der frühkindlichen Entwicklung ein wichtiges triangulierendes Moment. Das Gespräch mit dem Vater, väterlicher Rat stellt vermehrt auch für Heranwachsende eine wichtige Orientierung dar. Belastende Familiengeheimnisse und -mythen, übermäßige, an den eigentlichen Wünschen und Fähigkeiten des\*der Jugendlichen vorbeigehende familiäre Erwartungen und Delegationen, Eltern, die ihre Kinder nicht loslassen können – all dies wirkt hingegen nach wie vor als starke „Identitäts-Bremse“ (Seiffge-Krenke 2021). Gerade für Jugendliche mit Migrationshintergrund kann der Ablösungsprozess schwierig werden, die, oft mehr noch als die Eltern, Werte- und Autoritätskonflikte austarieren, einen eigenen Weg zwischen familiären Traditionen und westlichem Lebensstil finden müssen (vgl. Conzen 2017; Seiffge-Krenke 2021).

Wenn die „bezogene Individuation“ (Stierlin 1982) gelingt, Eltern Heranwachsenden kontinuierlich mehr Freiraum zugestehen, zugleich beide Seiten auch neue Formen des Aufeinander-Bezogen-Seins finden, kann sich dies bereichernd auf das Generationenverhältnis im Erwachsenenalter auswirken. Die junge Generation hat sich abgelöst, geht ihren eigenen Weg, dennoch hat man auf erwachsener Ebene eine neue Beziehung zueinander gefunden, kann sich, beispielsweise bei der Betreuung von Enkelkindern, unterstützen, einen Rat geben, ohne sich hineinzureden.

### **3. Die körperlichen Veränderungen der Pubertät – Stolz versus Identitätsverunsicherung**

Der Hormonschub der Pubertät, das Längenwachstum des Körpers und die einsetzende Geschlechtsreife leitet die Adoleszenz ein. Der erwachende Sexualtrieb geht oftmals mit drängenden Gefühlen und Fantasien einher, ein „Aufstand der Gonaden“ (Fonagy & Luyten 2011), der das bestehende Identitätsgefüge durcheinanderbringt. Das Wachstum der primären und sekundären Geschlechtsmerkmale, die erste Menstruation bzw. Pollution lassen die eigene geschlechtliche Identität konkreter erleben. Dies kann zur Quelle von Stolz und Autonomie werden. Man fühlt sich kraftvoll, attraktiv, sportlich fit, bei den Gleichaltrigen angesehen, den Erwachsenen nahezu ebenbürtig. Rückhalt und Bestäti-

gung sucht man in der Regel zunächst eher in der gleichgeschlechtlichen Gruppe. Mädchen zeigen, in verkappt homoerotischer Nähe zueinander, ein distanziertes Interesse am Thema „Jungen“. Sie scheinen in persönlichem Austausch und wechselseitiger Stützung untereinander eine größere Intimität zu entwickeln als Jungen, die Unsicherheiten eher aggressiv – in markigen Sprüchen, Witzeleien - zu überspielen suchen (vgl. Seiffge-Krenke 2021; Streeck-Fischer 2021).

Tatsächliche oder vermeintliche Mängel des Aussehens, verborgene Ekelgefühle vor körperlich-triebhaften Dingen können Pubertierende verunsichern (vgl. Flaake 2019). Dabei scheint Körperscham bei pubertierenden Mädchen ausgeprägter zu sein. Anorektische oder bulimische Patientinnen akzeptieren das eigene Körperbild, die Sexualität, das Erwachsenwerden nicht, der „Stellvertreterkrieg mit dem Körpergewicht“ (Hirsch 2010, S. 204) demonstriert eine trotziige Pseudoautonomie, die wiederum tiefer liegende Zukunftssängste verdeckt. Ähnliche innere Verhärtungen erleben wir beim - häufiger Jungen betreffenden - Krankheitsbild der Dymorphophobie. Alles an geheimer Scham und Selbstverachtung konzentriert sich auf die Nase, scheinbar das für alle Augen sichtbare Organ eigener Schwäche und Unzulänglichkeit. Einzig die operative Korrektur scheint Ausweg aus der narzisstischen Qual.

Generell kann in dieser Phase innere Unausgeglichenheit zunehmen. Die sichere Bindung an die Kindheitswelt ist infrage gestellt, die eigene soziale Rolle und Position noch unklar. Eltern werden auf einmal peinlich. Es kann zu allen möglichen regressiven Phänomenen kommen. Triebe und Affekte des Es vermögen mitunter unkontrolliert das Ich zu überschwemmen. Dies provoziert verstärkte Schuldgefühle des Über-Ichs, mit ursächlich für Stimmungsschwankungen und abrupte Verhaltensänderungen Pubertierender. Die Auseinandersetzungen mit Eltern, Lehrer\*innen, Geschwistern und Gleichaltrigen können hitzigen Charakter annehmen. Konflikte, Misserfolge, Enttäuschungen rühren an wunde Punkte der Vergangenheit. Schon kleine Missverständnisse und Zurückweisungen werden leicht als ausgesprochen kränkend erlebt. Phasen des Rückzugs, Weltschmerzstimmungen des Sich-Einsam- und Unverstanden-Fühlens oder des wütenden Verfallens in die paranoid-schizoide Position (vgl. Klein 1972) sind in diesem Zeitraum nicht selten. Aus neurophysiologischer Sicht ist dafür auch eine Verzögerung der Hirnentwicklung

mitverantwortlich. Hemmende neokortikale Strukturen in ihrer dämpfenden Funktion gegen triebhafte und affektive Impulse aus dem Stammhirn sind eine Zeitlang noch nicht ausreichend ausgebildet.

Ein häufiges Phänomen der frühen und mittleren Adoleszenz ist das Schwärmen für Musiker\*innen, Film- und Serienstars oder Sportler\*innen, mitunter auch für charismatische Politiker\*innen oder religiöse Vorbilder. Die ausschließlich positiven, bewundernden Affekte, die dem Idol entgegengebracht werden, stehen oft in Widerspruch zu manchen Vorbehalten von Eltern und Erwachsenen. Das Verschmolzen-Sein mit einem „grandiosen Objekt“ (Kohut 1979), auf das der Jugendliche sein Ich-Ideal projiziert, stützt das narzisstische Gleichgewicht, schützt vor Gefühlen von Allein- und Verlassen-Sein. Obendrein lässt sich auch in der Wahl eines Rockstars oder politischen Revolutionärs, der den Eltern ein Graus ist, ein Stück ödipalen Protests austragen. Nicht selten kommt es zur totalen Angleichung an die Kultfigur in Kleidung, Sprache oder Lebensstil. Die mitunter fetischartige Verehrung von Stars und Pop-Ikonen erfährt heute durch das allseitige Verbunden-Sein in den neuen sozialen Medien eine enorme Steigerung. Der Zusammenschluss in Fangemeinden, der Besuch von Konzerten, das gemeinsame Verfolgen von Kult-Serien vermittelt ein Gefühl von Zugehörigkeit und narzisstischer Überhöhung. Mediale Wettbewerbe wie „Deutschland sucht den Superstar“ oder „Germany’s Next Topmodel“ lassen mit den Kandidat\*innen mitfiebern, laden ein zu schwärmerischen Identifikationen. Manches kann in dieser Phase unecht, übertrieben, fragwürdig wirken. Aber in der adoleszenten Suche nach Vor- und Leitbildern vollziehen sich auch erste wichtige Schritte zur Konsolidierung des eigenen Ich-Ideals und der persönlichen Wertewelt, gleichsam ein „Entwicklungsprogramm zum Großwerden“ (Chasseguet-Smirgel 1981).

#### **4. Die Bedeutsamkeit der adoleszenten Peer Group**

Die Anerkennung durch Gleichaltrige wird in der Adoleszenz oft wichtiger als die Stellung in der Familie oder schulischer Erfolg. Zu keinem Zeitpunkt des Lebens ist die Tendenz zu spontanen Gruppenbildungen so ausgeprägt. Nach wie vor gibt es die vertraute Clique in Schule oder Nachbarschaft, ein sicherer sozialer Rückzugs- und Zufluchtsort, ebenso wie feste Mitgliedschaften in Vereinen, Jugendgruppen, technischen und sozialen Hilfsorganisationen. Charakteristisch für das Sozialverhalten heutiger Adoleszenter sind

zunehmend lockere Gruppierungen, unverbindliche Zugehörigkeiten zu Moden und Lifestyles, zu Fangemeinden, Techno-, Sport- oder Musikszene. Die Begegnungen haben Eventcharakter, es geht vor allem um momentane Herstellung und Intensivierung von Wir-Gefühlen. So vielfältig Sozialverhalten und soziale Umfeld geworden sind – die Funktion der Peer Group scheint oftmals immer wieder ähnlich. Sie sind eine Zufluchtsstätte, schützende soziale Nische und zugleich Medium der Identitätsdarstellung und Identitätsdefinition. Man möchte zusammen sein, reden, Erfahrungen miteinander teilen, Solidarität erleben. Die Gemeinschaft stellt einen überschaubaren Rahmen dar, wo man sich dem anderen Geschlecht annähert, erste erotische Erfahrungen macht, sich beim Musikhören oder Tanzen fallenlässt oder bei riskanten Unternehmungen seine Grenzen erprobt. Hier kann man sich anders geben, in Mode, Kleidung und Ansichten seinen Stil erproben und sich von anderen respektiert fühlen.

Nicht selten pflegen Peer Groups eine eigene Gruppenkultur, einen besonderen Stil. Die Zugehörigkeit ist mitunter nicht selbstverständlich. Junge Leute können auffällig klanhaft empfinden und konsequent im Ausschluss anderer. Mitunter genügen geringfügige Nuancen in Kleidung, Gestik und Ansichten als Anzeichen von Gruppenzugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit, mitunter starre Attitüden, die vor Unsicherheit, Scham und Identitätsverwirrung schützen sollen (vgl. Erikson 1981a, b). Unterschwellige Gefühle von Eifersucht, Neid und Rivalität, insbesondere erotische Konkurrenz, sind für den Zusammenhalt bedrohlich, müssen auf äußere Gegner\*innen projiziert werden oder führen zu inneren Spaltungen. Dennoch sind die Gruppenerfahrungen der Adoleszenz vielfach ein stabilisierender Faktor bei schulischen Schwierigkeiten oder familiären Konflikten. Sie prägen die weitere Entwicklung, werden als bereichernd erinnert, sind nicht selten Wurzel für spätere langanhaltende Freundschaften.

Andererseits beobachten wir heute im jugendlichen Sozialverhalten vermehrt bedenkliche Entwicklungen. Das gezielte Beschämen und Fertigmachen anderer, das eifersüchtige Mobben und Intrigieren, der Shitstorm im Internet – die Auseinandersetzungen und aggressiven Konflikte Jugendlicher sind zum Teil brutaler geworden. Inflationär zugenommen hat vor allen Dingen das Cybermobbing, die gezielte öffentliche Ächtung und Bloßstellung einzelner aus sicherer anonymer Distanz. Mittlerweile ist nahezu jeder vierte Jugendliche von dieser neuen Form digitaler Inquisition betroffen, im Extremfall Auslöser

für schwere depressive Episoden und suizidale Tendenzen. Gerade massive, die Öffentlichkeit bestürzende Gewalttaten Jugendlicher sind oftmals Folge von Mobbing, schwerer Beschämung und tödlicher Eifersucht. Bei Hooligans, rassistischen Gruppierungen, „Ultras“ oder verfeindeten Gangs wird die Peer Group erklärtermaßen zum Ausgangspunkt für Gewalt. Man solidarisiert sich gegen ausgesuchte Feindbilder, will bestimmte Territorien gegen fremde Eindringlinge verteidigen, sucht im „geilen fight“ eine „perverse Identitäts-Plattform“ (Keupp u. a. 1999), vor allem bei männlichen Jugendlichen eine Kompensation von Ängsten vor Weichheit, Schwäche und Unmännlichkeit. Im Extremfall vermag dies in Extremismus und Kriminalität umzukippen, und „der Anschluss an deviante Untergruppen ist oft der erste und entscheidende Schritt auf einem risikobehafteten Entwicklungspfad“ (Filipp & Aymanns 2010: 344).

## **5. Der Abschluss der Sexualentwicklung und die Festigung der Geschlechtsidentität**

Die eigene Sexualität allmählich in einer liebevollen Beziehung unterbringen, die geschlechtliche Identität festigen und bejahen, stellt eine weitere Kernaufgabe in der Entwicklung des Jugendlichen dar. Freuds Libidotheorie ist nach wie vor in den wichtigsten Zügen aktuell. Danach fügt sich die menschliche Sexualität aus den unterschiedlichen Lustformen der Kindheit im Laufe der Adoleszenz zu einem einheitlichen Trieb mit einheitlichem Verlauf zusammen, ordnen sich die Partialtriebe der infantilen Sexualität dem „Genitalprimat“ unter. Zugleich löst sich die libidinöse Bindung von den ödipalen Elternfiguren ab hin zur eigentlichen „Objektfindung“. Das heißt: der Mensch wird ab dem Jugendalter potenziell bereit zum genitalen Geschlechtsverkehr mit einem nicht-inzestuösen Partner\*in (vgl. Freud 1905).

Nach wie vor vorhandene prägenitale Wünsche und Impulse werden in der „primären Masturbationsphantasie“ (Laufer & Laufer 1989) untergebracht und somit weitgehend beherrschbar. Dennoch bleibt der Mensch auch im Erwachsenenleben an Reste infantiler Sexualziele fixiert. Viele Fantasien und Verhaltensweisen, die früher als „abweichend“ oder „pervers“ galten, sind mittlerweile im Zuge „der neosexuellen Revolution“ (Sigusch 1998) akzeptiert. Sie gehen zum Teil nach Kernberg (1998) in das normale Sexualspiel

ein, werden derzeit in ungeahntem Maße im Netz propagiert, stimuliert und kommerzialisiert. Dennoch: so sehr das Thema Sexualität in Werbung, Medien und Internet überquillt – nach wie vor sind sexuelle Themen im privaten Kontakt oft ausgesprochen tabuisiert und schambesetzt, gibt es eine Vielzahl von Hemmungen, Ängsten und Störungen, die, selbst in Beratung und Therapie anzusprechen, schwerfällt. Gerade auf Jugendliche können abweichende sexuelle Bedürfnisse und Fantasien irritierend wirken. Der schüchtern-Verklemmte schämt sich ob seines Wäschefetischismus, sadomasochistische Fantasien wirken verstörend. Das stärkere Empfinden eigener Bisexualität, das Sich-Hingezogen-Fühlen zu gleichgeschlechtlichen Partner\*innen, schließlich das Sich-Outen in der eigenen Homosexualität kann nach wie vor als ausgesprochen beschämend und krisenhaft erlebt werden. Ängste, eine erwachsene weibliche Identität anzunehmen, bisexuelle Verwirrung sind oft bei jungen Mädchen Hintergrund von Essstörungen. Und die Angst männlicher Jugendlicher, schwul zu sein, kann zum Anlass für Gewalttätigkeit werden.

Darüber hinaus haben Transgenderproblematiken in den letzten Jahren sprunghaft zugenommen. Immer häufiger erleben Jugendliche sich in ihrer Geschlechtsidentität als nicht mehr eindeutig, fühlen sich im eigenen Körper nicht zuhause, streben eine Geschlechtsumwandlung an (vgl. Heenen-Wolff 2019). Sicherlich mag hier die suggestive Beeinflussung unter Gleichaltrigen, ein allgemeiner Medienhype mit im Spiel sein. Auf der anderen Seite bedarf es eines großen Ausmaßes an Verunsicherung und innerer Qual, um ernsthaft solch einen gravierenden Entwicklungsschritt in Erwägung zu ziehen. Hier im Umgang mit dem Jugendlichen und seinen Angehörigen den richtigen ärztlichen, beratenden und therapeutischen Zugang zu finden, beispielsweise über einen Hormonstopp zu entscheiden, hat für alle Beteiligten etwas ausgesprochen Kompliziertes. Eine Geschlechtsumwandlung – nach intensiver Beratung und einjähriger Wartezeit – hat irreversiblen Charakter. Und es häufen sich die Fälle, wo der Wunsch nach Rückgängigmachung der Operation immer dringlicher wird.

## **6. Das Spannungsvolle der ersten Liebesbeziehung**

All die Fragen von Sexualität und Geschlechtsidentität vermischen sich mit den ersten Partner\*innenbeziehungen Jugendlicher. Anders als für heutige Erwachsene, welche die Partner\*innensuche immer häufiger nach rationalen Kriterien im Netz treffen, hat die

erste Verliebtheit für viele Jugendliche noch eine außergewöhnliche emotionale Intensität. Das Fasziniert-Sein vom anderen Geschlecht, die ersten tastenden Versuche, sich einer möglichen Partner\*in zu nähern, stehen auf einmal im Mittelpunkt jugendlichen Fühlens und Denkens, eine Phase des Träumens und der Schwärmerei. In Gespräch und zärtlicher Annäherung fühlt man sich selbst überhöht, sieht die Welt mit ganz neuen Augen, kreist in seinen Gedanken nur noch um den\*die Geliebte\*n. Leidenschaftliche Erfahrungen aus frühester Kindheit werden wiederbelebt. Erstmals empfindet der junge Mensch hier die erregenden Gefühlszustände der Intimität, Momente glücklichen symbiotischen Verschmelzens. Ebenso lösen Enttäuschungen, Gefühle unattraktiv und zurückgewiesen zu werden, außerordentlichen Schmerz aus (vgl. Erikson 1981a, b; Wendt 2019).

Freilich hat die Liebe junger Menschen häufig noch einen überwiegend narzisstischen Charakter. So stürmisch die Gefühle erlebt werden, so abrupt und manchmal rücksichtslos können andererseits Beziehungen abgebrochen werden, hält man nach neuen Kontakten Ausschau. Entwicklungsmäßig hat das Experimentieren mit unterschiedlichen Freundschaften die Funktion, die endgültige Objektwahl, die Paarbeziehung des jungen Erwachsenen vorzubereiten. Adoleszenten möchten ein Gefühl dafür entwickeln, welche\*r Partner\*in dauerhaft eine Ergänzung zur eigenen Person darstellen könnte. Eine der wichtigsten Fragen junger Liebe ist regelmäßig, wie man vom anderen Geschlecht eingeschätzt und anerkannt wird. Man projiziert quasi sein Selbstbild auf den\*die andere\*n, um in der Spiegelung allmählich klarer zu sehen. Von daher besteht junge Liebe, so Erikson (1981a), oftmals ganz vorrangig aus Gesprächen.

Die Bilder und Suggestionen, der Hardcore-Sex des Internets suggeriert und stimuliert heute bei jungen Leuten vermehrt eine frühzeitige sexuelle Betätigung. Man kann nicht warten, keinen Triebaufschub ertragen, sucht sofort nach der vollen Befriedigung. Der verstohlene Blickkontakt, der erste Kuss, das zärtliche Sich-Streicheln – der ganze spannungsvolle Bereich identitätshungernder Kommunikation und allmählicher erotischer Annäherung droht zu verkümmern. Man hat mit dem sofortigen Geschlechtsverkehr schon alles hinter sich, hat wichtige und potenziell beglückende Erfahrungen übersprungen. Mitunter beobachten wir junge Menschen, die sich viel zu früh auf eine feste Partnerschaft festlegen wollen, vorzeitig verheiratet spielen und sich dabei immer mehr kon-

trollieren und einengen. Die Angst vor dem möglichen Partner\*innenverlust macht „irrsinnig vor Schmerz“. Das Gegenstück sind Empathie gestörte Jugendliche, die eine quasi promiskuitive Sexualität ohne Gefühlsbeteiligung praktizieren. Wechselnde Partner\*innen werden zum flüchtigen Triebobjekt, die Beziehung ist im Grunde nicht mehr als eine erweiterte Selbstbefriedigung.

Ebenso kann in jugendlichen Entwicklungen die nach wie vor bestehende übermäßig zärtliche Bindung an den gegengeschlechtlichen Elternteil die Fähigkeit zu Liebe und Hingabe einschränken. So viele mögliche Partner\*innen man auch an sich heranlässt – letztlich kann keine\*r an die idealisierte Eltern-Imago heranreichen. Eine ähnliche Problematik ergibt sich, wenn Eltern eine übermäßig enge, mitunter verkappt erotisch aufgeladene Beziehung zu ihrem Kind pflegen, etwa bei unbefriedigenden Partner\*innenbeziehungen, bei Alleinerziehenden oder bei unklaren Patchwork-Verhältnissen. Das Sich-Verlieben wird vom Jugendlichen unbewusst als mangelnde Loyalität, gar als Verrat erlebt und erzeugt Schuldgefühle. Solche Fixierungen behindern bzw. verhindern oftmals die adäquate Partner\*innenwahl und glückliche Paarbeziehung im Erwachsenenleben. Die immer wieder vergebliche Suche nach dem\*der „Traumpartner\*in“, die unerfüllte Liebe, die unerreichbare Liebe, die verbotene Liebe – all dies sind Themen, auf die wir in Psychotherapie und Paarberatung immer wieder stoßen.

## **7. Jugend und die digitale Welt**

In ungeahntem Maße haben Internet und neue soziale Medien das Selbstgefühl, das Kontakt- und Beziehungsverhalten junger Menschen in den letzten Jahrzehnten verändert und revolutioniert (vgl. King 2018). Die Netzgemeinde wird die erweiterte vorrangige Peer Group, das Handy zum neuen Übergangsobjekt (vgl. Döser 2019). Die Frage, wie viel Zeit im Netz verbracht werden darf, um welche Inhalte es dabei geht, ist mittlerweile zum Hauptthema zwischen Eltern und Heranwachsenden geworden und beschäftigt zunehmend die öffentliche Diskussion. Das Handy macht die sozialen Beziehungen Jugendlicher mobiler und unabhängiger, man ist – auch bei großen räumlichen Entfernungen – ständig miteinander vernetzt. Die pausenlose Kommunikation in den Communities, Chatrooms und Facebook-Kontakten eröffnet allseitige Verbindungen. Schriftlichkeit wird quasi zur Mündlichkeit. Man erzählt im Netz, teilt banale Kleinigkeiten mit, präsentiert

und inszeniert sich potenziell auf einer weltweiten Bühne, hat im steten Angestubstwerden das Gefühl verlässlichen sozialen Eingebunden-Seins. Diese Entwicklung einseitig zu verteuflern – die „Lust am Nichtdenken“ (Balzer 2004) – wäre sicherlich verfehlt. Internet und soziale Medien bieten heute ungeahnte Möglichkeiten der Kommunikation, der Vermittlung von Lerninhalten, der Bildung und Information, nicht zuletzt auch der Solidarisierung gegen gesellschaftliche Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten. Es ist erstaunlich, welches Maß an Kreativität junge Menschen beim Aufbau digitaler Netzwerke gegenseitiger Unterstützung und Hilfeleistung entwickeln. Gerade gehemmte Adoleszente, die unter Schüchternheit und Einsamkeitsproblemen leiden, finden in der Netzgemeinde oft einen ersten ermutigenden und stabilisierenden Anschluss. Auch peinliche, schambesetzte Themen bezüglich Körper und Sexualität können zunächst einmal im Netz angesprochen werden, bauen womöglich Barrieren ab, sich irgendwann auch „offline“ Unterstützung und Beratung zu suchen.

Dennoch sind die Risiken und Unwägbarkeiten neuer digitaler Welten unübersehbar. Das Anklicken bei Google, der rasche Informationsgewinn droht systematisches Lernen und eine breite Allgemeinbildung zu ersetzen. Im ständigen Mitteilen banaler Einzelheiten und Befindlichkeiten gerät die Kommunikation immer kürzer und oberflächlicher. Wichtiges und Bedeutsames und kann von Unwichtigem kaum noch unterschieden werden. Persönliche Grenzen, Respekt werden oft nicht mehr gewahrt, jeder dringt in die Privatsphäre des anderen ein. Der Hang zu allseitiger Selbstdarstellung, zu Prestige und Eitelkeit führt zu neuen Formen eines medialen Narzissmus: „Ich werde gesehen, also bin ich“ (Altmeyer 2019). Zunehmend hängt das Selbstgefühl von der Anzahl der Likes und Follower ab. Aber gerade bei der immer angespannteren Inszenierung der eigenen Fassade wird das verfehlt, was eigentlich gesucht wird – die öffentlich anerkannte und authentische eigene Identität. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr wachsender autistischer Vereinzelung. Das stundenlange Versinken hinter Spielkonsolen, die totale Identifizierung mit virtuellen Idolen lässt die Grenze zwischen Wirklichkeit und Fantasie, realem und idealem Selbstbild verschwimmen – bis hin zur quasi Verdoppelung des Ich im zunehmenden Sich-Hineinträumen in fantastische Identitäten. Bei gefährdeten Jugendlichen droht der Übergang zur Schizophrenie fließend zu werden.

Welch enormen Einfluss mediale Suggestion und Manipulation auf politische Meinungsbildung und politische Entscheidungen heute nimmt, wird uns immer verstörender bewusst. Die zunehmend raffinierte und ungehemmte Verbreitung von Fake News, Unterstellungen, Halbwahrheiten und Lügen, die immer schamlosere Anstachelung zu Intoleranz und Hass droht das demokratische Bewusstsein junger Menschen schon früh zu untergraben. Ausgesprochen bedenklich sind auch fragwürdige Foren, die das Kreisen gefährdeter Adoleszenter um Essprobleme oder Suizidgedanken zusätzlich anheizen. Ebenso wächst die Gefahr sexuellen Ausgebeutet-Werdens durch das allseitige Posting von sexuellen Aktivitäten und Nacktfotos. Vor allem junge Mädchen stellen sich arglos zur Schau, lassen sich in immer größere Verletzungen ihrer Intimsphäre verwickeln. Überhaupt ist eine offene Frage, welche Auswirkungen der unbegrenzte Kontakt zu polarisierenden, destruktiven und pornographischen Inhalten des Internet langfristig auf die soziale, emotionale und sexuelle Entwicklung junger Menschen haben wird. Gewiss, die neuen Medien sind heute nicht mehr wegzudenken. Was den verantwortlichen Umgang mit ihnen anbelangt, so stehen wir in Erziehung, Schul- und Volkspädagogik vor weiteren großen Herausforderungen.

## **8. Die Auseinandersetzung mit weltanschaulichen Fragen, Ethik, Politik und Religion**

Nach wie vor sind Adoleszenz und Spätadoleszenz auch eine Zeit der Auseinandersetzung mit ethischen, weltanschaulichen und politischen Fragen, der Suche nach Werten, Sinnhaftigkeit und glaubhaften Vorbildern. Jugendlicher Elan, jugendliche Begeisterungsfähigkeit und Kritik waren zu allen Zeiten eine wichtige Quelle gesellschaftlicher Regeneration. Das leidenschaftliche Aufbegehren gegen öffentliche Missstände, gegen Korruption und Doppelmoral unglaubwürdiger Autoritäten, die entschiedene Solidarisierung mit Armen, Ausgegrenzten und Entrechteten konnte, gerade in historischen Krisensituationen, immer wieder den Anstoß für große gesellschaftliche Veränderungen geben. Auf der anderen Seite war die Ausnutzung jugendlichen Enthusiasmus durch totalitäre Regime und größtenwahnsinnige Führer stets auch ein tragisches Kapitel in der Geschichte.

Leicht kann jugendliches Aufbegehren, die Faszination für vereinfachte ideologische Visionen auch etwas Naives, Hitziges, Spiegelfechterisches annehmen. Der empörte Protest der jungen Generation und die Gegenreaktion der herausgeforderten politischen Autoritäten droht in unfruchtbaren gegenseitigen Schuldzuweisungen und eskalierenden Konflikten zu verhärten – im Extremfall bis in terroristische Umtriebe. Erst gut 50 Jahre ist es her, dass sich in Deutschland aus der breiten Protestbewegung der 68er-Generation eine kleine Extremgruppe abspaltete, die selber in Gesinnungsterror, Militarismus und Gewalt verfiel, fast Karikatur der faschistischen Verhältnisse, die man zu bekämpfen vorgab. Die Einstellung heutiger junger Menschen zu politischen und weltanschaulichen Fragen – Martin Dornes (2012) spricht vom „postideologischen Sozialisationstyp“ – scheint vielfach gelassener und vielschichtiger geworden. In Zeiten, wo Konzerne Ethik- und Kirchen Missbrauchskommissionen einrichten, ist das Vertrauen in traditionelle Autoritäten geschwunden. Die Einstellung Adoleszenter zu existenziellen Fragen scheint ähnlich bunt und patchworkartig wie in der gesamten Gesellschaft. Wo und ob ich mich sozial engagiere, von welchen Werten ich mich leiten lasse, welche politischen oder religiösen Überzeugungen ich vertrete, ist nicht mehr traditionell vorgegeben, sondern obliegt zunehmend der Entscheidung und Verantwortung des\*der Einzelnen (vgl. Conzen 2017).

Die junge Generation deshalb pauschal als egozentrisch, selbstverliebt und politisch uninteressiert abzuqualifizieren, wäre hingegen grob ungerecht. Die letzte Shell-Studie zeigt ein verstärktes Interesse der jungen Generation an politischen Fragen, Ängste bezüglich der momentanen Weltkonflikte, aber auch Hoffnung auf die Zuverlässigkeit des demokratischen Systems. In vielfältigen Formen weltanschaulichen Engagements – man denke an die „Veggie“- oder „Fridays-for-Future-Bewegung“ – zeigt sich, wenn bisweilen auch naiv und fehlgeleitet, eine Verbindung der Sorge um die eigene persönliche Zukunft mit einer Sorge um die Zukunft der Menschheit. Aber auch in nicht so spektakulärer Weise sind Adoleszente und junge Erwachsene heute unterschiedlich sozial und ehrenamtlich aktiv, in Vereinen, politischen Parteien, Pfarrgemeinden oder Wohlfahrtsverbänden, in freiwilliger Feuerwehr oder technischen Hilfswerk, tragen nicht unwesentlich zur Aufrechterhaltung des Allgemeinwohls bei.

Entscheidend verändert hat sich das Verhältnis junger Menschen zur Religion. In einem historisch unvergleichlich kurzen Zeitraum haben die christlichen Konfessionen – nicht zuletzt auch durch unverzeihliche Skandale in den eigenen Reihen – ihren Einfluss auf

Selbstgefühl und Lebensführung der meisten Menschen verloren. Religion ist für die heranwachsende Generation nicht mehr selbstverständlich vorgegebene Kernidentität, kaum noch kommt die Identitätskrise in religiösen Ängsten, Zweifeln oder Schuldgefühlen zum Ausdruck (vgl. ders. 2020). Das heißt nicht, dass es heute die Suche nach Sinn und existenziellem Tiefgang nicht mehr gäbe. Gerade bei jungen Menschen erleben wir alternative Formen von Religiosität und Spiritualität, eine Art neuer „existenzieller Bricolage“ (Bohleber 2009): man bastelt sich aus Versatzstücken der christlichen Botschaft einen eigenen Glauben zusammen, nicht selten vermischt mit Elementen anderer Religionen, mit Mystik und Esoterik, gleichsam eine metaphysische Zuflucht vor den „Göttern der Postmoderne“, Reichtum, Macht und Erfolg. Daneben gibt es einen kleinen Prozentsatz von Adoleszenten, die nach wie vor traditionell kirchlich sozialisiert sind, Gottesdienste besuchen, in religiösen Gruppen zusammentreffen. Gesucht wird hier in erster Linie der Gemeinschaftsbezug, man lässt sich in der Regel nicht mehr von Kirchenfürsten, von Autorität, Lehrmeinung und Dogma leiten.

Der weltweit immer stärkere Hang zu Autoritarismus, Populismus, Rassismus und Antisemitismus färbt teilweise besorgniserregend auch auf Weltbild und politisches Urteil der jungen Generation ab. Gewiss gibt es in der linken Szene noch hitzige Bewegungen gegen weltweiten Kapitalismus und die Macht der Konzerne, gegen Plutokratie, Ausbeutung und Entrechtung. Aber man kann heute kaum noch von einem generell gesellschaftskritischem, Autorität grundsätzlich infrage stellendem jugendlichen Geist sprechen. Viele Adoleszente vertreten mittlerweile konservative Positionen, rechtsextreme Parteien wie die AfD finden in dieser Altersgruppe erstaunlichen Zuspruch. Die Nöte und Unsicherheiten der Identitätskrise, Konflikte in Familie, Schule und Ausbildung, das Unübersichtliche und Verwirrende momentanen Weltgeschehens kann für radikale Lösungen empfänglich machen. So suchen manche Adoleszente Zuflucht zu rechtsextremen Ideologien. Die Verehrung von Heimat, Vaterland und völkischer Verbundenheit, der Kampf gegen den „zersetzenden“ Einfluss von Ausländer\*innen und Migrant\*innen schweißt zusammen, verleiht ein Gefühl von Zugehörigkeit und Bedeutsamkeit. Andererseits verankern sich benachteiligt, abgelehnt, herabgewürdigt fühlende Kinder von Migrant\*innen ihre Identität ausschließlich auf dem Boden des strengen Islam. Einzig der Glaube an Allah und die unverbrüchlichen Gebote des Koran eröffnen der Menschheit noch eine Zukunft. Die wechselseitige Verteufelung lenkt aufgestauten Hass auf wohldefinierte Feindbilder,

steigert sich in einem malignen Gruppennarzissmus. Ungemein angeheizt und vervielfacht wird dies durch die neuen sozialen Medien. Lügen, extreme Parolen, Hassbotschaften werden in den unterschiedlichen Communities kritiklos geteilt. Für jede noch so abstruse Meinung finden sich Follower. Der Sog der Algorithmen und die Zustimmung der Netzgemeinschaft engen das Weltbild immer weiter ein. Im Extremfall kann es zu fanatischen Umstrukturierungen der Identität kommen: eine politische oder religiöse Botschaft, die Mission, etwas total Böses bekämpfen zu müssen, rückt in den Kern der Identität, macht immun gegen alle Einwände und Zweifel (vgl. Aucter 2010; Conzen 2005). In Ausnahmefällen resultieren extreme Formen von Destruktion. Die „einsamen Wölfe“ radikalisiert sich im Netz. Der Amoklauf, die spektakuläre Gewalttat lässt ein gewaltiges Maß an aufgestautem Hass explodieren, erlöst für einen kurzen Moment von Gefühlen der Nichtigkeit und Sinnlosigkeit.

## **9. Die späte Adoleszenz und die berufliche Zukunftsplanung**

Fragen der Ausbildung und beruflichen Zukunft werden in der Spätadoleszenz immer vordringlicher. Der junge Mensch muss aus kindlichen Identifikationen, elterlichen und familiären Erwartungen, sich anbietenden gesellschaftlichen Chancen sowie eigenen Überlegungen und Plänen eine Perspektive für das Leben im Erwachsenenalter ausbilden. Viele junge Menschen scheinen heute in der Postmoderne angekommen, nehmen das Unklare und Unwägbar hin, haben sich mit der Vielfalt und Unvorhersehbarkeit der Lebensbedingungen arrangiert. Bei manchen beobachten wir einen mehr oder minder bruchlosen Übergang ins Erwachsenenleben. Der Berufswunsch steht fest, die Karriere ist geplant, man tritt in die Fußstapfen der Eltern, übernimmt deren Praxis, Betrieb oder Geschäft. Nach wie vor erleben wir bei Spätadoleszenten auch die Tendenz zu spontanen, selbst gewählten Moratorien – die Entscheidung für ein freiwilliges soziales Jahr, Reisen, Arbeitsaufenthalte im Ausland, der Rückzug in alternative Gemeinschaften. Solche selbst gewählten Perioden einer entscheidungsfreien Zeit werden später oft als besonders erfüllender Abschnitt der eigenen Biographie erinnert.

Generell verlagern sich heute wichtige Lebensentscheidungen bezüglich Partner\*innen- und Berufswahl oft bis ins dritte oder gar vierte Lebensjahrzehnt. Bei manchen Spätadoleszenten und jungen Erwachsenen erleben wir vorläufige Kristallisationen der Identität,

Aufschübe, Moratorien, Klärungen in Teilbereichen. Einmal angefangene Ausbildungen sind Bausteine, man weiß noch nicht, wohin sie konkret führen, kann sich jederzeit neu orientieren. Man verschiebt die Zukunftsplanung, geht zunächst einmal verschiedenen Jobs nach, bindet sich fest an eine\*n Partner\*in, bleibt aber noch vom Elternhaus abhängig. Dennoch, nüchtern gesehen, schreitet die Standardisierung der Adoleszenz und Spätadoleszenz immer mehr voran. Jugend ist heutzutage nicht mehr unbedingt der große Erlebnis- und Experimentierraum, die Zeit kritischer Selbstfindung und romantischen Aufbegehrens gegen das Establishment. Festgelegte, von kommerziellen Interessen geprägte Ausbildungs- und Studienwege drohen Kreativität und Kritikfähigkeit zu ersticken. Vordringlich wird die notwendige Punktzahl, das Abspulen der Pflichtsemester, das möglichst schnelle Lernen von Fakten. Das humanistische Bildungsideal, die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen, droht zu versanden. Das Diktat der Zeitknappheit, das Sich-Festlegen auf Lebenspositionen vor dem 20. Lebensjahr, kann sich rächen. Im mittleren Erwachsenenalter spürt man zunehmend Unbehagen, schleichende Stagnation, holt einen die Identitätskrise ein. Man hat sich dem Druck familiärer Erwartungen oder ökonomischer Erwägungen gebeugt, fühlt sich aber in seinem Beruf nicht mehr wohl, möchte eine andere Richtung einschlagen, aber die Zukunft scheint womöglich verbaut.

Deutlich erleben wir an der Schwelle von später Adoleszenz ins junge Erwachsenenalter eine Zunahme an psychischen Symptomen, depressive Syndrome, Entwicklungsstillstände, Einsamkeit, Drogen- und Medikamentenabhängigkeit. Man hat kurz vor dem Schulabschluss einen Leistungsknick, entwickelt auf einmal unerklärliche Prüfungs- und Zukunftsängste, bricht Ausbildungen ab, steigert sich in immer neue unrealistische Projekte hinein, die man nach kurzer Zeit wieder abbricht. Die Unentschlossenheit steigert sich bisweilen in den Lähmungszustand der spätadoleszenten Identitätsdiffusion (vgl. Erikson 1981a). Charakteristisch sind das Zurückschrecken vor jeder Intimität und festerer Bindung, die Diffusion des Zeiterlebens, Arbeitsstörungen sowie eine zunehmend pessimistisch-resignative Lebenseinstellung. Im Extremfall verhärtet sich der junge Mensch, wählt am Ende eine negative Identität. Man ist lieber etwas Abgelehntes, Böses, als sich dem Druck gesellschaftlicher Erwartungen zu beugen. Eine derzeit vermehrt auftretende Variante dieses Störungsbildes ist das „Nesthocker-Syndrom“, junge Erwachsene, die bis weit ins dritte Lebensjahrzehnt im „Hotel Mama“ verbleiben und keine An-

stalten zu einer eigenen Identitätsfindung mehr machen. Die übermäßige orale Anspruchshaltung verdeckt Unsicherheit und Zukunftsangst. Auch hinter der verzweifelten Ratlosigkeit der Eltern verbergen sich mitunter symbiotische Verstrickungen, das „maternal gatekeeping“ (Gaunt 2008), geheime Schuldgefühle, die ein entschiedenes Auftreten, den „förderlichen Rausschmiss“ verhindern.

## **10. Beratung und Therapie von Adolescent\*innen – ein schwieriges und lohnendes Feld**

Für die wachsende Vielzahl an Problemen, Ängsten, Störungen und Entwicklungsverzögerungen heutiger Jugendlicher scheinen viele Faktoren verantwortlich, Vereinsamung, Leistungsüberforderung, Nachwirkungen der Covid-Epidemie, Zukunftsängste, Gefühle von Scham und Nichtzugehörigkeit. Hier den adäquaten Zugang, die richtige Form der Unterstützung zu finden, gestaltet sich oft schwierig. Viele Jugendliche sträuben sich gegen eine Therapie, hegen nach wie vor das „psychiatrische Vorurteil“. In manchen Fällen – Konflikte mit Gleichaltrigen, Unsicherheiten der Geschlechtsidentität oder der Zukunftsplanung – kann schon eine Beratung über die sozialen Netzwerke, können Jugendtelefone und Online-Chats hilfreich sein. Nach wie vor aber scheint der face-to-face-Kontakt gerade bei Jugendlichen besonders wichtig, machen doch manche kaum noch die Erfahrung, dass sich ein Erwachsener über einen längeren Zeitraum einfühlsam und konzentriert für sie Zeit nimmt. Hier stehen vielfältige Angebote der Jugend-, Familien- und Erziehungsberatung bereit. Nicht selten können schon einige stützende und klärende Gespräche weiterhelfen, muss nicht in jedem Fall sofort eine längere Therapie anberaumt werden.

Bei komplexeren Störungen bewährt sich eine gründliche Therapie, gegebenenfalls in Zusammenspiel mit sozialarbeiterischen Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Feuling 2021). Die Palette ist groß, von der Verhaltens- und Gesprächstherapie über unterschiedliche Gruppenangebote bis hin zur tiefenpsychologisch fundierten Therapie bzw. klassischen Psychoanalyse. In schweren Fällen, lebensbedrohliche Essstörungen, schwere Drogenabhängigkeit, depressives Rückzugsverhalten und Suizidgedanken, ist oftmals eine stationäre Behandlung unumgänglich, eine Mischung aus medikamentöser

Behandlung, stützenden Gesprächen und Arbeits- und Kreativitätstherapie. Vor allen ideologischen Vereinseitigungen und „klassischen Standpunkten“ ist zu warnen. Entscheidend ist grundsätzlich, was dem betreffenden jungen Menschen in seiner speziellen Lebenssituation weiterhilft.

Gerade bei der Behandlung Adoleszenter bedarf eines Höchstmaßes an Empathie und Fingerspitzengefühl. Stets müssen wir mit Krisen, Rückschritten und Regressionen rechnen, mit über großem Misstrauen und negativen Übertragungshaltungen (vgl. Burchartz 2021; Seiffge-Krenke 2012). Nirgendwo sagt das Lärmen der Symptome über Art und Schweregrad einer Erkrankung so wenig aus wie in der Adoleszenz. Und immer wieder stehen wir vor der verantwortungsvollen Frage, ob es sich bei allen möglichen Trotz- und Verweigerungshaltungen um den verständlichen Kampf um Autonomie handelt oder die Dinge sich bedenklich zuspitzen. Ein gesichertes Maß an Vertrauen ist unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Behandlung. Der Jugendliche muss sicher sein, dass absolute Diskretion gewahrt bleibt, bezüglich des Einbezogen-Seins der Familie müssen klare Absprachen getroffen worden sein. Schon kleinste Vertrauensverluste können fatale Folgen bis hin zum Therapieabbruch haben. Gerade in den Spaltungsprozessen adoleszenter Borderline-Störungen wird der abrupte Wechsel zwischen über großem Vertrauen und ätzendem Misstrauen zum führenden Symptom (vgl. Kernberg 1998). Mitunter im Zeitraum einer Stunde verwandelt sich der\*die Therapeut\*in vom guten, verständnisvollen zum bösen, verfolgenden, beschämenden Objekt. Vor allem, was die narzisstische Empfindlichkeit von Adoleszenten anbelangt, bedarf es besonderer Vorsicht, führt doch gerade das Ansprechen von Schamthemen rasch zu erneuter Beschämung führen (Conzen 2024). Mitunter verbergen jugendliche Patient\*innen ihre Verletzlichkeit hinter besonders arrogantes, provozierendes Verhalten oder demonstrativ narzisstischen Attitüden, wecken per projektiver Identifizierung Gefühle von Scham und Ratlosigkeit im\*in der Therapeut\*in. Stets rührt die Behandlung Adoleszenter auch ödipale Themen an. Die\*der Therapeut\*in werden zur „nur guten“ Elternfigur. Man möchte ihnen nahe sein, besonders bedeutsam für sie, bringt ihnen verkappt erotische Fantasien entgegen, empfindet Eifersucht gegenüber Mitpatient\*innen. Oder aber Therapeut\*in verwandeln sich in den autoritären Vater oder die gefühlskalte Mutter von einst, rufen Ärger, Schmerz und Enttäuschung hervor. Machtungleichgewichte werden schmerzlich bewusst, Generationenkonflikte neu belebt.

All dies kann besonders komplexe und teilweise verwirrende Gegenübertragungsreaktionen bei dem\*der Therapeut\*in auslösen. Besorgnisse und Ängste, Gefühle von Ratlosigkeit, Ärger und Unverständnis blockieren zeitweilig Einfühlungsvermögen und Reflexionsfähigkeit. Auch können beim\*bei der Therapeut\*in narzisstische Fantasien geweckt werden, für den Jugendlichen der bessere, verständigere Elternteil zu sein. Leicht kann es dabei zu einer übermäßigen Identifizierung mit jugendlichen Patient\*innen kommen. Ihnen wird suggeriert, sie seien im Grunde nur Opfer verständnisloser Eltern und repressiver Umgebungsbedingungen – was diese meist rasch durchschauen und unter Umständen für eigene Zwecke ausagieren. Hier immer wieder ein gesundes Gleichgewicht zwischen Anteilnahme und notwendiger Distanz zu finden, ist eine ständige Herausforderung. Zu große Nähe des\*der Therapeut\*in kann ängstigend und grenzüberschreitend wirken. Zu starke psychoanalytische „Abstinenzhaltungen“ hingegen stoßen Adoleszente leicht ab, diese wollen sich ernstgenommen und vom Gegenüber beantwortet fühlen.

Egal, ob man beratend, therapeutisch oder sozialarbeiterisch mit Jugendlichen arbeitet, in einer psychiatrischen Klinik oder der Heimbetreuung – ausgesprochen wichtig ist die gegenseitige Rückenstärkung im eigenen Team sowie die vertrauensvolle Kooperation mit anderen Fachkolleg\*innen. Als ebenso hilfreich wie notwendig erweist sich dabei stets auch die professionelle und zuverlässige Supervision. Sämtliche Konflikte und Schwierigkeiten, sämtliche Übertragungs- und Gegenübertragungsthemen im Umgang mit Adoleszenten spiegeln sich erfahrungsgemäß in der Teamdynamik wider. Offene oder verdeckte Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen, älteren und jüngeren Teammitgliedern, Männern und Frauen sowie Angehörigen unterschiedlicher Berufs- und Gehaltsgruppen rufen leicht unterschwellige Spannungen hervor. Insbesondere unterschiedliche Ansichten bei Fragen, welches die richtige Methode beim Umgang mit schwierigen Jugendlichen ist, wer sich am besten in die Betreffenden einfühlt, welche Grenzen gesetzt werden müssen, führen leicht zu kränkenden Auseinandersetzungen. Im Extremfall wächst eine toxische Teamatmosphäre aus Misstrauen, wechselseitiger Beschämung und ödipaler Konkurrenz. Es kommt zu Spaltungen innerhalb des Teams oder auch zu Frontstellungen gegenüber dem\*der Supervisor\*in. Hier immer wieder eine haltende und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die Aufmerksamkeit auf die gemeinsame Aufgabenstellung zurückzulenken, ist grundsätzliche Herausforderung jeder gelungenen Supervision.

## 11. Fazit und Ausblick

Wie der menschliche Lebenszyklus, wie das Jugendalter in einer von künstlicher Intelligenz und Robotern beherrschten Welt der Zukunft aussehen wird, ist gänzlich ungewiss. Der sich zuspitzende globale Konflikt zwischen demokratischen Ordnungen und autoritären Regimen, die fatale Uneinigkeit der Mächtigen bezüglich drängendster Menschheitsprobleme – die heutige Weltlage ist explosiv, und alles andere als auf weitere schwere Krisen gefasst zu sein, wäre blauäugig. Es gilt weiter, demokratische Werte zu verteidigen, Toleranz, Vernunft, Mitmenschlichkeit und Versöhnungsbereitschaft zu stärken – auch und vor allem im Umgang mit jungen Menschen. Und angesichts der Kaskade von schlechten Nachrichten und pessimistischen Zeitdiagnosen ist es vielleicht auch Aufgabe der helfenden und heilenden Berufe, trotz allem immer wieder Mut zu machen, auf das Positive, Gelungene, Zukunftsweisende hinzuweisen.

Zu allen Zeiten war es Unsitte zum Teil auch großer Denker\*innen, gesellschaftliche Missstände und den Niedergang von Kultur an der angeblichen Verderbtheit und Orientierungslosigkeit der Jugend festzumachen. Nicht selten schwang dabei auch ein Stück Neid auf die Unbeschwertheit eines Lebensabschnitts mit, den man persönlich nicht mehr zurückzuholen vermochte. Adoleszente verkörpern heute eine Vielfalt von Lebensweisen, verbinden originell die neuen technischen und virtuellen Welten mit lokalen Traditionen, schaffen einflussreiche Netzwerke der Unterstützung. Vielleicht entsteht hier eine weltbürgerliche Gesinnung, die das Zusammenwachsen der Menschheit weiter vorantreibt, sich auch von den autoritären Regimen und Gottesstaaten dieser Welt auf Dauer nicht mehr unterdrücken lässt. Trauen wir jungen Menschen zu, dass sie neue, andere Wege finden, mit dem großen Weltproblemen fertig zu werden, vielleicht sogar bessere als die unsrigen. Und unterstützen wir sie dabei nach besten Kräften!

## Literatur

- Altmeyer, Martin (2019): Ich werde gesehen, also bin ich. Psychodynamik kompakt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Arnett, Jeffrey Jensen (2004): Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties. Oxford: Oxford University Press.
- Auchter, Thomas (2016): Das Selbst und das Fremde. Zur Psychoanalyse von Fremdenfeindlichkeit und Fundamentalismus. In: Psyche – Z Psychoanal 70, S. 856-880.

- Balzer, Werner (2004): Lust am Nichtdenken? Zum Verhältnis von Erregung und Bedeutung in beschleunigten und in begrenzten Lebenswelten. In: *Psyche – Z Psychoanal* 70, S. 399-416.
- Blos, Peter (1973): *Adoleszenz*, Stuttgart: Klett.
- Bohleber, Werner (1996): *Adoleszenz und Identität*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bohleber, Werner (2009): *Psychoanalyse und Religion: Facetten eines nicht unproblematischen Verhältnisses*. In: *Psyche – Z Psychoanal* 64, S. 813-821.
- Burchartz, Arne (2021): *Psychodynamische Psychotherapie im Kindes- und Jugendalter*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Chasseguet-Smirgel, Janine (1981): *Das Ichideal*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Conzen, Peter (2005): *Fanatismus. Psychoanalyse eines unheimlichen Phänomens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Conzen, Peter (2017): *Die bedrängte Seele. Identitätsprobleme in Zeiten der Verunsicherung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Conzen, Peter (2020): *Glaube braucht Nähe und Vertrauen*. In: Mertes, Barbara & Michael (Hrsg.): *Von der Volkskirche zur Sekte? Warum die Idee vom Gesundshrumpfen falsch ist*. Paderborn: Bonifatius Verlag, S. 87-99.
- Conzen, Peter (2024): *Identitätsprobleme und verletzte Schamgefühle*. In: *Forum der Psychoanalyse* Ausgabe 2, S. 205-218.
- Dornes, Martin (2012): *Die Modernisierung der Seele. Kind – Familie – Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Döser, Johannes (2019): *Transitional object. Eine (kultur-)psychoanalytische Recherche über den kindlichen Gebrauch des Smartphones*. In: *Psyche Z Psychoanal* 73, 673-697.
- Dörre, Robert (2022): *Mediale Entwürfe des Selbst*. Marburg: Büchner-Verlag.
- Ehrenberg, Alan (2004): *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt am Main & New York: Campus
- Erikson, Erik Homburger (1981a): *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*, 7. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Erikson, Erik Homburger (198b): *Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Flaake, Karin (2019): *Die Jugendlichen und ihr Verhältnis zum Körper*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Feuling, Martin (2021): *Gegen den Strom. Psychoanalytische Sozialarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe*. In: *Psyche Z Psychoanal* 75, S. 902-934.
- Filipp, Sigrun-Heide & Aymanns, Peter (2010): *Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fonagy, Peter & Luyten, Patrick (2011): *Die entwicklungspsychologischen Wurzeln der Borderline-Persönlichkeitsstörung in Kindheit und Adoleszenz*, in: *Psyche – Z Psychoanal* 65, S. 900-952.
- Freud, Sigmund (1905): *Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie*. In: *GW* 5, S. 1-119.

- Gaunt, Ruth (2008): Maternal gatekeeping: Antecedents and consequences. In: Journal of Family Issues 29, S. 373-395.
- Göppel, Rolf (2019): Das Jugendalter: Theorien, Perspektiven, Deutungsmuster. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heenen-Wolff, Susann (2021): Geschlechtliche Identifizierung und „Transidentität“. Metapsychologische Beitrag zur Genese des geschlechtlichen Ichs. In: Psyche Z Psychoanal 75, S. 377-400.
- Hirsch, Matthias (2010): Körperdissoziation als Traumafolge. In: Psyche – Z Psychoanal 64, S. 193-211.
- Kernberg, Otto F. (1983): Borderline-Störungen und pathologischer Narzissmus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kernberg, Otto F. (1998): Liebesbeziehungen. Normalität und Pathologie. Stuttgart: Klett Cotta.
- Keupp, Heiner u. a. (1999): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- King, Vera (2018): Geteilte Aufmerksamkeit. Kultureller Wandel und psychische Entwicklung in Zeiten der Digitalisierung. In: Psyche – Z Psychoanal 72, S. 640–665.
- Klein, Melanie (1972): Das Seelenleben des Kleinkindes und andere Beiträge zur Psychoanalyse. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kohut, Heinz (1979): Die Heilung des Selbst. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Laufer, Moses & Laufer, M. Egle (1989): Adoleszenz und Entwicklungskrise. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Marcia, James (1989): Identity diffusion differentiated. In: Luszcz, Mary A. & Nettrelbeck, Ted (Hrsg.): Psychological development across the life-span. North-Holland: Elsevier, S. 289-293.
- Noack, Peter; Kracke, Bärbel & Weichold, Karina (2024): Entwicklungspsychologie der Jugend und des jungen Erwachsenenalters. Stuttgart: Kohlhammer.
- Petry, Jörg (2010): Dysfunktionaler und pathologischer PC- und Internet-Gebrauch. Göttingen: Hogrefe.
- Seiffge-Krenke, Inge (2012): Therapieziel Identität. Veränderte Beziehungen, Krankheitsbilder und Therapie. Stuttgart: Klett Cotta.
- Seiffge-Krenke Inge (2021): Die Jugendlichen und ihre Suche nach dem neuen Ich, 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sennett, Richard (2010): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, 8. Auflage. Berlin: Berlin-Verlag.
- Sigusch, Volker (1998): Die neosexuelle Revolution. Über gesellschaftliche Transformationen der Sexualität in den letzten Jahrzehnten. In: Psyche – Z Psychoanal 52, S. 1192-1234.
- Stierlin, Helm (1982): Delegation und Familie. Beiträge zum Heidelberger familiendynamischen Konzept. Frankfurt am M: Suhrkamp.
- Streeck-Fischer, Annette (2021): Jugendliche zwischen Krise und Störung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wendt, Eva-Verena (2019): Die Jugendlichen und ihr Umgang mit Sexualität, Liebe und Partnerschaft. Stuttgart: Kohlhammer.
- Witte, Julian; Zeitler, Alena; Hasemann, Lena & Diekmannshemke, Jana (2023): DAK-Kinder- und Jugendreport 2023. Gesundheit und Gesundheitsvorsorge während und nach der Pandemie. Datenzeitraum: 2017–2022. Herausgeber: DAK-Gesundheit. Bielefeld.

*Hans-Jörg Stets*

## Scheitern im Beruf

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird das Phänomen des Scheiterns im Horizont von Mythologie, Religion, Philosophie sowie Psychologie betrachtet und auf Supervisionsprozesse angewendet: Trotz der jeweils sehr unterschiedlichen Blickrichtungen wird Scheitern als existentielle Dimension und Herausforderung verstanden, die es als menschliches Existential anzunehmen gilt.

In der kommenden Ausgabe FS stellt der Autor dem hier, aus Ausschnitten aus Mythologie, christlicher Religion, Gestalttherapie, Philosophie und Synkretismus entfaltete Thema Scheitern in der Supervision, das Thema Fehler in der Supervision reflektierend gegenüber.

### 1. Einleitung

Supervisor\*innen und Coachs verbindet das gemeinsame Ziel, Supervisand\*innen ihren Arbeitsbezügen und ihrer Persönlichkeit wirksam zu unterstützen. Eine positive Haltung mit Blick auf Ressourcen und Resilienz, sowie ein konstruktiver Umgang mit äußeren und inneren Schwierigkeiten sind dabei selbstverständlich und werden als Haltung in Beratungsprozessen gefördert.

Gleichzeitig taucht in der Arbeitswelt das Phänomen des Scheiterns auf. Nicht nur Kund\*innen erleben schmerzhaftes Scheitern, aktuell häufig durch äußere Rahmenbedingungen wie Fachkräftemangel oder Krisenpermanenz hervorgerufen, auch Beratungsprozesse selbst können scheitern: laut und krachend mit dem Abbruch eines Auftrags, oder still und schleichend mit dem Erleben, dass es irgendwie nicht weitergeht, der Prozess zäh verläuft, dass Teams oder Mitarbeitende aus ihrer Klage nicht mehr herausfinden.

Supervision in seinem reflexiven Charakter verstanden unterstützt einen offenen und bewussten Umgang mit diesem unangenehmen und schmerzhaften Phänomen des Scheiterns. Eine reflexive Vorgehensweise kombiniert mit der Kenntnis unterschiedlicher Denkansätze fördert die Sprachfähigkeit von Supervisor\*innen und Coachs und trägt so zur Bildung eines sicheren Orts bei, von dem aus das Phänomen des Scheiterns gesehen und als existenzielle Herausforderung verstanden und angenommen werden kann.

Im Folgenden stelle ich Erfahrungen aus meinen Supervisionsprozessen sowie beispielhaft verschiedene Denk- bzw. Verarbeitungsmodelle aus den Feldern der Mythologie, Religion und Philosophie zusammen. Ich bin mir bewusst, dass die hier getroffene Auswahl subjektiv und unvollständig ist. Leser\*innen sind eingeladen, die vorgelegte Übersicht mit eigenen Erfahrungen und der Kenntnis weiterer Denkansätze zu ergänzen. Mein Aufsatz mündet in vier Thesen zum Phänomen des Scheiterns nicht nur in beruflichen Zusammenhängen.

## 1.1 Vier Thesen zum Phänomen des Scheiterns

- a. Scheitern ist ein menschliches Existential. Erfahrungen des Scheiterns sind schmerzhaft Begegnungen mit der eigenen Begrenztheit und Sterblichkeit.
- b. Über die Reflexion von Positionen der Religions-, Geistes- und Kulturwissenschaften<sup>1</sup> zum Themenkomplex des Scheiterns kann ein wirksames Tool für die Supervision erarbeitet werden.
- c. Ein solches reflexives Tool kann zum Aufbau eines sicheren Ortes beitragen, von dem aus Beschäftigte mit den Erfahrungen eigenen Scheiterns und den damit verbundenen Emotionen offen umgehen und sich bestenfalls solidarisch mit vielen anderen Menschen erleben können.
- d. Für ein Gelingen solcher reflexiven Vorgehensweise sind zwei Aspekte bedeutsam: eine gute Sprachfähigkeit von Supervisor\*innen sowie Echtheit, die sich aus kontinuierlichem Durcharbeiten eigener Scheiterungserfahrungen speist.

---

<sup>1</sup> Auf das Feld der Kunst und Kultur werde ich detailliert in meinem folgenden Beitrag zum Thema „Fehlerkultur: Wo Selbstoptimierung an ihre Grenzen stößt“ eingehen.

## 2. Zwei Beispiele aus der supervisorischen Praxis

**ASD-Team eines Jugendamts:** In einer Teamsupervision empört sich eine erfahrene Sozialpädagogin mit dem Hinweis auf den Mythos des Sisyphos. *Hier bei uns ist es wie in der griechischen Sage. Ich habe so einen Zorn! Am liebsten würde ich den Stein des Sisyphos zerschmettern, anstelle ihn immer wieder neu hochzuwuchten. Wenn unsere Vorgesetzten für erträgliche Arbeitsbedingungen sorgten, würden die jungen Kolleginnen bleiben.*<sup>2</sup> Hintergrund ihrer Empörung ist die hohe Personalfuktuation, die zu einer immer wiederkehrenden Einarbeitung von Kolleg\*innen führt. Nach erfolgreicher Einarbeitung wechseln die jungen Mitarbeiter\*innen in eine andere Abteilung der Stadt. Die immer wiederkehrende Hoffnung auf kollegiale Unterstützung führt die Mitarbeiterin an ihre Grenze.

Nach ihrem Hinweis auf den Mythos Sisyphos nimmt die Supervision einen überraschend konstruktiven Verlauf. Als Supervisor schlage ich einen kurzen Exkurs vor, den die Teilnehmenden überrascht und mit Zustimmung annehmen. Das gemeinsame Nachdenken über Gedanken der griechischen Mythologie zum Phänomen des Scheiterns sowie die Aufnahme des Motivs des Sisyphos bei Camus verhilft den Teammitgliedern zu einer Distanzierung und Neubewertung ihrer eigenen beruflichen Situation. Die lähmende Atmosphäre der Klage und Projektion auf die Vorgesetzten beginnt sich zu lösen.

**Einzelsupervision einer Mitarbeiterin in der Schulsozialarbeit:** Im Rahmen einer Einzelsupervisionsstunde fasst eine Supervisandin das Ergebnis der zurückliegenden Sitzung zusammen. Im Zusammenhang lähmender Erfahrungen des Scheiterns an ihren hohen Idealen als Schulsozialarbeiterin hatten wir u.a. über Ken Wilber und sein Konzept des Holismus (vgl. Wilber 1997) gesprochen. In der aktuellen Sitzung beginnt sie mit dem Bezug auf die vorangegangene Arbeit: *Sie haben mir beim letzten Mal erklärt, wie ich schöner scheitern kann. Die letzte Sitzung hat meinen Blick verändert. Ich bewerte meine berufliche Situation seitdem deutlich entspannter.*

---

<sup>2</sup> Bei den hier abgebildeten Beispielen handelt es sich um Gedankenprotokolle aus einer Teamsupervision und zwei Einzelsupervisionssitzungen.

### 3. Ein existentielles Thema und ein Phänomen der Arbeitswelt

In meinem Beitrag setze ich mich mit dem Phänomen des Scheiterns auseinander. Insofern ist eine anfängliche Begriffsklärung sinnvoll.

Der Begriff „Fehler“ geht auf den altfranzösischen Wortstamm *failir*, *failir* zurück und bezeichnet, dass etwas nicht vorhanden ist, es fehlt das Gelingen, bzw. es liegt ein Irrtum vor. Im Kontext von Organisationen ist der Begriff der Fehlerkultur gebräuchlich. In meinem vorliegenden Beitrag begrenze ich mich auf das davon zu unterscheidende Phänomen des „Scheiterns“.

Der Begriff *Scheitern* geht etymologisch auf den Begriff eines Holzscheits zurück. Das Wort stammt aus dem 17. Jahrhundert. Es handelt sich bei einem Scheit um ein abgespaltenes Stück Holz. Scheitern meint insofern ein *in Stücke gehen* und wird im Sinne von *Zugrunde gehen*, *erfolglos sein* verwendet (vgl. Pfeiffer 1993).

Dirk Jung hat die Radikalität des Scheiterns und die damit verbundenen Emotionen sehr pointiert ausgedrückt. Im Zusammenhang von gescheiterten Beratungsprozessen formuliert er es so:

„Nein, wir meinen das krachende Scheitern, das komplette Versammeln, den Abbruch der Beziehung, die Verweigerung der Schlusszahlung. Wir meinen aber auch das stille Scheitern. Wenn man meint, alles richtig gemacht zu haben, und trotzdem hat sich nichts verändert“ (Jung 2014, o.S.).

Scheitern ist m.E. mit einer tiefen Bedeutung und demzufolge mit einem starken inneren Erleben verbunden und oft von einem schamhaften Gefühl des Versagens begleitet. Scheitern bleibt nicht an der Oberfläche, sondern betrifft die Beteiligten meist im Kern ihrer Person.

Kuhnert et al. (2016) haben darauf hingewiesen, dass sich der Begriff des Scheiterns einer eindeutigen Definition entzieht. Sie sammeln verschiedene Beobachtungen und zeigen auf, dass Scheitern ein Phänomen der Moderne sei, da im Mittelalter die Vorstellung vorherrschte, dass alle Menschen ohnehin ‚verdammte‘ seien. Die Vorstellung eines individuellen Scheiterns ist in ihrem Verständnis erst in einer modernen Zeit ein Thema. Sie verweisen auf die Generation Y, bei denen die Selbstverwirklichung als zentrale Prämisse des Lebens verstanden würde. Erst hier wird nach Auffassung der Autoren Versagen zu einem individuellen Bedrohungsszenario.

Scheitern wird nach ihrer Beobachtung gesellschaftlich personalisiert: Durch die Sühne des Sündenbocks entledigen sich soziale Systeme ihrer kollektiven Schuld und betreiben zugleich Komplexitätsreduktion. Die Tragweite des Scheiterns wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Wer versagt hat oder letztendlich doch erfolgreich war, das hängt maßgeblich vom Standpunkt und den damit verbundenen Bewertungen ab. Seit einigen Jahren ist Scheitern zum Kulturphänomen avanciert, dem wir in TV-Shows und Filmen, auf Veranstaltungen und Messen, in Kunstausstellungen, auf Internetseiten, in Büchern, Sonderausgaben von Zeitschriften und wissenschaftlichen Abhandlungen begegnen (vgl. Kuhner et al. 2016).

### **3.1 Scheitern in der Berufsbiographie von Supervisor\*innen**

Im Rahmen eines kollegialen Austauschs von Supervisor\*innen vor einigen Jahren, an dem ich beteiligt war, wurden eigene Erfahrungen des Scheiterns in der Durchführung von Supervisionsprozessen geteilt. Als wesentliche Ergebnisse des gemeinsamen Austauschs hielten die Kolleg\*innen fest: Im Rahmen Supervision ist von einer „professionellen Hilfslosigkeit“ der Supervisor\*in auszugehen. Das Format der Supervision stellt einen geschützten Reflexionsraum zur Verfügung. Die Person der Supervisor\*in liefert nicht als ‚bessere‘ Sozialarbeiter\*in, Vorgesetzte\*r oder Kolleg\*in die Lösung. Eine Lösung oder konstruktiver Umgang mit der bestehenden Lage kann allenfalls gemeinsam erarbeitet werden.

Insofern ist es für Supervisor\*innen wichtig, eigene Größengefühle wahrzunehmen und den Schwerpunkt nicht unbemerkt auf der eigenen narzisstischen Verführbarkeit zu belassen, sondern das besondere Augenmerk auf eine solide Kontraktierung mit den Supervisand\*innen sowie auf eine klare und mutige gemeinsame Analyse der Situation zu richten (vgl. Wirbals 2015:10ff.).

Wo immer es zu handwerklichen Fehlern kommt, ist eine Aufarbeitung und Reflektion im Rahmen von Intervision, Balintgruppen und Kontrollsupervision wichtig. Das Durcharbeiten des erlebten Scheiterns ermöglicht oft einen nachgelagerten Abschluss. Beklemmende Gefühle und resignative Verarbeitung lösen sich im Rahmen der gemeinsamen Reflektion, Schamgefühle verlieren ihren bedrängenden Charakter. Wo ein erfolgreiches

Durcharbeiten möglich ist, können handwerkliche Fehler im Abschluss als Stolpersteine zum Lernen neu bewertet und gewürdigt werden.

### 3.2 Scheitern in der Berufsbiografie von Kund\*innen

Der Blick auf die Supervisionsprozesse mit meinen Supervisand\*innen aus den zurückliegenden Jahren zeigt das Phänomen des Scheiterns als ein wichtiges Thema in den Berufsbiografien von Beschäftigten in Behörden, im Gesundheitswesen und in der Sozialen Arbeit. In der folgenden Übersicht habe ich die Beispiele den *äußeren* Ursachen für das Scheitern zugeordnet. Auf einer tieferen Ebene sehe ich die *inneren* Ursachen für das Scheitern in den *Grundgegebenheiten unserer menschlichen Existenz*, in der für uns hermeneutisch zugänglichen Realität. Diesen Zusammenhang werde ich in den späteren Kapiteln vorstellen und erläutern.

#### **Strukturprobleme / ökonomischer Druck / fehlende Ressourcen**

**Jugendhilfe:** In einer Wohngruppe der stationären Jugendhilfe kann das Team der Mitarbeitenden den Jugendlichen nicht den angemessenen Support bieten. Aufgrund des ökonomischen Drucks müssen auch solche Jugendliche aufgenommen werden, die einen Platz in einer Intensivwohngruppe benötigen. Aufgrund der falschen Passung scheitern die Mitarbeitenden in ihrem Ziel der angemessenen Unterstützung.

#### **Komplexität und gesellschaftliche Dilemmata**

**Psychiatrie:** Auf einer Akutstation sind therapeutische bzw. sozialarbeiterische Ziele aufgrund der Schwere einer psychiatrischen Störung nicht umsetzbar. Patient\*innen werden z.T. seit vielen Jahren wiederholt im geschützten Bereich aufgenommen, wechseln später in eine therapeutische Station, verschlechtern sich und müssen erneut auf der geschützten Station versorgt werden. Besonders Patient\*innen mit einer Borderlinediagnose erfordern ein hoch abgestimmtes Vorgehen im Team, bestenfalls in einem stationsübergreifenden Konzept. Solche Abstimmung gelingt weder auf der Akutstation (hier beeinträchtigen eine hohe Fluktuation im Team und Neuzugänge junger Pflegekräfte mit ge-

ringen Berufserfahrungen eine gute Abstimmung) noch im Blick auf ein stationsübergreifendes Konzept. Rivalitäten und interne Themen des Hauses lassen Konzeptentwicklungen scheitern. Die Berufsideale vieler Beschäftigter sind kurz- und mittelfristig nicht realisierbar. Dies führt in der Folge zu unbewusster Abwertung von Patient\*innen bzw. zu fehlender Bindung von Mitarbeitenden an das Team und die gemeinsame Aufgabe.

### **Fachkräftemangel und gerechter Personaleinsatz**

Im Pflorgeteam einer **somatischen Intensivstation** kann das Arbeitspensum aufgrund von Fachkräftemangel nicht bewältigt werden. Der Druck der zuweisenden Ärzt\*innen bleibt unverändert bestehen, die ihrerseits unter dem Druck des kaufmännischen Direktors stehen. Trotz anderslautender Absprachen werden weitere Patient\*innen aufgenommen. Die Unzufriedenheit des Teams trifft die Teamleitung sowie den Oberarzt dauerhaft und mit großer Wucht. Dauerhafter Personalmangel und Rotationsverfahren führen zu ständiger Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, die nur für kurze Zeit in dem Arbeitsfeld bleiben: Besonders betroffen sind m.E. die **Krankenhäuser mit dem System rotierender Assistenzärzt\*innen**. Die Beteiligung von Zeitarbeitskräften in der Pflege führt zu ähnlichen Effekten.

### **Führungsstil und kollegiale Probleme im Team**

Über die verschiedenen Arbeitsfelder hinweg geschieht es häufig, dass die Zusammenarbeit mit einer\*m Kolleg\*in oder Vorgesetzten nachhaltig gestört ist. Das Problem ist allseits bekannt – auch auf der Leitungsebene, es werden aber keinerlei Konsequenzen gezogen. Die\*der Mitarbeiter\*in erlebt, dass sie\*er sich alle Freiheiten nehmen kann. Übrige Mitarbeitende nutzen die fehlende Konsequenzen und nehmen sich selber mehr und mehr Freiheiten auf Kosten der Kolleg\*innen und der gemeinsamen Arbeit. Das Klima verschlechtert sich zusehends, die die Arbeitsergebnisse sinken unter die gesetzten Standards. Engagierte Mitarbeitende scheitern mit ihren Bemühungen um gute Arbeitsergebnisse.

## **Persönliche Überforderung**

Aufgrund von persönlicher Überforderung scheitert eine wichtige Aufgabe: z.B. ASD der Jugendämter. Junge Mitarbeiter\*innen, die aufgrund fehlender Berufs- und Lebenserfahrung mit ihren Aufgaben überfordert sind. Ähnlich im Gesundheitswesen. Frisch examinierte Pflegekräfte werden auf eine Akutstation oder einer anästhesiologischen Intensivstation eingesetzt. Sie werden durch die Dramatik der Arbeit überfordert.

## **4. Mythologie, Religion und Geisteswissenschaft**

In den Vorarbeiten zu diesem Artikel habe ich verschiedene Reflexionsebenen für das Phänomen des Scheiterns zusammengestellt und dabei wesentliche Hinweise auf einen m.E. angemessenen und konstruktiven Umgang mit Erfahrungen des Scheiterns gefunden. In meinem Artikel kann ich nur exemplarisch auf einzelne Konzepte eingehen.

### **4.1 Mythologie und Religion**

#### **Die Sage des Sisyphos aus der griechischen Mythologie**

„Sisyphos, der Sohn des Aiolos, der listigste aller Sterblichen, baute und beherrschte die herrliche Stadt Korinth auf der schmalen Erdzunge zwischen zwei Meeren und zwei Ländern. Für allerlei Betrug traf ihn in der Unterwelt die Strafe, da (sic.) er einen schweren Marmorstein, mit Händen und Füßen angestemmt, von der Ebene eine Anhöhe hinaufwälzen mußte. Wenn er aber schon glaubte, ihn auf den Gipfel gedreht zu haben, so wandte sich die Last um, und der tückische Stein rollte wieder in die Tiefe hinunter. So mußte der gepeinigter Verbrecher das Felsstück wieder von neuem und immer von neuem emporwälzen, daß (sic.) der Angtschweiß von seinen Gliedern floß (sic)“ (Schwab, 1982: 112).

Besonders bemerkenswert an dem griechischen Mythos sind die einzelnen Details, die schließlich zur harten Strafe des Sisyphos führen. Sisyphos gelingt es, Thanatos, den Tod, zu überlisten. Sie trinken gemeinsam Ouzo und schließlich kann Sisyphos den betrunkenen Tod fesseln. Als keine Krieger mehr sterben, wird Ares, der Gott des Streites, zornig. Er befreit den Tod und schickt stattdessen Sisyphos in die Unterwelt. Eine erneute List lässt aber Sisyphos überleben. Noch vor seinem Tod beauftragt er seine Frau Merope im Falle seines Todes nicht zu trauern und ihm kein Totenopfer beizulegen. In der Unterwelt angekommen, löst die fehlende Trauer und das fehlende Totengeschenk Irritationen aus.

Schließlich schlägt Sisyphos dem Gott Hades vor, ihn zu den Lebenden zurückzuschicken, damit er seine Frau beauftragen kann, für ihn ein Totenopfer abzuhalten. Bei den Lebenden angekommen, bricht Sisyphos sein Wort und macht sich über die Unterwelt lustig. In der griechischen Mythologie hat Sisyphos jetzt den Bogen überspannt und den unbändigen Zorn von Zeus verursacht, der ihn nun mit der o.g. harten Strafe belegt (vgl. Wilisch 1915: 958-972).

In der griechischen Mythologie ist das sich unendlich wiederholende Scheitern an der Aufgabe, den Stein zu wälzen unmittelbar mit dem Umgang mit dem Tod verbunden: Sisyphos handelt schlau, aber eben nicht klug und schon gar nicht tugendhaft, wie Aristoteles dies später ausgearbeitet hat. Im Blick auf die Charaktertugenden fehlt Sisyphos die angemessene innere Haltung (*hexis*). Daraus resultierend mangelt es in seinem Verhalten an Besonnenheit (*sophrosynae*) (vgl. Ludwig 2013: 2). Sisyphos erhebt sich in seine Schadensfreude über die Götter und über den Tod. Dies Verhalten führt nach der Sage zu der harten Konsequenz in Form des unablässigen Scheiterns.

Der Mythos des Sisyphos stützt meine anfängliche These: Erfahrungen des Scheiterns stehen in einem Zusammenhang mit unserer Haltung gegenüber der Sterblichkeit und der Begegnung mit dem Tod. Scheitern und die Auseinandersetzung mit dem Tod als Grenze der menschlichen Existenz sind eng miteinander verbunden. *Wer den Tod nicht ernst nimmt*, wer meint, den Tod mit allerlei Tricks überlisten zu können, der wird im Mythos letztlich mit einer dauerhaften Strafe belegt, die ihn permanent mit dem Absurden konfrontiert.

Albert Camus hat sich in seiner Aufnahme des Sisyphos Mythos ausführlich mit dem Absurden auseinandergesetzt. Sein Konzept werde ich im Kapitel 4.2.1 vorstellen und die daraus resultierende Haltung skizzieren. Schon an dieser Stelle möchte ich festhalten, dass der Sisyphos Mythos über eine hohe Aktualität zu unserem heutigen Umgang mit Sterblichkeit, Trauer und Tod verfügt. Am Beispiel des Gesundheitswesens wird das sehr deutlich: Das Wissen und die medizinischen Möglichkeiten sind außerordentlich beeindruckend. Oft aber fehlt es am guten Augenmaß beim Einsatz der Maßnahmen. In verschiedenen Abwehrrangements versuchen Ärzt\*innen und Betroffene dem Tod ‚ein Schnippchen zu schlagen‘. Vielleicht ist das eine moderne Form, mit dem Tod ‚erst mal

einen Ouzo zu trinken‘, weil sich danach immer noch sehen ließe, wie sich die Sache weiterentwickeln könnte ...

Entscheidend für unseren Umgang mit Fehlern, Misslingen und Scheitern ist unser Blick auf den Tod. Es macht einen wesentlichen Unterschied: erkenne ich den Tod als unüberwindliche Grenze an? Gelingt es mir, die Sterblichkeit in seiner Tiefenrealität für mein Dasein anzuerkennen und anzunehmen? Oder verharre ich in ängstlicher Vermeidung, gehe der Illusion nach, den Tod beherrschen zu können, indem ich wenigstens den Todeszeitpunkt zu verschieben in der Lage wäre?

Der Umgang mit Scheitern und die Haltung gegenüber dem Tod sind nicht voneinander zu trennen. Diesen Hinweis gibt uns der griechische Mythos und diese Sicht deckt sich mit meiner persönlichen Überzeugung. Um der Bedeutung des Todes gerecht zu werden, möchte ich im folgenden Kapitel einen Blick auf den mexikanischen Totenkult werfen. Warum ist eine solche gedankliche Reise nach Mexiko in diesem Zusammenhang angebracht? Möglicherweise werden im Kontrast sehr unterschiedlicher Vorstellungen die jeweiligen Konturen noch schärfer erkennbar: Die mexikanische Kultur und ihre Haltungen zum Sterben und Tod unterscheiden sich sehr grundsätzlich von allen westlichen Kulturen und Religionen. Auch gegenüber östlichen Vorstellungen eines Kreislaufs der Wiedergeburt hebt sich das mexikanische Verständnis deutlich ab.

### **Aztekische Wurzeln und Allerheiligen: Das mexikanische Totenfest**

Im Ritus des mexikanischen Totenfestes wird der Tod im Rahmen eines Volksfestes in den jährlichen Festkalender integriert. Es scheint kein Tabu und kaum Abwehr gegenüber dem Phänomen der Sterblichkeit zu existieren. Stattdessen wird das Totenfest als ein sehr freudiges Ereignis erwartet, zu dem die eigenen Verstorbenen in die Familie eingeladen werden können. Man freut sich auf die erwarteten Gäste und feiert deren Besuch mit ausgelassenen Riten und bunten Farben.

Der Verein Calaca e.V. organisiert seit über 20 Jahren in Berlin das *Mexikanische Totenfest*, das folgendermaßen beschrieben wird:

„eine Veranstaltung für Erwachsene und Kinder mit Theater, Musik, Ausstellung, Workshops und einem großen, bunten Altar für die Verstorbenen. Die langjährige Erfahrung mit den Themen „Trauer“ und „Tod“ hat dazu geführt, dass wir zu Veranstaltungen und

Seminaren eingeladen werden, um unsere Arbeit vorzustellen. Dazu gehören auch Theaterstücke für Kinder und Erwachsene, die bei Bedarf von einer erfahrenen Pädagogin vor – und/oder nachbereitet werden können“ (Calaca e.V. o.J.).

Der Verein fragt:

„Woher kommt dieser eigenartig-kumpelhafte Umgang mit dem Tod? Die Wurzeln liegen in der Zeit vor der spanischen Eroberung. Die indianischen Vorfahren der Mexikaner begriffen das Leben und den Tod als Einheit. Leben konnte nur durch den Tod entstehen und umgekehrt, Geburt und Sterben gehörten zusammen. So brachten die Azteken der Sonne zum Beispiel Menschenopfer, weil sie glaubten, dass sie nur so am nächsten Tag wieder Licht spenden würde. Das Leben war nur eine von vielen Stationen in einer unendlichen Wirklichkeit. Wer starb, der kam nicht in den Himmel oder die Hölle, sondern in eine von 13 verschiedenen „Regionen“, die alle ganz attraktiv waren. Die Vorstellung einer Hölle, wie im Christentum, gab es nicht. Wohin ein Toter wanderte, das hing davon ab, wie er ums Leben kam: starb eine Frau zum Beispiel während der Geburt, so ging sie direkt ins Reich der Sonne – ein paradiesischer Ort. Auch gefallene Krieger kamen in ausgesucht schöne Regionen, während ein vom Blitz Getroffener etwas bescheidener, aber keineswegs schlecht weiterleben durfte. Eine Strafe für ein eventuell schändlich geführtes Leben gab es nicht. Wohin die Reise später gehen würde, das war vom Lebenden nicht zu beeinflussen. Unter diesen Umständen gab es eigentlich keinen Grund, den Tod zu fürchten. Die aztekische Gesellschaft war sehr streng organisiert, das Leben war hart und voller Entbehrungen“ (ebd.).

Diese Beschreibung auf der Homepage des Vereins deckt sich mit einem Beitrag, den Karsten Garscha (1993: 16-37) zum mexikanischen Totenkult veröffentlicht hat. Garscha (1993) beschreibt hier den Totenkult anhand von literarischen Beispielen als ein Ergebnis der Religionsvermischung von alter aztekischer Kultur mit dem katholischen Glauben. Vor dem Hintergrund der Geschichte des lateinamerikanischen Volkes haben die Menschen viele blutige Erfahrungen mit dem Tod durch kriegerische Auseinandersetzungen gemacht, die sich in der heutigen Ausgestaltung des Totenkultes widerspiegeln. Garscha benennt kritisch eine Tendenz „zur Ästhetisierung und Kommerzialisierung des Totenkults durch Kunsthandel, Tourismus und Kitschindustrie“ (ebd.: 37).

Es bleibt trotz dieser Einschränkung m.E. der bemerkenswert offene Umgang mit dem Tod als Kontrast zu unserer westlichen Kultur und zu den östlichen Religionen bestehen. Wesentlicher Unterschied ist die fehlende Auswirkung von „Verdiensten zu Lebzeiten“ auf die Totenwelt. Nicht eine untadelige Lebensführung, nicht ein gutes Karma, sondern die Todesumstände beeinflussen den Ort nach dem Tod. Vor diesem Hintergrund wäre eine Untersuchung zum Umgang mit dem Phänomen des Scheiterns in der mexikanischen Kultur lohnend. Ist das Phänomen des Scheiterns dort weniger schambesetzt? Ist ein Umgang mit Fehlern dort offener als in der hiesigen Kultur? Eine solche Untersuchung würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## **Christentum: Scheitern als Grundmerkmal des Menschen**

Trotz der rückläufigen Bedeutung der Kirche in unserer Gesellschaft haben die christlichen Vorstellungen unser Denken und Fühlen angesichts von Sterben und Tod und auch im Umgang mit Verfehlungen und Scheitern wesentlich geprägt. Wie also beantworten die christliche Religion, der alttestamentliche Glaube und die neutestamentliche Sicht die Fragen nach Gelingen und Scheitern, nach Leben und Tod? Welche Folgen hat ein christliches Verständnis für die Konfrontation mit dem Scheitern?

## **Altes Testament und jüdischer Glaube**

Menschliches Gelingen und Scheitern hängen in alttestamentlicher Auffassung unmittelbar mit dem Hören auf Gott und dem ungetrübten Kontakt zu ihm ab. In einer lebendigen Beziehung zu Gott in Form von Gehorsam des Volkes Israel gegenüber Gott als *Hören* und *Tun* liegt der entscheidende Parameter.

In Deuteronomium 6 wird diese Überzeugung als zentraler Glaubenssatz formuliert:

»Höre, Israel, der HERR (sic!) ist unser Gott, der HERR allein. Und du sollst den HERRN, deinen Gott, lieb haben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und mit all deiner Kraft. Und diese Worte, die ich dir heute gebiete, sollst du zu Herzen nehmen und sollst sie deinen Kindern einschärfen und davon reden, wenn du in deinem Hause sitzt oder unterwegs bist, wenn du dich niederlegst oder aufstehst. Und du sollst sie binden zum Zeichen auf deine Hand, und sie sollen dir ein Merkzeichen zwischen deinen Augen sein, und du sollst sie schreiben auf die Pfosten deines Hauses und an die Tore« (Die Bibel 2017, Dtn 6, 4-9).

Im jüdischen Gebet des Schma Jsrael werden die Folgen des Hörens oder nicht Hörens sehr deutlich herausgestellt:

„Es wird sein, wenn ihr auf Meine (sic) Gebote immer hören werdet, ... so werde Ich den Regen eures Landes zur richtigen Zeit geben, Frühregen und Spätregen, du wirst dein Getreide einsammeln, deinen Most und dein Öl. Ich werde das Gras auf deinem Feld für dein Vieh geben; du wirst essen und satt werden. Hütet euch, dass euer Herz nicht verführt werde und ihr abweicht ... Der Zorn des Ewigen wird dann gegen euch entbrennen, Er (sic) wird den Himmel verschließen, dass kein Regen komme, und der Erdboden wird seinen Ertrag nicht geben; ihr werdet bald aus dem guten Land schwinden, welches der Ewige euch gibt“ (Jüdische Info, o. J.).

Ein anschauliches Beispiel für diesen Zusammenhang ist die Person des Moses während des Auszugs aus Ägypten: solange er die Hand hebt und damit aufmerksam und achtsam

für Gottes Gegenwart ist, siegt das Volk Israel. In jedem Moment, in dem Mose Aufmerksamkeit und Körperspannung verliert, wendet sich das Geschehen gegen Israel (vgl. Die Bibel 2017, Exodus 2).

In der alttestamentlichen Auffassung wird Scheitern als Folge der Gottesferne verstanden, in der Menschen ihr Angewiesensein auf Gott vergessen, sich anderen Göttern zuwenden oder sich in ihrer Hybris selbst an die Stelle Gottes setzen. So berichtet das Alte Testament von immer neuen Persönlichkeiten (Richtern, Königen und Propheten), die die Menschen an Gott und den notwendigen Gehorsam ihm gegenüber erinnern.

### Neues Testament

Im neuen Testament greift Paulus diese alttestamentliche Grundhaltung auf. Er reflektiert menschliches Versagen und Scheitern und setzt es in Beziehung zu Gottes Handeln in Gnade. Paulus beschreibt, was Martin Luther später im Rahmen der Reformation als *paulinische Rechtfertigungslehre* wiederentdeckt, betont und entfaltet hat. Christ\*innen leben im Spannungsfeld des Grundmerkmals von Sündig-Sein bzw. Sündig-Werden und der gnädigen Zuwendung und Annahme des Menschen durch Gott. Nach dem christlichen Verständnis in alttestamentlicher und neutestamentlicher Auffassung ist die menschliche Existenz untrennbar mit der Grundbedingung des Sündig-Seins verbunden. Menschen können und müssen sich nach Kräften bemühen, den christlichen Werten und den Geboten Gottes zu folgen. Menschen können in ihren einzelnen Bemühungen erfolgreich sein, sie sind aber außer Stande, die *Grundbedingungen* des Sündig-Werdens und des Scheiterns aus eigener Kraft zu überwinden. Gleichzeitig wird ihnen die Gnade Gottes zuteil, der sie in ihrem Scheitern als angenommene und geliebte Geschöpfe wahrnimmt, sie so stärkt und immer neu befähigt, nach dem Guten zu streben.

Im Verständnis beider Kirchen lässt sich die Rechtfertigungslehre nicht als „billige“ Gnade missverstehen und missbrauchen. In der Rechtfertigung des Gotteslosen schenkt Gott *Freiheit aus der Verstrickung* ins Scheitern, nicht aber die Erlaubnis für eine Selbstrechtfertigung im unachtsamen Verfehlen oder weiteren Sündigen.

Welche Bedeutung gewinnen die hier skizzierten christliche Grundgedanken zu Gelingen und Scheitern für den persönlichen und beruflichen Lebensalltag von Christ\*innen? An

der *Oberfläche* zählt das Phänomen des Scheiterns in christlicher Sicht zu den *Grundgegebenheiten* der menschlichen Existenz, das nicht selbstüberschätzend geleugnet, sondern *angenommen* und *akzeptiert* werden will. Erfahrungen der gnädigen Annahme durch Gott stärken den Kern der Person, fördern die Selbstannahme und bieten ein Modell für das eigene Handeln im sozialen Kontext: Wer die Erfahrung macht und von ihr lebt, in seinem Scheitern von Gott nicht verurteilt zu werden, kann sich selbst annehmen und kann darauf verzichten, andere Menschen in deren Scheitern zu verurteilen. Damit sind wesentliche Grundlagen für einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit unvermeidlichen Erfahrungen des menschlichen Scheiterns gelegt.

Gehorsam gegenüber Gott im Alten Testament und die Rechtfertigung des Gottlosen im Neuen Testament könnten leicht an dieser Oberfläche bleiben und damit missverstanden werden. Denn im Sinne einer theologisch-spirituellen Sicht *gibt es keine Kontinuität oder innere Gesetzmäßigkeit von der Gottesferne zur Gottesnähe*, von dem Entsetzen des Karfreitags zur Erlösung des Ostersonntags. Wesentlicher Moment und Stillstand des Kosmos ist der Karsamstag. Der Tod Jesu ist nicht nur schmerzhaft, sondern sinnlos, absurd. Er führt in tiefe Verzweiflung, der Kosmos steht still. Dieser Moment will in seiner Radikalität anerkannt werden. Die Stille des Kosmos ist offen dafür, dass alles im Scheitern und im Tod Jesu bleibt. Die Stille des Kosmos ist genauso offen dafür, dass aus der Ewigkeit ein Neues Rettendes hineinkommt: Die Auferstehung.

## 4.2 Philosophie und Psychotherapie

In diesem Kapitel wechsele ich von der Ebene des Mythos und der Religion auf die Ebene der philosophischen und psychologischen Beschäftigung mit dem Thema. Albert Camus' Aufnahme und Deutung des Sisyphos-Mythos erscheint mir von zentraler Bedeutung. Camus trägt zu einer außerordentlich souveränen Sicht bei, von der aus die verschiedenen in dieser Arbeit beschriebenen Haltungen besser verständlich werden und darüber hinaus ihr Gemeinsames erkennbar wird. Das Konzept des **Holismus von Ken Wilbers** (1997) sowie die **Paradoxe Theorie der Veränderung von Arnold Beisser** (1997) bieten zusätzliche wichtige Impulse für den hier dargestellten Zusammenhang.

## Albert Camus: Die Freiheit des Sisyphos

„Der Kampf gegen Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen“ (Camus 2015, S. 145). Diesen Satz hat Camus am Ende seines Werkes *Der Mythos des Sisyphos* formuliert. Als Zitat und Zusammenfassung seines Buches haben diese Worte eine enorme Verbreitung gefunden. Das ist verständlich, denn ohne die Kenntnis der Gedanken und des Konzepts von Camus erscheint dieser Satz widersinnig.

Wie kann Sisyphos in solcher Strafe des Zeus auch nur annähernd etwas Ähnliches wie Glück empfinden? So könnte die Sozialpädagogin eines ASD-Teams, auf die ich mich zu Anfang meiner Arbeit mit einem Beispiel bezog, empört fragen. Allein die Vorstellung, in der griechischen Hitze einen schweren Stein zu wälzen, löst sehr unangenehme Gefühle aus. Der Sinnzusammenhang im griechischen Mythos verschärft die Lage um ein Vielfaches. Denn Sisyphos ist nicht erfolgreich. Der Stein rollt den Berg wieder herunter. Der Vorgang beinhaltet eine weitere massive Verschärfung: Das erlebte Scheitern ist nicht ein einzelnes Unglück, nach dem man sich schüttelt und mit frischem Mut einen zweiten Versuch startet. Das Scheitern des Sisyphos ist Bestandteil einer ewigen Strafe. Denn der Ablauf wiederholt sich unablässig. Es gibt kein Entrinnen. Wie kann Camus zu dieser Aussage gelangen, die uns Leser\*innen einlädt, Sisyphos als glücklichen Menschen zu begreifen? Das ist absurd!

Tatsächlich sind genau das die Gedanken von Camus, der seinen Versuch über Sisyphos als Existentialist unternimmt und sich mit dem Absurden beschäftigt. Helga Ranis (2019) hat in einem Beitrag den Ansatz von Camus zusammengefasst. Sie schreibt:

„Albert Camus ist davon überzeugt, dass dem Leid und dem Elend in der Welt kein Sinn abzugewinnen ist. Im Zentrum seiner Philosophie steht das Absurde. Der Mensch fühlt, wie fremd ihm alles ist, er erkennt die Sinnlosigkeit der Welt und stürzt in tiefe existentielle Krisen. Für Camus besteht das Absurde in der Erkenntnis, dass das menschliche Streben nach Sinn in einer sinnleeren Welt vergeblich ist.“(ebd: o.S.).

Camus entdeckt im griechischen Mythos ein Bild für Unausweichlichkeit der Konfrontation mit dem Absurden. In Camus' Vorstellung ist die Existenz des Absurden ein Strukturelement der Welt. Menschen begegnen dem Absurden in ihrem Leben immer wieder. Sie können dieser Begegnung ängstlich vermeidend ausweichen. Zuletzt aber bleibt der Tod unausweichlich. Es ist nicht möglich, die Begegnung mit dem Absurden nachhaltig zu umgehen und zu vermeiden. Ranis (2019) beschreibt diesen Zusammenhang so:

„Die Bewusstheit über die eigene elende Situation, die die Ursache der Qual sein sollte, ist aber gleichzeitig auch ein Sieg, ein Sieg des Sisyphos über sein Schicksal. Er kann sein Schicksal zwar nicht ändern, aber, es gibt kein Schicksal, das durch Verachtung nicht überwunden werden kann. Das heißt, es gibt kein Schicksal, das nicht angenommen werden kann. Diese Einsicht wiederum führt zu einer verborgenen Freude des Sisyphos. Sein Schicksal gehört ihm, sein Stein ist seine Sache, er sagt „ja“ zu seinem Schicksal und er sieht sich als Herr seiner Tage. Er gibt nicht auf, er bewältigt seine Aufgaben jeden Tag aufs Neue.“(ebd.: o. S.).

In der Vorstellung des Existentialismus gibt es keinen Gott, kein Leben nach dem Tod und das Leben an sich hat keinen Sinn. Der Mensch ist das einzige Lebewesen, das sich seiner Existenz bewusst ist und erkennt, dass es irgendwann sterben muss. Der Tod ist das einzige, das schon vorgegeben ist, man kann ihm nicht enttrinnen. Damit stellt sich die zentrale Frage, ob das Leben, die Mühe, gelebt zu haben, lohnt oder nicht. Am Beispiel des Sisyphos wird diese Frage von Camus eindeutig bejaht.

Camus sieht die Notwendigkeit, dass der Mensch die Absurdität seiner Lage erkennen, akzeptieren und sich so selber als ein freies Wesen annimmt.

„Was bleibt, ist ein Schicksal, bei dem allein das Ende fatal ist. Abgesehen von dieser einzigen fatalen Unabwendbarkeit des Todes ist alles, sei es Freude oder Glück, nichts als Freiheit. Es bleibt eine Welt, in der der Mensch der einzige Herr ist.“ (Camus 2015, S. 159)

Anlässlich des hundertsten Geburtstag Camus‘ fasst Christina Geyer (2013) im Philosophie-Magazin Hohe Luft das Anliegen von Camus folgendermaßen zusammen:

„Freiheit heißt bei Camus also, über Revolte gegen die Sinnlosigkeit zu einer Akzeptanz zu finden – und das Sosein des Lebens anzunehmen. Damit ist jedoch nicht gemeint, in eine Art Schockstarre zu verfallen – vielmehr müssen wir jene Gegebenheiten akzeptieren, die wir nicht ändern können und Entscheidungen treffen, wenn wir sie sehr wohl ändern können und wollen. Meyer erklärt es mit der Metapher eines verirrtten Wanderers, der schließlich an Ort und Stelle verhungert, weil er zu lange überlegt hat, welcher Weg ihn wieder aus dem Wald hinausführen könnte. Worum es also wirklich geht, sind Entscheidungen über Situationen, die wir beeinflussen können: Wir müssen einfach nur losgehen.“(ebd.: o.S.)

Sisyphos scheitert an der Absurdität, solange er gegen sie arbeitet. Im Widerstand gehen ihm das Augenmaß und auch die innere Kraft verloren. Er wird zerbrechen. Bildlich droht Sisyphos irgendwann selbst anstelle des Steins vom Berg zu rollen. Erst eine Anerkennung des Todes macht mich reif, um die Absurdität als reale Gegebenheit meines Lebens anzuerkennen und ertragen zu können. In solcher Akzeptanz des Handelns werde ich wieder zum Subjekt meines Handelns. Ich höre auf, mich als Opfer zu verstehen, sondern nehme mich und meine Existenz in der Begegnung mit dem Scheitern an.

Das scheint die Aufgabe zu sein: Das Scheitern als Facette des Lebens in mein eigenes Leben zu integrieren. *Ja, so ist das Leben von seiner inneren Gesetzmäßigkeit her gebaut.* Je mehr ich ahne und anerkenne, welchen tiefen inneren Charakter mein Leben hat, um so mehr werde ich zu dem Menschen, der ich wirklich bin. Vielleicht lässt sich mit solchen suchenden Formulierungen Camus' Beschreibung von Sisyphos als einem glücklichen Menschen in die eigene persönliche Haltung aufnehmen.

### **Ken Wilber: Scheitern als wesentliches Element der Transzendenz**

Ken Wilber ist ein populärer Autor in den USA. Er beschäftigte sich nach seinem akademischen Studium der Biochemie im Rahmen privater Studien mit Philosophie, Psychologie und verschiedenen östlichen und westlichen Weisheitslehren. Er übte die Praxis des Zen und des tibetischen Buddhismus und „gilt als wichtigster Theoretiker der Transpersonalen Psychologie“ (Wilber 1997: o.S., Vorwort).

Die Gedanken von Ken Wilber werden seit 1998 im *Integralen Forum* gesammelt, diskutiert und weitergeführt. Edith Zundel hatte als klinische Psychologin zunächst einen *ArbeitsKreise Ken Wilber* gegründet. Anhänger der Gedanken von Ken Wilber haben schließlich 2006 ein Organisationsmodell *Holacracy* entwickelt. Der Webauftritt des *Integralen Forums* wurde zuletzt 2018 neu aufgelegt und gibt einen umfassenden Überblick über das integrale Konzept (vgl. *Integrales Forum*, o. J.).

In meiner Darstellung der Gedanken von Ken Wilber beziehe ich mich auf sein Werk *Eine kurze Geschichte des Kosmos*, in dem Wilber ein kritisches Gegenkonzept zur Theorie der Evolution entwirft. In dem Kapitel „*Das verbindende Muster*“ (Wilber 1997: 37-55) führt er als zentralen Bestandteil seines Konzepts den Begriff des *Holon ein*.

Unter Holons versteht Wilber Ganze/Teile oder „Entitäten, die selbst ein Ganzes und gleichzeitig ein Teil von einem anderen Ganzen“ (ebd.: 40) sind. „Die Wirklichkeit besteht weder aus Dingen noch aus Prozessen ..., weder aus Ganzen noch aus Teilen, sondern aus Ganzen/Teilen“ (ebd.: 41). „Weil der Kosmos aus Holons zusammengesetzt ist, kann man durch die Untersuchung der Gemeinsamkeiten aller Holons herausfinden, was der Evolution in all den verschiedenen Bereichen gemeinsam ist“ (ebd.: 42).

Wilber formuliert zwanzig Grundaussagen zu den Holons. Dazu zählen ihr doppeltes Grundvermögen, ihre Ganzheit zu bewahren: Agenz und sich gleichzeitig als Teil in etwas anderes einzufügen: Kommunionen. Holons beinhalten nach Wilber (1992: 45) vier sog. Triebe: Ihre Zugkraft, ein Ganzes zu sein, ihre Zugkraft, ein Teil zu sein, ihre Zugkraft nach oben als Transzendenz sowie ihre Zugkraft nach unten als Auflösung. Ihre Neigung zur Transzendenz benennt Wilber auch als Eigenschaft zu emergieren. Dabei betont Wilber, dass Holons holarchisch emergieren. Wilber spielt damit auf den Begriff der Hierarchie an und drückt aus, dass über die Selbsttranszendenz von Holons neue Hierarchien entstehen.

„Wenn ein Holon in einer natürlichen Holarchie seine Position usurpiert und versucht, die Macht über das Ganze an sich zu reißen, dann entsteht eine pathologische oder Herrschaftshierarchie“ (ebd.: 50). Als Beispiel führt Wilber Krebszellen an, die den Körper wie ein Diktator unter ihre Kontrolle bringen. Wichtig ist, das »anmaßende Holon in seine Schranken zu weisen und es wieder in die natürliche Holarchie einzugliedern“ (ebd.: 51). Wesentliches Fazit für Wilber ist seine fünfte Grundaussage zu den Holons: „Jedes emergierende Holon transzendiert und inkorporiert seine(n) Vorläufer“ (ebd.: 53).

Der Vorgang des Transzendierens geschieht unter Einschließen und Mitnehmen. Diesen Vorgang beschreibt Wilber als *wiederkehrendes Grundmuster* auf allen Ebenen des Kosmos. Dies Muster durchwebt die Ebenen der Existenz angefangen von den atomaren Strukturen über die belebte Natur, den Geist bis hin zu Gott.

Für den Zusammenhang dieser Arbeit erhält dieser Gesichtspunkt des Konzepts von Wilber eine sehr bedeutsame Aussage: Scheitern ist auf allen Ebenen der Realität vorhanden und ein unverzichtbares Element jeder Transzendenz. Die Dimension des Scheiterns wird eingeschlossen und mitgenommen. Ohne das Phänomen des Scheiterns würde der Kosmos in sich zusammenbrechen. Jede Entwicklung ist geprägt vom Muster der *Transzendenz*, des *Einschließens* und *Mitnehmens* auf eine höhere Ebene.

Es gibt viel kritische Stimmen zu dem Entwurf von Wilber.

U.a. formuliert Schmickl (2011) in der Wiener Zeitung Ken Wilber ist „der meistübersetzte akademische Autor der USA, auch wenn sich der akademische Betrieb mit diesem unorthodoxen, spirituell grundierten Privatgelehrten, der so unterschiedliche philosophische Ansätze wie etwa jene von Jürgen Habermas und Sri Aurobindo zusammenführt, immens schwer tut ...“ (ebd.: o.S.).

Pfohlmann (1999) kritisiert:

„So löblich seine Versuche einer Zusammenschau sind, so erzwungen scheinen sie oftmals. Freilich läßt sich, sieht man nur oberflächlich genug hin, alles mit allem kombinieren. Würde Wilber aber nur einen einzigen der Denker, denen er einen Platz in seiner "integralen Theorie" zuweist, genau betrachten, stürzte alles zusammen“ (ebd.: o.S.).

Trotz dieser Kritik an ihm halte ich den Entwurf von Wilber als einem viel beachteten Autor für bemerkenswert. Der hier skizzierte Versuch einer Zusammenschau verschiedener Theorien und Weisheitslehren hat im Blick auf das Phänomen des Scheiterns eine *annehmende innere Haltung zur Folge*: Das Unfertige, das Misslingen, das Scheitern zählt zu den unverzichtbaren Bausteinen des Kosmos. Diesem Teil der Wirklichkeit kann nur annehmend und staunend begegnet werden.

### **Arnold Beisser: Die paradoxe Theorie der Veränderung**

Arnold Beisser steht in der Tradition der Gestalttherapie. Er hat 1997 unter Bezug auf das Werk von Fritz Perls die *Paradoxe Theorie der Veränderung* ausgearbeitet (vgl. Beisser 1997: 139-142).

„Kurz gesagt geht es um Folgendes: Veränderung geschieht, wenn jemand wird, was er ist, nicht wenn er versucht, etwas zu werden, das er nicht ist. Veränderung ergibt sich nicht aus einem Versuch des Individuums oder anderer Personen, seine Veränderung zu erzwingen, aber sie findet statt, wenn man sich die Zeit nimmt und die Mühe macht, zu sein, was man ist; und das heißt, sich voll und ganz auf sein gegenwärtiges Sein einzulassen. Indem der Gestalttherapeut es ablehnt, die Rolle dessen zu übernehmen, der Veränderung "herstellt", schafft er die Voraussetzung für sinnvolle und geordnete Veränderung“ (ebd.).

Im Bereich der Gestalttherapie unterlassen Therapeut\*innen jeden Versuch, Klient\*innen zu einer Veränderung zu ermutigen. Im Gegenteil ist die therapeutische Haltung eine grundsätzlich und radikal annehmende. Dahinter steht die Auffassung der Gestalttherapie, dass Veränderung nicht durch Bemühen, Zwang, Einsicht, Überzeugung, Interpretation oder ähnliche Mittel zu bewirken ist. Veränderungen werden stattdessen möglich, wenn Klient\*innen für einen Moment aufgeben, anders werden zu wollen als sie gegenwärtig sind, und stattdessen versuchen zu sein, was sie sind. Menschen brauchen einen festen Boden unter den Füßen, um Schritte vorwärts machen zu können. Ohne solche Basis der aktuellen Realität der Klient\*innen sind Entwicklungsschritte unmöglich.

Im Blick der Gestalttherapie befinden sich Klient\*innen in der ständigen Spannung zwischen einem von ihnen erstrebten Seinszustand und dem erlebten aktuellen Zustand. Dabei nehmen Klient\*innen eine indifferente Zwischenposition ein, denn sie identifizieren sich nie ganz mit einer der beiden Seiten. In der Gestalttherapie werden Klient\*innen deshalb eingeladen, sich zu einem Zeitpunkt immer nur ganz auf eine der beiden Seiten zu begeben. Egal mit welcher Seite sie beginnen, erhalten sie die Einladung, danach auf die andere Seite zu wechseln. So können Klient\*innen das sein, was sie in einem aktuellen Ausglick sind.

„Wenn fragmentierte, voneinander entfremdete Teile des Selbst in einer Person die Form separater Rollen annehmen, regt der Gestalttherapeut eine Kommunikation zwischen diesen Rollen an. Gegebenenfalls fordert er sie buchstäblich dazu auf, miteinander zu sprechen. Falls der Klient dem widerspricht oder auf eine Blockade hinweist, lädt der Therapeut ihn einfach ein, sich vollständig in den Widerspruch oder die Blockade hineinzusetzen. Die Erfahrung hat gezeigt, daß (sic) Integration eintritt, wenn der Klient sich mit den entfremdeten Fragmenten identifiziert. Folglich kann man anders werden, wenn man - vollständig - wird, was man ist“ (ebd.).

Die Gedanken der Gestalttherapie handeln nicht ausdrücklich vom Scheitern. Dennoch sehe ich einen sehr engen und bedeutsamen Zusammenhang zu dem hier betrachteten Thema des Scheiterns. Eigene Fehler, eigenes Versagen, eigenes Scheitern werden oft schamhaft vertuscht, geleugnet oder verharmlost. Anna Freud hat solche Mechanismen in Ihrem Werk *Das Ich und seine Abwehrmechanismen* ausführlich untersucht und dargestellt (vgl. Freud 1977): Bewusst oder unbewusst werden Lebensumstände abgewehrt, wo die damit verbundenen Emotionen (noch) nicht bewältigt und erlebt werden können und zu einer massiven Überforderung und damit Dekompensation der Person führen würden. Solche Angstabwehr wird von Betroffenen nicht nur gegenüber Dritten, nämlich ihren Kolleg\*innen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten praktiziert, sondern – viel gravierender – verhindert sie eine notwendige nüchterne und solide Selberreflektion.

An dieser Stelle eröffnen die Gedanken der Gestalttherapie neue Möglichkeiten. In dem Konzept der *Paradoxen Theorie der Veränderung* werden Menschen befähigt, nicht in ihrer Angstabwehr zu verharren, sondern die Realität eines Fehlers, eines Misslingens, eines Versagens, eines Scheiterns anzuerkennen. Die Einladung eines (therapeutischen) Gegenübers, ganz auf die Seite der unangenehmen Realität zu gehen, sie anzuerkennen und mit ihrer Stimme bzw. aus ihrer Perspektive heraus zu agieren, stärkt Betroffene in einem erheblichen Ausmaß.

Innerhalb des Formats der Supervision wird ein\*e Supervisor\*in nicht in die Rolle einer Gestalttherapeut\*in wechseln und damit das Format der Supervision verlassen. Im Sinne der Reflexivität von Supervision kann er\*sie allerdings die Vorgehensweise und das Konzept der *Paradoxen Theorie der Veränderung* einbringen und als mögliche Haltung und Handlungsoption angesichts von Erfahrungen des Scheiterns vorstellen. Solche Reflexion würde – ganz im Sinne des Gestaltkonzeptes – keinen Appell zur Veränderung beinhalten. Innerhalb der Reflexivität bleibt es in der eigenen Entscheidung des\*der Supervisand\*in, Interesse für das Gestaltkonzept zu entwickeln, das Konzept versuchsweise zu übernehmen und die Haltung zu üben – oder eben auch nicht.

## 5. Fazit

Resümierend geht es im Folgenden um die Überprüfung meiner anfänglichen Thesen:

### **Scheitern als existentielle Grunderfahrung**

Anfangs hatte ich formuliert, dass Scheitern ein menschliches Existential sei. Erfahrungen des Scheiterns können als schmerzhaft Begegnungen mit der eigenen Begrenztheit und Sterblichkeit verstanden werden. Diese These sehe ich bestätigt.

Vor allem in der Analyse des Mythos des Sisyphos durch **Albert Camus** zeigt sich die existentielle Dimension des Scheiterns. Die Begegnung mit dem Absurden zählt zu den Grunderfahrungen des Menschen. Wo Menschen in der Lage sind, dieser Grunddimension des Absurden im Alltag zu begegnen, ohne ihr im Sinne einer Angstabwehr auszuweichen, da kann man sie „glücklich“ nennen.

Im christlichen Glauben beinhaltet die Rechtfertigungslehre des Paulus, die Martin Luther für die Reformation wiederentdeckt und entfaltet hat, eine ähnliche **Tiefendimension**: Gott fordert unbedingten Gehorsam und Treue des Menschen. In der anthropologischen Sicht des Alten und Neuen Testaments, wie Paulus es zu seiner Zeit ausformuliert hat, ist der Mensch aber genau dazu nicht in der Lage. Er gilt als sündig und mangelt an der Gerechtigkeit, die Gott von ihm fordert. Die Paradoxie liegt darin, dass Gott den Menschen in genau dieser Grunddimension des Nicht-Könnens rechtfertigt, liebt und annimmt.

Zwischen Karfreitag und Ostern wird die Absurdität des Todes Jesu in aller Radikalität sichtbar. Wesentlicher Faktor ist dabei: es gibt keine folgerichtige und erwartbare Konsequenz der Auferstehung. Der Kosmos ist offen. Doch die Auferstehung geschieht. Dies Mysterium kann nur geglaubt und in der Spiritualität, in Stille, Meditation, Gottesdienst und Abendmahl als wirksam erfahren werden.

Die Konzepte von **Ken Wilber** und **Arnold Beisser** sind in ihrem Kern **integrative Konzepte, die als angemessene Haltung gegenüber dem Scheitern die Haltung der Annahme** empfehlen. Die Antwort des Menschen auf die Begegnung mit dem Absurden, auf die Zerrissenheit des Kosmos, auf die erlebte Gottesferne, der Konfrontation mit dem radikalen Scheitern, kann nur eine annehmende Antwort sein. So wird das Paradoxon der Veränderung möglich und manchmal ereignet es sich. Alle Veränderungen sind Prozesse der (Selbst-)transzendenz, die aus der schöpferischen inneren Kraft des Kosmos heraus geschehen. Ein willentlicher Zugang für Menschen scheint nicht möglich, sondern eher kontraproduktiv zu sein.

Der **Mythos des Sisyphos** zeigt in seiner ursprünglichen Überlieferung die Grunddimension des Todes auf. Der menschliche Versuch, dem Tod ‚ein Schnippchen zu schlagen‘, gelingt nicht und führt im Mythos zur ‚Strafe‘ eines unendlichen Scheiterns. Der Tod will stattdessen respektiert und als Realität angenommen werden. Scheitern und Tod sind im Mythos eng miteinander verwoben.

Der Synkretismus des mexikanischen Totenkults erstaunt durch seinen unbefangenen Umgang mit dem Tod, es scheint kaum ein Tabu vorzuherrschen. Vielleicht liegt das in der aztekischen Kultur begründet, die **keinen Tun-Ergehen-Zusammenhang kennt**. Der Tod hat in der mexikanischen Geschichte in unzähligen blutigen Kriegen sein schreckliches Gesicht gezeigt, er wurde aber nicht mit eigenem Versagen in Zusammenhang gebracht.

### **Reflexivität als angemessene Vorgehensweise in der Supervision**

Die hier dargelegte Einordnung des Scheiterns in einen *existentiellen Zusammenhang* macht deutlich, in welchem hohen Ausmaß Supervision zur Stärkung beiträgt. Neben

vielen anderen Kompetenzen liegt eine wesentliche Qualität von Supervision in ihre **Haltefunktion**. Der berufliche Alltag und die Emotionen, die dieser Alltag auslöst, werden in der Supervision gehalten. Angesichts von Erfahrungen des Scheiterns sind diese Emotionen oft sehr stark. Wilfried Bion hat 1962 den Begriff des Containing geprägt. Damit meint er die Fähigkeit z.B. von Psychotherapeut\*innen, starke negative Gefühle eines\*r Klient\*in aufzunehmen, sie haltend zu verwandeln und danach in einer für den\*die Klient\*in erträglichen Form neu einzubringen (vgl. Bion 1997). Solches Containing erfüllt eine wichtige stabilisierende Aufgabe. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass Supervision neben Analyse und Containing viel mehr kann. **Die Reflektion verhilft dabei zu einer Stärkung für alle Beteiligten.**

Damit solche Reflektion angesichts von Scheiterungserfahrungen gut gelingt, braucht es Voraussetzungen, die in der Person einer Supervisor\*in liegen: Es ist m.E. hilfreich, wenn Supervisor\*innen ein breites Wissen über die religions-, kultur- und geisteswissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema mitbringen. Erst auf diese Weise wird eine sorgfältige Reflektion gemeinsam mit den Supervisand\*innen möglich sein. Der\*Die Supervisor\*in bietet dabei nicht *eine* (= seine\*ihre) Deutung als *Lösung* an, sondern kann im Rahmen der Reflektion in verschiedene Denkmodelle eintauchen, sie kritisch durchdenken und prüfen, inwieweit diese für die aktuelle Lage tragfähige oder hilfreiche Umgangsweisen anbieten. Die Entscheidung, welche Deutung genau ein Team oder eine Einzelperson tatsächlich anspricht und ihr\*ihm zu einer distanziert-souveränen Haltung verhilft, treffen die Supervisand\*innen selber.

### **Stärkung bzw. Wiederherstellung einer souveränen Position**

Neben der Reflektion als Distanzierungsmöglichkeit mit der Wahlfreiheit des Einzelnen für verschiedene Denkmodelle oder Haltungen, wirkt Supervision auch in einem weiteren Sinn stärkend. In der Analyse von Rebekka Reinhard<sup>3</sup> ist die Stärkung der *Negative Capability* angesichts von Erfahrungen des Misslingens und Scheiterns wesentlich, um die eigene souveräne Position wieder zu erlangen.

---

<sup>3</sup> Die Gedanken von Rebekka Reinhard (2015) „Bruchlandung als Management-Prinzip“, stelle ich in meinem Folgebeitrag im Detail vor.

Hier rückt die Person eines\*r Supervisor\*in in den Blick. Denn eine gemeinsame Reflexion im Umgang mit Erfahrungen des Scheiterns lebt, m.E. neben der Kenntnis verschiedener Deutungsmodelle, auch von den persönlichen Erfahrungen einer Supervisor\*in im *Durcharbeiten von selbst erlebtem Scheitern*. Wo persönliche Erfahrungen der\*des Supervisor\*in zu einem Testfall der verschiedenen Deutungsmodelle aus Religion-, Kultur- und Geisteswissenschaft geworden sind, entsteht eine hohe und glaubwürdige Sprachfähigkeit zum Thema des Scheiterns.

In solcher Sprachfähigkeit erkenne ich ein wesentliches Qualitätsmerkmal von Supervision: Wo Scheitern meist als Klage Thema, mit großer Angstabwehr und im Kleid von Projektionen auftaucht, ist es befreiend, in einem möglichst angstfreien Setting offen über eigenes Scheitern als Team oder als Individuum zu sprechen. Die Sprachfähigkeit trägt bereits zur ersten Lösung von Blockaden bei. Es ist gut, Solidarität im Blick auf Erfahrungen des Scheiterns zu spüren und zu erfahren, dass der Umgang mit Scheitern als menschliches Existential zu verstehen ist und als solches angenommen werden kann.

Insofern zählt das Wissen um die Unausweichlichkeit von Erfahrungen des Scheiterns und die Erfahrung persönlichen Scheiterns inkl. dessen Durcharbeitung m.E. zu den unverzichtbaren Merkmalen eines supervisorischen Habitus. Das Phänomen des Scheiterns verbindet Supervisor\*innen solidarisch mit ihren Supervisor\*innen und umgekehrt. Im Bereich der Fehler gilt darüber hinaus, was Karin Lackner im Jahr 2015 für Beratungsprozesse beschrieben hat: Reflektion findet statt oder sie findet nicht statt. Sie kann nicht scheitern. Sie kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Es kann auch geschehen, dass Erfahrungen des Scheiterns aufgrund der damit verbunden hohen Emotionalität für den aktuellen Moment eine Reflektion verhindern und diese erst später möglich wird. Ein Scheitern von Reflektion als solcher ist unmöglich (vgl. Lackner 2015: 41-50).

## **6. Schlussgedanken**

Im Rückblick auf verschiedene Supervisionsprozesse aus meiner eigenen supervisorischen Praxis bestätigt sich, dass der Blick auf die Deutungs- und Verarbeitungsversuche der Mythologie, Religion, Philosophie und Psychologie zum Thema Scheitern resiliente

Kräfte wecken, Annahme, Gelassenheit und Humor fördern und in Einzelfällen auch Lösungswege aufzeigen können.

Die Stärke einer reflexiven Vorgehensweise liegt darin, dass die Deutungshoheit bei den Teammitgliedern bzw. Einzelsupervisanden\*innen bleibt. Die Supervisor\*in kann und darf auf Deutungen verzichten. Eine reflexive Arbeit unter Bezug auf die bereits vorhandene und z.T. jahrhundertealte breite Beschäftigung mit dem Phänomen des Scheiterns als einem Menschheitsthema trägt wesentlich zur Stärkung bei. Insofern habe ich in der vorliegenden Arbeit Bausteine zusammengetragen, die den Methodenkoffer einer reflexiven Vorgehensweise um mögliche Elemente bereichern kann.

In der Bewältigung von alltäglichen Erfahrungen des Scheiterns verhilft Supervision mittels Containing und mittels einer gleichzeitigen sorgfältigen Analyse und Reflektion zum angemessenen Umgang und Wiederherstellung einer souveränen Position. In der Begegnung mit einem ‚radikalen‘ Scheitern zeigt sich Supervision im Sinne einer supervisorischen Haltung solidarisch und teilt die menschliche Grunderfahrung der Begegnung mit dem Absurden. Sie übt sich gemeinsam mit den Supervisand\*innen in der Annahme des Absurden.

In meinem Folgebeitrag „Fehlerkultur – Wo Selbstoptimierung an ihre Grenzen stößt“ werde ich auf unterschiedliche Haltungen zu dem Phänomen „Fehler / Scheitern“ in den Feldern der Kunst und der neueren Beratungsmodelle und einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen Beratungsmodellen eingehen. Dort entfalte ich auch eine vertiefende Differenzierung von Fehlern, einem ‚milden‘ und einem ‚radikalen‘ Scheitern.

## Literatur

Beisser, Arnold (1997): Die Paradoxe Theorie der Veränderung. In: Beisser, Arnold: Wozu brauche ich Flügel? Ein Gestalttherapeut betrachtet sein Leben als Gelähmter. 5. Auflage. Wuppertal: Peter Hammer Verlag, S. 139-143.

Bion, Wilfried R. (1997): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bosetti, Sarah (2017): Ich bin sehr hübsch, das sieht man nur nicht so. Von einer, die auszog, das Scheitern zu lernen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Bosch, Ulf (2019): Fehlerkultur. Scheitern ist ein integraler Bestandteil von Innovation, [online] URL: <https://www.buchreport.de/news/pp-scheitern-ist-ein-integraler-bestandteil-von-innovation/> [Stand: 17.12.2024].

- Calaca e.V. (o.J.): [online] URL: <http://neu.calaca.de/ueber-uns/unsere-arbeit/> [Stand: 12.06.2022].
- Camus, Albert (2015): Der Mythos des Sisyphos. Deutsch und mit einem Nachwort von Vincent von Wroblewsky, In neuer Übersetzung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Cerny, Martina (2013): Fehler als Lernchance? Eine Problemanalyse anhand einer Befragung von Grundschulpädagoginnen und Grundschulpädagogen. Master Thesis. Donau-Universität Krems.
- Conradi, Christian (2017): Das Scheitern an sich bekommt viel zu wenig Aufmerksamkeit, [online] URL: <https://viertausendhertz.de/sf18/> [Stand: 10.06.2022].
- Die Bibel. Lutherübersetzung (2017): Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft.
- Freud, Anna (1977): Das Ich und seine Abwehrmechanismen. Reihe Geist und Psyche, 9. Auflage, München: Kindler.
- Garscha, Karsten (1993): Das Leben, eine kurze Reise: Der mexikanische Totenkult. In: Iberoamericana (1977-2000), 1993, 17. Jg., No. 2 (50) (1993), S. 16-37.
- Geyer, Christina (2013): Warum Sisyphos glücklich ist, [online] URL: <https://www.hoheluft-magazin.de/2013/12/warum-sisyphos-gluecklich-ist/> [Stand: 18.06.2022].
- Hajnos, Nicole (1999): Die Aristotelische Katharsis. München: Grin-Verlag.
- Integrales Forum (o.J.): Geschichte des Integralen Forum, [online] URL: <https://www.integralesforum.org/das-if/geschichte-if> [Stand: 10.06.2022].
- Jüdische Info (o.J.): Übersetzung des Schma Jisrael [online] URL: [https://de.chabad.org/library/howto/wizard\\_cdo/aid/834753/jewish/bersetzung.htm](https://de.chabad.org/library/howto/wizard_cdo/aid/834753/jewish/bersetzung.htm) [Stand: 15.05.2022].
- Jung, Dirk (2014): Scheitern in der Beratung, [online] URL: <https://www.denkmodell.de/scheitern-in-der-beratung/> [Stand: 17.12.2024].
- Kuhnert, Sebastian; Thomann, Gerin; Wehner, Theo & Clases, Christoph (2016): Failure Management. Vier Deutungen zum Scheitern. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Lackner, Karin (2015): Beratung scheitert nicht! In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 33 (3), S. 41-50.
- Ludwig, Bennet (2013): Die aristotelischen Tugenden. Einführung in die praktische Philosophie des Aristoteles. München GRIN Verlag.
- Lund, Robert (2007): Revenge of the White Swan. In: American Statistician. 61(4) 2007, S. 189–192.
- Pépin, Charles D. (2017): Die Schönheit des Scheiterns. Kleine Philosophie der Niederlage. Aus dem Französischen von Caroline Gutberlet. München: Carl Hanser.
- Pfeifer, Wolfgang et al. (1993): „scheitern“ in Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache, [online] URL: <https://www.dwds.de/wb/etymwb/scheitern> [Stand: 11.05.2022].
- Pfohlmann, Oliver (1999): Alles in Allem. Ken Wilber versucht sich in "Das Wahre, Schöne, Gute" an einer Synthese. Literaturkritik.de, [online] URL: <https://literaturkritik.de/id/689> [Stand: 11.06.2022].
- Ranis, Helga (2019): Philosophie für Zwischendurch: Der Mythos des Sisyphos, [online] URL: <https://www.quellonline.de/philosophie-fuer-zwischendurch-der-mythos-des-sisyphos/> [Stand: 18.06.2022].

- Schmickl, Gerald (2011): Vier Fenster zur Realität. Wiener Zeitung, [online] URL: [https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/reflexionen/vermessungen/395505\\_Vier-Fenster-zur-Realitaet.html](https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/reflexionen/vermessungen/395505_Vier-Fenster-zur-Realitaet.html) [Stand: 11.06.2022].
- Schüttelkopf, Elke M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Schwab, Gustav (1982): Sagen des klassischen Altertums. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Spychiger, Maria, Oser, Fritz; Hascher, Tina & Mahler, Fabienne (1999). Entwicklung einer Fehlerkultur in der Schule. In: Althof, Wolfgang (Hrsg.): Fehlerwelten. Wiesbaden: Springer VS.
- VELKD (Hrsg.) (1999): Die Gemeinsame Erklärung der Rechtfertigungslehre. Alle offiziellen Dokumente von Lutherischem Weltbund und Vatikan. Texte aus der VELKD Nr. 87 Juni 1999, Hannover.
- Wilber, Ken (1997): Eine kurze Geschichte des Kosmos. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Wilisch, Erich (1915): Sisyphos. In: Wilhelm Heinrich Roscher (Hrsg.): Ausführliches Lexikon der griechischen und römischen Mythologie. Band 4, Leipzig 1915, Sp. 958-972 (Digitalisat)
- Wirbals, Harald (2015): Vom Scheitern, In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 33 (3), S. 10-14.

*Ulrike Radix*

## Eine weibliche Berufsbiografie

Untersuchung anhand eines biografischen Interviews  
nach Fritz Schütze

### Zusammenfassung

In Beratungsprozessen und Supervisionen begegnen den Supervisor\*innen immer wieder Menschen, deren berufliche Laufbahn nicht gradlinig verlaufen ist. Dazu gehören Frauen, die ihre berufliche Entwicklung und ihre Karriereplanung der Familienarbeit untergeordnet haben. Die Beratung bzw. Supervision dieser Frauen stellt eine besondere Herausforderung dar, da die Supervision zu einem Zeitpunkt stattfindet, wenn berufsbiografische Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind und Übertragungen und Projektionen in den Prozess hereinspielen, die die Frage aufwerfen, warum die Klientin so ungünstig für sich gehandelt hat? Vor allem muss es in diesen Fällen darum gehen, den Werdegang der zu beratenden Personen möglichst umfassend rekonstruktiv zu verstehen, um in der Beratung auf die besonderen lebensweltlichen Gegebenheiten eingehen zu können. Im Prozess der Reflexion bietet das Verlaufskurvenmodell von Fritz Schütze (1981) eine wichtige Hilfestellung, wie man in dem hier vorgestellten Fall erkennen kann.

### 1. Die Untersuchung - Zielsetzung und Relevanz des Themas für die Supervision und das Verstehen weiblicher Berufsbiografien zwischen traditionellen Orientierungen und flexibler Arbeitswelt

In einer Anfrage zur Supervision schilderte mir die Interessentin in groben Zügen ihr Anliegen und ihre beruflichen Voraussetzungen. Dabei wurde bezogen auf ihren beruflichen Werdegang deutlich, dass ein biografisches Interview nach Fritz Schütze (1984) ein geeignetes Instrument für ein tiefes Verstehen ihrer Lebensgeschichte darstellen könnte, da sich sehr schnell herausstellte, dass es einen Zusammenhang gab zwischen der „Verlaufskurve des Erleidens“ (ders. 1981) in der Lebensgeschichte meiner Supervisandin und

den beruflichen Bedingungen in feminisierten sozialen Feldern. Die Themen Care-Arbeit, die „zweite Schicht der Frauen“, Karriere/erfolgreiche Berufsausübung versus Familienarbeit, die Beteiligung von Männern an der Familienarbeit sowie „Anti-Familie-Familien“ (nach Michael B. Buchholz 1993) spielen hier eine besondere Rolle.

## **2. Grundlagen des narrativen Interviews nach Fritz Schütze**

Ziel der Forschungsmethode ist es, den prozesshaften und strukturlogischen Verlauf einer erzählten (Berufs-)Biografie nachvollziehen zu können. Durch die offene narrative Erzählsituation bietet die Erzählende eine komprimierte Geschichte ihres Lebens bzw. ihres Werdegangs an. Die Interviewerin greift dabei nicht durch Fragen lenkend in den Erzählprozess ein. Lediglich am Ende der Erzählung gibt es die Gelegenheit, vertiefend auf einzelne Details einzugehen bzw. Verständnisfragen zu stellen. So entwickelt sich gestalthaft (vgl. Rosenthal 1995) ein Lebensverlauf als Ganzes und die Forscherin bekommt die Möglichkeit zum tieferen Verstehen des Lebensverlaufs und der aktuellen Deutungen der Erzählenden, in dem sie quasi in die Erzählung „eintaucht“. Die Erzählende unterliegt dabei nach Schütze einem Erzählpflicht, in dem sie ihre Biografie, als Expertin ihrer selbst, der Forscherin plausibel macht. Im Prozess des Erzählens werden der Erzählenden relevante Aspekte ihres Lebens unter der Bedingung der Reihenfolge der Geschehnisse klarer und verständlich. Es offenbaren sich sowohl der Erzählenden als auch der Forscherin sinnhafte Strukturen der erzählten Berufsbiografie.

### **2.1 Forschungsansatz und Fragestellung**

Supervisor\*innen arbeiten methodisch in der Regel mit einem Forschungstagebuch oder Protokollen, die dem Forschungstagebuch ähneln, das heißt Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen festhalten. Die Durchführung eines biografischen Interviews ist eher selten und bedeutet einen deutlichen höheren Aufwand zu Beginn eines Supervisionsprozesses. Zudem vollzieht der\* die Supervisor\*in einen Rollenwechsel, wenn er\*sie

sich aus der Beratungsrolle heraus in die Forschungsrolle hinein begibt<sup>4</sup>. Trotzdem sprechen gute Gründe für einen solchen Beziehungsaufbau auch in der Supervision. Die Einbettung der Berufsbiografie in die Gesamtbiografie spricht dafür, diese mit einem biografischen Ansatz zu betrachten. Weil das biografische Interview dem Gestaltschließungszwang<sup>5</sup>, dem Kondensierungszwang und dem Detailierungszwang unterliegt, kommt es in einer Stehgreiferzählung zu detailreichen, geschlossenen Erzählungen, die nicht nur einen sehr genauen Überblick über die vorfindliche Situation der Supervisandin geben, sondern zusätzlich bereits die eigene Bewertung der Supervisandin, ihre Gewichtung der Ereignisse und ihre Deutungszusammenhänge enthalten. Man kommt so also innerhalb eines solchen Interviews zu Informationen, die eine eingehende Analyse der Situation der Supervisandin gewährleisten und ebenso bereits Ansätze für eine weitergehende Beratung bieten.

### 3. Frau J.

Frau J. wandte sich an mich, um mit mir ihren weiteren beruflichen Werdegang zu reflektieren. Die manifeste Frage für sie war, ob sie eine (weitere) Ausbildung/Weiterbildung zur Gartentherapeutin machen sollte, nachdem sie gerade ihre Krankenpflegeausbildung abgeschlossen hat. Frau J. ist eine zweiundvierzigjährige Frau mit zwei Kindern im Alter von aktuell neunzehn und elf Jahren. Zurzeit arbeitet sie in einem evangelischen Krankenhaus als sogenannte „Poolkraft“. Das bedeutet, sie ist keiner festen Station zugewiesen, sondern wird wöchentlich wechselnd in den Bereichen eingesetzt, in denen Pflegemitarbeitende benötigt werden. „Poolkräfte“ müssen keine Wochenend- und Nachtdienste leisten und bekommen eine Gehaltszulage, weil sie bereit sind, jede Woche woanders zu arbeiten. Frau J. begegnete mir im Interview als eine sehr emotionale Frau, die lebhaft erzählte und ihren beruflichen Werdegang intensiv reflektiert hat. Das Interview fand in ihrer Wohnküche am Esstisch statt. Sie rauchte und trank Kaffee, während sie

---

<sup>4</sup> Wir begegnen uns zum Interview in der privaten Küche von Frau J., da Frau J. meinte, dass es ihr Wohlbefinden befördern würde, das Interview in ihrer vertrauten Umgebung zu führen. Es dauerte ungefähr zweieinhalb Stunden und fand an einem Nachmittag statt, an dem Frau J. einen freien Tag hatte.

<sup>5</sup> Damit gemeint ist, dass jede erzählte Geschichte durch einen Anfang, einen Höhepunkt und durch ein Ende strukturiert wird, dass weiterhin der/die Erzählende sich erklären will und schließlich, dass so eine Ordnung der Erzählung entsteht.

erzählt hat. Frau J. trug Freizeitkleidung (Jeans und ein langärmeliges T-Shirt sowie einen dicken Schal, den sie vor allem vor ihren Bauch, ab und zu aber auch vor ihren Mund gelegt hat). Zu Beginn des Interviews wirkte sie unsicher und ein wenig verschämt. Vor allem in den Passagen, in denen sie von ihren Abbrüchen in der Berufsbiografie und ihrer Ehe mit dem mittlerweile geschiedenen Ehemann erzählte, wirkte sie beschämt, errötete und weinte gelegentlich. Frau J. scheint sehr viel Sicherheit zu brauchen, um dieses Interview mit mir führen zu können. Im Vorfeld hatte ich ihr erklärt, dass ein solches Interview zu meinem Verstehen ihrer Laufbahn beitragen soll und damit auch zu einer guten Qualität der Supervision. Außerdem teilte ich ihr natürlich auch mit, dass ich das Interview für eine Veröffentlichung benutzen möchte. Sie behielt sich vor, mir die Genehmigung zur Nutzung des Interviews nach dem Gespräch zu erteilen. Dies tat sie dann auch nach dem Gespräch – nachdem ich ihr das Transkript zur Verfügung gestellt hatte.

#### **4. Auswertung**

Zur Analyse verwende ich das Modell der Verlaufskurve des Erleidens von Fritz Schütze, weil es besonders geeignet erscheint, dieses Interview zu bearbeiten.

Ein ebenfalls geeignetes Modell könnte auch das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung von Erik H. Erikson sein. Ich segmentiere dabei die erzählten Hauptstränge des Erlebens und Erzählens der Supervisandin und identifiziere die deutlich hervortretenden biografischen Themen. Beides dient dazu, im Erzählten die Hauptthemen der Supervisandin herauszuarbeiten, um in der folgenden Beratung näher darauf eingehen zu können. Im Folgenden stelle ich diese beiden Kategorien vor.

##### **Zeitliche Entwicklung**

- |      |  |
|------|--|
| 2000 | Auszug aus dem Elternhaus<br>Arbeit als Hilfskraft in einer Tankstelle, erste Maßnahmen durch das Arbeitsamt |
| 2002 | Praktikum bei einem Raumausstatter mit Aussicht auf einen Ausbildungsvertrag, der aber nicht zustande kommt  |

- 2003 Geburt des ersten Kindes, diverse Jobs über „Arbeit statt Sozialhilfe“ (u.a. Arbeit in einer Gesamtschulmensa in der Küche), Qualifizierung zum Callcenter Agent durch die Agentur für Arbeit, Hilfstätigkeit in einem Jugendzentrum
- 2004 – 2009 dauerhaft krank und nicht arbeitsfähig
- 2009 Aufnahme eines Studiums der Heilpädagogik
- 2009 – 2011 während der ganzen Zeit ehrenamtliche Arbeit in der Waldpädagogik, Geburt des zweiten Kindes/Heirat mit dem Kindsvater, Studienabbruch
- 2011 – 2018 Familienarbeit
- 2018 Beginn einer Teilzeitausbildung als Gesundheits- und Krankenpflegerin in Teilzeit (75%)
- 2020 Trennung vom Ehemann – Auszug aus der ehelichen Wohnung
- 2021 Scheidung vom Ehemann
- 2022 erfolgreicher Abschluss der Ausbildung: examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin
- 2024 Beginn einer Weiterbildung zur Gartentherapeutin

### **Charakteristische Merkmale/Themen in der untersuchten Biografie**

Folgende Themen nannte die Supervisandin im Interview immer wieder:

- Kontaktabbruch zur Herkunftsfamilie
- (finanzielle) Abhängigkeit vom Staat und von den Partnern versus Unabhängigkeit
- Studienabbruch
- alleinige Verantwortung für die Kinder und die familiäre Care-Arbeit
- mangelnde Unterstützung in den Beziehungen zu den Partnern/Kindsvätern
- gebrochene Biografie zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr – nicht vorhandener gradliniger Lebenslauf
- Vorbildfunktion der Supervisandin für ihre Kinder
- Fähigkeit, die eigene Identität beruflich zu entwickeln und auszudrücken
- Trennung als Armutsrisiko für Frauen

- die sog. 2. Schicht der Frauen mit Familie/Kinder (Hausarbeit und Kinderversorgung nach der täglichen Erwerbsarbeit)
- Bildungschancen im höheren Lebensalter

## 5. Verlaufskurve des Erleidens

Schütze (1981) beschreibt die *Verlaufskurve des Erleidens* als krisenhaften Prozess, der sich immer weiter in eine Identitätskrise hinein entwickelt, die mit einer „Opferhaltung“ verbunden ist und am Ende zu einer depressiv-lethargischen Selbstaufgabe führt (vgl. ebd.). Er definiert diese Identitätskrise als anfängliche Irritation über das eigene Verhalten und den fortschreitenden Verlust von Resilienz. Von ursprünglich krisenhaften Ereignissen ausgehend, wird die sich verändernde Haltung zum Selbst als noch unerträglicher erlebt. Die Belastungen der Sozialbeziehungen tragen dazu bei, dass sich die Krise immer mehr vertieft. Der drohende und im Verlauf eintreffende Bruch mit diesen zunächst noch tragenden Sozialbeziehungen endet meist in Selbstauflösungsgefühlen und Betroffene verlieren jedes Bewusstsein dafür, noch irgendetwas an ihrer Situation selbst ändern zu können (Verlust der Selbstwirksamkeit). In Folge verweilen sie in der Passivität (vgl. ebd.)

### Emotionale Merkmale der Verlaufskurve des Erleidens

Schütze beschreibt in seinen Forschungsarbeiten folgende emotionalen Merkmale einer Verlaufskurve des Erleidens, die der\*die Betroffene empfindet:

- Überwältigt sein von (unerwarteten) Ereignissen
- Erfahrung des von äußeren Kräften Getrieben-Seins
- Unfähigkeit der Betroffenen, Gegenaktivitäten zu ergreifen, weil sie nicht versteht, was vor sich geht
- sich gefangen fühlen – langandauernde Orientierungsstörung
- systematische Erfahrung des Sich-selbst-fremd-Seins
- dramatische Schwächung der Fähigkeit, soziale Beziehungsarbeit zu leisten
- Erfahrung der Schrumpfung der Existenzwelt
- kumulative Störung und Unordnung der alltäglichen Angelegenheiten

- systematische Gefahr des Zusammenbruchs der biografischen Orientierung (Schütze 1981)

### Generalistische Ablaufstruktur

Generell verläuft eine Verlaufskurve, wie Schütze sie beschreibt, folgendermaßen ab:

- Aufbau eines Verlaufskurvenpotenzials
- Grenzüberschreitung von einem intentionalen zu einem konditionalen Geisteszustand des emotionalen Schocks
- Herstellen eines labilen Gleichgewichtes des Alltagslebens
- erneute Destabilisierung und daraus resultierende Abwärtsspirale
- Zusammenbruch der Selbstorientierung
- Status-quo-Hospitalisierung – Abstinenz gegenüber biografischer Arbeit
- systematische Verlaufskurventransformation
- Somatisierung
- Demoralisierung
- Aufbau und Wirksamkeit von systematischen Verlaufskurven
- erste Versuche des Gegensteuerns
- praktische Arbeit an Alternativen: Flucht und Fokussierung
- Reorganisationsveränderung der Lebenssituation

### Die Verlaufskurve des Erleidens der Supervisandin Frau J.

Aufbau eines Verlaufskurvenpotenzials	Verlassen des Elternhauses vor dem Abitur
Grenzüberschreitung vom intentionalen- zum konditionalen Geisteszustand des emotionalen Schocks	unerwartete Schwangerschaft – Verlassen werden durch den Kindsvater
Herstellen eines labilen Gleichgewichtes des Alltagslebens	Erziehung des ersten Kindes, Maßnahmen des Arbeitsamtes
neue Destabilisierung und Abwärtsspirale	

Zusammenbruch der Selbstorientierung	Verlust des zugesagten Ausbildungsplatzes
Status-quo-Hospitalisierung – Abstinenz gegenüber biografischer Arbeit	6 Jahre Krankheit und Arbeitsunfähigkeit
systematische Verlaufskurventransformation	Heirat eines Mannes – zweites Kind
Somatisierung, Demoralisierung	
Aufbau und Wirksamkeit von systematischen Verlaufskurven	Rückzug in die Familienarbeit – Krankheit des Mannes – misslungener Versuch der Trennung
erste Versuche des Gegensteuerns	
	Aufsuchen einer Beratungsstelle – Einholen von Informationen
praktische Arbeit an den Alternativen: Flucht, Fokussierung, Reorganisationsveränderung der Lebenssituation	Beginn und Abschluss der Ausbildung/Trennung

## 6. Diskussion und Ergebnisse

Frau J. hat nahezu alle Stufen einer Verlaufskurve des Erleidens durchlaufen. Sie ist jetzt an einem Punkt in ihrem (Berufs-)Leben angekommen, wo sie an den praktischen Alternativen der bisherigen Verlaufskurve arbeitet und auch arbeiten will. Sie hat ihr Leben und auch ihren beruflichen Werdegang reorganisiert und möchte nun (mit Hilfe einer Beraterin/Supervisorin) tragfähige Alternativen entwickeln. Es gilt nun, die Ursachen für die erfolgte Verlaufskurve zu analysieren, damit eine Reorganisation gelingen kann. Insbesondere erscheint es sinnvoll, Strukturen zu suchen und durch die Analyse der Verlaufskurve Potenziale der Resilienz zu entdecken sowie diese dann für die Supervisorin sichtbar- und nutzbar zu machen. Mit der Trennung von der Ursprungsfamilie geriet Frau J.

in eine Spirale der tiefen Verunsicherung. Die Rückgewinnung ihrer Sicherheit versuchte sie zweimal durch die Beziehung zu einem Mann zu gewährleisten. Allerdings rissen sie die Beziehungen nur tiefer in die Spirale der Verunsicherung. Einmal, weil der Vater des ersten Kindes sie sehr schnell nach der Geburt des Kindes verließ und keine Verantwortung für die Familie übernahm, des Weiteren weil der zweite Mann und Vater des zweiten Kindes sie nach ihrer eigenen Aussage „psychisch missbrauchte und bewusst abhängig hielt“. Erst als Frau J. ihr Leben in ihre eigenen Hände nahm, eine selbst gewählte Ausbildung begann und dann auch erfolgreich beendete, gewann sie ihre Sicherheit und Resilienz (zurück). Anhand ihrer Verlaufskurve erscheint es sinnvoll, die Selbstwirksamkeit und Resilienz von Frau J. durch einen weiteren beruflichen Schritt zu stärken und zu erhalten.

Frau J. erscheint als ein Beispiel für die besonderen Herausforderungen, vor denen Frauen stehen, wenn ihr Einstieg ins Berufsleben nicht geplant gelingt. Bei Frau J. fällt auf, dass die Ordnung der sozialen Zeit (vgl. Filipp & Aymanns 2018) in ihrem Leben sich quasi verkehrt. Der frühe Auszug aus dem Elternhaus, einschließlich Bruch mit der Herkunftsfamilie und die frühe Mutterschaft vor Ende der Schul- bzw. der Ausbildung können als kritische Lebensereignisse verstanden werden. Da sowohl der Kindesvater sie verlässt und gleichzeitig die Eltern als Care-Giver für das Kind von Frau J. ausfallen, beginnt eine Maßnahmenbiografie durch die Agentur für Arbeit, und das trotz guter formaler Bildung. Träger von Maßnahmenbiografien befinden sich nach Bourdieu an der Grenze zur Respektabilität und gehören bescheidenen Volksmilieus an. Frau J. erleidet also in einem Lebensalter, in welchem Kapitalvolumen und -formen in bürgerlichen Milieus aufgebaut werden einen sozialen Abstieg. Diesen kann sie nach außen mit einer Ehe abbremsen, nach innen wechselt sie lediglich die Abhängigkeit. Diese besteht nun nicht mehr gegenüber der Arbeitsagentur, sondern innerhalb der Ehe, welche zu den Bedingungen des traditionellen Geschlechtervertrags geschlossen wird<sup>6</sup>. Frau J. mündet in die unbezahlte Care-Arbeit der „nur-Hausfrau“ ein.

---

<sup>6</sup> Da Frauen in Deutschland immer noch den größten Teil der Care-Arbeit in den Familien und in der Gesellschaft leisten, ist eine erfolgreiche Berufstätigkeit und Karriere ohne die Unterstützung der Männer nicht möglich. Der Gender-Care-Gap beträgt z.Zt. 43,8 Prozent. Oder anders ausgedrückt: Frauen verbrachten 2022 in Deutschland 29,8 Stunden/Woche mit unbezahlter Care-Arbeit. Männer hingegen nur 20,7 Stunden/Woche. Solange Care-Arbeit nicht gleichermaßen auf Männer und Frauen verteilt wird, und beide Geschlechter gleichgestellt entlohnt werden, sind die Chancen von Frauen auf eine erfolgreiche Berufslaufbahn im Vergleich zu den Männern auf dem Arbeitsmarkt erheblich schlechter.

Das Gender-Pay-Gap betrug 2023 in Deutschland 18 Prozent, was in Verbindung mit fehlenden Ganztageseinrichtungen für Kinder dazu führt, dass in vielen Familien die Männer trotz einer existierenden Familie weiterhin Vollzeit arbeiten gehen, wohingegen Frauen nach der Geburt der Kinder vielfach in Teilzeit arbeiten.<sup>7</sup>

## 7. Implikationen für eine geschlechtersensible Supervision

Schon in den 1980er Jahren prognostizierte Ulrich Beck (vgl. Beck 1984), dass die gesellschaftliche Modernisierung, die Beck als Prozess der Individualisierung, der Entstandardisierung und der Freisetzung bezeichnete, für das Geschlechterverhältnis und vor allem für Frauen neue Risikolagen und Unwägbarkeiten hervorbringen werde. In den biografischen Erzählungen werden diese als persönliches Schicksal und als individuelles Geworfen-werden bzw. Versagen erlebt. Der biografische Druck, ein geordnetes Leben zu führen und die geschlechtsspezifischen Modernisierungsrisiken widersprechen einander. Schamgefühle und Unsicherheit stellen sich ein, wenn der Lebenslauf sich nicht rechtfertigen und als gutes Ganzes darstellen lässt. Dass Frau J. ihr Leben nicht in den Praxisräumen der Supervisorin, sondern in ihrer Wohnung erzählen will, deutet auf die besondere soziale Scham über eine biografische Unordnung hin. In der Biografie von Frau J. mischen sich alte Arbeitsteilungen mit neuen Individualisierungsoptionen. Sie wird, gerade erwachsen, schon alleinstehende Mutter, was zwar nicht mehr als eine öffentliche Schande angesehen wird, jedoch als ihre ganz alleinige Verantwortung (Freisetzungsdimension). Eine zweite Schwangerschaft begründet eine (kurze) Ehe, auch dies ist gesellschaftlich akzeptiert und zwar sowohl im Hinblick darauf, dass die Schwangerschaft die Ehe begründet als auch im Hinblick auf die folgende Scheidung vom Ehemann. Ulrich Beck hat in den 1980er Jahren dazu von Gleichheitsvorstellungen und Ungleichheitstat-sachen gesprochen. In diesen Modernisierungswidersprüchen agieren zu können, ohne in Scham zu verfallen, beruflich die eigenen Rechte zu vertreten, stolz darauf zu sein, den

---

<sup>7</sup> Alle genannten Zahlen stammen von der Internetseite des Statistischen Bundesamtes [online] URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/Tabellen/ugpg-01-gebietsstand.html> [Stand: 19.12.2024]; [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/\\_inhalt.html#805174](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/_inhalt.html#805174) [Stand: 19.12.2024].

Stein immer wieder den Berg hochgerollt zu haben, wäre das, wobei Supervision helfen kann.

Geschlechtersensible Supervision bedeutet deshalb, die gesellschaftlichen Strukturen und ihre Wirkungsmächtigkeit in den persönlichen Biografien erkennen zu können. Sie ist das Gegenteil einer biografischen Illusion (Bourdieu 1990<sup>8</sup>).

## Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bourdieu, Pierre (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2019/1990): Die biografische Illusion. In: BIOS, Jg. 32, Heft 1, S. 75-81.
- Buchholz, Michael B. (1995): Die unbewusste Familie. Lehrbuch der psychoanalytischen Familientherapie. München. Pfeiffer.
- Conzen, Peter: Erik H. Erikson und die Stadien des Lebenszyklus – in veränderten Zeiten neu gelesen. Vortrag. Bereitgestellt im Rahmen des weiterbildenden Studienganges „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld am Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung.
- Emmerling, Tim: Der Sinn hinter dem Scheitern – Fritz Schützes hermeneutische Fallanalyse und die Verlaufskurve des Erleidens. In: Forum Supervision, 2022, Heft 60, S. 122-135.
- Fillipp, Sigrund-Heide & Aymanns, Peter (2018): Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen (2. Auflage), Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Garz, Detlef; Kraimer, Klaus & Riemann, Gerhard (2019): Im Gespräch mit Ulrich Oevermann und Fritz Schütze. Einblicke in die biographischen Voraussetzungen, die Entstehungsgeschichte und die Gestalt rekonstruktiver Forschungsansätze. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich.
- Gröning, Katharina (2010): Studienbrief: moderne Berufsbiografien und personenbezogene Beratung. Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld.
- Gröning, Katharina (2011): Studienbrief „Theorie der Organisationen und ihre Bedeutung für die Supervision“ im weiterbildenden Studiengang Supervision & Beratung. Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld.
- Gröning, Katharina: „Eriksons epigenetisches Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung. eine Zusammenfassung nach P. Conzen“ – Vortrag. Bereitgestellt im Rahmen des weiterbildenden Studienganges „Supervision und Beratung“. Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld.
- Hochschild, Arlie R. (2000): Work-Life-Balance, keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zuhause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske & Buderich.
- Klobuczynski, Christian B. von (1999): Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden. Das narrative Interview nach Fritz Schütze. München: Grin Verlag.

---

<sup>8</sup> Die biographische Illusion [BIOS 3 (1990), Heft 1, 75-81]

- Neckel, Sighard (1991): Status und Scham. Zur symbolischen Reproduktion sozialer Ungleichheit. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schüttauf, Konrad; Specht, Ernst K. & Wachenhausen, Gabriela (2003): Das Drama der Scham. Ursprung und Entfaltung eines Gefühls. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Schütze, Fritz (1981): Prozessstrukturen des Lebenslaufs. in: Matthes, Joachim; Pfeifenberger, Arnd & Stossberg, Manfred (Hrsg.): Biografie in handlungswissenschaftlicher Perspektive. Kolloquium am sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg: Verlag der Nürnberger Forschungsvereinigung.
- Schütze, Fritz (1983): Biografieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis 3/1983.
- Schütze, Fritz (1984): Kognitive Figuren des autobiografischen Stegreiferzählens. In: Kohli, Martin & Robert, Günther (Hrsg.): Biografie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven. Stuttgart: Metzler.
- Schütze, Fritz (2006): Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. In: Krüger, Heinz-Heinrich & Marotzki, Winfried: Handbuch erziehungswissenschaftliche Biografieforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schütze, Fritz (2014): Biografische Beratung und biografische Arbeit. In: Rätz, Regina & Völter, Bettina (Hrsg.): Wörterbuch Rekonstruktive soziale Arbeit. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich.

*Volker Jörn Walpuski*

## Standardisierung unter Bedingungen der Digitalität

Eine Herausforderung für Professionen



### Zusammenfassung

Die mit Digitalisierungsprozessen einhergehende großmaßstäbliche Standardisierung und Bürokratisierung von Arbeitsprozessen steht – so die Hypothese – im Widerspruch zum professionstheoretischen Grundverständnis der Profession als individualisierte, stellvertretende Krisenbewältigung und sich autonom und kollegial kontrollierendes und legitimierendes Feld. Die mächtigen, zentral gesteuerten Digitalisierungsprozesse verändern deshalb Profession und ihre Handlungslogiken an der Peripherie und bedrohen die an der Lebenswelt orientierte Profession durch Technokratie, Kommodifizierung und Kommensurabilität. Möglicherweise können diese Prozesse ebenso zur Erklärung der Abwanderung von Fachkräften aus dem Feld beitragen (vgl. Althoff/Müller 2024; Walpuski 2025) wie zur Erklärung für Hinwendungen zu Popularismus und autoritärem Nationalradikalismus (vgl. Heitmeyer 2018).

### Einleitung

Nach dem Handel und der Industrieproduktion finden nun auch im sozial- und gesundheitsökonomischen Feld zunehmend Digitalisierungsprozesse statt. Zunächst sind damit an der Oberfläche sichtbare Digitalisierungsprozesse in Form von digitalen Geräten wie Smart Devices, vernetzten Geräten mit installierter Software oder in einzelnen Methoden gemeint, aber auch der Einsatz von Robotik und sogenannter Künstlicher Intelligenz (KI) in Care-Tätigkeiten. Viel stärker wirkt die Digitalisierung jedoch als Organisationstechnologie, die inzwischen ein Rückgrat der Organisation bildet (vgl. Hirsch-Kreinsen nach Walpuski 2024b: 151).

Digitalisierung ist dann eine erweiterte Form der Bürokratie, die schon Max Weber in analogen Zeiten als ‚stahlhartes Gehäuse‘ (vgl. Weber 1904: 17f.; 1905: 108f.) und Aneesh in der Folge als hyper-bureaucracy (Aneesh 1999) beschrieb. Die Unbestechlichkeit der Binarität mag zwar unter Compliance- und Transparenzgesichtspunkten hilfreich sein, die Großmaßstäblichkeit erfüllt die Bedingungen der economy of scales, aber es entfallen die fayolschen Brücken, die kurzen Wege, die eine Organisation überhaupt funktionsfähig machen: Konsequent zu Ende gedacht entsteht eine reine Versäulung ohne Möglichkeiten, Eingriff zu nehmen.

Der folgende Beitrag will diese Auswirkungen der digitalisierten Organisation aus professionstheoretischer Perspektive in den Blick nehmen und damit an frühere Arbeiten anschließen (vgl. Walpuski 2020; 2023; 2024a; 2025). Es soll ein Versuch sein, sich Phänomenen anzunähern und zur Diskussion einzuladen.

## **Soziotechnische Systeme in der öffentlichen Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

Unter dem Schlagwort „E-Government“ werden zunehmend Aufgaben der öffentlichen Verwaltung digitalisiert und über einzelne Arbeitsplatzrechner hinaus vernetzt. Über Schnittstellen werden Organisationen der Sozialwirtschaft in die Netzwerke eingebunden. Diese wiederum, durch Privatisierung und Ökonomisierung seit den 1990er Jahren auf Marktlogik getrimmt, nutzen verstärkt IuK-Technologien wie ERP<sup>9</sup>-Systeme zur Betriebsorganisation. Das Zusammenwirken von Mensch und Maschine(n) lässt sich als soziotechnisches<sup>10</sup> System mit den zwei Teilkomponenten (Subsystemen) „Technik“ und „Soziales“ beschreiben.

Die digitalen Technologien weisen dabei eine stetig steigende Konvergenz auf, integrieren also immer mehr Funktionalitäten, die zuvor durch mehrere Geräte oder auf andere

---

<sup>9</sup> Enterprise-Ressource-Planning.

<sup>10</sup> Der Begriff geht auf Forschungen des Londoner Tavistock Institute in den 1950er Jahren (unter anderem im britischen Steinkohlenbergbau) zurück (Trist & Bamforth 1951). Als Väter dieses Begriffs werden häufig Frederick Edmund Emery und Eric Lansdown Trist genannt. Eine aus ihren Forschungen abgeleitete Erkenntnis lautet: „In general, management must recognize that the success of an enterprise depends upon how it works as a socio-technical system, not simply as a technical system with replaceable individuals added to fit“ (Emery & Thorud 1969: 85).

Weise ausgeführt wurden (vgl. Walpuski 2013; 2024b). Sie stehen unter anderem für Automation, Arbeitsmittel und Unterstützung, Konnektivität, Virtualisierung und Simulation, Koordination und Organisierung.

Digitalisierte Koordination, Organisation und Planung erweisen sich dabei als hierarchische Ebene und stellen das Rückgrat der organisationalen Softwarelandschaft. Dieses (häufig unsichtbare) Rückgrat ‚Organisationstechnologie‘ stellt gegenwärtig einen Kern der Digitalisierung dar (vgl. Walpuski 2024b: 151). Auch wenn dies für die öffentliche Verwaltung zunächst befremdlich erscheinen mag, ist dieses Rückgrat an den relevanten Strukturfaktoren der Produktions- und Marktökonomie ausgerichtet und unterliegt einem inneren Gesetz der effizienten Kapitalverwertung. Dabei bildet die schwer herzustellende Balance zwischen Produktions- und Marktökonomie ein grundlegendes Spannungsverhältnis, denn Standardisierung (Produktionsökonomie: effizient ist, möglichst viele gleichartige Gegenstände zu produzieren) und Flexibilisierung (Marktökonomie: effizient ist, möglichst viele unterschiedliche Gegenstände zu produzieren, um möglichst viele Marktteilnehmende zu erreichen) sind nur schwer vereinbar.

Einzelne Prozessteile und Arbeitsschritte werden kaum noch in den Fokus genommen, sondern Ziel ist die Optimierung der gesamten Prozesskette. Organisationale Hierarchie erweist sich dafür eher als hinderlich, weil die Prozesse nicht mehr nach hierarchischen Aspekten, also der Aufbauorganisation mit ihren Zuständigkeitsfragen, sondern konsequent nach Prozessaspekten, also der Ablauforganisation, gestaltet werden. Konzeptuelle Grundlage dafür sind agile Organisationsprinzipien, die häufig Managementmethoden entstammen und selten theoretisch fundierten Modellen (Rölle 2020: 139ff.). Die Organisationstechnologie wird dadurch zum unverzichtbaren und häufig unsichtbaren Hintergrundsystem (‚digitale Infrastruktur‘) für alle weiteren digitalen Systeme und Funktionen, das auch die Gestaltung und Praxis von Arbeit stark beeinflusst. Damit ist es weit mehr als ‚nur‘ eine Infrastruktur, auf die zurückgegriffen wird – es ist eine zentrale kybernetische Governance- und Regierungstechnologie: Denn durch Vorgaben grundlegender Ablaufregeln für einzelne Teilprozesse erfolgt eine technische Vorbestimmung möglicher Arbeitsmuster und erforderlicher Kompetenzentwicklung, auch wenn die konkrete Arbeit (zunächst noch) unbestimmt bleibt. Die Optimierung von Prozessen kann dann

zunehmend und hintergründig durch generative Künstliche Intelligenz automatisiert erfolgen, weil diese selbstlernend die Prozesse permanent auswerten und beeinflussen kann.

Aneesh (2006) befand schon wenige Jahre später den Begriff der hyper-bureaucracy als nicht mehr passend, weil die Bürokratie im weberschen Sinne letztlich die Internalisierung der bürokratischen Strukturen und Prozesse durch die Subalternen erforderte. Dies galt insbesondere für die ungeschriebenen, also nicht-kodifizierten Anteile, deren Beherrschung aber zentral für das Bestehen und den Erfolg war. Software hingegen erfordert nun nicht mehr die Internalisierung des Regelwerks, sondern die Software entscheidet jeweils situativ und binär, ob eine Handlung möglich ist oder nicht (Gershon 2015). In der Folge können und müssen Mitarbeitende bei jedem Arbeitsschritt neu ausprobieren, ob die Handlung (heute noch auf diese Weise) möglich oder ein anderes Vorgehen notwendig ist, um zum Ziel zu kommen. Das Erlernen und Internalisieren der Strukturen erscheinen nunmehr geradezu hinderlich, weil die Kodifizierungen permanenter Veränderung unterliegen.

## **Das Narrativ des Fachkräftemangels als Legitimation für digitalen Taylorismus**

Seit Jahren wird das Narrativ des Fachkräftemangels reproduziert, zum Teil begründet mit demographischem Wandel und geburtenschwachen Jahrgängen, zum Teil begründet mit einer vermeintlich lern- und leistungsunwilligen jüngeren Generation Z oder Alpha. Spätestens aus dem Personalmangel in der Gastronomie nach der Corona-Pandemie heraus lässt sich aber auch vermuten, dass die Rahmenbedingungen (Arbeitszeiten und -formen, Alltagsrassismus, Arbeitsorganisation, Entgelte etc.) der Arbeit seit Jahrzehnten derart unattraktiv sind, dass sich nicht ausreichend Personal findet (für das Feld der Pflege siehe exemplarisch: Schrems 2020; Geller & Gabriel 2004; Gröning 2017; Ritter 2024; Theobald 2018).

Digitalisierung – im Gegensatz zum Fachkräftemangel kein bedrohliches, sondern ein attraktives, weil progressives Narrativ – scheint jedenfalls in Teilen eine Lösung für den

Fachkräftemangel zu bieten, indem Prozesse in kleinteilige Aufgaben zerlegt, stark strukturiert und standardisiert und zudem engmaschig und automatisiert überwacht werden. Ob Glasfaserkabelverlegekolonnen oder Servicekräfte in der Systemgastronomie: Fotos erklären den möglichst vereinheitlichten Arbeitsprozess kleinschrittig, so dass Komplexität reduziert wird und Pläne oder Texte überflüssig werden. Formulare beinhalten eine automatisierte Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfung, so dass Verwaltungsmitarbeitende immer weniger Sach- und Fachkenntnis benötigen (vgl. Aneesh in Gershon 2015). Dies lässt sich positiv als Entlastung beschreiben, aber auch als Entbindung von Verantwortung und Verantwortlichkeit durch Bevormundung und Standardisierung.

Kleinste und einfachste Aufgaben in der Prozesskette als Ausdruck des nunmehr digitalisierten Taylorismus (Taylor 1911) bieten die Möglichkeit, clickworker zu engagieren, die diese microtasks ausführen. Zugleich trainieren sie die selbstlernenden Systeme, die zukünftig die clickworker möglichst ersetzen sollen. Dies betrifft nicht nur Menschen im globalen Süden, die problematische Inhalte wie Gewalt und Extremismus in Social Media identifizieren und sich dafür tagtäglich vorgefilterte, insbesondere in der Fülle tagtäglich Betrachtung potenziell traumatisierende Videosequenzen wie am Fließband ansehen müssen<sup>11</sup>. Auch in der öffentlichen Verwaltung hält dieser Modus Einzug, wie Eva Nada (2024) eindrücklich beschrieb: In den Schweizer Kantonen Winterthur und Genf werden im Rahmen der Verwaltungs- und Antragsprozessdigitalisierung für Sozialhilfe unqualifizierte Arbeitslose für diese Tätigkeiten eingesetzt. Diese Praxis scheint an die Tradition der Werk- und Armenhäuser im Frühkapitalismus anzuschließen, die Arbeitskraft utilitaristisch kommodifizierte: ‚Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen.‘ (vgl. Die Bibel, 2 Thess 3,10).

Ähnliches, allerdings ohne Einbindung von clickworkern sondern von Computersystemen, geschieht auch in deutschen Jobcentern, wie die Antwort der Bundesregierung auf Fragen der Opposition zeigt:

„Ein weiterer Einsatz von Machine Learning erfolgt in der Antragstrecke zum Einstiegsgehalt nach § 16b SGB II über das Portal ‚www.Jobcenter.Digital‘. Mittels KI werden aus online eingereichten Arbeitsverträgen Inhalte extrahiert und eine Dokumentenklassifikation vorgenommen. Die Mitarbeiter\*innen bekommen eine Vor-Selektierung der Doku-

---

<sup>11</sup> Zu dieser letztlich als kolonialistisch zu kritisierenden Praxis siehe mehrere Reportagen aus dem globalen Süden in der MIT Technology Review 6/2022 „Die KI-Weltordnung“.

mente und Extraktion der wesentlichen Inhalte, sodass eine detaillierte Sichtung aller eingereichten Dokumente nicht mehr nötig ist. Zudem befindet sich ein Voice-Bot in Erprobung, der die Mitarbeiter\*innen in den Service-Centern entlasten könnte, indem einige telefonische Anliegen der Bürger\*innen direkt durch den Voice-Bot gelöst werden können. Bürger\*innen können auf diese Weise aktiv den Hinweis bekommen, inwieweit sie ihr Anliegen bereits eigenständig über das Portal ‚www.Jobcenter.Digital‘ lösen können“ (Deutscher Bundestag Drucksache 20/12831: 20).

Dieser Selbstbedienungsgedanke – im Schnellrestaurant, an der Tankstelle und in Kaufhäusern haben wir uns längst daran gewöhnt – ist fester Bestandteil von Digitalisierungsprozessen. Stets heißt es in Variationen: „Alternativ können Sie den Vorgang auch ganz einfach online selbst durchführen“. Dahinter steht das Konzept der Kund\*innenintegration, wie im nächsten Abschnitt dargestellt wird.

### **Die Integration des\*der Bürger\*in in Verwaltungsarbeitsprozesse**

Die Konzepte des E-Governments (z. B. Stember et al. 2019) verbinden nun Konzepte der tradierten Bürokratie mit Notwendigkeiten der großmaßstäblichen und tiefgreifenden Standardisierung, um die Verwaltungsprozesse digitalisieren und effizienter gestalten zu können, sowie der betriebswirtschaftlichen Strategie der Kund\*innenintegration. Verwaltung wird dabei im Sinne des New Public Managements als Dienstleistung für Bürger\*innen verstanden, die damit zumindest nomenklatorisch zu Kund\*innen werden – wie in den Jobcentern seit rund 20 Jahren bereits umgesetzt (vgl. Griewatz & Walpuski 2017; 2018). Diese Dienstleistungskund\*innen sind dann nicht nur Abnehmende einer vorproduzierten Leistung, sondern beteiligen sich aktiv an der Leistungserstellung, indem sie Daten so aufbereiten, dass sie maschinell bearbeitet werden können. Entsprechend ist die Qualität und Effizienz der Dienstleistungsprozesse maßgeblich durch diese Beteiligung bzw. überhaupt erst die Fähigkeit, Daten bereitstellen zu können, beeinflusst (vgl. Bruhn/Stauss 2009; Kleinaltenkamp et al. 1996).

Denn digitalisierte Arbeitsprozesse funktionieren nur dann effizient, wenn ausreichend valide und konsistente Daten vorhanden sind. Wo diese – wie in industriell-maschinellen Produktionsprozessen – automatisiert durch Sensorik gewonnen werden können und Serienprodukte erfassen, ist dies ein großer Gewinn. Sofern jedoch Menschen zu Objekten werden, versagt die automatisierte Sensorik außerhalb der Vitalwertkontrolle, weil wir Individuen und keine standardisierten Serienprodukte sind. Die Daten müssen folglich

jeweils individuell und manuell erfasst werden. Letztlich müssen Menschen für die Digitalität kommensurabilisiert werden, also vermessen und in allen Dimensionen in Zahlen abgebildet. Das ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden, der deshalb angesichts von ‚Fachkräftemangel‘, ‚Verwaltungsüberlastung‘ und ‚Haushaltslöchern‘ nur zu gern auf die Bürger\*in abgewälzt wird.

Für Steuererklärungen, Meldeangelegenheiten und reine Verwaltungsaufgaben mag dies überwiegend funktional und nur bedingt problematisch erscheinen, selbst wenn man aufbauend auf Michel Foucault (z. B. 1992) fragen müsste, ob man denn derart regiert werden wolle.

Auch wenn die Abgrenzung schwerfallen mag: Problematisch erweist sich dieses Vorgehen vielmehr in Bereichen wie der Sozialen Arbeit, Sozialpädagogik und Beratung, die sich mit Ulrich Oevermann professionstheoretisch als individualisierte, stellvertretende Krisenbewältigung verstehen lässt, also als (Semi-)Profession. Hier sind exemplarisch Felder wie das Jugendamt mit seinem Doppelmandat aus Beratung und Kontrollfunktion, der sozialpsychiatrische Dienst, die Arbeitsvermittlung insbesondere im Jobcenter sowie Pflegekräfte allgemein zu betrachten. Sie alle arbeiten mit Menschen in unterschiedlichen, existenzielle Fragen betreffenden Lebenslagen.

Ken Loach hat mit „I, Daniel Blake“ (Loach 2016) diese Standardisierungs- und Digitalisierungsprozesse aus der Perspektive eines Bürgers auf einen beklemmenden und unter anderem in Cannes preisgekrönten Film gebannt. Deutlich wird darin, dass sich aus der sogenannten Integration des Bürgers Daniel Blake in den Verwaltungsprozess eine Entmaterialisierung, Desintegration und Exklusion aus der Gesellschaft entwickelt und dieses Konzept der Integration letztlich eine Regierungsform ist, die mittels Panoptismus auf Selbstdisziplinierung zielt. Sie zielt als strafende Disziplinarmacht aber nicht spürbar auf den Leib. Vielmehr ist sie aufgrund ihrer entmaterialisierten Körperlosigkeit schwer erkennbar, zugleich nirgendwo und überall in unzähligen Mikrodispositiven (vgl. Maschewski & Nosthoff 2022; Sons 2024). Diese Entleiblichung ist gerade deshalb bemerkenswert paradox, weil die existenzbedrohenden Krisen untrennbar mit Leiblichkeit verwoben sind (Obdach, Nahrung, Schutz vor Gewalt, ...). In der digitalisierten Bearbeitungsform allerdings kann sie dermaßen vollkommen vom Leib getrennt entmaterialisiert und maschinell bearbeitet werden, dass der Leib nicht einmal mehr vom Professionellen

wahrgenommen werden muss (vgl. Friesel-Wark 2022): Ekel- oder Schamgefühle müssen nicht mehr entstehen, Fälle können am hygienisch-glatten und geruchsfreien Bildschirm bearbeitet werden.

## **Ein grundlegender Widerspruch**

In dieser Figuration wird der schon früher benannte (z. B. Busse et al. 2016: 1; Großmann 1997: 166; Klatetzki 1993), grundlegende Widerspruch zwischen Organisation und Profession erkennbar, der sich unter anderem in den Verhältnissen von Kontrolle und Autonomie sowie Standardisierung und Individualität zeigt.

Während die lebensweltorientierte, stellvertretende Krisenbewältigung im Einzelfall das Handlungsprinzip der Profession darstellt (Oevermann 2000; Helsper 2021), sind Kontrolle, Standardisierung und Routinisierung grundlegende Prinzipien der bürokratischen Organisation (Max Weber 1904; 1905), auch in Zeiten der Digitalität (vgl. Hövermann et al. 2022: 50). Blinkert (1976) untersuchte schon in den 1970er Jahren unterschiedliche Organisationskulturen der Sozialen Arbeit und fand dabei zwei Kulturtypen: Bürokratisch-kontrollbasierte und professions-vertrauensbasierte Organisationskulturen. Diese gegensätzlichen Typen hatten sowohl Auswirkungen auf die Haltung, mit der die Professionellen ihre Tätigkeit ausführen, als auch auf die Dauer ihres Verbleibs in der Organisation.

Am Beispiel der Aktenführung durch Professionelle lässt sich dies gut nachvollziehen:

„»Akten können [...] einerseits die Rationalität von professionellen Aktivitäten verbürgen, andererseits dürfen sie aber auch nicht zu genau sein, um die flexible Einstellung auf geänderte Situationen zu erlauben, Uminterpretationen von Fallentfaltungen im Lichte von neuen Entwicklungen zu ermöglichen und die kleinliche Kontrolle und Gängelung durch die Amtshierarchie mit ihren nicht-professionellen Verwaltungsgesichtspunkten zu erschweren« (Schütze [1996] 2017: 204). Das Zitat verdeutlicht die paradoxe Zumutung, die den Fachkräften mit dem Führen und Verwenden einer Akte auferlegt wird, und Fachkräften sind die Unterschiede und Widersprüche zwischen Erzähltem, dem Handeln und den Akten häufig bewusst“ (Althoff 2020: 285; vgl. Gröning & Schütze 2016: 8f.).

Während sich die papierhafte Akte als materielles und singuläres Objekt jedoch weitgehend einer Kontrolle durch die Hierarchie entzieht und nur stichprobenartig überprüft werden kann, gilt dies für die beliebig replizierbare E-Akte nicht mehr.

Wie oben gezeigt ist schon das Ausfüllen der E-Akte häufig nur möglich, wenn alle Datenfelder, für die dies verlangt wird, ausgefüllt werden. In neueren Entwicklungen entstehen die Akten bereits automatisiert bzw. durch clickworking, und die Fallbearbeitenden sehen nur noch eine maschinell selektierte Dokumentenauswahl oder Extraktion der wesentlichen Inhalte (DBT-DS 20/12831: 20; Nada 2024). Der Blick auf den Fall wird noch mehr durch die Akte geprägt (vgl. Kasakos 1980), deren Zustandekommen an unverstandenen Algorithmen hängt, deren Selektionskriterien und Extraktionstechniken intransparent und unverstanden sind. Die theoretische Möglichkeit, eine papierhafte Fallakte jederzeit von Beginn an durchzulesen, entfällt.

Aber mit zunehmender Leistungsfähigkeit der IT-Systeme lassen sich die E-Akten dann unter den Rubra der ‚Qualitätssicherung‘, ‚Transparenz‘ und ‚Compliance‘ automatisiert auswerten. Die dargestellten, notwendigen Spielräume der Profession in der Organisation schwinden damit zusehends. Weil sich niemand ernsthaft dem überzeugenden Argument der Qualitätssicherung und Transparenz verwehren kann (vgl. Bröckling 2017), etabliert sich damit eine neue Form (digitalisierter) Regierung:

„Mit der Zunahme digitaler Technologien und der Wirkmächtigkeit von Daten kommt es [...] zu Verschiebungen der Machtverhältnisse (Simon et al. 2022). Es werden Stellen relevanter, die Softwareprogramme schreiben und/oder zur Verfügung stellen (Muster & Büchner 2018: 262), und solche, die Daten verarbeiten, einschätzen und bewerten können (Schreckling/Steiger 2017). Abteilungen, die Bedingungen an die neue Technik knüpfen können (etwa der Betriebsrat, die IT-Security oder die Rechtsabteilung), kontrollieren relevante Hebel in der Organisation (Ortmann et al. 1990: 151)“ (Baumgart 2023: 184; vgl. Walpuski 2023; 2024a).

Macht und Einfluss verlagern sich also weg von der Profession und der von ihr tatsächlich in der Peripherie ausgeführten Arbeit in die Arbeitsorganisation und damit in die Zentrale der Organisation (vgl. Klatetzki 1993; Gröning 2015), aus „lokalen Rationalitäten“ (Cyert et al. 1963) einer funktional differenzierten Organisation (Luhmann 2000: 73) werden globale Rationalitäten.

### **Phänomene, die aus diesem Widerspruch resultieren (können)**

Im organisationalen Arbeitsalltag versuchen Professionsangehörige, für den soeben skizzierten Widerspruch einen Umgang zu entwickeln, um sowohl die Professionszugehörig-

keit nicht aufzugeben als auch die Organisationsmitgliedschaft nicht zu verlieren. In unterschiedlichen Supervisionen lassen sich Hinweise finden, dass das Gefühl, kontrolliert zu werden, steigt. So wird beispielsweise die Antizipation bzw. Gewissheit formuliert, dass Vorgesetzte jederzeit und unbemerkt Einblick in den Arbeitsprozess haben (können). Die Befürchtung, dass Vorgesetzte unbemerkt Videokonferenzen beiwohnen (Walpuski 2023: 89; vgl. Hövermann et al. 2022: 50), führt dazu, dass die computervermittelte Supervision ein banales Geplänkel bleibt. Gleichzeitig wachsen Ohnmachtsgefühle gegenüber einer zentralisierten, entpersonalisierten und indirekten Führung und Steuerung, die aus Perspektive der Professionsangehörigen nicht sinnhaft erscheinende Vorgaben macht, gleichzeitig aber für Aushandlungsprozesse nicht adressierbar ist. Die Ohnmacht wird zum Stress, wenn dann die oktroyierten Prozesse aufgrund mangelhafter IT-Ausstattung oder Dysfunktionalitäten nicht umgesetzt werden können (vgl. Bretschneider-Hagemes 2011: 173f.; Walpuski 2014: 109; 2023: 86), zugleich aber die Arbeitszeit für die eigentlichen Professionstätigkeiten fehlt. Diese subjektiv priorisierte und sinnstiftende ‚eigentliche Arbeit‘ tritt auch zugunsten wenig sinnstiftend erscheinenden Dokumentationsaufgaben.

In der Folge kommt es zu inneren Emigrationen in einen ‚Dienst nach Vorschrift‘ und ein Arbeiten nach Anweisung. Um den stetig steigenden Dokumentationsaufwand zu bewältigen, werden vereinzelt – entgegen organisationalen Anweisungen – Large Language Models (LLM) genutzt, um Textbausteine für Entwicklungsberichte, Fallverläufe, Hilfepläne, Protokolle oder ähnliche Texte zu erstellen – und selbst Pastoren empfehlen einander inzwischen die Predigterstellung – bisher ein an die Ordination geknüpftes zentrales Element des Amtes und der Profession – auf diesem Wege, weil es im Grunde nur eine ineffiziente Routinetätigkeit sei (Becker 2024)<sup>12</sup>. Texte verlieren auf diese Weise an Wert und werden beliebig. Während die LLM-erstellten Textbausteine noch angemessen sein mögen, stellt die vorsätzliche oder ohnmächtige Sabotage durch das falsche Ausfüllen von Datenfeldern eine weitere Eskalationsstufe dar. Diese Formen innerer Emigration können schließlich im (partiellen) Verlassen des Feldes enden, beispielsweise durch Reduktion der Arbeitszeit in Kombination mit Zeitarbeit bei Pflegekräften (Walpuski 2025),

---

<sup>12</sup> Becker schreibt von „KI-Threats“ [sic!] (Becker 2024: 538) und macht damit aus Prozessketten oder Gesprächsfäden („threads“) Bedrohungen („threats“), ohne dass dieser lapsus linguae ihm selbst oder dem Lektorat aufgefallen wäre. Becker vertritt als Dahms Schüler dessen funktionale Kirchentheorie (Dahm 1971), nicht eine professionstheoretische wie beispielsweise Isolde Karle (2001).

durch Kündigung oder Krankheit. Diese Phänomene schließen an Blinkerts Erkenntnisse (1976) an.

Paradoxerweise muss es nicht die Digitalisierung sein, die Professionsangehörige als ursächlich erleben und als negativ bewerten. Digitalisierung wird mit zunehmendem Bildungsgrad häufig als Autonomiezuwachs oder Entlastung empfunden (vgl. Hövermann et al. 2022: 52). Neben möglichen methodischen Fehlern in einer zu vagen Fragestellung<sup>13</sup> oder der allgemein als ‚Megatrend‘ bezeichneten und positiv besetzten Digitalisierung (vgl. Sons 2024) könnten Ulrich Bröcklings (2007) Überlegungen zum „unternehmerischen Selbst“ Erklärungsmuster bieten. Und an „die Stelle personaler Herrschaft tritt zunehmend die objektivierte Herrschaftsform des Sachzwangs, des Marktes, der Konkurrenz, der Kapitalrendite“ (Moldaschl & Sauer 2000: 212). Niemand in einer Organisation trägt scheinbar die Verantwortung für den Leistungsdruck, alles scheinen äußere, objektive Sachzwänge zu sein. Der liberalisierte Wettbewerb der Marktwirtschaft wird in die Organisation hineingeholt (vgl. Bröckling 2007). Mitarbeitenden werden Gestaltungsfreiheiten eingeräumt, und im gleichen Zuge wird ihnen ein effizienteres Arbeiten abverlangt: Es entsteht eine Rationalisierungspartnerschaft (Schumann 2003), in der Regel begründet durch Druckmittel wie Arbeitsplatzverlust oder erfolgsabhängiges Gehalt (vgl. Glißmann & Peters 2001). Smart Devices sind dabei ein verlockendes Versprechen einer Freiheits- und Effizienzsteigerung, um dem Druck länger standzuhalten, auch durch Erhöhung des eigenen Lebenstempos (vgl. Rosa 2012: 194ff.). In diesem Modell werden Einrichtungen wie Betriebsrat, Schutzgesetze oder Gesundheitsfürsorge, die eigentlich den Beschäftigten dienen, zum Hindernis (Kratzer et al. 2012: 10)“ (Walpuski 2013: 108). Wenn Hövermann (et al. 2022: 52) aber feststellen, dass vor allem junge, gebildete, einkommensstärkere Männer der Digitalisierung positiv gegenüberstehen und

---

<sup>13</sup> Der repräsentativen Studie ging ein Pretest des Fragebogens voraus. Wenn in Bezug auf Digitalisierung die „Erwerbstätigen [...] zunächst gefragt [wurden], ob in den letzten Jahren an ihrer Arbeit ‚immer häufiger digitale, neue Technologien zum Einsatz kamen“ (Hövermann et al. 2022: 49), lässt dies viele Interpretationsspielräume offen. Denn ebenso wie der Begriff „immer häufiger“ ist auch der Begriff „digitale, neue Technologien“ sehr unbestimmt und von der subjektiven Einschätzung der Befragten stark abhängig. Und wie etwaige Rückfragen im Zweifelsfall von den 192 Interviewenden geklärt wurde, wird ebenfalls uneinheitlich sein. Entsprechend ist eine gewisse Unschärfe in den Antworten zu vermuten. Zudem waren jüngere Menschen und niedrige Bildungsabschlüsse unter-, ältere Menschen und höhere Bildungsabschlüsse überrepräsentiert, so dass die erhobenen Daten durch eine Gewichtung rechnerisch korrigiert wurden (op. cit.: 13 f.).

entsprechend auch eher partizipativ gestaltend mitwirken, während ältere, einkommensschwächere Frauen mit niedrigerem Bildungsgrad diese eher ablehnen, verweist dies auf Geschlechterunterschiede, die insbesondere in den mehrheitlich weiblich besetzten Care-Arbeitsfeldern zum Tragen kommen und zur Verstärkung von Geschlechterungleichheit beitragen dürften.

## **Eine Krise der Professionen durch Digitalität?**

Die Arbeitsbedingungen in der Digitalität – zentralisierte Standardisierung und Automation in Verbindung mit Datenerhebung und digitalem Taylorismus – scheinen Professionen also in eine Krise zu treiben, weil sie Professionsprinzipien diametral und äußerst wirkmächtig gegenüberstehen. Zugleich sind Professionsangehörige zu wenig an der Entwicklung der IT-Prozesse beteiligt und erweisen sich nicht als sprachmächtig im Diskurs, der von Effizienzdenken und Technologisierung geprägt ist. Letztlich prägt eine wissenschaftsrationalistische Professionalisierung das Feld: „Hilfe wird durch Verwissenschaftlichung, Organisation und Technokratisierung eine zuverlässig erwartbare Leistung eines dafür geschaffenen Sozialsystems mit einer spezifischen – vorwiegend technischen – Rationalität“ (Stüwe 2019). Dabei ist nicht die Standardisierung im Sinne des koproduktiv-diskursiven Schaffens von Qualitätsgrundlagen kritikwürdig, sondern die Standardisierung als binärer, bürokratischer Kontroll- und ökonomischer Effizienzsteigerungs- und Kommensurabilisierungsmechanismus (vgl. Sons 2024). Denn diese Art der Standardisierung widerspricht den professionstheoretischen Grundannahmen: Zur Autonomie der Profession gehört, dass die Professionsangehörigen sich gegenseitig und kollegial kontrollieren. Dazu gehört ein fachlicher Diskurs und auch die Zeit, daran teilnehmen zu können. Supervision als reflexive Institution ist eine Form dieser intraprofessionellen Kontrolle und Reflexion, die deshalb gemeinsam mit der Digitalität in eine Krise zu geraten droht.

## **Ausblicke?**

Wenn Klein (2021) von einer „Algokratie“ (vgl. Aneesh 2006) spricht und damit „eine Form der Demokratie, auf die die Algorithmen Einfluss ausüben“ (ib.) meint, denkt er an

die Kommunikation politischer Inhalte und die manipulativen Einflüsse der sogenannten social media. Denkbar wäre aber mit zunehmenden Fähigkeiten von selbstlernenden Softwaresystemen eine Algorithmenkratie innerhalb der Organisation, wie Aneesh sie schon andachte. Die automatisierte Auswertung von Falldokumentationen führt dann zu automatisierten Handlungsanweisungen. Was im Feld des Zahlungswesens längst gängige Praxis ist – hier werden Zahlungsvorgänge seit Jahren automatisiert erfasst, plausibilisiert und veranlasst und an Börsen automatisierter Hochfrequenzhandel betrieben – wäre auch für soziale Felder (partiell) denkbar, beispielsweise in den Formen von predictive policing oder predictive child protection.

Deshalb „ist ein kritisches Potenzial zurückzuerlangen, das auf dem Weg der Ökonomisierung und der damit verbundenen Einführung managerieller Strukturen und Reduktion öffentlicher Gelder und wohlfahrtsstaatlicher Leistungen verloren gegangen ist“ (Althoff & Müller 2024: 116). Der Schlüssel zu diesem kritischen Potenzial liegt zunächst im Erkennen des strukturellen Konflikts der dargestellten Digitalisierungsprozesse mit den Professionen. Daraus ist im demokratischen Sinn eine Sprachfähigkeit der Professionsangehörigen zu entwickeln, die Räume und Zeiten für diskursiv-reflexive Kommunikation fordert und die Digitalisierungsprozesse theoretisch fundiert kritisieren und partizipativ beeinflussen kann. Denn zurückdrehen lassen wird sich das Rad nicht. Auch die Einbeziehung dringend notwendiger normativ-ethischer Überlegungen erscheint für die Argumentation hilfreich (Kieslinger & Nierobisch 2024). Dies kann und sollte eine Aufgabe der Supervision, die die Arbeitsbedingungen – auch aus Perspektive der Klient\*innen – kritisch hinterfragt, sein. Schließlich muss Supervision sich als organisationstheoretisch und (berufs-)ethisch informierte Profession bewusst sein und eine Position finden, wie (lange) sie eine wissenschaftsrationalistische Professionalisierung und Technokratisierung („Algorithmenkratie“) unterstützen oder wo sie ihr entgegenwirken will, um nicht zur deprofessionalisierten, funktionalisierenden und banalen Beratung einer facilitation zu verkommen.

## Literatur

- Althoff, Monika (2020): Fallsupervision. Diskursgeschichte und Positionsbestimmung, Gießen: Psychosozial.
- Althoff, Monika; Müller, Regine (2024): Rückzug aus dem Feld – Sozialtheoretische Perspektiven auf ein

- prekär-professionelles Selbstverhältnis in der Sozialen Arbeit. In: Franz, Julia; Spatscheck, Christian; van Rieën, Anne (Hrsg.): Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien, Opladen: Barbara Budrich, S. 107-118.
- Aneesh, Aneesh (1999): Technologically Embedded Authority: The Post-Industrial Decline in Bureaucratic Hierarchies, in: Sociological Abstracts, American Sociological Association.
- Aneesh, Aneesh (2006): Virtual Migration: the Programming of Globalization, Durham: Duke University Press.
- Baumgart, Lene (2023): New Work – Old Problem? Wie Postbürokratie die Digitalisierung erschwert. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 30 (2), S. 181-194. DOI: /10.1007/s11613-023-00811-9.
- Becker, Dieter (2024): KI-Predigten. Digital-künstliche Hermeneutik im Praxistest. In: Deutsches Pfarrerinnen- und Pfarrerblatt 124 (10), S. 536-542.
- Blinkert, Baldo (1976): Berufskrisen in der Sozialarbeit. Eine empirische Untersuchung über Verunsicherung, Anpassung und Professionalisierung von Sozialarbeitern, Weinheim: Beltz.
- Bretschneider-Hagemes, Michael (2011). Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit. Eine Betrachtung im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen mit Smartphone, Notebook & Co., in: Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess. (57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, 23.–25. März 2011 in Chemnitz). Dortmund: GfA-Press, S. 171-174. [online] URL: [https://www.dguv.de/medien/ifa/de/pub/grl/pdf/2011\\_021.pdf](https://www.dguv.de/medien/ifa/de/pub/grl/pdf/2011_021.pdf) [Stand: 18.12.2024].
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste, Berlin: Suhrkamp.
- Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2009): Kundenintegration, Wiesbaden: Gabler.
- Busse, Stefan; Ehlert, Gudrun; Becker-Lenz, Roland & Müller-Hermann, Silke (2016): Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen. In: Dies. (Hrsg.): Professionalität und Organisation, Wiesbaden: Springer, S. 1-12.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dahm, Karl-Wilhelm (1971): Beruf: Pfarrer – Empirische Aspekte, München: Claudius.
- [DBT-DS] Deutscher Bundestag 20. Wahlperiode, Drucksache 20/12831 vom 5.9.2024, Antwort der Bundesregierung der Fraktion der CDU/CSU Drucksache 20/12516: Jobcenter und Arbeitsmarktförderung nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch, [online] URL: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/128/2012831.pdf> [Stand: 18.12.2024].
- Emery, Frederick Edmund; Thorsrud, Einar (2005 [1969]): Form and Content in Industrial Democracy. Some experiences from Norway and other European countries, London: Routledge.
- Foucault, Michel (1992): Was ist Kritik? Berlin: Merve.
- Friesel-Wark, Heike (2022): Die Dimension des Körpers im Kontext Sozialer Arbeit in der Psychiatrie. Eine rekonstruktive Studie zum Umgang mit dem Klienten-Körper, Weinheim: Beltz.
- Geller, Helmut & Gabriel, Karl (2004): Ambulante Pflege zwischen Familie, Staat und Markt, Freiburg: Lambertus.

- Gershon, Ilana (2015): Aneesh on the publication of his new book, *Neutral Accent: How Language, Labor, and Life Become Global*, [online] URL: <https://campanthropology.org/2015/11/02/aneesh-on-the-publication-of-his-new-book-neutral-accent-how-language-labor-and-life-become-global/> [Stand: 18.12.2024].
- Gleißmann, Wilfried & Peters, Klaus (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*, Hamburg: VSA.
- Griewatz, Hans-Peter & Walpuski, Volker Jörn (2017): „Foucault im Jobcenter“. *Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 1)*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 25 (50), S. 12-30. DOI: 10.4119/fs-2337.
- Griewatz, Hans-Peter & Walpuski, Volker Jörn (2018): „Foucault im Jobcenter“. *Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 2)*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 26 (51), S. 39-74. DOI: 10.4119/fs-2331.
- Gröning, Katharina (2015): *Organisationsethik und Deutungsmusteranalyse: Wie das managerielle Denken in Krankenhäusern verstanden werden kann. Impulse für organisationsethisches Verstehen in der Supervision*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 23 (45), S. 74-84. DOI: 10.4119/fs-2298.
- Gröning, Katharina (2017): *Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen*. 6., umfassend überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: Mabuse.
- Gröning, Katharina & Schütze, Fritz (2016): *Fallsupervision als hermeneutische Methode – eine Würdigung der Fallanalyse von Fritz Schütze. Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich des fünfjährigen Bestehens des Masterstudiengangs Supervision und Beratung*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 24 (47), S. 4-11. DOI: 10.4119/fs-2268.
- Großmann, Ralph (1997): *Supervision im Krankenhaus*. In: Scala, Klaus & Grossmann, Ralph (Hrsg.): *Supervision in Organisationen: Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern*, Weinheim: Juventa.
- Heitmeyer, Wilhelm (2018): *Autoritäre Versuchungen. Signaturen der Bedrohung 1*, Berlin: Suhrkamp.
- Helsper, Werner (2021): *Professionalität und Professionalisierung pädagogischen Handelns. Eine Einführung*, Opladen: Barbara Budrich.
- Hövermann, Andreas; Kohlrausch, Bettina & Voss, Dorothea (2022): *Wie Arbeit, Transformation und soziale Lebenslagen mit anti-demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Befunde einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. In: Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): *Working paper Forschungsförderung (241)*, Düsseldorf, [online] URL: [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008256/p\\_fofoe\\_WP\\_241\\_2022.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008256/p_fofoe_WP_241_2022.pdf) [Stand: 18.12.2024].
- Karle, Isolde (2001): *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*, Gütersloh: Kaiser.
- Kasakos, Gerda (1980): *Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang. Analysen und Beispiele*, München: Juventa.
- Kieslinger, Kristina & Nierobisch, Kira (2024): *Wenn der Chatbot weiß, wo es lang geht – Ethische Fragen und Kriterien zum Einsatz von KI-gestützten Beratungssettings*. In: *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (ZfW)* 47, S. 99–121. DOI 10.1007/s40955-024-00272-2.
- Klatetzki, Thomas (1993): *Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation*, Bielefeld: Böllert KT-Verlag.

- Klein, Thorsten (2021): *Algookratie – wie Algorithmen die Demokratie gefährden*, Münster: Lit.
- Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine & Jacob, Frank (Hrsg.) (1996): *Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden: Gabler.
- Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang & Menz, Wolfgang (2012): Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen, in: *Supervision. Mensch – Arbeit – Organisation* 30 (1), S. 4–11.
- Loach, Ken (2016): *I, Daniel Blake*, Spielfilm 100 Minuten, Großbritannien/Frankreich/Belgien.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Maschewski, Felix & Nosthoff, Anna Verena (2022): Überwachungskapitalistische Biopolitik: Big Tech und die Regierung der Körper. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 32, S. 429-455, DOI: 10.1007/s41358-021-00309-9.
- Moldaschl, Manfred & Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Heiner Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin: Sigma.
- Muster, Judith & Büchner, Stefanie (2018): Datafizierung und Organisation. Grundzüge einer organisationssoziologischen Theorie datengestützten Entscheidens. In: Houben, Daniel & Prietl, Bianca (Hrsg.): *Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen*, Bielefeld: transcript, S. 253-277.
- Nada, Eva (2024): Comment la ‘digitalité’ du dispositif d’aide sociale transforme le métier, le role des professionnels et leurs relations aux destinataires? Vortrag am 7.9.2024 im Rahmen des Internationalen Kongresses „Soziale Arbeit und Digitalität“, FH Nordwestschweiz, Olten.
- Overmann, Ulrich (2000): Dienstleistungen der Sozialbürokratie aus professionalisierungstheoretischer Sicht, in: Eva-Marie von Harrach, Thomas Loer, Oliver Schmidtke (Hrsg.): *Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts*, Konstanz: UVK Universitäts-Verlag Konstanz, S. 57-77.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht & Schulz, Hans-Joachim (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rölle, Daniel (2020): Agile Verwaltung, in: Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hrsg.): *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, Wiesbaden: Springer, DOI 10.1007/978-3-658-23668-7.
- Rosa, Hartmut (2012): *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ritter, Monique (2024): Rassismus und Altenpflege in Ostdeutschland. Zum »Unbehagen« in der beruflichen Zusammenarbeit mit Migrant\*innen, Bielefeld: transcript.
- Schreckling, Edward; Steiger, Christoph (2017): Digitalize or drown, in: Oswald, Gerhard; Kleinemeier, Michael (Hrsg.): *Shaping the digital enterprise. Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, Cham: Springer, S. 3-28.
- Schrems, Berta (2020): *Vulnerabilität in der Pflege. Was verletzlich macht und Pflegende darüber wissen müssen*, Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Schütze, Fritz ([1996] 2017): Organisationszwänge und hoheitliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns, in: Combe, Arno; Helsper, Werner

- (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 183-275.
- Schumann, Michael (2003): Struktureller Wandel und Entwicklung von Qualifikationsanforderungen. SOFI-Mitteilungen (31), S. 105-112, [online] URL: [https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen\\_31\\_schumann.pdf](https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen_31_schumann.pdf) [Stand: 18.12.2024].
- Simon, Hendrik; Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich & Paulitz, Tanja (2022): Digitalisierung von unten? Multiple Digitalisierungspfade in Großunternehmen. In: Onnen, Corinna; Stein-Redent, Rita; Blättel-Mink, Brigitte; Noack, Torsten; Opielka, Michael & Späte, Katrin (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer VS, S. 83-100.
- Sons, Eric (2024): Neue Kontrolldynamiken im digitalen Mikro-Dispositiv. Kontrollverluste und labile Rahmungen im Kontext digitalisierter Sozialberatung. In: Degel, Alexander & Liebsch, Katharina: Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck, Weinheim: Beltz Juventa, S. 22-52.
- Stember, Jürgen; Eixelsberger, Wolfgang; Spichiger, Andreas; Neuroni, Alessia; Habel, Franz-Reinhard & Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government: technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stüwe, Gerd (2019): Profession [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 25.02.2019, [online] URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/7702> [Stand: 18.12.2024].
- Taylor, Frederick Winslow (1911): The Principles of Scientific Management, London: Harper & Brothers.
- Theobald, Hildegard (2018): Pflegearbeit in Deutschland, Japan und Schweden. Wie werden Pflegekräfte mit Migrationshintergrund und Männer in die Pflegearbeit einbezogen? Unter Mitarbeit von Holger Andreas Leidig, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [online] URL: <http://hdl.handle.net/10419/181673> [Stand: 18.12.2024].
- Trist, Eric & Bamforth, Ken (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting, in: Human Relations 4 (3), S. 3–38, DOI:10.1177/001872675100400101.
- Walpuski, Volker Jörn (2013): Always on – Vom Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit, in: Supervision: Mensch, Arbeit, Organisation 31 (4), S. 32-37.
- Walpuski, Volker Jörn (2014): Smart Devices in Organisationen – Von Regelungen für die Allgegenwärtigkeit von computergestützter Kommunikation, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 21 (1), S. 99–114. DOI: 10.1007/s11613-014-0359-z.
- Walpuski, Volker Jörn (2020): Digitalisierte Beratung zur effizienteren Selbstoptimierung. Kritische Anmerkungen zu digitalen Formaten arbeitsbezogener Beratung aus einer Gouvernementalitätsperspektive. In: Wegener, Robert; Ackermann, Silvano; Amstutz, Jeremias; Deplazes, Silvia; Künzli, Hansjörg & Ryter, Annamarie (Hrsg.): Coaching im Digitalen Wandel, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107-116.
- Walpuski, Volker Jörn (2023): Gruppensupervision mit Skype for Business® im behördlichen Kontext, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 30 (1), S. 79-94. DOI: 10.1007/s11613-022-00796-x.
- Walpuski, Volker Jörn (2024a): Die Entwicklung anthropomorpher Large Language Models im Coaching als Gegenstand der digitalen Plattformökonomie am Beispiel von AIMY®, in: E-Beratungsjournal.net. Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation 20 (1), Artikel 6, S. 105–127. DOI: 10.48341/c7yn-sw46.

Walpuski, Volker Jörn (2024b): Work. Transform? Repeat! Ein Rückblick auf die Zwischentagung des DFG-Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“ vom 11. bis 13. März 2024 in Berlin, in: FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 32 (63), S. 149–162. DOI: 10.11576/fs-7370.

Walpuski, Volker Jörn (2025 – im Erscheinen): Intensive Care Unit: (Semi-)Profession im Dilemma zwischen Professionslogiken und Funktionalisierungserwartungen des Managements, in: Brigitte Blättel-Mink, Corinna Onnen, Torsten Noack, Michael Opielka, Katrin Späte, Rita Stein-Redent (Hrsg.): Transformationen in Krisenzeiten, Wiesbaden: Springer VS.

Weber, Max (1904): Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus. I. Das Problem, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 20, S. 1–54, [online] URL: [https://archive.org/details/bub\\_gb\\_w\\_UnAAAAAYAAJ/page/n11/mode/2up](https://archive.org/details/bub_gb_w_UnAAAAAYAAJ/page/n11/mode/2up) [Stand: 18.12.2024].

Weber, Max (1905): Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus. II. Die Berufsidee des asketischen Protestantismus, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 21, S. 1–110, [online] URL: [https://archive.org/details/bub\\_gb\\_D\\_YnAAAAAYAAJ/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/bub_gb_D_YnAAAAAYAAJ/page/n7/mode/2up) [Stand: 18.12.2024].

*Tina Heitmann*

## „Und dann fühl ich mich wie so‘ne Bettlerin“

Zur Bedeutung von Klassenzugehörigkeit in der Migrationsberatung am Beispiel der Manifestation von (Ohn-)Macht und Scham in Beratung und Supervision



### **Zusammenfassung**

In diesem Beitrag wird praxisnah betrachtet, in welchem Verhältnis Armut, Prekarität, Geschlecht und Migration intersektional verknüpft sind und sich auf der Handlungsebene von Sozialarbeitenden mit hör- und sehbarer Migrationsgeschichte als soziale Praxis ausdrücken. Anhand von Erzählungen aus einem Supervisionsprozess wird aufgezeigt, welche Wirkmacht Klassenzugehörigkeit in diesem Zusammenhang hat und wie diese vor allem im Umgang mit behördlichen Vertreter\*innen, als Wächter\*innen von (finanziellen) Ressourcen, durch Schamdynamiken Macht und Ohnmacht fixieren. Dazu werden machttheoretische und schamtheoretische Dimensionen mit Bourdieus Habituskonzept in Bezug zur Falldarstellung gesetzt. Der Beitrag ist auch ein Plädoyer für schamsensible, habitussensible, diskriminierungskritische und machtkritische Supervision in der Sozialen Arbeit.

### **1. Einleitung**

Die vorgestellte Erzählung stammt aus der Supervision eines Teams aus weiblich sozialisierten professionellen Sozialarbeitenden, die im Auftrag eines kirchlichen Trägers Menschen – welche überwiegend aus Polen, Rumänien und Bulgarien in die Region zugewandert sind – beraten und unterstützen. Die Supervision findet gemeinsam mit der männlich gelesenen Teamleitung statt. Das Team besteht aus insgesamt acht Sozialarbeiterinnen, mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, zum Teil mit Zusatzqualifika-

tionen in Beratung oder mit einer therapeutischen Ausbildung. Mit Ausnahme der Teamleitung haben alle Professionellen selbst eine eigene Migrationsgeschichte. Sie beraten jeweils in ihrer Muttersprache und bieten psychosoziale, sowie individualisierte sozialarbeiterische Begleitung an. Sie steuern Begegnungsangebote, bieten Formularhilfe, niedrigschwellige Sprachförderung, traumazentrierte Beratung und vermitteln in andere Hilfsangebote. Das Unterstützungs- und Beratungsangebot ist für die Adressat\*innen kostenlos.

Im Setting Supervision befinden sich insgesamt zehn Personen, von denen eine Person ein Mann ist und acht Personen einen Migrationshintergrund haben. Die weiße deutsche Supervisorin fungiert an verschiedenen Stellen im Supervisionsprozess ähnlich als Lotsin im (gesellschaftlichen) System, wie die Professionellen in ihrer Beratungspraxis es für die von Armut betroffenen Zugewanderten tun. Insbesondere im Kontakt mit Behörden wie dem Jobcenter werden bei den helfenden Sozialarbeitenden im Verlauf des Prozesses immer wieder Bestürzung, Frustration und Ohnmachtsgefühle ausgelöst. Oft wissen sie nicht weiter und berichten in den Supervisionssitzungen von Kränkungen und Beschämungen durch behördliche Vertreter\*innen.

## 2. Falldarstellung und Interpretation

Die Analyse und Interpretation der Erzählung aus der Supervision nach Grundsätzen der pädagogisch-ethnografischen Forschung (vgl. Pfadenhauer 2017; Göhlich et al. 2012) dienen dem tieferen Verstehen von Mechanismen der Schließung, der alltagspraktischen Ausformung von intersektionalen Verschränkungen der Benachteiligung und vom professionellen Umgang mit ebendiesen in der Sozialen Arbeit (vgl. Frost et al. 2020; Mayert & Schendel 2018; Mogge-Grotjahn 2018; Werf 2018; Riegel 2016; Walker 2014):

„Eine Familie ist schon lange bei mir, ich kenne sogar die Großeltern. Die brauchen Hilfe. Der Mann hatte schon selbst versucht, in Kontakt zu kommen, aber sie [die Sachbearbeiterin des Jobcenters] will nicht mit ihm sprechen. Jetzt geht sie gar nicht mehr ans Telefon. Dann hab‘ ich die Sachbearbeiterin angerufen, das war etwas besser. Ich hab‘ es ihr erklärt, aber das Problem konnte nicht geklärt werden. Die ist sauer auf den Mann. Es geht um Pfändung. Das Geld, die Rückzahlung für Nebenkosten, wurde einfach von ihr auf das alte Konto überwiesen und dann natürlich direkt gepfändet. Das war das falsche Konto. Warum hat sie das gemacht? Es ist gesperrt und die Familie kommt nicht an die Kontoauszüge dran, weil die Bank das verweigert und drum können sie keine Kontoauszüge beim Jobcenter reinreichen für den Folgeantrag. Und jetzt bekommen sie gar kein Geld mehr vom Jobcenter. Die Familie hat aber extra wegen der Pfändung ein zweites

Konto und davon können sie die Kontoauszüge vorlegen, aber das reicht ihr nicht. Was mache ich jetzt? Die Familie ist verzweifelt, das Geld ist weg und ich komme da im Jobcenter nicht weiter. Die redet mit mir jetzt auch nicht mehr, geht nicht mehr ans Telefon. Und die Familie bekommt kein Geld. Da wird so eine Mauer aufgebaut. Das macht mich so wütend. Dabei hab' ich sie [Sachbearbeiterin] daran erinnert, dass es ihre Rolle ist, das Problem zu lösen, zu helfen und dass es auch in ihrem Interesse ist, dass der Familie geholfen wird. Sie hat zugehört, aber dann nichts gemacht. Und dann fühl ich mich wie so'ne Bettlerin.“

Die realen Sorgen und die Existenznot, in der sich die Familie aufgrund des Fehlers der Sachbearbeiterin befindet, macht diese nicht zu ihrem Problem. Ihr Problem ist stattdessen die Beharrlichkeit des Mannes, der zudem Unterstützung der falleinbringenden Sozialarbeiterin des Wohlfahrtsverbandes erhält. Dieses Problem löst sie, indem sie nicht mehr ans Telefon geht. Der Fall ist damit für die Sachbearbeiterin abgeschlossen, schließlich erhält die Familie nur Leistungen vom Jobcenter, wenn sie ihrer Mitwirkungspflicht nachkommt und alle angeforderten Unterlagen einreicht. Da die Kontoauszüge nicht eingereicht werden, wird der Weiterzahlungsantrag abgelehnt und die Familie fällt aus dem Leistungsbezug. Die Akte der Sachbearbeiterin kann geschlossen werden.

Die Wirkmacht des ökonomischen Kapitals (vgl. Bourdieu 1997) wird in dieser Szene auf mehreren Ebenen sichtbar. Einmal auf der Ebene des Klientensystems, welches die Falleinbringerin vertritt. Dann reziprok zum kulturellen Kapital der Falleinbringerin, welches sie nicht ausreichend deutlich der Sachbearbeiterin des Jobcenters gegenüber symbolisieren kann. Die Anerkennung ihres Status als Professionelle wird ihr durch das Nicht-beachten, das Nicht-reagieren nicht nur vorenthalten, sie erfährt zusätzlich als Subjekt Ablehnung und Abwehr. Sie wird nicht mit Respekt und auf Augenhöhe, als statusähnliche Professionelle behandelt, sondern wie die Personengruppe, die sie in ihrer beruflichen Rolle vertritt und die als Bürgergeldempfangende jenseits der Grenze der Respektabilität verortet werden. Hinzu kommt nun noch die Migrationsgeschichte sowohl des Klientensystems, als auch der Falleinbringerin selbst. Ihre Migrationsgeschichte ist ihr in den Leib geschrieben, sie ist hörbar und sehbar.

Als in der Supervisionssitzung darüber gesprochen wurde, wer ähnliche Erfahrungen mit Behörden gemacht hat und wie damit umgegangen wurde, ist deutlich geworden, dass alle Professionellen mit Migrationsgeschichte diese oder ähnliche Erlebnisse mit unterschiedlichen Sachbearbeiter\*innen des Jobcenters gemacht haben. Nur der deutsche Teamleiter sagte, dass sei ihm in der Art noch nicht wiederfahren. Und wenn er nicht

sofort gut durchgedrungen sei, dann sei es doch später immer irgendwie gut zu lösen gewesen. Daraus nun ausschließlich einen faktischen Kausalzusammenhang zu strukturellem Rassismus herzustellen, wäre zu einfach, wengleich nicht in Abrede gestellt wird, dass dieser existiert. Die Supervisorin hat den Teamleiter in der Sitzung daher gefragt, was bei ihm anders sei, was genau er in solchen Situationen tut? Was tun die Anderen? Welches Vorgehen ist erfahrungsgemäß hilfreich, welches nicht? Im Verlauf der supervisorischen Exploration stellte sich heraus, dass ein wesentlicher Unterschied im Umgang mit dem Jobcenter darin begründet liegt, dass vor allem die beiden deutsch sozialisierten Personen des Teams die formellen und informellen Regelsysteme deutscher Behörden (vgl. Seibel 2015; Kühl 2011) nicht nur besser verstanden, sondern auch dazu passende Handlungsweisen automatisiert haben. Sie wissen, wie das Spiel gespielt wird. Sie kennen gesetzliche Grundlagen, den hierarchischen Aufbau der Behörden, wissen, wer für was zuständig ist und welche Argumentation erfolgsversprechend ist. Sie nutzen ihr implizites Wissen, ihren rollenbezogenen Status und machen sich gleich. Sie sprechen dieselbe kulturelle Sprache. Wenn es schwierig wird, weil sich Abwehr andeutet, appellieren sie nicht an den guten Willen, sondern mit Gesetzen oder Formalitäten. Statt anzurufen schaffen sie in komplizierten Fällen nachweisbare Kommunikationsspuren, indem sie sich per eMail an die Behördenvertreter\*innen wenden. Wenn sie telefonieren, dann bestätigen sie die getroffenen Vereinbarungen im Anschluss schriftlich per eMail. Kommen sie so nicht weiter, wendet sich der Teamleiter zudem an die nächst höheren Vorgesetzten in der Behörde. Manchmal sogar auf dem „kurzen Dienstweg“, da man sich kennt im Ort. Seine Position als Teamleiter, als Mann und als Deutscher kommt mit den Privilegien von Klasse, Geschlecht und Herkunft. Hinzukommt soziales Kapital, welches ihm durch seine Ortsgebundenheit, sein ortsansässig Sein zur Verfügung steht und informelle Absprachen außerhalb des Dienstes in semi-privaten Settings ermöglicht.

Es werden im Verlauf der Sitzung Schamanlässe im *Nicht-wissen* um Abläufe in Verwaltungen, oder *Nicht-verstehen* von Behörden, deren Strukturen und Zugehörigen sichtbar. Im Kern der sozialen Scham liegt der Anerkennungsverlust (vgl. Neckel 2000, 2020). Die Verweigerung von Anerkennung oder die Steigerung davon in Form von Abwertungen verschieben die Machtverhältnisse zu Ungunsten der Sozialarbeiterinnen. Im Fall zeigt sich das durch das Verhalten der Sachbearbeiterin dem Klientensystem und der Sozialarbeiterin gegenüber. In der Supervision taucht es auf als Scham darüber, das behördliche

Regelsystem nicht zu kennen, oder es immer noch nicht durchdrungen zu haben. Durch das Wissen (des Teamleiters und der Supervisorin), im Gegensatz zum Nicht-Wissen (der Sozialarbeiterinnen), wird auf der einen Seite Zugehörigkeit symbolisiert, was gleichfalls Ausschluss auf der anderen Seite markiert. Machtverhältnisse werden sichtbar und zeigen sich als Ohnmachtsgefühle und in Form fehlender Handlungsoptionen. Die Sozialarbeiterinnen wissen nicht weiter, der Teamleiter aber schon. Macht und Status sind eng miteinander verknüpft, ebenso wie Status und Anerkennung. In diesem Spiel von Macht und Ohnmacht (vgl. Anhorn 2007; Kammler et al. 2008), in dem Scham und Beschämung als Klassenwörter wirken, was Schließungsmechanismen stützt und Zugänge zu Ressourcen sozial steuert, kann die Akkumulation der *richtigen* Kapitalsorten (vgl. Bourdieu et al. 1997) unterstützend wirken. Kulturelles Kapital in Form eines höheren Bildungsabschlusses wie bspw. ein akademischer Grad, würden prinzipiell darunterfallen. Im Gegensatz zu fehlenden Formalqualifikationen oder Abschlüssen, die in Deutschland als nicht verwertbar gelten, sichern formale Nachweise vom Bildungsstand in der Regel den sozialen Status in unserer Gesellschaft. Allerdings nur so lange, wie sie in ökonomisches Kapital umwandelbar sind. In diesem Sinne nicht-nutzbare Abschlüsse und Bildungsstände führen also nicht zum Staterwerb und -erhalt. Auch Abwertungen aufgrund von Personenmerkmalen können nur bedingt durch kulturelles Kapital austariert werden. Wichtig ist, nicht irgendein Wissen, sondern das richtige Wissen zu haben. Wissensbestände müssen im Passungsverhältnis zum Handlungsfeld stehen und dort verwertbar sein. Die Supervisorinnen lernen also in der Sitzung vom wissenden Teamleiter und sind abhängig davon, dass er sein Wissen teilen möchte. Diese Abhängigkeit verstärkt seine Position und schwächt die der Supervisorinnen. Schutz hingegen bietet die Gruppe, der Rollenbezug, die Zugehörigkeit zur arbeitgebenden Organisation und der damit einhergehende Status. Diese Aspekte kann die Supervisorin mit Team und Teamleitung erarbeiten und hervorheben, ohne belehrend oder dozierend auf sie einzuwirken und dadurch die Scham zu verstärken. Auf dieser Basis fußt die Handlungsfähigkeit und Gegenmacht der Sozialarbeitenden, welche es braucht, um anwaltlich für die Adressat\*innen des Beratungs- und Unterstützungsangebots tätig werden zu können. Die Fallbringerin in diesem Beispiel hat ihr eigenes, bis dahin verborgenes, soziales Kapital entdeckt und für sich nutzbar gemacht. Sie hat die ebenfalls für die Familie zuständige Fallmanagerin im Jobcenter kontaktiert und sie gebeten zu intervenieren. Dieser Schritt

war im Sinne der Familie erfolgreich, so dass kurzfristig die Fortzahlungen des Bürgergeldes gewährt wurden. Für den Fall, dass dieser Weg nicht funktioniert hätte, hatte sie sich in der Supervisionssitzung beim Teamleiter dessen Unterstützung versichert und war bereit, den offiziellen hierarchischen Weg einer Beschwerde beim Vorgesetzten der Sachbearbeiterin zu gehen. Das Sprechen und Nachdenken über ihre Ohnmacht, die erlittene Kränkung und der solidarische Rückhalt in ihrer Bezugsgruppe hat bewirkt, dass sie ihren Affekt verstehen und einordnen konnte (vgl. Sicora 2020). Die beschämende Sachbearbeiterin hat ein Stück ihrer Macht verloren.

### **3. Fazit**

Supervision, als berufsbezogenes Beratungsformat mit Wurzeln in der Sozialen Arbeit und als Ort der Reflexion und Veränderung, kann also eine Schlüsselfunktion auf der praktischen Handlungsebene der Professionellen einnehmen, wenn sie ihren Aufklärungsauftrag ernst nimmt. Gleichzeitig wird deutlich, dass andere gesellschaftliche Räume für die direkt und indirekt beteiligten Akteur\*innen weniger zugänglich oder sogar verschlossen sind. Um die Auswirkungen von Abwertung (als Gegensatz von Anerkennung) und Schließungsphänomenen auf soziale Verhandlungsräume in Supervisionssettings abzubilden und die Bedeutung affektiver Verarbeitung von sozialer Ungleichheit zum Ausdruck zu bringen, braucht es unbedingt weitere theoretische Überlegungen in diese Richtung.

### **Literatur**

- Anhorn, Roland, Bettinger, Frank & Stehr, Johannes (2007): Foucaults Machtanalytik und soziale Arbeit: Eine kritische Einführung und Bestandsaufnahme. Lehrbuch: Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS.
- Bourdieu, P.; et al. (Hrsg.) (1997): Das Elend der Welt. Gekürzte Studienausgabe. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Göhlich, Michael; Engel, Nicolas & Höhne, Thomas (2012): Szenen und Muster: Zur pädagogischen Ethnographie von Organisationen im Kontext der Grenzüberschreitung. In: Friebertshäuser, Barbara; Kelle, Helga; Boller, Heike; Bollig, Sabine; Huf, Christina; Langer, Antje; Ott, Marion & Richter, Sophia (Hrsg.): Feld und Theorie: Herausforderungen erziehungswissenschaftlicher Ethnographie. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 153-167.
- Kammler, Clemens; Parr, Rolf & Schneider, Ulrich J. (2008): Foucault Handbuch. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

- Mayert, Andreas & Schendel, Gunther (2018): Armut, Stigmatisierung, Scham und Angst. In: Schäfer, Gerhard K.; Montag, Barbara & Deterding, Joachim (Hrsg.): "Arme habt ihr immer bei euch": Armut und soziale Ausgrenzung wahrnehmen, reduzieren, überwinden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 194-213.
- Mogge-Grotjahn, Hildegard (2018): Ist Armut weiblich? In: Schäfer, Gerhard K.; Montag, Barbara & Deterding, Joachim (Hrsg.): "Arme habt ihr immer bei euch": Armut und soziale Ausgrenzung wahrnehmen, reduzieren, überwinden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 114-126.
- Neckel, Sighard (2000): Die Macht der Unterscheidung: Essays zur Kulturosoziologie der modernen Gesellschaft. Auszug: Achtungsverlust und Scham. Die soziale Gestalt eines existentiellen Gefühls. Veränd. u. erw. Neuausg. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Neckel, Sighard (2020): Sociology of Shame: Basic Theoretical Considerations. In: Frost, Liz; Magyar-Haas, Veronika; Schoneville, Holger & Sicora, Alessandro (Hrsg.): Shame and social work: Theory, reflexivity and practice. Bristol: Policy Press. S. 39–54.
- Pfadenhauer, Michaela (2017): Grenzziehungen, Grenzverläufe, GrenzgängerInnen. Zum kulturanalytischen Potenzial der Ethnografie. In: Forum: Qualitative Sozialforschung, 18(1), Artikel 12.
- Riegel, Christina (2016): Bildung - Intersektionalität - Othering: Pädagogisches Handeln in widersprüchlichen Verhältnissen. Auszug: 2. Theoretischer Analyserahmen zur Untersuchung von Otheringprozessen. Bielefeld: transcript Verlag.
- Rohr, Elisabeth (2016): If you want to go fast, go alone, if you want to go far, go together. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik: Beiträge zur Sozialpsychologie und therapeutischen Praxis, 52(4), S. 308-322.
- Seibel, Wolfgang (2016): Verwaltung verstehen: Eine theoriegeschichtliche Einführung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Sicora, Alessandro (2020): Shame, Mistakes and Reflective Practice in Social Work. In: Frost, Liz; Magyar-Haas, Veronika; Schoneville, Holger & Sicora, Alessandro (Hrsg.): Shame and social work: Theory, reflexivity and practice. Bristol: Policy Press. S. 187-204.
- Walker, Robert (Hrsg.) (2014): The Shame of Poverty. Oxford: Oxford University Press.
- Werf, Annabel (2018): Intersektionalität und die Praxis der Sozialen Arbeit: Reflexionen über einen Theorie-Praxis-Transfer. In: Forum sozial: die berufliche soziale Arbeit (2-3), S. 34-38.

*Markus Lohse*

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

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



### Zusammenfassung

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

### 1. Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

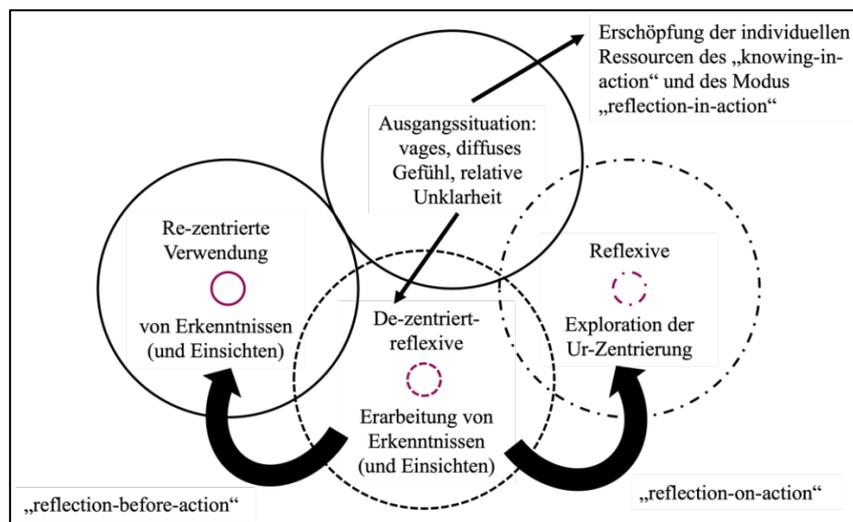


Abbildung 1: *Reflection-in, -on & -before-action im Ur-De-Re-Lernzyklus in Supervision* (Darstellung, Hervorhebung ML)

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

### 3. Beratungsgespräche als Datenmaterial und Gegenstand rekonstruktiver Forschung

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

#### 4. Methodisches Vorgehen

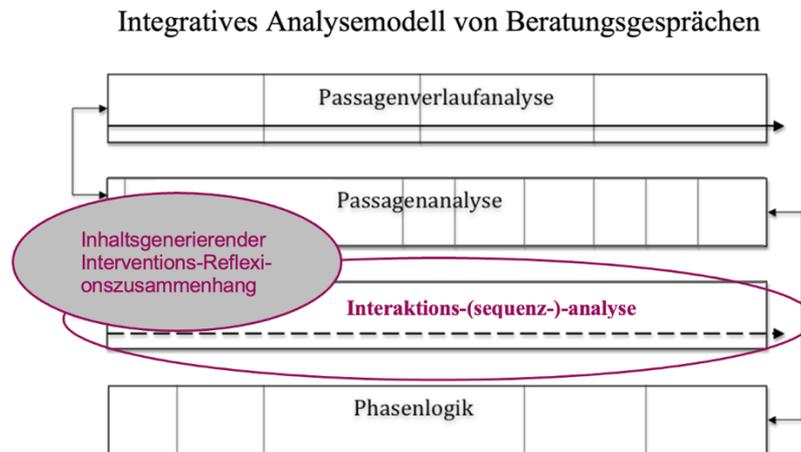


Abbildung 2: Inhaltsinteraktionsanalytischer Zugang zu Beratungsgesprächen (angelehnt an Busse et al. 2013: 31)

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

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

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

## 5. Datenanalyse

### *Kontextinformationen*

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

### *Phasenlogik und inhaltsinteraktionsorientierte Rekonstruktion einer Schlüsselpassage*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Snd: Ja, richtig!“

### **Inhaltsinteraktionsanalytische Rekonstruktion eines Handlungsänderungsversuchs:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. Fazit

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

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

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

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

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

## Literatur

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

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

*Johanna Charlotte Wichelhaus*

## Soziale Praxis der Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe

Ein Auszug aus einer Deutungsmusteranalyse



### Zusammenfassung

Supervision gilt aufgrund der gemeinsamen Entstehungsgeschichte mit der Sozialen Arbeit und vor allem in der Kinder- und Jugendhilfe nach wie vor als besonders etabliert. Dennoch existieren wenige Untersuchungen, welche die Phänomene, Merkmale und Strukturen der supervisorischen Praxis fokussieren. An dieser Stelle setzt die folgende Untersuchung an, indem sie eine Supervisionssitzung aus der stationären Kinder- und Jugendhilfe mittels Deutungsmusteranalyse untersucht. Aus diesen Ergebnissen lässt sich die Professionalisierungsbedürftigkeit der Strukturen der (stationären) Kinder- und Jugendhilfe erkennen. Darüber hinaus kann die Analyse der supervisorischen Praxis die Professionalisierung der Supervision unterstützen.

### 1. Forschungsanlass

Die Supervision bzw. Supervisionsforschung ist durch eine Vielzahl an Definitionen und Verständnissen gekennzeichnet, welche sich z.B. je nach Feld oder nach geografischem Kontext maßgeblich unterscheiden können. Die Heterogenität und fehlende wissenschaftliche Fundierung der supervisorischen Praxis überlässt den Supervisor\*innen selbst, wie sie Supervision in der sozialen Situation interaktiv verhandeln (vgl. Grawe & Aguado 2021: 32; Hechler 2005: 75f.). Durch die enge historische Entwicklung von Supervision und der Professionalisierung der Sozialarbeit gehört die Soziale Arbeit heute noch immer zu dem wichtigsten Beratungsfeld der Supervisor\*innen (vgl. Busse 2021: 166).

Zentrale Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe heben die Bereitstellung von Supervisionsangeboten hervor (vgl. AGJ 2022; BAGLJÄ 2022), insbesondere hinsichtlich der psychischen Entlastung, der persönlichen Rollenklärung, der (Selbst-)Reflexion und der

Sicherung der fachlichen Qualität der Arbeit (AGJ 2016: 11). Ebenso ist in §72 SGB VIII Mitarbeiter, Fortbildung die Verpflichtung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe normiert, Fortbildung und Praxisberatung sicherzustellen. Die Definition, Ausgestaltung und theoretische Fundierung dessen ist jedoch nicht näher beschrieben, welches den Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe einen großen Gestaltungsspielraum lässt. Dies ist kritisch in Frage zu stellen, denn es ist davon auszugehen, dass dies große Auswirkungen auf die Intuitionen, Mitarbeiter\*innen und folglich auch auf deren Klient\*innen haben kann.

Die mangelnde wissenschaftliche Fundierung der supervisorischen Praxis, die gleichzeitig hohe Bedeutung dieser Praxis im Beratungsfeld und die gesetzliche Verpflichtung zur Bereitstellung von Praxisberatung betonen die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Untersuchung dieses Feldes. Vor diesem Hintergrund setzt die folgende Untersuchung an, indem sie die supervisorische Praxis in der (stationären) Kinder- und Jugendhilfe in den Mittelpunkt der Forschung rückt.

## **2. Methodik**

### **2.1 Forschungsansatz und Fragestellung**

Zentraler Ausgangspunkt der Untersuchung ist, sich den Strukturen, Merkmalen und Phänomenen der sozialen Praxis der Supervision im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe anzunähern. Es soll schließlich identifiziert werden, wie im Interaktionsraum Supervision Phänomene der Kinder- und Jugendhilfe verhandelt werden. Als methodologische Grundlage der Untersuchung dient Carsten Ullrichs (2020) wissenssoziologische Perspektive auf soziale Deutungsmuster. Durch die Rekonstruktion individueller Derivationen und Deutungsmuster können schließlich sozial geteilte Deutungsmuster der Supervision im Feld der stationären Kinder- und Jugendhilfe identifiziert werden. Es wird darum gehen zu analysieren, worin bei den Teilnehmer\*innen der Supervisionssitzung Einigkeit bzw. Uneinigkeit besteht. Anhand der Analyse einer Supervisionssitzung können einige Dimensionen der sozialen Praxis der Supervision in diesem Beratungsfeld lokalisiert werden. Die folgende Untersuchung schaut sich einen spezifischen Teil der supervisorischen

Praxis genauer an: die sozial geteilten Deutungsmuster, die in einem wechselseitigen Verhältnis zu aus einer Situation ergebenden Handlungs-, Deutungs- oder Bezugsproblem stehen. Daraus werden die Bezugsprobleme innerhalb des Interaktionsraums Supervision in diesem Beratungsfeld identifiziert. Schließlich können einige Phänomene, Merkmale und Strukturen und vor allem sozial geteilte Deutungsmuster, die in der supervisorischen Praxis in der stationären Kinder- und Jugendhilfe vorkommen, identifiziert werden, welche einen Beitrag zu der wissenschaftlichen Fundierung supervisorischer Praxis leisten können.

## 2.2 Datenerhebung, Akquise und Transkription

Bei der Akquise einer Einrichtung der stationären Kinder- und Jugendhilfe, die Supervision in Anspruch nimmt, konnte auf persönliche Kontakte zurückgegriffen werden. Die Einrichtung verfügt über mehrere Wohngruppen, die regelmäßig Supervision durch dieselbe externe Supervisorin in Anspruch nehmen. Die Supervisionssitzung wurde mittels Audioaufnahmegeräten festgehalten. Die Wahl der Wohngruppe wurde der Einrichtungsleitung überlassen und blieb somit von der forschenden Person unbeeinflusst. Die Institution bezeichnet sich selbst als eine intensivpädagogische, heilpädagogisch-therapeutische Einrichtung, die auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen insbesondere mit Erfahrungen emotionaler und körperlicher Verwahrlosung, Misshandlung und sexualisierter Gewalt spezialisiert ist. Bei den unterschiedlichen Angeboten der stationären Settings differenziert die Einrichtung zwischen den Gruppen auf dem Einrichtungsgelände und Außenwohngruppen. Bei der untersuchten Sitzung handelt es sich um eine Gruppe auf dem Einrichtungsgelände. Die Supervisionssitzung fand in den Räumlichkeiten des Einrichtungsgeländes statt. Die Aufnahme wurde im Januar 2022 während der Corona Pandemie gemacht. Dies ist als besonderer Einflussfaktor zu erwähnen und kann womöglich spezifische Erkenntnisse und veränderte Logiken sozialer Praxis während dieser Zeit hervorbringen.

Die mittels Tonaufnahme erfassten verbalen Daten sind unter Berücksichtigung des Transkriptionssystems „*Talk in Qualitative Social Research*“ (TIQ) verschriftlicht worden. Bei der Transkription der verbalen Daten wurde sich an diesen Transkriptionsregeln orientiert (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 167).

### **2.3 Interpretationsverfahren: Fallkontrastierende, typologisierende Vorgehensweise**

Die Strategie, die Ullrich (2020) als zentrale Interpretationsstrategie der Deutungsmusteranalyse sieht, sind kontrastierende Verfahren, die auch Grundlage dieser Untersuchung sind (vgl. Kelle & Kluge 1999, zit. n. Ullrich 2020).

Für die Zuordnung von Codes wurde ein induktiver Ansatz gewählt, da nur begrenzte Kenntnisse über die soziale Praxis der Supervision insbesondere in diesem Kontext vorhanden sind. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, dem Material möglichst unvoreingenommen zu begegnen und Vorannahmen zu vermeiden. Bei der für den letzten Schritt der Deutungsmusteranalyse notwendigen Bildung von Typen und der Entwicklung einer Typologie wird zwischen zwei Formen von Typen, dem Realtypus und dem Idealtypus, differenziert. Ullrich lehnt sich dabei an die Gegenüberstellung von Eucken (1947) an. Bei dem Konzept des Idealtypus bezieht er sich auf das Verständnis von Max Weber (1995).

Durch das vorliegende Datenmaterial können Deutungsmuster (Realtypenset) identifiziert werden. Diese können erste Hinweise auf Deutungsmuster-Idealtypen (Typologie) liefern. Die Bildung einer Typologie erfordert jedoch valide sowie zeit- und ortsungebundene Deutungsmuster, für die flächendeckend Untersuchungen in unterschiedlichen Einrichtungen von Supervisionen verschiedener Supervisor\*innen vorgenommen und durch Erfahrungsproben überprüft werden müssten.

Schließlich zielt die Fragestellung darauf ab, wie im Interaktionsraum Supervision Phänomene sozialer Jugendhilfe Praxis verhandelt werden und welche sozialen Deutungsmuster rekonstruiert werden können, welches durch die Rekonstruktion eines Realtypensets erreicht werden kann. In der folgenden Vorstellung einiger zentraler Ergebnisse handelt es sich lediglich um ausgewählte zentrale Deutungsmuster, nicht um eine vollständige, inhaltlich gesättigte Analyse. Dieses werden in den Zusammenhang zentraler Spannungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe sowie in Verbindung mit dem aktuellen Kenntnisstand der supervisorischen Praxis gesetzt. In einem folgenden Absatz wird gesondert auf die Rolle der Supervisorin in diesem Setting eingegangen, um sich der wissenschaftlichen Fundierung sozialer Praxis der Supervision anzunähern.

### **3. Vorstellung zentraler Ergebnisse: Soziale Deutungsmuster im Interaktionsraum Supervision in der stationären Kinder- und Jugendhilfe**

#### **3.1 Fallvignette**

In der Fallsupervision wird ein junges Mädchen von 11 Jahren fokussiert (im Folgenden K1f genannt), welches die Mitarbeiter\*innen der Einrichtung aufgrund von zunehmend aggressiven, gewalttätigen sowie selbstverletzenden Verhaltensweisen vor große Herausforderungen stellt. Insgesamt erscheint das Team stark belastet und der Frage gegenüberzustehen, ob das Mädchen in der Einrichtung weiter betreut werden kann oder ob die Grenzen erreicht sind. Aufgrund des gezeigten gewalttätigen und (auto-)aggressiven Verhaltens kam es in den letzten Wochen zu drei Krisenaufnahmen in der Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP), bei denen das Kind wieder kurzfristig entlassen wurde. Schließlich kam es dann bei der dritten Krisenaufnahme zu einem längeren Verbleib des Mädchens in der Psychiatrie. Die Supervisionssitzung findet während dieser Zeit statt.

#### **3.2 Ergebnisse der Deutungsmusteranalyse**

Hinsichtlich der Entscheidung, ob K1f in der Einrichtung verbleiben kann oder nicht, lassen sich mehrere, teilweise überlappende oder miteinander konkurrierende Deutungsmuster identifizieren. Die Teamleitung (Df) der Wohngruppe positioniert sich bezogen auf die Entscheidung, ob K1f in der Einrichtung verbleiben kann, sehr ambivalent. Dies wird besonders an folgenden Stellen deutlich:

Df: „Also das ist zum Beispiel ein ganz großer Bauchschmerzstein in meinem Bauch, weil bis jetzt haben wir die Sicherheit gegeben und bis jetzt ist nichts passiert. Aber ich möchte mir manche Eltern gar nicht vorstellen, wenn sie auf das Kind los geht und ich lege für K1f nicht mehr meine Hand ins Feuer, das wird die nächste Instanz sein“ (Transkript 1 (T1) Z. 425).

Df: „Ich finde sie ne tickende Bombe, was nicht heißt, dass ich sie nicht zurücknehme“ (T1 Z. 465).

An dieser Stelle wird sichtbar, dass die Sicherheit nicht gewährleistet werden kann und eine Sorge vor der Reaktion der Eltern der anderen Kinder besteht, wenn es dazu kommen würde, dass sie diese verletzt. Durch die Aussage „das wird die nächste Instanz sein“ und „Ich finde sie ne tickende Bombe“ wird deutlich, dass es unvermeidbar und nur eine Frage

der Zeit ist, dass die Situation weiter eskaliert und andere Kinder zu Schaden kommen. Dies steht im Widerspruch zu der Aussage, dass sie sie dennoch zurücknehmen wird. Inwiefern es sich dabei um professionelles Pflichtbewusstsein oder die persönliche Nähe zu K1f handelt, ist zunächst in Frage zu stellen. Durch die Verwendung des Personalpronoms „ich“ deutet sich an, dass es sich hier um eine persönliche Entscheidung handelt. Supervision wird hiermit zu einem Raum, indem verhandelt wird, ob ein Kind bleiben darf oder gehen muss.

Ein Teammitglied (Ef) beschreibt den Zwiespalt ähnlich:

„Ähm ich möchte sie auch nicht gehen lassen eigentlich, weil ich finde sie ist bei uns richtig und ich denke bei ihr ganz oft an das Mädchen aus dem Film Systemsprenger und denke eigentlich ist es auch falsch, ich weiß nicht, ob wir sie halten können und da habe ich nen ganz ganz großes Fragezeichen, eben weil ich sehe wie es teilweise Kollegen geht und habe auch große Sorge bei zumindest einem anderen Kind. (2) und auch °der Preis vielleicht zu hoch ist, um sie halten zu können“ (T1 Z. 551).

Hier wird die Ambivalenz zwischen dem Leidensdruck der Mitarbeiter\*innen, die Krisen durchzustehen, dem Schutz der anderen Kinder und Mitarbeiter\*innen, jedoch auch der Bereitschaft, Kindern mit sehr herausfordernden Problemlagen und Verhaltensweisen einen Platz zum Leben bieten zu wollen, deutlich. An dieser Stelle wird die Bedeutung von Aggressionen und Gewalt in den stationären HzE sichtbar. Auf der einen Seite bietet die stationäre Kinder- und Jugendhilfe genau diesen vulnerablen Adressat\*innen einen Lebensort an. Demgegenüber steht, dass die anderen Kinder und Jugendlichen auch vor Übergriffen anderer Bewohner\*innen und die Arbeitsfähigkeit des Personals zu schützen ist. Ebenso wie bei der Teamleitung Df wird die persönliche Belastung nicht thematisiert. Es wird lediglich auf den Schutz der anderen Kinder und Mitarbeiter\*innen eingegangen. Das hierin verbergende Deutungsmuster „Bauchschmerzstein/tickende Zeitbombe, was nicht heißt, dass ich sie nicht zurücknehme“, welches exemplarisch gezeigt werden konnte, steht in Zusammenhang mit dem Deutungsmuster „Geeignetes Setting“.

Die Supervisorin argumentiert ähnlich, jedoch nicht aus der Perspektive, dass das System gesprengt wird, sondern aus der Perspektive der Bedürfnisse der verschiedenen Akteur\*innen, die an den Hilfen beteiligt sind:

„Also für mich stellt sich wirklich die Frage, nachdem was ich gehört habe, sie hat nen sie hat bestimmt nen hohen Bedarf und ne hohe Bedürftigkeit auch und es mein / es stellt sich mir nur wirklich die Frage, ob in dem Setting, ob das sowohl für ihre Bedürfnisse ausreicht, als auch für sie?“ (T1 Z. 573).

Auf die Frage bezüglich der verschiedenen Bedürfnisse der beteiligten Personen entgegnet die Teamleitung (Df) folgendes: „Was ist welcher Preis und da ist mir der Preis zusage okay K1f das war deine Entscheidung, das war dein Weg und du brauchst aktuell was anderes. Und ich spreche wirklich auch weiterhin von geschlossener Einrichtung oder wie auch immer“ (T1 Z. 583).

Im Gegensatz zur Supervisorin, die alle Beteiligten Akteure in den Fokus rückt, zeigt sich hier, dass ausschließlich die Ebene der Bedürfnisse von K1f hervorgehoben werden und in einem Spannungsverhältnis zu den Gegebenheiten der Wohngruppe stehen. Zudem wird durch den Ausdruck „das war deine Entscheidung, das war dein Weg“ sichtbar, dass K1f als verantwortlich für ihr Verhalten gesehen wird. Es ist in Frage zu stellen, inwieweit ein erkranktes Kind für dessen Handlungen verantwortlich gemacht werden kann. Aus der Perspektive der Teamleitung kann diese Aussage vor dem Hintergrund eines Selbstschutzes getätigt worden sein. Die Frage nach dem geeigneten Setting für sogenannte Systemsprenger\*innen ist allgegenwärtig und wird an dieser Stelle sichtbar (vgl. Rätz et al. 2014: 169f.; Baumann 2011: 201ff.). Darüber hinaus zeigt sich die Problematik des Verschiebens und Verlegens von Kindern und Jugendlichen in den Hilfen zur Erziehung (HzE). Sie müssen häufig neu anfangen und erleben wiederholt Beziehungsabbrüche, da Einrichtungen an ihre Grenzen stoßen (vgl. Zeller 2016: S. 807f.). Dieses Spannungsfeld wurde ebenfalls in einer qualitativen Studie von Reichard-Dorrer (2021: 129ff.) hervorgehoben. Zu Beginn der Sitzung eröffnete die Teamleitung (Df) den Austausch über den Fall mit folgenden Worten: „Ich persönlich bin mehr auf dem Standpunkt auch als Teamleitung dieser Gruppe, was passiert mit den Kindern und was passiert mit den Kollegen. Und das wäre für mich nen größerer Punkt hinzugucken, als das was braucht sie zurzeit“ (T1 Z. 23).

In diesen Zeilen lässt sich auch die zweite Ebene erkennen, die auch von der Supervisorin angesprochen wird. Die Ebene der Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen findet hier ebenso neben den Bedürfnissen der anderen Bewohner\*innen ihren Platz. Die Teamleitung thematisiert ihre persönlichen Bedürfnisse jedoch nicht. Hier wird ihre besondere Stellung und Verantwortung sichtbar. Darüber hinaus wird deutlich, dass die verschiedenen Ebenen der Bedürfnisse in diesem Fall nicht in Einklang gebracht werden können und der Punkt erreicht ist, an dem die Bedürfnisse der anderen Bewohner\*innen und der Mitarbeiter\*innen in den Vordergrund gestellt werden.

Des Weiteren ist die gemeinsame Struktur der einzelnen individuellen Derivationen hervorzuheben. Sie eint, dass verschiedene (Bedürfnis-)Ebenen bei der Beurteilung des geeigneten Settings zum Tragen kommen und fokussiert werden.

Ein weiteres Deutungsmuster, welches sich in dem Kontext der Entscheidung für oder gegen den Verbleib des Mädchens rekonstruieren lässt, lautet „Schlechte Prognose“. Dies zeigt sich bspw. in der folgenden Aussage des Teammitglieds (Ef):

„Und leidun würde es für dieses Kind, weil man weiß sie würde irgendwo wieder anfangen und wieder bei Null starten und diese eine Geschichte würde sich wieder wiederholen und wahrscheinlich wird sie irgendwann auf der Strecke bleiben und als / Also die Prognose ist glaub ich schlecht, aber ähm“ (T1 Z. 594).

Es wird sichtbar, dass die weitere Entwicklung des Mädchens aufgrund eines möglichen Abbruchs der Hilfen als gefährdet eingeschätzt wird. Das Spannungsfeld des Verschiebens und Verlegens wird an dieser Stelle noch präsenter. Auf der einen Seite stoßen die Einrichtung, die Bewohner\*innen und die Mitarbeiter\*innen an ihre Grenzen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr darin, dass K1f auch in anderen Einrichtungen nicht gehalten werden kann, erneut die Grenzen sprengt und erneut nach einem neuen Lebensort gesucht werden muss, welches zu einem Teufelskreislauf wird. Eine andere Mitarbeiterin (Af) äußert sich ähnlich: „Naja, aber die Anfrag / also (.) die wird nicht vermittelt werden, können {lachen}. (...) ähm dann will sie aus der KJP entlassen werden und dann müsste sie in Obhut genommen werden, das finde ich sehr sehr schwierig“ (T1 Z. 884).

Auch hier wird bezüglich der Entscheidung, ob das Mädchen weiter betreut werden kann oder nicht, die Gefahr darin gesehen, dass die Prognose für sie dann schlecht ausfällt, wenn die Hilfe abgebrochen wird. Ein weiterer Aspekt dabei ist die schlechte Vermittlungsprognose von Hoch-Risiko-Klient\*innen in andere Einrichtungen. In Hinblick auf die baldige Entlassung wäre die Folge, sollte die Wohngruppe eine erneute Aufnahme ablehnen, dass das Mädchen in eine Inobhutnahme kommen würde, welches die Mitarbeiterin als schwierig erachtet. Abschließend lässt sich diesbezüglich hervorheben, dass die rekonstruierten Deutungsmuster in einem Spannungsverhältnis zueinanderstehen. Auf der einen Seite scheinen die Mitarbeiter\*innen eine hohe Bereitschaft zu haben, dem Mädchen zu helfen und weiterhin einen Lebensort anzubieten. Andererseits sind die anderen Bewohner\*innen und die Mitarbeiter\*innen stark belastet und die Gegebenheiten der Einrichtung scheinen nicht deckungsgleich mit dem Bedarf des Mädchens zu sein.

Hinzu kommt, dass sich die Prognose für den weiteren Entwicklungsverlauf durch den Abbruch der Hilfe verschlechtere. Darüber hinaus deutet sich in den vorherigen beiden Aussagen der beiden Mitarbeiter\*innen Ef und Af ein weiteres Deutungsmuster an, welches im Interaktionsraum Supervision verhandelt wird. Die persönliche Beziehung bzw. Mitleid mit dem Mädchen zu haben, welches in einem Spannungsverhältnis zu den Bedürfnissen des Mädchens, der Bewohner\*innen und der Mitarbeiter\*innen steht. Dies lässt sich an weiteren Textstellen der Mitarbeiter\*innen bestätigen:

Hf: „Macht mir sehr sorgen {weinen} ist ja noch mein Bezugskind, {weinen} (...) Und da hängt dann auch so dieses Mutterherz? dran, so nen kleines Kind in der Klinik {weinen} das ähm naja. Muss ich halt an mir selber arbeiten, das weiß ich, das darf ich nicht so nah an mich ranlassen“ (T1 Z. 111).

Die Textstelle zeigt, dass in der Einrichtung das Bezugserzieher\*innensystem angewandt wird. Es scheint, als wäre zusätzlich zur administrativen Funktion und im Sinne der pädagogischen Beziehungsgestaltung als feste Bezugsperson eine Verantwortlichkeit auf der emotionalen Ebene entstanden. Darin wird das Spannungsfeld von Nähe und Distanz sichtbar. Auf der einen Seite ist Beziehung, insbesondere um positive Bindungserfahrungen bieten zu können, konstitutiv, auf der anderen Seite birgt die besondere Position die Gefahr, emotional zu nah an dem Kind oder Jugendlichen zu sein und sich verantwortlich zu fühlen, welches wiederum negative Auswirkungen auf die professionelle Handlungsfähigkeit haben kann. Darüber ist diese Mitarbeiterin sich jedoch im Klaren und reflektiert dies offen. Die Teamleitung argumentiert ähnlich:

Df: „Ich freue mich dass ich noch keinmal mit ihr telefonieren musste oder sie sehen musste, weil noch habe ich meinen Brasst auf sie. Der kann schnell kippen, wenn ich sie das erste Mal höre, ich glaube da bin ich so bei Frau Hf und denke ach Gott die Arme. Weil sie so nen Charme hat, (...), aber die hat Grenzen überschritten für das Team und für die Kinder, wo ich sage, was kommt als nächstes und dann zu sitzen und zusagen damit haben wir wirklich nicht gerechnet, ist für mich dann nen bisschen zu spät“ (T1 Z. 467).

Df: „Also, seitdem habe ich schlechte Nachtbereitschaften oben, weil ich immer dieses Bild unter der Laterne stehen sehe, wie die da steht und ich denke was bist du für ne arme Wurst, aber sie ist diesen Weg gegangen und ich habe wirklich die größte Sorge, auch uns Kollegen gegenüber. (...) aber wir können uns nochmal anders schützen als die anderen Kinder und ich möchte nicht diejenige sein, die als Teamleitung dann sagt oh damit hätte ich wirklich nicht gerechnet“ (T1 Z. 483).

An dieser Textstelle wird die Rolle persönlicher Gefühle der Teamleitung durch langjährige Beziehungsarbeit, jedoch auch der vorangegangenen Krisen, Aggressionen und der Gewalt besonders sichtbar. Die Gefühle sind ebenfalls ambivalent und kennzeichnen sich

sowohl durch Wut als auch durch Mitgefühl. Zudem deutet sich hier an, dass die Herausforderung, genügend Distanz (wieder-)herzustellen, nicht zu gelingen scheint, sobald der persönliche Kontakt zu dem Mädchen wieder besteht. Es wirkt so, als würde die Teamleitung versuchen, ihre persönlichen Gefühle immer wieder mit der Gefährdung des Personals und insbesondere der Bewohner\*innen zu rationalisieren, um ausreichend Distanz herzustellen. Zudem wird die besondere Position als Teamleitung und eine erhöhte Verantwortung allen Beteiligten gegenüber sichtbar, die sich von den individuellen Derivationen der Mitarbeiter\*innen abhebt. Interessant wäre zu untersuchen, inwiefern es sich bei den sichtbar gewordenen ambivalenten Gefühlen womöglich um Phänomene von Überidentifikation (Mitleiden statt Mitgefühl), Übertragung und Gegenübertragung handelt, wie in der Analyse des Supervisionsprozesses von Fink (2021) hervorgehoben. Dies könnte in tiefergehenden Analysen bspw. anhand von objektiv hermeneutischen Sequenzanalysen überprüft werden. An einer anderen Textstelle lässt sich durch die Argumentation von Af eine ähnliche Derivation erkennen:

„Wenn ich bei Wünsch dir Was wäre, dann wär so, dann würde ich mir Wünschen, dass sie so lange stationär behandelt wird, bis sie wieder, also bis dieser (unv.) oder wie man das auch immer nennt, bis irgend weiß ich nicht, was passiert. Ich meine, das ist eine naive, ein naiver Wunsch gleichwohl, trotzdem glaub ich kann auch nur die Botschaft sein, so geht es nicht weiter und wo fangen wir wieder an“ (T1 Z. 615).

Auch hier lässt sich eine persönliche Beziehungsebene, zumindest Mitgefühl erkennen, welches ebenfalls in einem Spannungsverhältnis zu der derzeitigen Fallentwicklung, den massiven Verhaltensweisen von K1f und den Gegebenheiten der Gruppe steht. Es wird deutlich, dass die persönliche Beziehung in einem Spannungsverhältnis zu den Bedürfnissen der Akteur\*innen steht. Aus den vorangegangenen Aussagen lässt sich das Deutungsmuster „Persönliche Beziehung/Mitleid vs. professionelle Distanz“ bilden. Inwiefern das Deutungsmuster mit dem Deutungsmuster „Bauchschmerzstein/tickende Zeitbombe, was nicht heißt, dass ich sie nicht zurücknehme“ womöglich zu einem zusammengefasst werden könnte, kann aufgrund der Tiefe der Analyse nicht abschließend geklärt werden. Auch hier würde sich eine tiefergehende Sequenzanalyse anbieten. An dieser Stelle lassen sich in den individuellen Derivationen zu dem Deutungsmuster „Bauchschmerzstein/tickende Zeitbombe, was nicht heißt, dass ich sie nicht zurücknehme“ nicht direkt eine persönliche Beziehungsebene erkennen. Die persönliche Beziehung, welche in einem Spannungsverhältnis zu professioneller Distanz steht, wird nicht weiter thematisiert.

### 3.3 Die Rolle der Supervisorin in dieser Sitzung

Nachdem einige zentrale, geteilte Derivationen exemplarisch analysiert wurden, liegt nun der Schwerpunkt auf der Rolle der Supervisorin, um eine eingehendere Betrachtung der sozialen Praxis der Supervision zu ermöglichen. Die Supervisorin bittet zunächst um eine kurze Schilderung, um welches Kind es geht und fasst die Schilderungen der Teamleitung (Df) folgendermaßen zusammen: SV: „hm (bejahend) Also (unv.) das sind auch so Bedingungen oder welche, was“ (T1 Z. 39), SV: Ja hm (bejahend), also wo ist da die die Grenze um (unv.) weiterzumachen“ (T1 Z. 49). Hiermit nennt sie die zentralen Fragen, die in der Supervisionssitzung bearbeitet werden. Dabei greift sie den Wortlaut der Teamleitung auf. Durch die Zusammenfassung bietet sie die Möglichkeit, dass die Supervisor\*innen widersprechen oder sie korrigieren können und somit aktiv den Supervisionsprozess mitgestalten, ohne dabei suggestiv vorzugehen. Daraufhin erhält sie die Bestätigung durch die Teamleitung. Die Supervisorin ermutigt im Anschluss alle Teilnehmer\*innen dazu, ihre persönlichen Gedanken zur Situation zu äußern und Gefühle dazu zu beschreiben sowie Veränderungen darzustellen. Die Frage zielt darauf ab, die persönlichen Eindrücke einzufangen und die aktuelle Situation und Entwicklung (Ist-Zustand) zu erfassen. Dabei greift sie nur selten ein, stellt gelegentlich Fragen, um die Selbstreflexion und den Dialog der Teilnehmer\*innen anzuregen. Ein Beispiel dafür zeigt sich an der folgenden Stelle: SV: „hm (bejahend). Ja und wie geht es oder wie ging's ihnen oder wie geht es ihnen jetzt und wie erleben sie die Gruppe?“ (T1 Z. 203 f.). Nachdem die einzelnen Teilnehmer\*innen teilweise sehr detaillierte Darstellungen gegeben haben, lenkt die Supervisorin die Aufmerksamkeit wieder auf die zentralen Fragen, die zu Beginn thematisiert wurden. Auch hier stellt sie eine Frage, die die beteiligten Akteur\*innen zur Diskussion und Selbstreflexion anregt: SV: „Wie wäre es für sie, wenn sie zudem Schluss kämen, °sie können sie hier nicht (2) weiter (2) betreuen?°“ (T1 Z. 587 f.). Durch diese hypothetische Frage zielt die Supervisorin darauf ab, zu erfahren, was eine Beendigung der Betreuung von K1f für Konsequenzen für die Mitarbeiter\*innen hätte. Damit schafft sie ein Gedankenmodell, sodass sich die Personen in die Situation hineinendenken können. Die Antworten der Teilnehmer\*innen auf die Frage wurden bereits in Hinblick auf das Deutungsmuster „Persönliche Beziehung/Mitleid vs. professionelle Distanz“ näher analysiert. Im Kontext der Anregung der Supervisorin wird deutlich, dass die persönliche Beziehung und das Mitleid dem Kind gegenüber in einem Spannungsverhältnis zur

professionellen Urteilsfähigkeit stehen. Dies verdeutlicht, wie Supervision zu einem Ort wird, an dem das Spannungsfeld der komplexen Balance von Nähe und Distanz sichtbar wird. Die Supervisorin geht auf dieses Spannungsfeld nicht gesondert ein, fragt jedoch eine Mitarbeiterin, die die Situation als sehr belastend beschreibt, ob sie Unterstützung hat und betont die Bedeutung, für sich selbst in solchen belastenden Situationen gut zu sorgen.

Im weiteren Verlauf bringt sie einen fachlichen Hinweis in die Diskussion mit den folgenden Worten ein:

SV: „Also ich denk jetzt gerade an einen Vortrag den ich von Karl-Heinz Brisch mal gehört habe zu solchen Kindern, (...) die über so etwas (.) versuchen Bindung und Beziehung herzustellen ja, (...) das zum Beispiel gerade Time-out<sup>14</sup> bei solchen Kindern °total kontraproduktiv° ist, (...) Dann ist das natürlich ähm jetzt wenn sie hier diese Time-out Genehmigung haben und das auch praktizieren, (...) aber wenn sie so nen Kind ist, ist es natürlich gerade kontraproduktiv und produziert halt noch mehr auffälliges Verhalten. Und dann wär sie hier überhaupt nicht richtig“ (T1 Z. 665-681).

Der Wortwechsel der Supervisorin mit der Teamleitung ist daraufhin folgendermaßen:

Df: // „Genau und hier hat sie ne Time-out Maßnahme dreimal benutzt in den 3 Jahren die sie hier ist, (...) Also die in der KJP arbeiten viel damit, wir haben jetzt schon gesagt, wir ziehen uns zurück und legen sie so auf den Boden“ (T1 Z. 683ff.).

SV: „Genau, aber insofern, wenn sie jetzt dort aber so arbeiten und das so ein Kind ist bei dem es kontra wirkt, dann kriegen sie, sie von hier nicht so wieder, dass sie sich bei ihnen gut integrieren kann. Also, das wäre jetzt mal so ne ganz vorsichtig so ne These von mir, ja. So dass das jetzt ähm das eigentlich zu überlegen wäre, was bräuchte diese Kind eigentlich, aber im Moment ist sie eben dort untergebracht und sie haben °keinerlei Möglichkeit da was zu verändern° und leider. Ich hab die Münchner schonmal angefragt, die nehmen nur 100 Kilometer im Umkreis, weil sie natürlich unendlich viele Anfragen haben, ja. Könnte nur Anfragen, ob er jemanden weiß, der nach dem System halt arbeitet, das könnte ich machen“ (T1 Z. 688-696).

An den Hinweisen der Supervisorin wird deutlich, dass es sich um fachlich fundierte Thesen handelt, die sie in die Diskussion einbringt. An dieser Stelle wird der von Schieder (2021) beschriebene Arbeitsschwerpunkt der Supervision von Bildung, Fortbildung und Wissensvermittlung ersichtlich. Sie stellt hervor, dass sie keine Möglichkeit haben, an der Situation (der Behandlung auf diese Weise in der KJP) etwas zu ändern. Zudem unterbreitet sie ein weiteres Angebot, die Gruppe dabei zu unterstützen, den Kontakt zu den

<sup>14</sup> Unter Time-Out Räumen werden reizarme Räume verstanden, in denen Kinder und Jugendliche mit akuter Selbst- oder Fremdgefährdung zur Ruhe kommen sollen. Diese können u.a. auch als freiheitsentziehende Maßnahmen in nicht geschlossenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, unter hohen gesetzlichen Auflagen, angewandt werden. Dabei handelt es sich um „pädagogische Grauzonen“, die besonders bei unreflektiertem, unbegründeten Gebrauch in der Kritik stehen (vgl. Rätz et al. 2014: 169 f.; 180).

Einrichtungen herzustellen. Hervorzuheben ist hier die Verwendung des Konjunktivs, um zu verdeutlichen, dass es sich lediglich um ein Angebot handelt, über das die Supervisor\*innen entscheiden müssen und nicht die Supervisorin. Durch das Angebot wird deutlich, dass die Supervisorin das aktuelle Setting für die Bedürfnisse des Kindes nicht geeignet hält. Auf das Angebot erhält die Supervisorin Zustimmung von einem Mitarbeiter (Cm), dem jedoch die langen Wartezeiten zu bedenken geben. Schließlich wird dann erneut diskutiert, wie sie in der Zwischenzeit mit K1f umgehen sollen und welche Erfahrungen sie mit ihr bereits gemacht haben. Die Supervisorin greift darauf die Frage erneut mit den folgenden Worten auf: SV: „(...) Aber es ging ja jetzt vor allen Dingen drum, wie können Sie hier mit so einem Kind, so umgehen, dass es sowohl für das Kind als auch für die anderen, als auch für Sie machbar ist“ (T1 Z.762 ff.). Damit bringt sie den Fokus auf die zu Beginn gesetzten Ziele zurück. Ihre Intervention bleibt dabei stets bei einer Fragestellung und keiner Aussage. Die Teamleitung geht darauf ein und verbalisiert einige Ideen zu dem weiteren Umgang mit K1f (1 zu 1 Betreuung und Therapeut\*innenwechsel). In Ihrer Argumentation kommt sie jedoch zu der Familiengeschichte von K1f zurück. Einige ihrer Teammitglieder stimmen ihr zu und ergänzen die Hintergründe und Vermutungen über die Familiengeschichte von K1f. Die Supervisorin lenkt daraufhin folgendermaßen ein:

SV: „Ja, aber das sind halt Vermutungen, man weiß es nicht und es gibt halt, diese Geheimnisse ne und dieses Kind verhält sich sehr provokant, versucht natürlich die Kontrolle zu haben, das ist bei dem System ähm verständlich, aber die Frage ist ja wirklich, können sie diesem Kind hier helfen. Ja, was immer, wir können uns natürlich lange Gedanken machen, was dieses Kind braucht, aber die Frage ist, können sie das hier sozusagen leisten? (...) Und das man handeln muss ne und Time-out scheint nicht, ähm hilfreich zu sein, und das was dann jetzt die KJP macht, scheint ja letztendlich auch nicht so hilfreich zu sein. (3) Also so klingt es für mich zumindest, (...)“ (T1 Z. 846ff.).

Die Supervisorin erhält daraufhin von mehreren Mitgliedern (Af, Km, Df) der Gruppe Zustimmung, die sie durch ihre Erfahrungen mit K1f ergänzen und die genannte These stützen, dass es sich bei Fixierung und Time-out um Triggerpunkte handelt, die zu einem Wiedererleben<sup>15</sup> von K1f Erfahrungen führen können und nicht hilfreich für dieses Kind zu sein scheinen. Sichtbar wird anhand der genannten Textstelle, dass die Supervisorin wiederholt aus fachlicher Perspektive argumentiert und die zentrale Frage wiederholt zur

---

<sup>15</sup> Wiedererleben/Intrusionen - Ist eines der Kriterien für die Beurteilung von Traumafolgestörungen und wird folgendermaßen definiert: „wiederholte unausweichliche Erinnerungen oder Wiederinszenierung des Ereignisses in Gedächtnis, Tagträumen oder Träumen“ (Pausch/Matten 2018: 7).

Diskussion stellt. Zudem stoppt sie eingangs der Mutmaßungen der Gruppenmitglieder, da diese nicht zuträglich zur Beantwortung der Frage sind und diese Tiefe der Interpretationen im Kompetenzbereich psychiatrischer Diagnostik liegen.

Daraufhin stellt sie eine weitere Frage an der folgenden Stelle: SV: „Also angenommen sie sagen es geht hier nicht. Sie hat so viele Grenzen überschritten (2), dass wir das nicht können. Ist das dann ihre Aufgabe zuzugucken, wo kann dieses Kind hin?“ (T1 Z. 892ff.).

Die Supervisorin wird immer deutlicher und gibt das Gedankenmodell vor, dass es nicht geht. Zudem versucht sie gleichzeitig den Druck zu nehmen, dass die Gruppe selbst entscheiden muss, da das Jugendamt die Zuständigkeit dafür hat. Dennoch bleibt sie bei der Form einer Frage. Die Gruppe kommt schnell zu dem Schluss, dass das Jugendamt die Entscheidungen hinsichtlich des weiteren Verbleibs von K1f treffen muss, dennoch geben sie zu bedenken, dass es eine Herausforderung ist, eine Wohngruppe zu finden, da sie aktuell nicht gemeinschaftsfähig ist, Time-out-Maßnahmen nicht funktionieren und es keine weiteren Alternativen für den Umgang in diesem Setting gibt. Dennoch sind sie als Wohngruppe zunächst die Entlass-Adresse nach dem Psychriaufenthalt und somit in der Verantwortung, da die einzige Alternative eine Inobhutnahme ist und die Prognosen in der Unterbringung sich noch verschlechtern würden. Schließlich kommen sie zu dem Schluss, ein Krisengespräch mit der KJP, dem Jugendamt und dem für die Bewilligung der Time-out-Maßnahme zuständigen Richter führen zu wollen, um nächste Schritte zu diskutieren. Ein zentrales Instrument der HzE, die Hilfeplanung<sup>16</sup>, wird hier sichtbar. Zudem wird der Aspekt besprochen, dass es die gemeinsame Empfehlung der Gruppe ist, dass K1f nicht von einer geschlossenen Psychiatrie in eine offene Wohngruppe zurückkommt. Sie sind sich darüber einig, dass es eine tiefergehende Diagnostik geben müsste und eine stufenweise Rückführung eine Bedingung ist für die Wiederaufnahme in der Wohngruppe.

Zum Ende der Sitzung bittet die Supervisorin alle Teilnehmer\*innen, ein kurzes Statement abzugeben. Durch die Aufforderung werden alle Mitglieder dazu angehalten, sich

---

<sup>16</sup> Die Rolle des Kindes bei der Beteiligung an dem eigenen Hilfeprozess wird nicht zum Gegenstand der Diskussion innerhalb des Interaktionsraums Supervision, welches Widersprüchlichkeiten zwischen der gesetzlichen Grundlage §8 Abs.1 SGB VIII und der fachlichen Umsetzung hervorbringt. Die Kinder und Jugendlichen, dem Entwicklungsstand entsprechend zu beteiligen, ermöglicht einen gewissen Ermessensspielraum in der Umsetzung und Einhaltung des Gestaltungsprinzips der Partizipation.

zu äußern und ihre persönlichen Eindrücke nach der Sitzung zu schildern. Dies hat den Hintergrund, alle einzelnen Personen erneut mit einzubeziehen und einen Abschluss der Sitzung zu schaffen. Am Ende sind die Teilnehmer\*innen der Sitzung nahezu einstimmig darin übereingekommen, dass sie darüber diskutieren müssen, unter welchen Bedingungen und ob sie KlF wieder aufnehmen können. Drei Teilnehmer\*innen haben sich inhaltlich nicht geäußert, da sie die Sitzung zunächst verarbeiten müssen. Hervorzuheben ist, dass diese Fragen ebenfalls die zentralen Fragen der Fallsupervision waren und es noch nicht zu einem Abschluss gekommen ist, der Prozess jedoch durch die Supervision weiter angestoßen wurde.

Zum Abschluss fasst die Supervisorin die Sitzung folgendermaßen zusammen:

SV: „(...) also ich sehe Ihr Bemühen, ich find es wirklich immer wieder bewundernswert und super, wie sie sich hier auch dafür einsetzen, und auch sozusagen diese Abwägung, geht es oder geht es nicht, was mir jetzt so bei der letzten Runde noch so gekommen ist, ich bin ja mit dem, was wir jetzt so erarbeitet haben, diese Bedingungen, sie kann nicht aus der geschlossenen, einfach so von heute auf morgen, wiederkommen, gibt ihnen auch nen Stück Zeit, nochmal, wenn sie in ner anderen Unterbringung, also auch mehr in der vielleicht therapeutischer Begleitung ist, nochmal zu gucken, was hat jetzt zu dieser Eskalation letztendlich geführt ne, dann eben auch dieses Familiensystem, anders vielleicht nochmal mit, also da Bedingungen zustellen, die eben hilfreich sind, dass sie einfach mehr Zeit haben, um dann auch, was zu entwickeln, wie kann sie wiederkommen, was brauchen wir für Sicherheiten, °was braucht das Kind.° Sie sagen zwar es ist nen Monat noch bis zum Datum, aber der geht unheimlich schnell rum und ähm die Eskalation hat ja schon auch früher angefangen und ähm da alle ins Boot zu holen, das fände ich einfach °wirklich wichtig°, denn sonst sind Sie so alleine da. Wenn Sie vor allem mit der Angst reingehen, es eskaliert °wieder°, das ist nicht / keine gute Bedingung. (.) Ja. Dann. Wünsche ich Ihnen“ (T1 Z. 1278ff.).

Zunächst beginnt die Supervisorin mit einer Wertschätzung der Initiative und Bemühungen der Mitarbeiter\*innen. Zudem fasst sie zusammen und gibt erneut die Empfehlung, nur eine stufenweise Rückführung mit Bedingungen zu akzeptieren und in der Zwischenzeit eine tiefergehende Diagnostik vornehmen zu lassen. Abschließend gibt sie zu bedenken, dass es keine guten Bedingungen für eine erfolgreiche Rückführung sind, sollten die besprochenen Maßnahmen nicht durchgeführt werden. Im Nachgang löst sich die Sitzung in gemeinsames Gemurmel auf.

#### 4. Diskussion

*Strukturelle Grenzen – Umgang mit Aggression & Gewalt*

In der vorliegenden Fallsupervision wird die Frage der Gemeinschaftsfähigkeit des Kindes erörtert, die im Wesentlichen darauf abzielt, ob es bleiben oder gehen sollte. Zudem wird das geeignete Setting für Systemsprenger\*innen sowie der Umgang mit Gewalt und Aggressionen durch Time-out-Maßnahmen diskutiert. Gewalt und Aggressionen spielen in der Kinder- und Jugendhilfe eine große Rolle, die auf die Lebensgeschichte des Mädchens zurückgeführt, jedoch auch durch strukturelle Rahmenbedingungen verursacht oder verstärkt werden können (vgl. Günder & Nowacki 2020: 198). Weiß (2011) erörtert in diesem Zusammenhang, dass die Begrenzung eine häufige Reaktion auf Aggressionen in den Erziehungshilfen ist und meist mit dem Schutz der anderen Kinder, Jugendlichen und Mitarbeiter\*innen begründet wird. Die Möglichkeit für die Kinder und Jugendlichen, ihre Emotionen abzureagieren, sei jedoch wesentlich, damit diese sich durch eine Begrenzung zugunsten der Kontrolle nicht missverstanden fühlen und infolgedessen noch wütender werden (vgl. Weiß 2011: 203 ff.). In dem vorliegenden Fall wird der Schutz der anderen Kinder und Mitarbeiter\*innen über die Bedürfnisse des Kindes gestellt und schließlich Time-out-Maßnahmen und Fixierung legitimiert. Trotz der hohen Gefahr wird die Bereitschaft, mit dem Kind weiter arbeiten zu wollen, deutlich, obwohl eine weitere Eskalation von den Mitarbeiter\*innen erwartet wird. Trotz ihrer eigenen Einschätzung, die sich mit der Anregung der Supervisorin deckt, dass Time-out-Maßnahmen kontraproduktiv zu sein scheinen und ein mögliches Wiedererleben hervorrufen könnten, wird weiter an der Maßnahme festgehalten, in Ermangelung anderer Umgangsweisen und struktureller Möglichkeiten. Hier lässt sich erkennen, dass Supervision zu einem Ort wurde, an dem Routinisierungen erkannt, aufgedeckt und diskutiert werden (vgl. Hechler 2005: 81ff.) sowie ein Ort der Wissensvermittlung wurde (vgl. Schnieder 2021: 69f.), indem die Supervisorin fachliche Hinweise darüber in die Diskussion bringt, dass einige Kinder über Aggression Beziehung und Bindung herstellen möchten und die Begrenzung als Ablehnung erleben und es zu einem Wiedererleben persönlicher traumatischer Erlebnisse führen kann. Dennoch scheint die Herausforderung bestehen zu bleiben, keine Alternativen aufgrund struktureller Gegebenheiten im Umgang mit Systemsprenger\*innen oder Hoch-Risiko-Klient\*innen zu haben, welches ein zentrales Spannungsfeld der HzE darstellt und durch Supervision nicht aufgebrochen werden kann.

*Fehlende Orientierungspunkte und Rahmenbedingungen innerhalb der Institution*

Die Entscheidung, ob ein Kind bleiben kann oder gehen muss, wird auf der Ebene des gesamten Teams diskutiert und entschieden. Dabei wird sich weder auf Orientierungspunkte noch auf ein „best practice“ der Institution bezogen. Es wird auf persönlicher und emotionaler Ebene argumentiert und häufig die Bedürfnisse der anderen Kinder und Mitarbeiter\*innen in den Vordergrund gestellt. Die Supervisorin hält wiederholt dazu an, die Bedürfnisse des Kindes zu betrachten, gibt fachlich fundierte, bindungstheoretische Hinweise mit in die Diskussion und lenkt den Fokus auf die Zuständigkeit des Jugendamtes bei der Entscheidungsfindung. Dennoch wird deutlich, dass es der Institution selbst an Anschlussperspektiven fehlt und diese innerhalb der Supervision diskutiert werden. Ebenso spielen potenzielle Beziehungsabbrüche und die Praxis des Verlegens von Kindern und Jugendlichen in den HzE in der Fallsupervision eine Rolle. Im KJH-Report 2024 wird ersichtlich, dass stationäre Hilfen mit lediglich 47,7 % planmäßig beendet werden, im Gegensatz zu dem Durchschnitt aller HzE, die mit über 69,2 % planmäßig beendet werden (vgl. ebd.: 104). Eine weitere Studie belegt, dass die Abbruchquote besonders dann hoch ist, wenn die Jugendlichen besonders stark problembelastet sind, es keine Alternativen zur Heimerziehung gibt und bereits mehrere Hilfen durchlaufen haben (vgl. Tornow et al. 2012: 105). Dieses trifft auf den vorliegenden Fall zu, denn durch die vielfältigen Belastungsfaktoren und herausfordernden Verhaltensweisen des Kindes, die im Widerspruch zu den strukturellen Möglichkeiten stehen, kann es nun zu einem Abbruch der Hilfe kommen, welches die Chancen weiterer Abbrüche erhöht und die Prognose durch wiederholte Beziehungsabbrüche zunehmend verschlechtert. Hier können die von Hechler (vgl. ebd.) und von Schnieder (vgl. ebd.) beschriebenen Deprofessionalisierungstendenzen der stationären HzE markiert werden. Es wird anhand der Analyse deutlich, dass es an klaren Perspektiven für den Anschluss und institutionalisierten Orientierungspunkten und Rahmenbedingungen innerhalb der Institution fehlt. Daher müssen diese weitreichenden Entscheidungen im Grunde genommen auf unterster Ebene in der Sitzung verhandelt werden. Dies führt zu einer subjektiven Entscheidungsfindung, die dadurch nicht nur erschwert wird, sondern auch von individuellen Faktoren abhängt. Letztendlich bleibt es eine "Beziehungssache".

### *Implikationen*

Die Beschäftigung und Analyse der supervisorischen Praxis im Feld der stationären HzE hat ergeben, dass sich die supervisorische Arbeitsweise in dieser Sitzung durch offene,

zur Diskussion anregende Fragestellungen kennzeichnet. Dabei wird die Entscheidungsfindung den Supervisand\*innen überlassen, indem hypothetische Gedankenmodelle lediglich als Anregung fungieren. Hier werden zentrale Beratungsprinzipien der Mündigkeit und Selbstsorge sowie das Demokratieverständnis umgesetzt (vgl. Gröning 2007: 83f.). Zudem werden Ausschweifungen der Supervisand\*innen durch die Supervisorin eingefangen und wieder auf die der zentralen Fragestellungen, die zu Beginn vereinbart werden, gelenkt. Durch narrative Impulse zu Beginn und zum Abschluss der Sitzung werden die teilnehmenden Supervisand\*innen in ihrer Teilhabe gestärkt und dazu eingeladen, sich zu äußern, welche die ethische Grundhaltung von Wertschätzung und Überparteilichkeit verdeutlicht (vgl. DGSv 2022). Fachlich fundierte, bindungstheoretische Impulse werden ebenfalls in die Diskussion eingegeben, um Perspektiven zu erweitern und Wissen zu vermitteln. Routinisierungen werden dadurch diskutiert und in Frage gestellt (Time-out-Maßnahmen). Diese können auf strukturelle und nicht auflösbare Ambiguitäten der sozialpädagogischen Struktur und des sozialpädagogischen Handelns zurückgeführt werden, wie Hechler (2005: 81f.) ebenfalls hervorhebt. Die Supervisorin arbeitet durch gezielte Fragestellung auf die Herstellung fachlich begründeter Routinisierungen hin, dennoch bleibt es für die Supervision ein herausfordernder Prozess, welcher sich in diesem Feld durch das bestehende Professionalisierungsdefizit erschwert bzw. an seine Grenzen stößt. Umso wichtiger, die wissenschaftliche Fundierung der supervisorischen Praxis weiter voranzutreiben, in einem Feld, in dem es an Anschlussperspektiven fehlt und klare Orientierungspunkte und „best practice“ entwickelt und nachgehalten werden müssen.

## **5. Ausblick**

Durch die Untersuchung der Supervisionssitzung konnten erste Dimensionen (ein Deutungsmuster-Realtypenset) identifiziert werden. Durch das vorliegende Datenmaterial und die vorgenommene Analyse wird kein Anspruch auf eine vollumfängliche, theoretische sowie inhaltliche Sättigung erhoben. Der Einsatz tiefergehender Verfahren, wie bspw. die objektive Hermeneutik ist notwendig, um die Ergebnisse zu überprüfen und eine tiefere Analyseebene zu erreichen. Inwiefern diese Ergebnisse flächendeckend in den unterschiedlichen stationären Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen oder auch in den

unterschiedlichen Leistungssegmenten der HzE gültig sind, bleibt unbeantwortet und müsste tiefergehend (durch die Bildung einer zeit- und ortsungebundenen Typologie) erforscht werden, um einen weiteren Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung der supervisorischen Praxis in diesem Beratungsfeld zu leisten und schließlich die Professionalisierung der Supervision zu unterstützen.

## Literatur

- AGJ Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2016): Positionspapier: Qualifizierung und Qualifikation von Fachkräften mit Blick auf die Begleitung, Unterstützung und Integration von geflüchteten Familien und unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe.
- AGJ Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2022): Wir über uns. Kommunikation – Kompetenz – Kooperation.
- BAGLJÄ Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (2022): Stellungnahmen. [online] URL: <http://www.bagljae.de/content/stellungnahmen/> [Stand: 15.12.2024].
- Baumann, Menno (2011): Systemsprenger in der Schule – Der Ansatz der AktiF-Gruppe. In: Evangelische Jugendhilfe 4/2011, S. 210-218.
- Busse, Stefan (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In: OSC (2021), Heft 28, Mittweida: Springer, S. 165-180.
- DGSv Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V (2022): Basiswissen [online] URL: <https://www.dgsv.de/services/praktische-hinweise/basiswissen/> [Stand: 15.12.2024].
- Eucken, Walter (1947): Die Grundlagen der Nationalökonomie. Godesberg: Verlag Helmut Küpper.
- Grawe, Bernadette & Aguado, Miquel (2021): Professionalisierter supervisorischer Habitus. Professionstheoretische und curriculare Überlegungen. DGSv: In puncto Standards No.1/2021. Köln: DGSv.
- Gröning, Katharina (2007): Supervision zwischen traditionellen Institutionen und modernen Zeiten. In: Forum Supervision Online, Heft 30, 2007.
- Günder, Richard & Nowacki, Katja (2020): Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe. 6. Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Hechler, Oliver (2005): Psychoanalytische Supervision sozialpädagogischer Praxis. Eine empirische Untersuchung über die Arbeitsweise fallzentrierter Teamsupervision. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel Verlag.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- KJH-Report (2024): Eine Kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel. Verlag Barbara Budrich.

- Kommunalverband für Jugend und Soziales (KVJS 2020): Schutz von jungen Menschen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe. Grundlagenpapier für Angebotsformen mit und ohne freiheitsentziehenden Maßnahmen. Stuttgart: KVJS.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Rätz, Regina; Schröder, Wolfgang & Wolff, Mechthild (Hrsg.) (2014): Lehrbuch Kinder- und Jugendhilfe. Grundlagen, Handlungsfelder, Strukturen und Perspektiven. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Reichard-Dorrer, Elisabeth (2020): Diesem Jungen muss geholfen werden! Eine qualitative Untersuchung von psychoanalytischen fallbezogenen Teamsupervisionssitzungen. Supervision in der Jugendhilfe (2020), Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Schnieder, Henning (2021): Traumasensible Fallsupervision in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. In: Forum Supervision Online, Heft 57, 2021.
- Sozialgesetzbuch (SGB) – Achtes Buch (VIII) – Kinder- und Jugendhilfe (Stand: 2022)
- Thiersch, Hans (2020): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit - revisted. Grundlagen und Perspektiven. Weinheim: Beltz Juventa.
- Tornow, Harald; Ziegler, Holger & Sewing, Julia (2012): Abbrüche in stationären Erziehungshilfen (ABiE). Praxisforschungs- und Praxisentwicklungsprojekt. EREV.
- Ullrich, C. G. (2020): Das Diskursive Interview. Methodische und methodologische Grundlagen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. [online] URL: <https://www.agj.de/wir-ueberuns/uebersicht.html> [Stand: 20.12.2024].
- Weber, Max (1995): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Erstveröffentlichung 1922. Tübingen: Mohr.
- Weiß, Wilma (2011): Philipp sucht sein Ich. Zum pädagogischen Umgang mit Traumata in den Erziehungshilfen. 6., überarbeitete Auflage (Erstauflage 2003). Weinheim und München: Juventa.
- Wischnath, Elisabeth (2002): Supervision – ein Instrument zur Qualitätsentwicklung in der stationären Jugendhilfe. Münster: Organisationsberatung Supervision Coaching, 9/2 (2002), S. 137-148.
- Zeller, Maren (2016): Stationäre Erziehungshilfen. In Schröder, Wolfgang; Struck, Norbert & Wolff, Mechthild (Hrsg.) (2016): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

*Victoria Klingele*

## **Supervision als Beitrag zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen?**

Eine Perspektive von Trägern

### **Zusammenfassung**

Supervision ist sowohl ein individuelles als auch teambezogenes Beratungsformat zur Professionalisierung und Qualitätssicherung sowie für den Umgang mit beruflichen Herausforderungen und Belastungen (vgl. Wertz-Schönhagen 2022: 176f.; Schigl et al. 2020a: 9ff.). Supervision werden – je nach Autor\*in – bis zu sechs Funktionen zugeschrieben: (1) die administrativ-führende, (2) die ausbildend-educative, (3) die unterstützend-entlastende, (4) die evaluierend-bewertende, (5) die konsultative sowie (6) die integrierende Funktionsform (vgl. Walpuski 2024: 301f. unter Aufnahme von Kadushin und Harkness (2014), van Kessel (2018), Rapoport (1963)). Im Folgenden soll vor allem die dritte (unterstützend-entlastend) in den Blick genommen werden, die Reinfelder (2019: 122) als Methode zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen beschreibt (vgl. Becker-Kontio & Schwennbeck 2014). Wie stehen Träger als Arbeitgebende zu Supervision für das pädagogische Personal? Anhand einer qualitativen Befragung wurde explorativ untersucht, inwiefern Träger Supervision zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit ermöglichen, welche Wirkung von Supervision diese dahingehend wahrnehmen, wo Träger Grenzen sehen, und welche Voraussetzungen aus Trägersicht geschaffen werden müssen, um Supervision als Beitrag zur Förderung der psychischen Gesundheit für pädagogische Fachkräfte regelmäßig und präventiv zu realisieren.

Supervision war in der im Folgenden dargestellten Untersuchung nur eine Facette, und zugleich wird deutlich, dass Supervision sich nicht auf eine gesundheitsförderliche Funktion reduzieren lässt. Vielmehr ist auf die Gefahr hinzuweisen, durch eine solche Reduktion aus der Supervision eine „trivialiserte Therapie“ (Bude 1988) zu machen und damit ihren sozialwissenschaftlichen Kern der Professionalisierung und kritischen Reflexion pädagogischen Handelns zu verraten. Gleichwohl geben die Befragungsergebnisse Einblick in die Supervisionspraxis von Kita-Trägern und die Beschäftigungsbedingungen von Kita-Fachkräften, so dass sie sowohl den supervisorischen Diskurs als auch den Kita-Fachdiskurs bereichern können.

## **Die psychische Gesundheit pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen**

Infolge gesellschaftlicher und sozialer Wandlungsprozesse entwickelten sich Kindertageseinrichtungen in den vergangenen Jahrzehnten zur bedeutendsten familienergänzenden Infrastruktur sowie zu Bildungsinstitutionen mit dem laut § 22 Abs. 3 SGB VIII rechtskräftigen Auftrag zur Erziehung, Bildung und Betreuung. Seit 2013 besteht gemäß § 24 Abs. 1 SGB VIII zusätzlich ein Rechtsanspruch auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in der Kindertagespflege für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr. Damit stehen pädagogische Fachkräfte in ihrer Verantwortung für pädagogische Qualität sowie gelingende Bildungs- und Entwicklungsverläufe vor einem erweiterten und zunehmend komplexen Aufgabenspektrum (vgl. Viernickel, Voss & Mauz 2017: 12-15). Steigende Anforderungen und Herausforderungen der pädagogischen Tätigkeit ergeben sich laut Reinfelder (2019) in besonderem Maße sowohl bei der zu leistenden professionellen Beziehungsarbeit und Kooperation mit Familiensystemen sowie der individuellen und bedürfnisgerechten Gestaltung von Erziehung, Bildung und Förderung als auch beim Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten, kultureller Diversität und Inklusion. Hinzu kommen auf der Ebene tätigkeitsbezogener Rahmenbedingungen personelle Engpässe und Unterschreitungen des Mindestpersonalschlüssels durch Fachkräftemangel und hohe Krankheitszahlen der Berufsgruppe bei zeitgleicher Flexibilisierung der Öffnungszeiten sowie einem Ausbau von Betreuungsplätzen. Insgesamt unterliegen pädagogische

Fachkräfte einem erhöhten Professionalisierungsdruck und sind einem zunehmenden Bedarf an Netzwerkarbeit sowie steigenden Anforderungen zur Qualitätssicherung ausgesetzt. Für das pädagogische Personal resultieren daraus Professionalisierungsbedarfe, neue und komplexe administrative Managementaufgaben bei hierfür vielfach unzureichender Ausbildung und geringer sozialer und finanzieller Gratifikation der Berufsgruppe (vgl. ebd.: 111-114). Voss und Viernickel (2016: 24) weisen vor dem Hintergrund der erhöhten physischen und psychosozialen Arbeitsanforderungen auf potenziell negative Auswirkungen auf den psychischen Gesundheitszustand pädagogischer Fachkräfte hin.

Die IKK-Südwest zeigte anhand der Auswertung der ihr gemeldeten Krankenstände darauf, dass Erzieher\*innen, Sozialpädagog\*innen und Sozialarbeits\*innen zu Beginn des Jahres 2022 die am häufigsten krankgeschriebenen Berufsgruppen waren und damit überproportional viele Krankheitstage aufwiesen. Dabei war bei diesen Berufsgruppen ein Anstieg der psychischen Erkrankungen zu vermerken (vgl. IKK-Südwest 2023, o. S.). Der BARMER-Gesundheitsreport 2023, der ärztlich bescheinigte und bei der Krankenkasse erfasste Arbeitsunfähigkeiten von 3,7 Millionen in Deutschland gemeldeten Erwerbstätigen des Jahres 2022 in den Blick nahm, betrachtete die Häufigkeiten von Risikofaktoren für psychische Erkrankungen bei Erwerbspersonen unterschiedlicher Berufsgruppen (vgl. BARMER Institut für Gesundheitsforschung 2023: 6f.). Der Report zeigte auf, dass das Berufsfeld der Sozial- und Erziehungsberufe im Jahr 2021 mit 11,15 % (n=3.843.071) in Relation zu anderen Berufsfeldern den höchsten Anteil der Erwerbspersonen mit Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Störungen aufwies (vgl. ebd.: 97). Der Report ergab darüber hinaus für die ausgewählte Berufsgruppe Kinderbetreuung und -erziehung eine Betroffenenrate von 12,79 %. Die Berufsgruppe der pädagogischen Fachkräfte war damit am dritthäufigsten von Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Störungen betroffen. Daraus wurden erhöhte Risiken für psychische Erkrankungen bei Beschäftigten in der Berufsgruppe Kinderbetreuung abgeleitet (vgl. ebd.: 101ff.). Die eindrücklichen Zahlen der Krankenversicherungen führten bisher jedoch nicht zu veränderten Rahmenbedingungen im Feld.

## **Die Relevanz einer Betrieblichen Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen**

Die dargestellten Auswertungen legen nahe, dass pädagogische Fachkräfte Möglichkeiten benötigen, sich um sich selbst und die eigene körperliche und psychische Gesundheit zu kümmern, um schützende Ressourcen aufzubauen und belastende Risikofaktoren abzubauen. Diese Selbstsorge ist notwendig, um eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit entsprechend des gesetzlich verankerten Bildungsauftrags leisten zu können. Ersichtlich wird daraus eine hohe Notwendigkeit betrieblicher Maßnahmen und Angebote zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen, die zudem der gesetzlichen Regelung in § 20 SGB V des Präventionsgesetzes (PrävG) entspräche. Die Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit beschreibt den Prozess des individuellen und kollektiven Gesundheitsgewinns, bei dem Menschen durch die Stärkung von Ressourcen zu einem höheren Maß an Selbstbestimmung über die eigene psychische Gesundheit sowie zur Stärkung eines umfassenden körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens befähigt werden (vgl. Altgeld & Kolip 2014: 47; Prümel-Phillipsen & Grossmann 2021: 40ff.). Als eine Maßnahme zur Reduktion von Gesundheitsrisiken und psychischer Belastung am Arbeitsplatz empfiehlt die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (o. J. [2024]) Angebote zur Supervision, ohne dabei die weiteren Funktionen von Supervision zu differenzieren.

## **Supervision als Beitrag zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit?**

Das wissenschaftlich fundierte und berufsbezogene Beratungsformat wird im Wesentlichen als kritisch-reflexiver Professionalisierungsprozess bei Personen, Teams und Organisationen sowie als Form der Qualitätssicherung im Arbeitskontext verstanden (vgl. Schigl et al. 2020b: 14f.; Becker-Kontio & Schwennbeck 2014). Supervision kann unter der Anleitung externer Supervisor\*innen in Form von Einzel-, Team-, oder Gruppensupervision unterstützend und begleitend in Anspruch genommen werden (vgl. ebd.: 15), um

„Handlungsalternativen, neue Dimensionen, Klarheit, Gestaltungsmöglichkeiten und Lösungen bei neuen Herausforderungen zu finden“ (ebd.). Das Konzept ist aufgrund seines Facettenreichtums jedoch durch vielfältige Einsatzbereiche in diversen Feldern mit unterschiedlichen Foci und Funktionen gekennzeichnet (vgl. ebd.: 13). Insbesondere die oben benannte unterstützend-entlastende wie auch die konsultative und integrierende Funktionsform implizieren, dass Supervision auch Aspekte der Gesundheitsförderung beinhalten kann.

Reinfelder (2019: 110) benennt Supervision als wirkungsvollen Beitrag zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen, da das Format chancenreiche Verfahren zur Bewältigung tätigkeitsbezogener Belastungsfaktoren eröffnet. Zugleich hält Reinfelder (2019) aber auch kritisch fest:

„Vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen sind Ziele supervisorischer Tätigkeit oftmals beschränkt. Eine Lösungsorientierung im Sinne systemischer Veränderungen, der Anpassung der Arbeitsumwelt oder Veränderungen von Strukturen und Abläufen sind [...] in hohem Maße abhängig von externen Einflussfaktoren. Der Kreativität und Potenz von Arbeitsteams sind hier Grenzen gesetzt“ (ebd.:115).

Supervision kann jedoch eine Thematisierung mangelhafter Zustände unterstützen und pädagogischen Fachkräften diesbezüglich neue Sprachfähigkeit verleihen (vgl. ebd.), also emanzipatorisch wirken. Supervision ermöglicht nach Reinfelder einen geschützten Rahmen innerhalb von Organisationen, in dem Arbeitssituationen, -beziehungen und -hierarchien sowie berufliche Rollen und Dynamiken ebenso wie die individuelle und teambezogene Arbeits- und Handlungsfähigkeit vor dem Hintergrund emotionaler Involviertheit reflektiert und bearbeitet werden können (vgl. ebd.). Reinfelder (2019: 116) sieht in dem Format eine Basis zur teaminternen Kommunikation und Konfliktbewältigung. Im Rahmen von Supervision können Verständnis, Zusammenhalt sowie Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung innerhalb des Teams gestärkt werden – nachweislich reduziert erlebte soziale Unterstützung maßgeblich das Stresserleben (Vonneilich & Franzkowiak 2022). Durch interne und externe Beratung kann zudem eine Perspektiverweiterung bei Fachkräften und Teams erfolgen und ein Repertoire an neuen Handlungsmöglichkeiten generiert werden. Diese Effekte erachtet Reinfelder (2019: 116-121) als potenzielle Beiträge zu psychischer Entlastung und mentaler Stärke am Arbeitsplatz. Supervision kann die Psychohygiene des pädagogischen Personals unterstützen, indem eine Verarbeitung

von berufsbezogenen Schuldgefühlen und Erschöpfungszuständen sowie eine Begegnung mit persönlichen Gefühlen der Aggression, Überforderung und Ohnmacht angestoßen werden. Schigl et al. (2020b: 23) erläutern kritisch, dass Supervision sowohl positive als auch negative Effekte zeigen kann. Es gilt daher, potenzielle Risiken und Nebenwirkungen von Supervision zu bedenken. Reinfelder (2019) verweist außerdem auf die Abhängigkeit positiver gesundheitsförderlicher Effekte der Supervision von den Rahmenbedingungen, der Bereitschaft des pädagogischen Personals sowie einer Regelmäßigkeit von Supervision.

### **Diskurs über Grenzüberschreitungen und (sexualisierter) Gewalt in der Supervision Die Rolle von Trägern hinsichtlich Gesundheitsförderung und Supervision**

Für die Genehmigung, Finanzierung und Organisation von Supervision befinden sich Träger als Arbeitgebende in einer zentralen Rolle. Darunter fällt ebenso die Verantwortung von Trägern für die Gestaltung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) (vgl. Viernickel et al. 2017: 153ff.). Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) stellt neben dem Betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) eine der drei Säulen des BGM dar. Gegenüber den für Arbeitgebende gesetzlich verpflichtenden Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, verankert im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), im Siebten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB VII) und im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) sowie zum BEM, verankert im SGB IX, unterliegt die Durchführung von Angeboten und Maßnahmen zur BGF nach § 20b SGB V für Arbeitgebende aktuell der Freiwilligkeit. Als Verantwortliche und Kostenträger der BGF werden hier die Sozialversicherungsträger genannt. Die Kosten für Supervision werden jedoch im Rahmen des Präventionsauftrags gegenwärtig von den Sozialversicherungen nicht übernommen, weshalb Träger selbst für die Finanzierung aufkommen müssen. Die verfügbaren Budgets von Trägern hängen dabei vielfach von öffentlichen Finanzierungsmodellen ab (vgl. Reinfelder 2019: 115), die gemäß § 74a SGB VIII bundeslandspezifische Unterschiede aufweisen. Zusammenfassend stehen Träger gemeinsam mit Einrichtungsleitungen in der Verantwortung, erforderliche finanzielle

und zeitliche Ressourcen und Voraussetzungen für Supervision in Kindertageseinrichtungen zu schaffen. Angesichts von Professionalisierungs-, Konzentrations- und Rationalisierungsprozessen bei Trägern, die zum Teil mehrere Hundert Fachkräfte beschäftigen, wäre ihnen diese Aufgabe zuzumuten. Doch wieviel Supervision wird aus Trägerperspektive zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit geleistet und wieviel Supervision kann laut Trägern ermöglicht werden?

### **Eine qualitative Befragung von Trägern**

Dieser Beitrag verdichtet Ergebnisse einer von der Autorin durchgeführten qualitativen Forschung an der Evangelischen Hochschule Freiburg zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen durch Träger. Dabei wurde untersucht, inwiefern Träger von Kindertageseinrichtungen einen Beitrag zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischem Personal leisten. Anhand von leitfadengestützten Expert\*inneninterviews wurde eine Befragung von insgesamt vier Trägern in Deutschland vorgenommen. Bei den vier befragten Personen handelte es sich um Trägerpersonal mit spezifischer Zuständigkeit für pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen. Um ein möglichst kontrastierendes Sample herzustellen und eine Heterogenität der Fallauswahl zu generieren, wurden unterschiedliche Trägerformen einbezogen. Interviewt wurden ein kommunaler (B1), ein konfessioneller (B2) und zwei frei-gemeinnützige Träger (B3 und B4). Das qualitative Forschungsvorgehen ermöglichte dabei ein tiefgreifendes Verständnis der Trägerperspektiven. Erfasst werden konnten Einstellungen, Handlungsweisen und Motive der Träger hinsichtlich des Forschungsgegenstandes. Aus den Forschungsergebnissen ergaben sich zudem Befunde zu Supervision als Maßnahme zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit pädagogischer Fachkräfte aus Trägersicht, welche im Rahmen dieses Artikels zusammenfassend dargestellt werden. Dabei muss beachtet werden, dass die explorative Forschung auf einem nicht-probabilistischen Sample (n=4) basiert, das anhand einer bewussten Vorauswahl generiert wurde. Die Erkenntnisse repräsentieren daher ausschließlich die Perspektive der vier befragten Träger und sind nicht generalisierbar (vgl. Klingele 2023: 29–35). Sie geben aber explorative Einblicke in trägerinterne und

feldspezifische Diskurse, auch weil die Befragten Expert\*innen im Austausch mit vergleichbaren Fachkräften stehen. Bevor eine Darstellung der Trägerperspektiven hinsichtlich Supervision zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit des Personals erfolgt, wird eingangs dargelegt, welche Bedeutung die befragten Träger der psychischen Gesundheit des pädagogischen Personals sowie entsprechenden Maßnahmen zur psychischen Gesundheitsförderung laut eigener Aussage im Allgemeinen beimessen.

### **Welche Bedeutung messen die befragten Träger der psychischen Gesundheit von pädagogischen Fachkräften bei?**

Alle vier befragten Träger sagten aus, der psychischen Gesundheit ihres pädagogischen Personals in Kindertageseinrichtungen eine hohe Bedeutsamkeit beizumessen. B1 erläuterte:

„Neben der körperlichen Gesundheit, wenn man das überhaupt zu trennen vermag, empfinde ich die psychische Gesundheit sogar noch als ein Stück wichtiger. Es ist eine Beziehungsdienstleistung. [...]. Da ist es wichtig, dass wir gesunde, gefestigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den Einrichtungen“ (Klinge 2023: 148).

B2 beschrieb:

„Wir messen Ihr eine ganz ganz große Bedeutung bei, denn wenn die Leute gerne zur Arbeit kommen, wenn es ihnen gut geht, dann machen sie auch eine gute Arbeit. Nur dann kann ich als Arbeitgeber auch Anforderungen stellen. Wenn ich aber merke, dass die Fachkräfte dauerhaft belastet sind, kann ich keine Qualität, oder nicht mehr Qualität, fordern“ (ebd.: 158).

B3 brachte an:

„Die psychische Gesundheit ist an sich ein wichtiges Thema, weil wir schließlich in dem Kontakt mit Kindern alles übertragen. Das heißt, wenn es mir als Fachkraft nicht gut geht, kann ich eigentlich keine qualitativ hochwertige Arbeit leisten. Von daher ist es total wichtig“ (ebd.: 169).

B4 formulierte: „Wir brauchen psychisch gesunde Fachkräfte, um das zu erreichen, was man erreichen möchte, damit sich unser Betrieb einsetzen und Dinge geben kann“ (ebd.: 180).

## **Inwiefern sehen Träger eine Relevanz von betrieblichen Angeboten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit?**

Die Befragung ergab, dass die Träger einen zunehmenden Bedarf von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen sehen. B2 begründete dies wie folgt:

„Ich glaube, dass die Anforderungen, die an die Fachkräfte gestellt werden, psychisch sehr belastend sind und auch immer mehr Belastung bringen. Wir nehmen wahr, dass die Kinder mit schwierigen Situationen stark zunehmen“ (Klinge 2023: 157f.).

B3 erzählte von folgender Beobachtung:

„Nach Corona lässt sich feststellen, dass die allgemeine Belastbarkeit abnimmt. Alles, wovon früher noch gesagt wurde: ‚Hey, das packen wir‘, wird kaum noch gestemmt“ (ebd.: 169).

B4 berichtete:

„Ich glaube, dass Corona ein Gap gewesen ist, der noch immer nicht überwunden ist. Ich beobachte, dass die Coronazeit viel verändert hat. [...]. Ich denke das hat stark an der Berufsethik gekratzt. Das ist etwas, wovon sich viele Teams und viele Fachkräfte nur sehr schwer erholen“ (ebd.: 179).

## **Wie stehen die befragten Träger zu Supervision für pädagogische Fachkräfte? Inwiefern ermöglichen diese Supervision?**

Die Untersuchung zeigte, dass die befragten Träger Supervision grundsätzlich mit Offenheit begegnen, Chancen in dieser sehen und diese gerne für die pädagogischen Fachkräfte ihrer Einrichtungen ermöglichen. Alle vier Träger gaben an, in der Vergangenheit bereits Supervision für das pädagogische Personal angeboten zu haben. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass das Angebot von Supervision bei drei der vier Träger vornehmlich bei Sichtbarkeit eines akuten Bedarfes initiiert wird (vgl. Klinge 2023: 148, 164, 173). B3 verdeutlichte die Abhängigkeit von Supervisionsangeboten von der Bedarfseinschätzung des Trägers:

„Es ist möglich, Supervision zu machen. Ich will dann immer wissen, mit welchem pädagogischen Ziel. Wir hatten zum Beispiel den Fall, dass ein Kind durch eine lebensverkürzende Erkrankung verstorben ist. Oder es gab eine Inobhutnahme. In diesen Fällen braucht das Team eine inhaltliche Begleitung. Wenn ich nur nicht leiden kann, wie die Kollegin arbeitet, braucht es keine Supervision. Da mache ich schon einen Unterschied“ (ebd.: 173).

Auf die Frage, ob jede Einrichtung selbst äußern könne, wie viel Supervision sie gerne hätte, antwortete B1:

„Ja, also alle drei Einrichtungen haben jetzt ein Budget angemeldet für Supervision, weil wir einfach auch sehen, dass es wichtig ist“ (ebd.: 154). Lediglich ein Träger sagte aus, dass Supervision in den Einrichtungen zum Erhebungszeitpunkt auf regelmäßiger Basis stattfindet (vgl. ebd.: 182f.).

## **Welche Wirkung von Supervision nehmen die Träger wahr?**

Auf der einen Seite erklärte B1:

„Es wurden definitiv positive Wirkungen sichtbar. In einer Einrichtung zum Beispiel, die an Supervision teilgenommen hat, war es so, dass das Klima offener wurde. Auch die Eltern haben gespiegelt, dass sie das Gefühl haben, dass ein bisschen Druck raus ist und es wieder harmonischer ist“ (Klinge 2023: 154f.).

Auf der anderen Seite merkte B4 an, dass die Möglichkeiten zur Wirkungsüberprüfung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit für Träger im Allgemeinen aufgrund fehlender Kriterien häufig eingeschränkt seien (vgl. ebd.: 185). B2 benannte die Unregelmäßigkeit von Maßnahmen als wirkungsschmälernden Faktor: „Wenn Angebote und Maßnahmen einen regelmäßigen Lauf hätten, würde es sicher mehr haften. Aber es verpufft meist relativ schnell“ (ebd.: 166). B3 schilderte folgende Wahrnehmung: „Wenn man so weit ist, dass man Supervision macht, ist meistens sowieso schon alles zu spät“ (ebd.: 173).

## **Wo nehmen die befragten Träger Grenzen von Supervision wahr?**

Eine wesentliche Grenze von Supervision sehen die befragten Träger beim Engagement und der Bereitschaft von pädagogischen Fachkräften. B2 erläuterte diesbezüglich:

„Die Fachkräfte müssen es wollen. Besonders, wenn ich die Supervision anspreche. Supervision kann ich als Arbeitgeber nur machen, wenn alle mit einverstanden sind und auch mitarbeiten. [...]. Als Träger bringen wir die Ressourcen auf. Wir bringen die Leute, die Finanzen und sorgen dafür, dass alles da ist, aber wenn die Leute dann da sitzen und eigentlich keinen Bock darauf haben, ist es schwierig. Das glaube ich ist die größte Grenze, die wir haben“ (Klinge 2023: 166).

B1 offenbarte:

„Wenn sich einer dafür verschließt oder sagt, dass er keine Lust auf Supervision hat, was wir schon hatten, dann waren die betreffenden Mitarbeitenden an dem Tag nicht da oder waren kurzfristig anderweitig gebunden. Es wurden meines Wissens gezielt Termine

auf die Termine der Supervision gelegt. Das ist ärgerlich, aber man kann niemanden zwingen, daran teilzunehmen“ (ebd.: 154).

Auch B3 teilte mit, es müsse immer etwas nachgeschubst werden (vgl. ebd.: 76). B2 beschrieb: „Leider wird Supervision meistens erst dann angenommen, wenn sie merken, dass es dringend nötig ist. Also nicht präventiv. Erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist“ (ebd.: 164). Zum anderen sehen die Träger eine Grenze im Hinblick auf die Privatsphäre von Fachkräften. B1 brachte ein: „[...] es ist natürlich schon auch ein Prozess und eine Entscheidung, wie nah ich meine Arbeitskolleg:innen an mich heranlassen möchte. Das möchte die eine oder die andere vielleicht nicht“ (ebd.: 154). B3 formulierte: „Auf der anderen Seite gibt es auch relativ viele Themen, die nicht über die Arbeitswelt abgedeckt werden können. Und dann müssen sich Fachkräfte selbst drum kümmern“ (ebd.: 169f.). B4 erläuterte:

„Überall da, wo es nicht um eine vorübergehende psychische Krise geht, sondern wo sich etwas in einer chronischen Krankheit oder Erkrankung manifestiert, sind Grenzen vorhanden. Auch dann, wenn die Persönlichkeit einer Fachkraft sehr, sehr labil ist“ (ebd.: 184).

Die Träger benannten außerdem eingeschränkte finanzielle Ressourcen als Grenzen für das Ermöglichen von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit und damit auch für Supervisionsangebote. Sichtbar wurden unterschiedliche finanzielle Ressourcen der befragten Träger. B3 beschrieb die vorhandenen finanziellen Ressourcen wie folgt:

„Null. So ist es. Wir haben drei Kommunen, das heißt, dass ich drei unterschiedliche Abrechnungen habe. Jede Kommune hat finanziell andere Möglichkeiten. Das heißt ich muss im Kitabereich immer schauen, dass es entweder alle drei Kommunen abbekommen oder keine. Außerdem muss man noch Gesamt-[Trägername] schauen, dass es auch die anderen Fachbereiche abkriegen. [...]. Ich muss schauen, dass diese Schief lagen nicht entstehen“ (ebd.: 174) und erklärte anschließend die gesetzliche Freiwilligkeit von Gesundheitsförderung: „Es gibt Maßnahmen, die wir als Träger umsetzen müssen. Darunter Zurückkommen aus der Elternzeit, Beschäftigungsverbot und und und. Arbeitsstättenverordnung und so [...]. Dann gibt es Angebote, die müssen wir anbieten und die Fachkräfte können sich überlegen, ob sie es in Anspruch nehmen. Wie zum Beispiel Gespräche zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement. Und dann gibt es Angebote, die können wir anbieten und die Fachkräfte können das in Anspruch nehmen. Das ist die Gesundheitsförderung. So, jetzt sind wir aber in den Kitas ein Bereich der Zuschussgeber. Das heißt wir werden von den Kommunen refinanziert. Dort sind die Leistungen definiert. Alle Kommunen sagen das, was als Minimum gesetzlich KVJS verankert ist, wird refinanziert. Wenn ich als Träger besonders hübsche Leistungen zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit anbiete, damit es allen meinen Fachkräften gut geht, bekomme ich das nicht refinanziert“ (ebd.: 170).

B1 erklärte dahingehend:

„Wir haben ein festes Schulungsbudget pro Kopf, welches bei 150 Euro für jeden Mitarbeitenden liegt. Die Einrichtungen entscheiden in Abstimmung mit dem Team, für was das ausgegeben wird“ (ebd.: 152) und merkte an: „Alle drei Einrichtungen haben jetzt ein Budget angemeldet für Supervision [...]. Ich hoffe, dass das die Haushaltskürzungen überlebt“ (ebd.: 154).

Im Gegensatz dazu beschrieb B2 die finanziellen Ressourcen als ausreichend:

„Wenn wir was planen, müssen wir es beantragen, dann kommt es in den Haushalt und kann im nächsten Jahr mit reingenommen werden. [...] Ich glaube da sind wir relativ großzügig unseren Mitarbeitern gegenüber“ (ebd.: 165) und schloss an: „Ich glaube die Finanzen wären nicht das Problem. Wenn man das organisiert, kriegt man das hin“ (ebd.: 166).

Die Träger beschrieben außerdem eine häufig eingeschränkte Sichtbarkeit von Bedarfen als Grenze. B1 erklärte:

„Es ist so, dass es bei uns, oder bei mir zumindest, nur dann aufplopt, wenn der Zustand nicht mehr so gut ist und man Auffälligkeiten hat. Ansonsten gehen wir in der Regel davon aus, dass die Mitarbeiter:innen gesund und gefestigt sind. Wenn man etwas Gegenteiliges mitbekommt, kann man schon was tun. Wir haben zum Beispiel ab und zu Supervision angeboten. Da sind wir dann auch offen für“ (ebd.: 148) und schilderte folgende Beobachtung: „Ich nehme es so wahr, dass sie weniger Forderungen für sich selbst stellen, sondern eher für die Einrichtung oder sogar für die Kinder. Die pädagogischen Fachkräfte stellen sich meist hinten an, was natürlich nicht immer ideal ist, aber es ist in diesen Berufen schon eher üblich, dass man schaut, wie es den Klienten, Patienten und Kindern geht, [...]. Und sich selbst eher zurücknimmt“ (ebd.: 149). B2 eröffnete: „Ich würde mir manchmal wünschen, sie würden mehr Wünsche formulieren, denn dann könnte man schneller reagieren und sich mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einstellen, soweit es möglich ist“ (ebd.: 160).

## **Welche Erkenntnisse ergeben sich aus der Untersuchung?**

Die Befragungen der Träger ergeben in erster Linie einen Bedarf zusätzlichen Engagements sowohl von pädagogischen Fach- und Leitungskräften als auch von Trägern, um regelmäßige Supervision zu ermöglichen. Der Supervision wird dabei aus Trägersicht neben anderen Funktionen auch eine Funktion der Prävention und zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit zugeschrieben. Auf der einen Seite benötigt es eine Bereitschaft pädagogischer Fach- und Leitungskräfte, tätigkeitsbezogene Belastungen und Bedürfnisse beim Träger anzusprechen und klare Forderungen zu stellen, sodass Supervisionsbedarfe für Träger sichtbar werden können. Darüber hinaus ist insbesondere der Wille pädagogischer Fachkräfte erforderlich, Supervisionsangebote zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit wahrzunehmen und sich aktiv an diesen zu beteiligen. Auf der anderen Seite wird ersichtlich, dass die Initiative von Trägern wesentlich ist, um Supervisionsbedarfe des Personals zu erfassen, Chancen von Supervision als Beitrag

zur Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit an den richtigen Stellen zu erkennen und diese in der entsprechenden Form für einzelne Fachkräfte und/oder Teams zu realisieren. Es bedarf zudem einer transparenten Information und Kommunikation durch Träger hinsichtlich verfügbarer Supervisionsangebote, wodurch Anregungen zur Teilnahme geschaffen werden können. Die Perspektive der Träger verdeutlicht jedoch in besonderem Maße, dass auf politischer Ebene erweiterte finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen geschaffen werden müssen, damit regelmäßige Supervisionsangebote finanziert werden können und das benötigte Engagement bei Trägern und Fachkräften überhaupt erst entstehen kann. Angesichts bestehender zeitlicher, personeller und finanzieller Engpässe muss festgehalten werden, dass die Bereitschaft zu Supervision vielfach im Keim erstickt wird und bei diesem Angebot erhebliche Abstriche gemacht werden. Es erscheint sinnvoll, ein Recht auf Beratung und Begleitung für pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen zu formulieren. Eine gesetzliche Grundlage könnte eine Regelmäßigkeit signifikant erhöhen, die Erweiterung finanzieller Ressourcen der Träger anstoßen, wäre aber im Gegenzug mit den bspw. aus der stationären Jugendhilfe oder dem Jugendamt bekannten Problemen einer verpflichtenden Supervision verbunden (vgl. Schigl 2016). Darüber hinaus ergibt sich nach Reinfelder (2019) der Bedarf einer Debatte zur Weiterentwicklung der supervisorischen Ausbildung. Für das Leisten supervisorischer Beratungen, welche gesundheitsförderlich auf die psychische Gesundheit von Erwerbstätigen wirken, benötigen Supervisor\*innen spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die durch spezielle Trainings und Weiterbildungen vermittelt werden können. Dies dürfen jedoch keine Wissensbestände sein, die Supervision zu einer trivialisierten Therapie machen und in klinische Zusammenhänge rücken. Supervision als pädagogische Beratung benötigt vielmehr das Wissen, psychische Gefährdungslagen zu erkennen und das damit verbundene Verweisungswissen, Supervisand\*innen an fachkompetente Stellen weiterzuleiten. Hierfür wird es zukünftig von hoher Bedeutung sein, Blick von Supervisor\*innen für den gesundheitsförderlichen Aspekt von Supervision zu weiten. Auf der wissenschaftlichen Grundlage kann eine Aufklärung von Trägern und pädagogischen Fachkräften hinsichtlich gesundheitsförderlicher Effekte von Supervision unterstützt und vorangetrieben werden.

## Literatur

- Altgeld, Thomas & Kolip, Petra (2014): Konzepte und Strategien der Gesundheitsförderung. In: Hurrelmann, Klaus; Klotz, Theo & Haisch, Jochen (Hrsg.): Lehrbuch: Prävention und Gesundheitsförderung, 4. Auflage, Bern: Huber. S. 45-59.
- BARMER Institut für Gesundheitssystemforschung (2023): Barmer: Gesundheitsreport 2023: Risikofaktoren für psychische Erkrankung. [online] URL: <https://www.bifg.de/media/dl/Reporte/Gesundheitsreporte/2023/barmer-gesundheitsreport-2023-bf.pdf> [Stand: 04.03.2024].
- Becker-Kontio, Maija & Schwennbeck, Marie-Luise (2014): Ausrichtung der Supervision am Thema Gesundheit. In: Supervision. Mensch – Arbeit – Organisation, 32 (2), S. 37-44.
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (o.J.): Psychische Belastung. [online] URL: <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/themen/sicher-mit-system/gefaehrungsbeurteilung/sichere-werkstatt/ingang-allgemein/psychische-belastung-25822> [Stand: 04.03.2024].
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2024): Supervision / Coaching / Organisationsberatung. [online] URL: <https://www.dgsv.de/beratung/supervision/> [Stand: 04.03.2024].
- IKK Südwest (2023): Erziehungsberufe seit Jahresbeginn am häufigsten krank: Psychische Erkrankungen weiter auf dem Vormarsch. [online] URL: <https://www.ikk-suedwest.de/2023/03/erziehungsberufe-seit-jahresbeginn-am-haeufigsten-krank/> [Stand: 04.03.2024].
- Klinge, Victoria (2023): Gesundheitsförderung der psychischen Gesundheit bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen durch Träger. Unveröffentlichte Bachelor-Thesis. Freiburg im Breisgau: Evangelische Hochschule Freiburg.
- Maier, Katrin (2024): Supervision als Beratungsformat im psychosozialen Bereich. In: Psychosoziale Umschau, 1/2024, S. 6-7.
- Prümel-Philippsen, Uwe & Grossmann, Beate (2021): Von der Krankheitsprävention zur Gesundheitsförderung – Hintergründe, Stand und Perspektiven in Deutschland. In: Tiemann, Michael & Mohokum, Melvin (Hrsg.): Prävention und Gesundheitsförderung. Berlin: Springer VS, S. 37-47.
- Reinfelder, Eike (2019): Supervisionsprozesse am Beispiel von Kindertagesstätten: Belastungserleben, Psychodynamik und emotionale Anteile der beruflichen Rolle. In: Reinfelder, Eike; Jahn, Ronny & Gingelmaier, Stephan (Hrsg.): Supervision und psychische Gesundheit: Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: Springer VS, S. 109-123.
- Schigl, Brigitte (2016): Risiken von Supervision: Perspektiven in ein Dunkelfeld. In: Psychotherapie Forum 21 (3), S. 82–89. DOI: 10.1007/s00729-016-0073-8.
- Schigl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (2020a): Überlegungen zum Kontext der Analyse – Wurzeln von Supervision. In: Schigl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand: Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS. S. 9-11.
- Schigl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (2020b): Zum Verständnis von Supervision. In: Schigl, Brigitte; Höfner, Claudia; Artner, Noah A.; Eichinger, Katja; Hoch, Claudia B. & Petzold, Hilarion G. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand: Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 13-26.

- Viernickel, Susanne; Voss, Anja & Mauz, Elvira (2017): Arbeitsplatz Kita: Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Voss, Anja & Viernickel, Susanne (2016): Gute gesunde Kita: Bildung und Gesundheit in Kindertageseinrichtungen: Konzept einer integrierten Gesundheits- und Qualitätsentwicklung. Weimar: verlag das netz.
- Vollmer, Knut (2023): Supervision im Kindergarten. [online] URL: <https://www.herder.de/kiga-heute/fachbegriffe/supervision> [Stand: 18.02.2024]
- Vonneilich, Nico & Franzkowiak, Peter (2022): Soziale Unterstützung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. DOI: 10.17623/BZGA:Q4-i110-3.0
- Walpuski, Volker J. (2024): Zwischen Restauration und Inneren Reformen: Cora Baltussens transnational kontextualisiertes Leben und Wirken als Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren. Weinheim: Beltz Juventa.
- Wertz-Schönhagen, Peter (2022): Prozesse der Professionalisierung in Kindertageseinrichtungen und die Rolle der Supervision. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, Supplement 2, 21. S. 165-180.

*Katharina Gröning*

## Supervision und die Würde der Arbeit

Ein Nachruf auf Oskar Negt und Thomas Auchter.

In den letzten Monaten sind zwei Impulsgeber für Forum Supervision wie für den Bielefelder Studiengang Supervision und Beratung verstorben. Es waren zwei Personen, die sehr unterschiedlich gedacht haben, sich nie begegnet sind, deren Arbeiten aber auf eigene und wichtige Weise die Richtung und Identität, sowohl des Studiengangs in Bielefeld als auch der Zeitschrift Forum Supervision positiv beeinflusst haben.

Der Psychoanalytiker und Objektbeziehungstheoretiker Thomas Auchter und der Sozialphilosoph Oskar Negt haben zu unterschiedlichen Zeiten Vorträge im Rahmen der Theoriereihe „Reflexive Supervision“, bzw. Oskar Negt bei den FIS-Tagen 2010 (Fortbildungsinstitut Supervision Wiesbaden), gehalten und sich in diesem Zusammenhang mit Supervision interessiert auseinandergesetzt. Oskar Negt erwähnte, dass seine Frau Supervisorin gewesen sei und er deshalb immer wieder in unsere Diskurse eingebunden war. Thomas Auchter gab als Psychoanalytiker selbst Supervisionen. Zum Zeitpunkt, als Oskar Negt seinen Vortrag hielt, hat eine damals bestehende Kooperation zwischen der AG 7 der Fakultät Erziehungswissenschaft und dem FIS Wiesbaden eine Einladung an Oskar Negt möglich gemacht. Thomas Auchter hat die Theoriereihe „Reflexive Supervision“ in Bielefeld 2016 besucht. Während er mit seiner Rezeption des Objektbeziehungstheoretikers Donald Winnicott vor allem in Fachkreisen eine geschätzte Autorität war, gilt für Oskar Negt, dass er ein international bekannter und hoch anerkannter Philosoph und Sozialtheoretiker gewesen ist, der sich mit den wichtigen ethischen und politischen Positionen wie „Demokratien muss man lernen“, „Bildung heißt die Entwicklung der Urteilsfähigkeit“ und „Würde der Arbeit“ internationale Achtung erworben hat.

2011 hat Oskar Negt seinen Vortrag in Forum Supervision (Heft 38) unter dem Titel „Der politische Mensch und Demokratie als Lebensform“ publiziert. Es war eine Zeit des gesellschaftlichen Paradigmenwechsels im Hinblick auf die Bedeutung der abhängigen



Lohnarbeit, der die Supervision nicht unberührt gelassen hat. Supervision änderte ihre theoretischen Selbstverständnisse und schloss sich der ökonomischen Auffassung an, dass sich der Wirtschaftsstandort Deutschland nur durch eine Mentalitätsveränderung der Beschäftigten erreichen lassen würde. Das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2005) wurde zum gesellschaftlichen Leitbild. Da Supervision den Anspruch erhebt, eine Profession zu sein, im Gegensatz zu einer semiprofessionellen Praxis oder Technik, ist ihre sozialtheoretische Fundierung und ihre gesellschaftspolitische Ausrichtung ein wichtiges Thema. Das war 2010 der Sinn und das Motiv, einen Theoretiker einzuladen, der sich vor allem mit seinen Positionen zur Arbeit und Demokratie einen internationalen Ruf erworben hat.

Um die professionspolitischen Kontexte des Vortrags von Oskar Negt in Wiesbaden und seine Publikation in Forum Supervision zu verstehen, muss man noch einmal etwas weiter in die Vergangenheit zurückgehen und die Geschichte der Supervision mit ihrer professionspolitischen Fundierung seit den 2000er Jahren nachvollziehen. 2003 war mit dem Kongress „Quo vadis Supervision“ an der Universität Göttingen<sup>17</sup>, veranstaltet von Gertrud Siller und Ferdinand Buer, Supervision als Format eines neuen Arbeitsbegriffs, einer neuen Theorie der Arbeit präsentiert worden, in deren Mittelpunkt das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (vgl. Pongratz 2004) stand. Oskar Negts Referat in Wiesbaden sollte dazu einen Gegenhorizont setzen. Entsprechend spielte in den Vorüberlegungen zu seiner Einladung die Frage der Ethik und der Würde der Arbeit eine zentrale Rolle, denn dieser Gegenhorizont ist jener, der damals politisch sehr begrüßten, neuen Formen der Arbeit und beinhaltet eine eigene Philosophie der Arbeit, die auch von jenen Philosophien unterschieden werden kann, die vor 20 Jahren eine hohe Anerkennung hatten, zum Beispiel die aristotelische Arbeitstheorie in der Vita Activa von Hannah Arendt. Negts Werk – „Arbeit und menschliche Würde“, publiziert in erster Auflage 2001, ist ein philosophisches Grundlagenwerk zur Frage, warum wir arbeiten und wie Arbeit sich aus unserem Menschsein bestimmen lässt. Dazu gehört auch die Bedeutung und Verantwortung von Organisationen.

---

<sup>17</sup> Ferdinand und Gertrud Siller haben die Vorträge des Kongresses 2004 als Buch publiziert (vgl. dies. 2004). Der Kongress hat die grundlegenden Herangehensweisen und Unterschiede in der Supervision aufgezeigt. Auch wenn die Vorträge sich vor allem auf der Ebene der Praxis und Programme bewegten, zeigte sich im Rahmen des Kongresses die dringende Notwendigkeit einer arbeitstheoretischen Fundierung.

Ganz ohne Zweifel war Supervision in den Nuller Jahren stark mit den neuen Formen der Arbeit und dem Ruf nach Mentalitätswechsel konfrontiert. Die caritativen Organisationen, die die Supervision seit den 1950er Jahren getragen hatten, waren in die Kritik und in die Krise gekommen. Ihre Organisationskultur galt als undemokratisch, ihre Praxis nicht mehr nur als fürsorglich, sondern entmündigend. Ihr Anspruch, sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für Klientinnen und Klienten gleichermaßen eine langfristige umfassende gemeinschaftliche Mitgliedschaft zu gewährleisten, wurde als freiheitsentziehend von immer größeren Gruppen der Professionen wie auch Vertreterinnen und Vertretern der Klientel abgelehnt. Erving Goffmans Kritik an den totalen Institutionen hatte nicht nur umfassende Reformen in der Bundesrepublik und neues Denken ausgelöst, in den 1980er Jahren wurde vielfach bekannt, dass Funktionäre der Kirchen und der Wohlfahrtsverbände im Nationalsozialismus Straftaten begangen hatten, sei es in Form einer direkten und indirekten Beteiligung an Zwangssterilisationen, an der Euthanasie oder weiteren Maßnahmen wie Internierungen von Menschen mit Demenz, mit Behinderung oder schwerer Krankheit.

2004 schrieb Adrian Gaertner dazu, dass die erste Phase der Institutionalisierung der Supervision in Deutschland das Konzept einer beruflichen Laufbahn zu Grunde gelegt habe. Die Arbeitnehmergeinschaft in der Bundesrepublik Deutschland, die sich durch große Stabilität, aber auch eine patriarchale Kreisförmigkeit und Starrheit ausgezeichnet habe, verstand auch in den sozialen Dienstleistungsberufen Supervision weniger als reflexives, aufklärerisches Format, sondern als Beitrag zur Stabilität in Organisationen. Supervision sei, so Gaertner, von der Vorstellung einer professionellen Autorität geprägt gewesen. Mit ihrer Hilfe sollten berufliche Reife, Dialog mit einer fachlichen und professionellen Autorität und nicht zuletzt moralische Tugenden erarbeitet werden. Gaertner bemerkt, dass es sich quasi um ein pastorales Modell gehandelt habe.

Die Krise der Industriegesellschaft, die die 1980er Jahre auszeichnete, bedeutete für dieses Organisationsmodell einen deutlichen Einbruch. Bei Gaertner wird dies dahin gehend interpretiert, dass die Beschäftigten sich mental völlig umorientierten. Sie suchten Antworten auf Sinnfragen nicht mehr in den Religionen, sondern zunehmend in der Psychologie und Psychotherapie. Als gruppendynamisch begründete Form und Praxis geriet Supervision, so Gaertner, in den Sog des Psychobooms. Sie entpolitisierte und wurde des-

halb unkritisch gegenüber den Strömungen des Zeitgeistes und seiner politischen Anrufungen (vgl. Gaertner 1999). Die Phase der Therapeutisierung der Supervision endete mit den Anrufungen an das unternehmerische Selbst (Bröckling 2007), denen die Supervision sich in großen Teilen angeschlossen hat. Führungskräfte-supervision, Coaching, vor allem die Übernahme des Konzeptes des Arbeitskraftunternehmers durch weite Teile der Supervisionscommunity verlangten wissenschaftliche Antworten. Nichts lag also näher als Oskar Negt zu bitten, seine Philosophie der politischen Demokratie und der Würde der Arbeit vorzutragen (vgl. Forum Supervision 2011). „Was ist eigentlich Wirklichkeit heute?“ – so begann Negts Vortrag, und er ging auf die damalige schwere Finanzkrise und die staatlichen Schutzschirme für marode Banken ein, eine Situation, bei der 750 Milliarden Subventionen überhaupt kein strittiges Thema zu sein schienen und man mit Milliarden geradezu jonglierte. Oskar Negt fragte, wie sich diese Wirklichkeit herausbilden konnte, ohne dass die Menschen zuvor die Umbrüche, die in dieser Wirklichkeit steckten, subjektiv wahrgenommen oder gar reflektiert hätten. Ähnliches gilt angesichts des gesellschaftlichen Rechtsrucks und der Tatsache, dass eine Partei, die die Demokratie zerstören will, also in weiten Teilen nachweislich verfassungsfeindlich ist, nahezu 30% der Wähler für sich gewinnen konnte. Ist das Wirklichkeit? Oskar Negt nannte die Krise einen Prozess, in dem sich ganze Machtkomplexe, hier vor allem der liberale demokratische Staat von der Gesellschaft verabschiedet hätten und damit von den Menschen, die sie gewählt haben. Der Staat scheint zuständig, scheint Anwalt für Systeme geworden zu sein, aber nicht mehr für die Gesellschaft verantwortlich – und das nannte Negt neu.

„Das hat es noch nie geschichtlich gegeben, dass gewissermaßen Geldverhältnisse, dass Geld als Tauschmittel eine solche eigenständige Macht angenommen hat, dass jetzt sich Rating-Agenturen daran hängen und sagen: »dieser Staat ist nicht mehr zahlungsfähig«. Das hat es noch nie gegeben, das heißt, die gesellschaftliche Wertschöpfung der Menschen ist enteignet. Ist enteignet, das heißt gewissermaßen: Der gesellschaftliche Reichtum flottiert an den Devisen- und Finanzmärkten, völlig unabhängig vom Willen und Bewusstsein der Menschen, die das mit produzieren“ (Negt 2011: 32).

Für Negt war diese Übermacht des Geldes, der Börsen und der Banken das Ende der rationalen Politik, so wie wir es von Max Weber kennen. Negt nannte das eine kulturelle Erosionskrise. Diese bestünde, so seine Argumentation, darin, dass die gesellschaftlich zentralen Institutionen wie Familie, Arbeitsgesellschaft, Organisationen weiterhin existieren, aber ihre Bindungskraft eingebüßt hätten, wodurch eine anomische Situation entstanden sei.

In Oskar Negts Vortrag 2011 geht es immer wieder darum, Kant oder Hegel zu lesen, um diese Situation, in der wir stecken, aus einer philosophisch weiteren Sicht und im Sinne eines „freien Blicks“ zu verstehen. Was bindet Menschen kulturell und im Guten, was wäre eine Antwort auf die Bindungslosigkeit und die anomische Situation? In seinem für die Supervision wichtigen Werk „Arbeit und menschliche Würde“ diskutiert Negt im Kapitel 4, „lebendige Arbeit, politische Kultur“ unter dem Punkt „Arbeit als historisch-fundamentale Kategorie“ Hegels Philosophie einer utopischen Dimension der durch Arbeit geprägten Subjekt-Objekt-Dialektik. Hegel sagt:

„Daran, daß ich etwas zur That und zum Daseyn bringe, ist mir viel gelegen: ich muß dabei sein, ich will durch die Vollführung befriedigt werden. Ein Zweck, für welchen ich thätig sein soll, muss auf irgendeine Weise auch mein Zweck sein, ich muss meinen Zweck zugleich dabei befriedigen, wenn der Zweck, für welchen ich thätig bin, auch noch viele andere Seiten hat, nach denen er mich nichts angeht. Dies ist das unendliche Recht des Subjekts, daß es sich selbst in seiner Tätigkeit und Arbeit befriedigt findet (Hegel, Vorlesungen über die Philosophie der Geschichte)<sup>18</sup>“ (Negt 2001: 426).

Hegel versteht danach das symbolische und materielle Recht des Subjekts, sich durch Arbeit in die Welt einzuschreiben, als dessen zentrales Recht. Arbeit ist danach zunächst als ein fundamentaler, subjektiver Zweck zu verstehen, unabhängig vom Verdienst und dem manifesten Arbeitsvertrag, der beruflichen Rolle oder der Funktion in der Organisation. Menschliche Arbeit als mein innerer und unmittelbarer Zweck, der befriedigt werden will, ist ein Versprechen der Organisationen in demokratischen Gesellschaften gewesen und drückt sich in Arbeitnehmerrechten, betrieblicher Mitbestimmung, Teilhabe und Organisationkulturen aus. „Mein Zweck“ ist deshalb fundamentaler Bestandteil des Rechtsstaates und darüber hinaus Bestandteil des betrieblichen Alltags. So entsteht Bindung an das Team, an die Institution.

Supervisorinnen und Supervisoren können schon lange beobachten, wie der gesellschaftliche Konsens, das Versprechen von Organisationen, dass Arbeit im Hegelschen und nicht im ökonomischen Sinn auch „mein Zweck“ ist, zerbrochen wurde und einer Kultur der Demütigung Platz gemacht hat, die gerade die sozialen Institutionen, ihre Professionen und Semiprofessionen getroffen hat. Die in reflexiver Absicht entwickelten Theorien zu den Anachronismen und Schwächen sozialer Institutionen, wie dies z. B. die Theorie von Goffman darstellt oder auch Foucaults Machtanalytik z. B. zur Pastoralmacht, The-

<sup>18</sup> Hegel, G. F. Vorlesungen zur Geschichtsphilosophie, S. 50.

orien, die im Sinne der Menschenrechte in Reformen münden sollten, wurde nicht benutzt, um diese Rechte sicherzustellen und durch Reflexionsschleifen und Professionskulturen in die Organisationen zu bringen, sondern für mehr Hierarchie, für Instrumente neuer Führungstechnologien und umfassender sozialer Kontrolle. Die Macht, so sagte Hermann Steinkamp in den 1990er Jahren, habe sich durch den Modernisierungsprozess mit seinen Qualitätssystemen, seinen Audits und neuen Gesetzen wie das Pflegeversicherungsgesetz verkehrt und träfe heute nicht mehr die Klientel, sondern die Beschäftigten. Diese Verbindung, Foucault (1984) würde wahrscheinlich von alter pastoraler und neuer polizeilicher Machtkultur sprechen, wirkt in verschiedener Hinsicht. Die erste Dimension, die kulturelle Erosionskrise, von der Oskar Negt in seinem Vortrag 2011 gesprochen hat, bezieht sich - in Bezug auf die Organisationen und das Arbeitsleben in sozialen Einrichtungen - auf den Verlust der Bindungen oder besser deren Zerstörung durch einen gewissenlosen Kapitalismus, der bei ökonomischen Krisen nicht nur überfordert ist und nach dem Staat ruft, sondern erzwingt, dass die Gesellschaft faktisch durch Sondersteuern die unternehmerischen Fehlentscheidungen ausgleicht – und dies immer wieder und ohne das Versprechen und die Umsetzung einzulösen, „die Finanzmärkte zurückzuholen“, wie Negt das ausgedrückt hat. So komme es, dass Vertrauen in die Demokratie verloren gehe. Schon 2011 hat Oskar Negt darauf hingewiesen, dass in Europa deshalb wieder rechtsradikale Aktionen und Bewegungen zu beobachten sind. Rechtsradikale würden die anomische Situation, die durch die gebrochenen Versprechen sowohl des Staates als auch der Organisationen entstanden sind, ausnutzen, um Angebote von Sicherheit und Wahrheit zu machen.

„Von Sicherheit und Wahrheit und kürzeren Schritten der Entscheidung. Das ist ein altes Versprechen von Rechtsradikalen, das demokratiegefährdend ist. Und viele Menschen in unserer Gesellschaft halten es nicht mehr für möglich, dass die demokratische Gesellschaftsordnung imstande ist, gewissermaßen die Finanzmärkte zurückzuholen, sodass der totalitäre und autoritäre Zug [...] gesetzt ist“ (Negt 2011: 34).

Die Erosionskrise, von der Oskar Negt 2011 spricht und die wir jetzt, teilweise entsetzt, irritiert und überfordert beobachten können, hat ihre Wurzeln nicht nur in den großen Krisen, wie der internationalen Finanzkrise oder den gegenwärtigen Kriegen und der daraufhin einsetzenden Flüchtlingsbewegung. Auch die Prozesse betrieblicher und organisatorischer Modernisierung stellen eine neue soziale und psychische Transformation dar,

einen angsterregenden und schambesetzten Prozess mit bedrohlichen und identitätsgefährdenden Verlusten. Die soziale Formung der Arbeitskraft im Sinne des „unternehmerischen Selbst“ hat Arbeitsbeziehungen entmoralisiert und für mehr Konkurrenz gesorgt. Gruppen in Organisationen, die Stabilität garantiert haben, wurden wegen ihres Einflusses, als hinderlich angesehen, weshalb Teams zu Aggregaten umgeformt wurden und Beschäftigte mit Zeitverträgen, Teilzeitarbeit und Minijobs eine große Unübersichtlichkeit und Komplexität in die Organisationen gebracht haben. Der Bruch des Versprechens in den Organisationen über Arbeit als „mein Zweck“ im Sinne Georg Friedrich Hegels Vorlesung zur Geschichtsphilosophie hat Unkulturen von Mobbing, Kränkung und Verrohung Platz gemacht. Modernisierungstheoretische und systemische Theorien haben hier wenig Erklärungskraft. Supervision braucht die Psychoanalyse, da es um Bindung, Objektbeziehungen und das Verhältnis von Subjekt und Welt geht. Mit dem Aachener Psychoanalytiker Thomas Auchter haben wir 2016 einen Theoretiker gefunden, dessen Theorie geeignet ist, Antworten der Professionen auf die Krise zu geben, die im Wiesbadener Vortrag von Oskar Negt als anomische Krise bezeichnet wurde. Bereits 2001 hat der Gruppenanalytiker Gerhard Wilke (2001) erkannt, dass Organisationen klinisch werden. Anlässlich des Heidelberger Kongresses für Gruppenanalyse 2001 zum gruppenanalytischen Blick auf die Organisationen hat Wilke dafür plädiert, bei der Beratung und Analyse von Organisationen verstärkt narzissmustheoretische und klinische Folien für das Verstehen zu nutzen. Die Theorien Winnicotts, Bions und Kleins, Theorien über schwere Organisationskrisen, müssen zum Wissenssystem von Supervisorinnen und Supervisoren gehören. Im Sinne der Phänomenologie werden hier Organisation als Interdependenz zwischen Psyche und äußerer Umwelt gedacht, in einigen Richtungen radikaler als etwas, was täglich im Bewusstsein entsteht und im Sinne des Kleinianischen Modells von Container-Contained gedacht wird.

Thomas Auchter hat seinen Vortrag über das Halten in der Supervision aus psychoanalytischer und psychosozialer Perspektive im Februar 2016 gehalten. Dabei stand das Konzept des Holding des britischen Psychoanalytikers Donald W. Winnicott im Mittelpunkt. Auchter unterschied dabei zunächst das ‚archaische Halten‘ vom ‚primären und vom sekundären Halten‘ in der Entwicklungspsychologie Winnicotts. Dies übertrug er, wie schon 15 Jahre vor ihm Gerd Wilke, auf die Supervision.

Im Mittelpunkt der supervisorischen Beziehung solle Vertrauen stehen. Dies nannte Thomas Auchter eine Grundhaltung des Supervisors/ der Supervisorin. Nur so könnten sich die Supervisandinnen und Supervisanden auf Dekonstruktionen und Rekonstruktionen im Arbeitsbündnis oder im Fall einlassen. Mit Winnicott argumentierte Auchter, dass alle menschlichen Entwicklungen grundsätzlich auf bindungs- und haltvermittelnde Beziehungen, auf eine ‚haltende Mitwelt‘ angewiesen seien. Dies begänne mit dem physischen Halten und gehe weiter mit dem Halten durch Kommunikation und soziale Strukturen. In Bezug auf die Situation der Zeit problematisierte Auchter, dass viele Menschen sich ‚like a rolling stone‘ erlebten. Im Verlauf des zu Ende gegangenen 20. und Beginn des 21. Jahrhunderts habe ein tiefgreifender Wandel der Subjektivität und der sozialen Systeme stattgefunden. Viele soziale, politische, institutionelle und normative Rahmenbedingungen hätten ihre begrenzende, strukturierende, verbindende, orientierende und damit haltgebende Funktion weitgehend eingebüßt. Kollektive Überzeugungen hätten ihre Festigkeit, Dauerhaftigkeit und Haltbarkeit verloren. Damit seien dem Individuum zwar neue Freiheits- und Entscheidungsspielräume zugewachsen, andererseits ungeheuerliche Forderungen an seine Selbstorganisation und Sinnstiftung. Dies würde von vielen Menschen bewusst oder unbewusst als eine Überforderung erlebt und es verbreite sich das Empfinden, nicht mehr mithalten zu können beziehungsweise nicht mehr mitzukommen. Hinzu käme die durch die modernen Kommunikationsmittel zunehmende Erosion der klaren Unterscheidung zwischen realen und virtuellen Welten. Auch Thomas Auchter nennt als Folge dieser verunsichernden Erfahrungen die Hinwendung zu vermeintlich haltgebenden Sicherheiten, wie auch Nationalismen, Fundamentalismen und nicht zuletzt zu Gewalt (vgl. Auchter 1994).

Thomas Auchter wurde am 02. Juni 1948 geboren und starb am 20. Januar 2024 nach kurzer schwerer Krankheit. Aus einem aktiven Leben wurde er faktisch herausgerissen. Seine Beschäftigung mit Donald Winnicotts Objektbeziehungstheorie stellt einen besonderen Schwerpunkt in seinem Lebenswerk dar. Thomas Auchter war Kliniker und in diesem Sinne psychoanalytischer Supervisor. Nach seinem Vortrag in Bielefeld 2016 besuchte er die Fakultät und führte Fortbildungen für Studierende als Einführung in die Psychoanalyse durch.

Oskar Negt wurde am 01. August 1934 in Ostpreußen geboren und starb 89-jährig am 02. Februar in Hannover. Er war einer der führenden Sozialphilosophen in Deutschland. Wesentlich für seine Philosophie sind Theorien der Arbeit und Bildung. Als jemand, der zu Beginn der Hitlerdiktatur geboren, wurde Oskar Negt als Kriegskind geboren. Die Familie lebte interniert in Dänemark und erst 1955 stabilisierte sich ihre Lebenslage in Deutschland. Oskar Negt studierte bei Max Horkheimer, war Assistent von Jürgen Habermas und führender Vertreter der kritischen Theorie. Sein Leben lang blieb er den Gewerkschaften eng verbunden.

Dass wir alle nur Generationen sind und unser Ableben Erinnerung, Vergewisserung und schließlich Bewertung auslöst, hat Hermann Steinkamp einmal im Rahmen einer Veranstaltung zum Thema „Ethik der Generationen“ gesagt (vgl. Steinkamp 2000) und das Sterben, auch eines einzelnen Menschen, als eine Art Gericht bezeichnet. Es stirbt demnach mehr als nur ein konkreter Mensch. Das Aus-der-Welt -Gehen (Amery 1968) zeigt, wenn es sich um eine Generation handelt, eine andere Zeit und ein anderes Denken an. Auf ihre Weise haben sowohl Thomas Auchter als auch Oskar Negt für die Supervision durch wichtige Gedanken eine besondere Form des Vermächtnisses hinterlassen. Es gilt, das zu schützen, was Negt den politischen Menschen und Auchter eine haltende Mitwelt genannt hat.

## Literatur

- Amery, Jean (1968): Über das Altern, Revolte und Resignation, Stuttgart: Klett Verlag.
- Arendt, Hannah (2002): Vita Activa oder vom tätigen Leben, München: Piper Verlag.
- Auchter, Thomas (1994): Aggression als Zeichen von Hoffnung - oder: Der entgleiste Dialog. In: Wege zum Menschen 48, S. 53-72.
- Auchter, Thomas (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, DOI: 10.4119/fs-2270.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst, Frankfurt am Main.: Suhrkamp Verlag.
- Buer, Ferdinand & Siller, Gertrud. (2004) (Hrsg.): Die flexible Supervision, Wiesbaden: Springer VS.
- Foucault, Michel (1984): Was ist Kritik? Berlin: Merve Verlag.
- Gaertner, Adrian (1999): Gruppensupervision. Tübingen: Edition Discord.
- Gaertner, Adrian (2004): Supervision in der Krise. Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung

der Selbstreflexion. In: Buer, Ferdinand & Siller, Gertrud (Hrsg.): Die flexible Supervision, Wiesbaden: Springer VS, S. 63-76.

Negt, Oskar (2001): Arbeit und menschliche Würde. Göttingen: Steidl Verlag.

Negt, Oskar (2011): Der politische Mensch oder Demokratie als Lebensform. In: Forum Supervision, Heft 38, S. 32-42.

Pongratz, Hans (2004): Der Typ Arbeitskraftunternehmer und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, Ferdinand & Siller, Gertrud: Die flexible Supervision, Wiesbaden: Springer VS, S. 17-34.

Steinkamp, Hermann (2000): Das Generationenverhältnis im Spiegel biblischer Motive. In: Projektbericht Angehörigenarbeit in Altenhilfeeinrichtungen in Nordrhein-Westfalen. Modellprojekt gefördert von der Stiftung Wohlfahrtspflege des Landes Nordrhein-Westfalen. Thema: Ethische Aspekte der Angehörigenarbeit in Altenhilfeeinrichtungen. Fachtagung am 11./12. Februar 2000. Haus Neuland, Sennestadt, S. 45-58.

Wilke, Gerhard (2002): Gruppenanalyse in Organisationen. In: Gruppenanalyse in Organisationen, Vol. 12, Heft 1, Heidelberg: Mattes Verlag, S. 7-24.

*Simone Hauser  
und Claudia Huck*

## **„Quo vadis: Geschichte und Zukunft der Supervision im Dreiländereck“.**



Ein Tagungsbericht zum 50-jährigen Jubiläum der Supervisionsausbildung an der EH Freiburg.

Am 17. Oktober 2024 fand unter der Überschrift: „Quo vadis: Geschichte und Zukunft der Supervision im Dreiländereck“ der Jubiläumsfachtag zum Anlass des 50-jährigen Bestehens der Supervisionsausbildung an der Evangelischen Hochschule Freiburg statt. Die inhaltliche Spanne vom Blick in die Vergangenheit über die Gegenwart bis in die Zukunft hinein bildete sich auch in der Teilnehmerschaft ab. Es mischten sich aktuelle und ehemalige Beteiligte am Ausbildungsgeschehen sowie wichtige Akteure aus dem Netzwerk zu einem Generationen und nationale Grenzen verbindenden Publikum. Die Range reichte von Werner Balsam, als Kursleiter des ersten Supervision-Ausbildungskurses 1975, über die Vorstände der großen Berufsverbände, Beteiligten am (akademischen) Ausbildungsgeschehen in Sozialer Arbeit und Supervision aus Deutschland und Nachbarländern, bis hin zur kommenden Generation von Supervisor\*innen in Gestalt der Studierenden, die in derselben Woche ihr Supervisionsstudium an der Evangelischen Hochschule aufgenommen haben.

Supervision zeichnet sich als Praxeologie und wissenschaftliche Disziplin durch ihre Pluralität und Facettenvielfalt an Referenztheorien und Methoden aus. Dies spiegelte sich im Programm des Fachtages wider, der mit vier Fachvorträgen, zwei Podiumsdiskussionen und einem Workshop sehr gehaltvoll war und eine Vielfalt an Zugängen und Perspektiven auf Supervision und Coaching abbildete.

In ihrer Begrüßungsrede hob Rektorin Prof. Dr. Renate Kirchhoff den „Lob des Zweifels“ (Bertold Brecht, 1938) hervor, der durch Perspektivwechsel neue Handlungsspielräume eröffnet und positive Veränderungen ermöglicht. Zweifel, gepaart mit Offenheit und Neugier, befähigt zu gutem Handeln und schützt vor Starrheit. Sie ermutigte dazu, den Zweifel nicht zu fürchten, sondern vielmehr „die zu begrüßen, die das eigene Wort prüfen“.

Zudem erläuterte sie den symbolischen Bezug der Taufe zur Supervisionsausbildung, die für die Eingliederung in eine Gemeinschaft getragen von gegenseitiger Verantwortung und Solidarität steht. Die Taufe verdeutlicht, dass der Getaufte in den Schutz der Gemeinschaft aufgenommen wurde.

Mit einem Blick in die Vergangenheit eröffnete Prof. Dr. Volker Walpuski den inhaltlichen Teil des Fachtages mit seinem Vortrag zur Institutionsgeschichtlichen Reflexion über 50 Jahre Supervision an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Walpuski, der im September 2023 einen Ruf auf die Professur für Supervision und Coaching erhalten hat, ist seit September 2024 Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Supervision und Coaching an der Evangelischen Hochschule Freiburg.

Die Supervisionsausbildung an der Evangelischen Hochschule ist eng mit der Professionalisierung und Demokratisierung der Sozialen Arbeit verbunden (vgl. Walpuski 2024). Sie entstand aus dem Bedarf des kirchlichen Trägers nach qualifizierten SupervisorInnen für die eigene Ausbildungsstätte. Das erste Kursleitungsstadium brachte eine Casework-Ausbildung aus den USA bzw. eine Supervisionsausbildung von der Akademie für Jugendarbeit und Sozialarbeit des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge mit. 1989 war die Evangelische Hochschule dann Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).

Walpuski skizzierte die Geschichte der Supervisionsausbildung: Von 1975 bis 1999 wurde die Ausbildung in Zertifikatskursen organisiert. Im Wintersemester 2004/2005 startete an der EH Freiburg der bundesweit erste Masterstudiengang Supervision mit einer Regelstudienzeit von fünf Semestern. Von 2008 bis 2019 wurde der Studiengang um einen pastoralpsychologischen Schwerpunkt erweitert. Ab 2011 wurden die Masterarbeiten alle zwei Jahre im Rahmen öffentlicher Fachtage vorgestellt.

Ein großer beschreibbarer Zeitstrahl im Hörsaal diente als interaktives Forschungsmedium zur Geschichte und lud die Teilnehmenden ein, ihr Wissen und ihre Erfahrungen beizutragen. Die enge Verflechtung mit Berufsverbänden wie der DGSv, BSO, DGfP und CPT sowie mit anderen Ausbildungsstätten (z.B. EFH Hannover, IBS Aachen) wurde im Vortrag verdeutlicht und später in der Podiumsdiskussion erlebbar.

Prof. Dr. Ulrich Siegrist (Katholische Hochschule Freiburg) stellte als eine Facette der berufsbezogenen Beratung den „Body-Turn“ in den Fokus: die Einbeziehung körperlichen Erlebens in Beratungsprozesse (Siegrist 2023). Er führte das Publikum durch eine Selbsterfahrungsübung, die es unmittelbar in die persönliche Gegenwart brachte. Experimentelle Methoden seien vor allem im Einzelcoaching hilfreich, insbesondere bei sogenannten Trilemma-Situationen. Ein Trilemma beschreibt er als eine Lage, in der der Coachee sowohl ein Spannungsverhältnis mit seinem Umfeld als auch eine innere kognitive oder emotionale Ambivalenz diesbezüglich erlebt.

Das Ziel besteht darin, den Coachee dabei zu unterstützen, den Fokus von äußeren Faktoren auf seine innere Perspektive zu verlagern, um ein vertieftes Erleben zu ermöglichen, bis eine spürbare Erleichterung eintritt. Oft geht dies mit einer veränderten Haltung oder neuen Handlungsoptionen im Hinblick auf das ursprüngliche Problem einher.

Nach einer Mittagspause, die für Begegnung und Austausch genutzt wurde, ging es in zwei parallel stattfindenden Angeboten zügig weiter.

Zum einen moderierte Dekan Prof. Dr. Reinhard Lohmiller (EH Freiburg) eine spannende Diskussion über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Handhabung der Ausbildungssupervision für Studierende der Sozialen Arbeit im Dreiländereck. Anwesend waren Dagmar Hensel-Gebhard, die die Leitung des Praxisamtes und der Studienfachberatung des Studiengangs Soziale Arbeit an der Evangelischen Hochschule Freiburg innehat, sowie Petra Natolino-Repp, die für die Praxisangelegenheiten im Sozialwesen an der Katholischen Hochschule Freiburg verantwortlich ist. Außerdem nahmen Beate Knepper und Daniel Lozano vom Studiengang Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) teil. Der Austausch thematisierte zentrale Aspekte wie den Stellenwert und die Organisation der Ausbildungssupervision, die Gruppengröße, die Anzahl der Stunden sowie die Auswahl und Anbindung der AusbildungssupervisorInnen.

Anschließend gab Prof.in Dr.in Maike Wagenaar (Hochschule Hannover) Einblicke in ihre Forschungsarbeit zur transgenerationalen Weitergabe und deren Auswirkungen auf Beratungskontexte (Wagenaar 2023). Sie beleuchtete tief verwurzelte Werte, Haltungen, Erlebnisse und Traumata, die über Generationen hinweg weitergegeben werden. Am Beispiel des Satzes „Du sollst es einmal besser haben“ zeigte sie, wie diese Übertragungen unbewusst geschehen und sich manifestieren können.

Wagenaar untersuchte, wie nicht bewusst erinnerbare Inhalte das Selbstbild, die Beziehungen zu anderen und zur Umwelt prägen. Diese Inhalte bilden die Grundlage für Bedeutungsgebung und die Konstruktion der eigenen Wirklichkeit. In Beratungskontexten spielt das Erkennen dieser unbewussten Weitergaben eine zentrale Rolle, da sie das persönliche Erleben und zwischenmenschliche Beziehungen stark beeinflussen.

Zum anderen leiteten Dr. Judith Winkelmann, Jürgen Fobel und Andreas Hasenkamp (Zentrum für Seelsorge Karlsruhe) einen interaktiven Workshop zum Thema „Supervision in der Seelsorge als Modell integrativer Pastoralpsychologie“ (vgl. Binder et al. 2021). Dabei erlebten die Teilnehmenden praxisnah, wie Ausbildungssupervision in Gruppen durch Kombination dreier Beratungsansätze theoretisch fundiert und methodisch umgesetzt werden kann. Nach einer Falldarstellung wurden die Teilnehmenden in drei Gruppen geteilt, welche jeweils Vorschläge aus humanistischer, tiefenpsychologischer und systemischer Sicht formulierten. Der vom Falleinbringer gewählte Ansatz wurde im weiteren Beratungsverlauf umgesetzt. Der Workshop hinterließ die Teilnehmenden angeregt und voller Energie. Obwohl nur noch wenig Zeit für eine Abschlussrunde war, wurden viele Ideen zur Umsetzung im eigenen Beratungskontext geäußert, etwa in der Arbeit mit methodisch sehr qualifizierten Supervisandinnen, in kollegialer Fallbesprechung und Intervisionsgruppen, oder die isolierte Umsetzung des Aspektes der Methodenauswahl durch die Supervisanden.

Als Verbindung von Gegenwart und Zukunft sprach Prof. Dr. Frank Austermann (Hochschule Hannover) von der Rolle der Supervision als kritisch-reflexive Institution in einer gefährdeten Demokratie. Er legte dar, dass Supervision eine Institution ist, welche ebenso, wie die Demokratie, gefährdet ist durch soziale Ungleichheit, autoritäre Tendenzen und gesellschaftliche Entwicklungen wie Singularisierung, Entgrenzung, Beschleu-

nigung und Verdichtung der Arbeitswelt, Desintegrationsdynamiken und Ökonomisierung. Sowohl die Person des Supervisors als auch das Gegenüber sind geprägte Subjekte der gesellschaftlich-geschichtlichen Entwicklung der Zeit. Er erinnert daran, dass Beratung nicht per se gut ist, sondern beständig ethisch reflektiert sein will, wenn sie qualitativ anspruchsvoll und demokratisch förderlich sein soll. Für gute Beratung ist sowohl Professionalität als auch Professionsethik unverzichtbar. Er formulierte abschließend Fragen zur ethischen Reflexion der eigenen Beratungspraxis, welche den anregenden Austausch aller Beteiligten zum Vortrag beflügelten.

Als Blick in die Zukunft diskutierten in einer geistreich von Herrn Walpuski moderierten Talkrunde vor dem Plenum Dr.in Annette Mulkau (DGSv), Claudia Enders (DGfP) Imelda Bischof (BSO) und Martina Geng (FVS) untereinander und mit dem Plenum zum Thema „Quo vadis: Zukunft der Supervision“. Unter anderem ging es um die Verantwortung der Supervision der Gesellschaft gegenüber, schnelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Auswirkung auf Theorie und Praxis der Supervision, die Frage nach dem Umgang mit Vielfalt allgemein und spezifisch bezogen auf Generationen. Es ging um die fortschreitende Ökonomisierung im Sozial- und Gemeinwesen und deren Auswirkung auf Supervision, um globale Herausforderungen wie Klimawandel oder den Umgang mit KI.

Bevor es zum verführerischen kulinarischen Buffet mit viel Raum für Begegnung und Austausch ging, wurde der feierliche Teil des Abends von Rektorin Prof. Dr. Renate Kirchhoff eröffnet. Daran anknüpfend wurden Grußworte von verschiedenen Gästen überbracht: Kirchenrätin Prof. Dr. Sibylle Rolf, Leiterin der Abteilung Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung der Evangelischen Landeskirche in Baden, Prof. Dr. Ulrich Siegrist von der Katholischen Hochschule Freiburg, Dr. Annette Mulkau, Vorstandsvorsitzende der DGSv, Claudia Enders von der DGfP, und Rolf Breunig vom Leitungsteam der Freiburger Vereinigung von SupervisorInnen e.V. (FVS). Ein besonderer Dank und Applaus ging an Frau Iris Schildecker für die erfolgreiche organisationale Umsetzung dieses Fachtages.

Fazit: Der Fachtage spiegelte die Grundprinzipien der Supervision auf mehreren Ebenen wider: Dialog, Reflexion, eine offene Haltung des Nichtwissens, gemeinsames Lernen, Neugierde und Präsenz. Diese Prinzipien prägten sowohl den Fachtage selbst als auch das

Supervisionsgeschehen, das als zirkulärer Prozess verstanden wird und die Vernetzung von Theorie, Praxis und Ausbildung fördert, um aktiv an der gesellschaftlichen Entwicklung teilzunehmen.

Besonders gewinnbringend war der interessierte Austausch der Teilnehmenden. Die Evangelische Hochschule hat eindrucksvoll gezeigt, dass sie Supervision kann: Menschen in den dialogischen, reflexiven Austausch bringen, mit einer neugierigen Haltung des gemeinsamen Lernens, Offenheit und Präsenz. Durch vielfältige Perspektivwechsel entstand Raum für Neues – alles eingebettet in die Überzeugung, dass Supervision in Ausbildung und Praxis in die Gesellschaft hineinwirkt, ganz im Sinne des Mottos der Evangelischen Hochschule: „Wir verändern Gesellschaft“.

Supervision und die Ausbildung darin haben einen gesellschaftlichen Auftrag, und für dessen Umsetzung ist die Vernetzung der Supervisionsgemeinschaft in Lehre und Praxis unverzichtbar. Es bleibt zu wünschen, dass dieser Austausch, die kritische Reflexion und die gegenseitige Ermutigung innerhalb der Gemeinschaft auch in Zukunft gepflegt und kultiviert wird.

## Literatur

- Austermann, Frank (2019): Zu den demokratischen, emanzipatorischen und internationalen Wurzeln der Profession Supervision am Beispiel von Cora Baltussens Beratungsverständnis. In: Forum Supervision 27 (52), S. 6–16, DOI 10.4119/fs-2320.
- Binder, Désirée; Hasenkamp, Andreas; Kreitzscheck, Dagmar (2021): Supervision in der Seelsorge. Ein Modell integrativer Pastoralpsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brecht, Bertolt (1938): Lob des Zweifels, in: Brecht, Bertolt [1956]: Gedichte und Lieder. Berlin: Suhrkamp (Bibliothek Suhrkamp, 33), S. 22-25.
- Siegrist, Ulrich (2023): Experienzielles Coaching. Veränderung im Kontext körperlich-emotionalen Erlebens. In: Person 27 (1), S. 1-11.
- Wagenaar, Maike (2023): Das Frauen- und Mutterbild im Nationalsozialismus und seine Auswirkungen bis heute: eine sozialpsychologische Untersuchung zu unbewussten Übernahmen. Opladen: Budrich Academic Press.
- Walpuski, Volker Jörn (2024): Zwischen Restauration und Inneren Reformen. Cora Baltussens transnational kontextualisiertes Leben und Wirken als Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren. Weinheim: Beltz Juventa (Edition Soziale Arbeit).

*Regina Heimann*

## **Supervision im interkulturellen Kontext**

Ein Bericht zur Veranstaltung DGSv Kompass digital vom 11.09.2024.



Laut DGSv bietet dieses Veranstaltungsformat durch seinen kompakten Aufbau einen Workshopcharakter, der neben einem fachlichen Input aus der Beratungsarbeit zu praxisnaher Diskussion einlädt und Vernetzungsmöglichkeiten offeriert.

Als Referentin für diesen digitalen Kompass war die Supervisorin und Coach (DGSv) Sosan Azad eingeladen. Sie ist Geschäftsführerin des Ausbildungsinstituts Streit Entknoten GmbH und u.a. Trainerin für interkulturelle Kompetenz. An der gut besuchten Veranstaltung nahmen 78 Teilnehmer\*innen teil, was auf ein Interesse und einen Bedarf an Information und Austausch zu diesem gesellschaftspolitisch relevanten Thema hinweist. Den Workshopcharakter erreichte die Referentin über eine anschauliche Theorie-Praxis-Verknüpfung während des Fachvortrages, in welchen viele Beispiele aus der eigenen Weiterbildungs- und Supervisionspraxis eingebunden waren. Die Teilnehmenden wurden durch Einzelübungen zur Selbsterfahrung eingeladen und über Kleingruppenarbeit zur Auseinandersetzung mit persönlichen Themenbezügen angehalten. Die eingestreuten Diskussionsimpulse wurden rege aufgegriffen. Fragen zu konkreten Handlungs- und Herangehensweisen als Supervisor\*in im Umgang mit Interkulturalität wurden seitens Suzan Azad ehrlich und anschaulich beantwortet. Der Fachvortrag befasste sich mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist Kultur?
- Wie hängen Heimat und Identität zusammen?
- Wie findet Interkulturalität Raum in Supervision?
- Welche Arbeitsmodelle sind hilfreich für Supervision?

## Was ist Kultur?

Bereits die ersten Einzelübungen wie das Schreiben des eigenen Namens mit der rechten Hand und danach mit links ließ die Teilnehmenden sehr anschaulich erfahren, wie verunsichernd und irritierend sich eine Veränderung der Schreibkultur anfühlt. Dazu gesellen sich Schamgefühle, weil etwas kulturell Vertrautes wie das eigene Schriftbild mit der ungewohnten Hand nicht in der gleichen Qualität erzeugt werden kann. Die Aufgabe, ein arabisches Schriftzeichen nach Vorlage zu zeichnen, intensiviert das Fremdheitsgefühl und den Druck, alles richtig zu kopieren. Gleichzeitig fehlte die emotionale Verbindung zum kopierten Wort – Frau Azad beschreibt es als ein „abgemaltes Bild ohne Identität“. Hier wird der Kulturbegriff Milton Bennetts (1993) greifbar: *„Kultur ist, was mir vertraut ist und mit dem ich emotional verbunden bin. Sie ist die Koordination der Sinngebung und des Handelns in spezifischen Kontexten“*

Im interkulturellen Kontext treffen Menschen aufeinander, die unterschiedliche Bilder zu einer gerade erlebten Situation im Kopf haben. Darunter können auch Bilder sein, die nicht ausgesprochen werden dürfen. Es werden Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühle aktiviert, wie die „Sorge vor einem nicht verstanden werden“ oder sich selbst als abweichend zu erleben. Da das Trennende im Fokus steht, wird statt der Gemeinsamkeit die Abweichung von der Norm zum Thema.

Im Gegensatz zu einer besonderen Kleidung als gewähltem distinktiven Merkmal sind unterscheidbare Hautfarbe, Aussprache oder Wortwahl nicht frei wählbar. Sie können nicht als selbstbewusst initiiertes Unterscheidungsmerkmal fungieren. Das unfreiwillig Trennende und die Fokussierung darauf wird so mindestens als ausgrenzend erlebt. Frau Azad rät deshalb, die gegenseitigen negativen Zuschreibungen, Befürchtungen und Bilder, die mit dem unfreiwillig Trennenden verknüpft sind, zum Thema in Supervision zu machen. Eine öffnende Fragestellung und Haltung könnte sein: Wie geht es Ihnen als Mensch in einer Gruppe, in der Sie nicht zur Mehrheitskultur gehören? Aber auch ein Zugang über Metaphern bietet sich an.

Als Kleingruppe erhalten wir die Aufgabe, uns über Fragen und Gedanken zu Supervision im interkulturellen Kontext auszutauschen und dafür eine gemeinsame Metapher zu finden. Hier einige Beispiele aus dem anschließenden Plenum: „Wie ein Fisch im Weltall; Kabelsalat; bunte Blumenwiese; Haus mit verschiedenen Etagen, wie eine Ameise im

Zoo, the dark side of the moon“. Der Vorteil dieses Zugangs liegt in der indirekten Kommunikation und Bildsprache, die mit der Suche nach Metaphern verbunden ist. Zudem liegt im Herausarbeiten eines gemeinsamen Nenners und dem Bemühen um die Herstellung von Einigkeit etwas Verbindendes, das für diesen spezifischen Kontext Geltung erfährt.

### **Erfahrungen mit Unterschieden besprechbar machen**

Sobald eine grundlegende Vertrauensbasis und klare Strukturen in der Supervision erarbeitet wurden, können Diskriminierungserfahrungen zum Thema gemacht werden. Frau Azad schlägt einige Fragerichtungen vor: Wie geht es Ihnen hier miteinander? Welche Dinge finden Sie gut im Miteinander? Welche Dinge erleben Sie als verletzend? Wenn Sie eine gemeinsame Sprache hätten, die niemanden verletzt, wie könnte diese hier aussehen? Vor allem in der letzten Frage wird der spezifische Kontext betrachtet. Es geht nicht um irgendeine Erfahrung oder um eine große Lösung, sondern um das Teilen der Erfahrungen mit Unterschiedlichkeit im Hier und Jetzt mit diesen Menschen. Die ehrliche Auseinandersetzung mit dem, was jede/r für sich braucht und womit sie/er sich unwohl fühlt stellt das supervisorische Ziel dar. Das Mitteilen von schmerzhaftem Erleben und das gemeinsame Aushalten dieser Erzählungen. Die Arbeit mit Metaphern und Bildern oder die Suche nach einer diskriminierungsfreien Sprache für diesen Moment in diesem Raum verhindert die Bearbeitung vergangener Geschichten und Erzählungen und legt die Konzentration auf das Hier und Jetzt. Supervision wird zum Ort des emotionalen Erlebens.

Laut Sozan Azad sollen Supervisor\*innen das Trennende und Otheringprozesse zum Thema machen, auch mit dem Wissen, dass damit Widerstände hervorgerufen oder die Angehörigen der Mehrheit mit den eigenen Privilegien konfrontiert werden. Sie rät hier zu dem Mut, nach den trennenden Bildern zu fragen und sich dieser Auseinandersetzung zu stellen und die dabei auftretenden Unsicherheiten auszuhalten. Da offene Fragen nach Diskriminierungserfahrungen selten funktionieren (nicht jeder Mensch spricht freimütig über diese Erfahrungen) bieten sich konkrete Beispiele aus vergangenen Fallsupervisionen oder Erfahrungsimpulse der Supervisor\*innen als Einladung an. Ziel ist der Austausch über konkretes Fremdheitserleben. Frau Azad betont hier, dass es seitens der

Gruppe und der Supervidierenden eine „interkulturelle Ambiguitätstoleranz“ braucht, da immer Verstehenslücken bleiben oder bestimmte Aspekte gegenseitig nicht verstehbar sind. Wichtig sei zudem, das Erleben Einzelner weder zu bagatellisieren noch zu relativieren – beide Techniken dienen zur Verschleierung von Machtverhältnissen oder zur Schuld- und Schamabwehr – sie führen nicht zu einem gegenseitigen Verstehen.

## **Kultur beginnt mit Heimat**

Bezogen auf den Themenbereich Heimat und Identität erfolgt die Einladung, über Begriffe, Emotionen oder Definitionen zum Begriff „Heimat“ nachzudenken. Viele verbinden damit Sprache und Vertrautheit: „Ich verstehe und werde verstanden“. Herder sagt dazu: „Heimat ist der Ort, an dem ich mich nicht erklären muss“ (Johann Gottfried von Herder 1744-1803). Legt man diese Definition für ein interkulturelles Miteinander zugrunde, lässt sich daraus die Anstrengung im Zusammenhang mit Vielfalt und Interkulturalität ableiten. Diese ist abhängig von der eigenen Position im Begegnungsland. Sofern ich in der Position der Fremde bin, muss ich mich erklären und mich u.a. mit schmerzhaften, kränkenden Aspekten von Vielfalt und dem Erleben von Ohnmacht auseinandersetzen. Zudem muss ich jemanden finden, der mir die fremde Kultur erklärt. Aus der gebenden Position heraus, also derjenigen, die sich im Begegnungsland beheimatet fühlt, kann ich entscheiden, ob ich erklären will.

Sozan Azad formuliert Fragen an interkulturelle Supervisionssettings, welche neben einem reflektierten Wissen über die eigene Heimatkultur zur Vorbereitung hilfreich sein können: Diese bieten sich an, wenn entweder die Themen der Supervision als interkulturell deklariert sind oder die Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe in der Supervision interkulturell ist:

- Was weiß ich als Supervisor\*in über die beteiligten Kulturen?
- Woher habe ich dieses Wissen?
- In welchem Kontext trifft es zu?
- In welchem Kontext trifft es nicht zu?

## Arbeitsmodelle

Im folgenden Theorieteil stellt Frau Azad das Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) von Milton Bennett (1993) mit dem Entwicklungsweg vom Ethnozentrismus (Ablehnung) zum Ethnorelativismus (Integration) über sechs Phasen sowie das Konzept der dritten Kultur (Useem 1960 zit. n. Pollock & van Recken 2003) vor. Letzteres setzt auf ein kohärenzorientiertes Verständnis von Interkulturalität, welches die dritte Kultur als Co-Creations Schnittmenge von Kultur A und Kultur B präferiert. Vor allem Kinder der dritten Kultur (Third Culture Kids), die einen großen Teil ihrer Entwicklungsjahre außerhalb der Herkunftskultur der Eltern aufwachsen, erleben diesen zwischenkulturellen Raum – teils als Herausforderung, teils als Chance (Pollock & van Recken 2003). Für die interkulturelle Supervision kann dieser Ansatz nutzbar gemacht werden, indem bspw. nach einer gemeinsamen (nicht diskriminierenden) Sprache für diese Gruppe in diesem begrenzten Kontext gefragt wird.

Mit den fünf Phasen des Migrationsprozesses von Sluzki (2001) verdeutlicht die Referentin die Dauer von Integrationsleistungen und die jeweiligen innerpsychischen Herausforderungen, die mit jeder Phase verbunden sind.

- Vorbereitungsphase (Abschied, Motivation, Auftrag, Entscheidung)
- Migrationsakt (Welcher Weg und wie lange)
- Überkompensierung (Verdrängung, Neugier, Anpassung)
- Dekompensation (Idealisierung der Ursprungskultur, Wertehaltung, Kritischer Blick auf Aufnahmekultur)
- Anpassung (Umgang mit Herkunfts- und Aufnahmekultur)

Interkulturalität bedeutet in dieser Betrachtung, dass es nicht nur darum geht, sich in der Vielfalt zu begegnen. Vielmehr treffen Menschen mit unterschiedlichen Geschichten und Entwicklungsherausforderungen aufeinander, die nicht nur verschiedenen Kulturen angehören, sondern sich möglicherweise auch in unterschiedlichen Phasen ihres Migrationsprozesses befinden. Vor allem in der Phase der Dekompensation ergeben sich Krisen und Konflikte mit der Aufnahmekultur, da vor allen Dingen das Trennende fokussiert wird. Es handelt sich um einen inneren Konflikt, den die Betroffenen über die Abgren-

zung im Außen ausagieren. Dieser herausfordernde Entwicklungsprozess ist als Übergangsphase notwendig und mündet letztlich in einen integrierenden Umgang mit beiden Kulturen.

## **Abschlussdiskussion**

Zum Abschluss der Veranstaltung gab es weniger eine Diskussion der vorgestellten Konzepte als vielmehr die Klärung noch offener Handlungsfragen im Rahmen von interkultureller Supervision. Mit beeindruckender Klarheit vertrat Frau Azad ihre Haltung, dass Supervision einen Erfahrungsraum zur interkulturellen Begegnung erschaffen muss, in welchem Verletzungen angesprochen und bearbeitet werden können. Dabei geht es auch um die Ansprache diskriminierender Strukturen gegenüber der Leitungsebene, selbst wenn diese Erkenntnisse dort nicht gehört werden wollen. Das Feld sei häufig noch nicht so weit, dass diskriminierungsfrei über Interkulturalität gesprochen werden könne – aber es sei notwendig, im Gespräch zu bleiben. Hier sieht Sozan Azar auch ihre Mission: Das Thema Interkulturalität muss in der Gesellschaft gut positioniert werden. Es gibt viele Menschen mit Migrationsgeschichte in Deutschland. Jedes dritte Kind unter sechs Jahren und jede/r fünfte Einwohner\*in stammt aus einer Zuwanderungsfamilie, also werden uns die Herausforderungen weiter begleiten.

Für Zukunftsmusik hält Frau Azad die geäußerte Überlegung, die Filterfunktion des Beraterscouts der DGSv um den Begriff Migration zu erweitern. Damit könnte man besondere Beratungsressourcen von Supervisor\*innen mit Migrationshintergrund sichtbar machen. Derzeit würde nach ihrer Einschätzung eher die Gefahr von Diskriminierung und Othering durch eine solche Funktion bestehen. Zudem wolle nicht jeder Mensch mit internationaler Geschichte (diese Bezeichnung schlägt Aladin El Mafaalani (2022) u.a. als Ersatz für den alltagssprachlich sperrigen Begriff des Migrationshintergrundes vor) das Thema Interkulturalität professionell besetzen.

Zusammenfassend betrachtet hat dieser DGSv Kompass einen guten Einblick in die Diskussion zum Umgang mit Fremde und dem Trennenden im interkulturellen Kontext gegeben. Zu einer offenen Gesellschaft, die sich im Zusammenwachsen zwangsläufig an-

nähert, gehören Veränderungen, Spannungen und der friedliche Konflikt als Umgangsstrategie (El Mafaalani 2023: 17f.). Vielfalt in Nähe zu leben ist kein gemütlicher Prozess und nicht immer schön. Strukturen oder zwischenmenschliche Interaktionen unterschiedlich wahrzunehmen, zu erleben und zu deuten ist Teil des gemeinsamen und (nicht nur) interkulturellen Alltages unserer Gesellschaft. Diese Ebenen an- und auszusprechen und zum Gegenstand des Austausches zu machen ist Aufgabe von Supervision.

## Literatur

- Azad, Sozan (2017): Vom Aufbruch in die neue Heimat - Phasen der Migration. In: Die Mediation, Quartal III, S. 64ff.
- Bennett, Milton J. (1993): Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: Paige, Michael R. (Hrsg.): Education for the Intercultural Experience. Yarmouth: Intercultural Press.
- El Mafaalani, Aladin (2022): Wozu Rassismus? Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassistuskritischen Widerstand. Köln: Verlag Kiepenheuer und Witsch.
- El Mafaalani, Aladin (2023): Das Integrationsparadox. Warum gelingende Integration zu mehr Konflikten führt. 4. überarbeitete Ausgabe. Köln: Verlag Kiepenheuer und Witsch.
- Pollock, David E. & Van Reken, Ruth (2009). Third culture kids: Growing up among worlds. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Sluzki, Carlos E. (2001): Psychologische Phasen der Migration und ihre Auswirkungen. In: Hegemann, Thomas & Salman, Ramazan (Hrsg.): Transkulturelle Psychiatrie. Bonn: Psychiatrie Verlag, S. 101-115.

*Miriam Bredemann  
und Heike Friesel-Wark*



## **Tagungsbericht der Mitglieder- versammlung der Deutschen**

## **Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) vom 8. bis 9. November 2024 in Bonn**

Vom 8. bis 9. November 2024 fand vor Ort im Universitätsclub Bonn und online über Open Slides die Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) statt.

Am ersten Veranstaltungstag waren 95 natürliche und juristische Mitglieder, davon 72 vor Ort, anwesend. Am zweiten Tag nahmen 108 natürliche und juristische Mitglieder, davon 56 Personen vor Ort, teil (DGSv-Homepage 2024). Neben den Mitgliedern konnten Beatrix Reimann, Vorsitzende der „Deutschen Gesellschaft für Beratung e.V.“, Miriam Ullrich, Präsidentin der „Association of National Organisations for Supervision and Coaching (ANSE)“ und Patrizia Tonin, Präsidentin „Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS)“ von dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats Ronny Jahn begrüßt werden.

Für den vorliegenden Bericht haben wir uns entschieden, über einzelne Tagesordnungspunkte, die uns als besonders bedeutsam erscheinen, zu berichten. Weitere Tagungsordnungspunkte sind in dem Protokoll, das im Mitgliederbereich der DGSv-Homepage (2024) einzusehen ist, nachzulesen.

Der erste Tag stand im Zeichen des Vortrages von Prof. Dr. jur. Dr. phil. Michel Friedman – Rechtsanwalt, Publizist, Moderator und Philosoph. Als Gastredner hielt Friedman am

Nachmittag einen Vortrag, dessen Titel und Inhalte seinem aktuellen Buch „Schlaraffenland abgebrannt – Von der Angst vor einer neuen Zeit“ (Friedman 2023) entlehnt waren.

Wie in seinem Buch thematisierte Friedman in seinem Vortrag die drängenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme der westlichen Wohlstandsgesellschaften.

Er kritisiert die Selbstgefälligkeit der deutschen Gesellschaft und die mangelnde Bereitschaft, auf gesellschaftliche und globale Krisen angemessen zu reagieren. Mit der Metapher des „Schlaraffenlandes“ beschreibt er eine Gesellschaft, die sich zu stark auf Komfort und den Status quo verlässt. Aus seiner Sicht mieden viele in Deutschland eine Auseinandersetzung mit tiefgreifenden Problemen, indem sie lieber den *Do-Not-Disturb-Modus* aktivierten. Es ginge *ihnen* zu gut, so dass sie ihre Kraft nicht mehr mobilisierten und auch Signale bestehender Gefahren übersähen. Vielmehr zögen sie sich in ihren eigenen, persönlich-privaten Lebensbereichen zurück und brächten sich zumeist selten und wenn, dann dosiert – das eigene Gewissen beruhigend – in den gesellschaftspolitischen Diskurs ein. Dabei würde von ihnen nicht erkannt bzw. verkannt, dass die realen Begebenheiten der aktuellen Zeit derart gestaltet sind, dass es eines deutliche(re)n, aktive(re)n und durchaus streitbar(er)en Einbringens bedarf. Diese Tendenz zur Passivität, zur Verkennung sowie Verdrängung von Problemen hält Friedman für fatal, da die aktuellen Herausforderungen wie Klimawandel, Digitalisierung und internationale Krisen sich nicht länger ignorieren ließen. Es bedarf, so sein Appell, eines aktiven Eingreifens – nicht morgen, sondern jetzt.

Wie sein Buch weniger eine bloße Krisenbeschreibung als vielmehr ein Aufruf ist, den gesellschaftlichen Wandel proaktiv und rational zu gestalten und dabei Ängste zu beherrschen, statt von ihnen blockiert zu werden, forderte Friedman auch in seinem Vortrag die Zuhörenden zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den Krisen der Gegenwart, zu einer Neuausrichtung hin zu mehr Humanismus und gesellschaftlicher Verantwortung auf. Unter dem Eindruck der aktuellen sozial-politischen Lage verdeutlicht Friedman eindrücklich, dass das, was auf Basis der Aufklärung an Werten den Weg für eine moderne Demokratie bereitet hatte – Freiheit, Gleichheit, Solidarität – in höchster Gefahr sei.

Es stelle sich die dringliche Frage, was wir bereit seien, für die Freiheit zu geben. Mittels seines Vortrages schien Friedman in einer, die Verdrängungskunst von Menschen, denen

es gerade ganz gut geht, dechiffrierenden Weise, auch explizit die Anwesenden wachrufen, sie irritieren zu wollen. Sein Aufruf trifft in Bonn auf eine Hörschaft, die als Supervisor\*innen und Coaches mehrheitlich den „bildungsbürgerlichen Volksmilieus“ (vgl. Vester et al. [1993] 2001, Bredemann 2023, S. 19) zuzuordnen sind. Man\*frau durfte sich konkret angesprochen sehen – Eine gewisse Stille, vielleicht auch Betroffenheit konnte im Raum spürbar werden.

Deutlich wurde als klare Botschaft: Menschen können und sollten sich ändern, verfehlt Wege abbrechen, sich neu, mutig und streitbar auf den Weg in eine humane(re) Gesellschaft machen.

Am Abend fand zum inzwischen achten Mal die Verleihung des Förderpreises statt, der seit 2018 nach Cora Baltussen benannt ist. Der diesjährige Preis wurde an Emma Rehr und Britta Schweigel verliehen.

An der Alice-Salomon-Hochschule Berlin hatte Rehr den berufsbegleitenden Zertifikatskurs 2021 „Supervision und Coaching in der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit“ absolviert. Der Titel ihrer Abschlussarbeit lautet: „Experimentelle Suchbewegungen: Rassismuskritik als Reflexions- und Handlungsperspektive für die Supervision.“ Rehr untersucht in ihrer Arbeit, warum und in welcher Form rassismuskritische Perspektiven in der Supervisionslandschaft berücksichtigt werden sollten und welche konkreten Reflexions- und Handlungsmöglichkeiten hierfür denkbar sind. Dafür führt die Autorin rassismustheoretische und -kritische Konzepte und Diskurse zusammen, die Grundlage für eine Supervision bilden könnten, die sich als rassismuskritisch verstehen will. Rehrs umfassende und differenzierte Analyse des Status Quo in der Supervision zur Frage des Einbezugs von Rassismuskritik (sie bezieht die Curricula auf DGSv-Verbandsebene, die Ausbildungskonzepte der DGSv-zertifizierten Weiterbildungsinstitute sowie der akkreditierten Studiengänge für Supervision und Coaching an den Universitäten und Hochschulen, den supervisorischen Fachdiskurs und die Forschungsarbeiten zur Mitgliederstruktur der DGSv in die Analyse mit ein) lässt neben Potenzialen, an denen zukünftig anzuknüpfen wäre, Defizite erkennen. Rehr stellt mit ihrer Arbeit exemplarisch rassismuskritische Reflexions- und Handlungsmöglichkeiten für die Supervision zur Verfügung. Sie schlägt für die (Weiter-)Entwicklung einer (auch) rassismuskritischen Supervision konkrete Ansätze

für die weitere Supervisionsforschung und – auf institutioneller Ebene – für den Berufs- und Fachverband vor.

Als zweite Preisträgerin erhielt Schweigel als Absolventin des Masterstudiengangs „Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS)“ im Fachbereich Humanwissenschaft der Universität Kassel mit ihrer Masterarbeit mit dem Titel „Coaching für Bürgermeisterinnen – Female Leadership im Rathaus“ den Preis. Schweigel richtet den thematischen Fokus auf die kleine Gruppe der Bürgermeisterinnen (lediglich 10% des Bürgermeister\*innenamtes ist in Deutschland weiblich besetzt) und arbeitet auf theoretischer und auf empirischer Basis heraus, dass weiterhin tradierte Erwartungen an den weiblichen Geschlechterrollenhabitus herangetragen werden. Zudem nimmt der Habitus der Organisation Verwaltung selbst, als eine monokratisch und hierarchisch organisierte Verwaltung, Einfluss auf das Denken, Entscheiden, Handeln und auf die Wirkmacht sowie die persönliche Identität der Frauen in dem Amt. Es wird erkennbar, dass sich diese in der alltäglichen Arbeit gegen die an sie herangetragen tradierten Geschlechterrollenbilder und tief verwurzelten, teilweise unbewussten Vorbehalten ihrem professionellen Handeln gegenüber zur Wehr setzen müssen. Dafür brauchen sie Unterstützung durch arbeitsbezogene Beratung. Aus Schweigels Forschung ergeben sich Anhaltspunkte für ein gendersensibles Coaching, das Frauen in der Gestaltung und Ausübung dieses Amtes unterstützt.

Der zweite Tag startete mit dem Bericht der Arbeitsgruppe (AG) Verbandsforum und der Rückschau auf das vergangene elfte Verbandsforum in Mannheim mit dem irritierenden Titel „Es reicht – Mitnichten, Allemal, Nicht für alle. Uns. Manchmal. Fürs Erste!“. Den Hintergrund für die gewählte Thematik bildeten die derzeitigen Herausforderungen im „Außen“ in Zeiten gesellschaftlicher Spannungen und Krisen und deren Auswirkungen im „Inneren“ sowie die Frage des sich wandelnden (?) Anspruchs an Beratung bzw. Supervision mit der Fragestellung: „Reicht `das´ noch, unser supervisorisches Handeln?“ Die AG Verbandsforum berichtet vom erstmaligen Einsatz eines neuen Momentums, nämlich der Arbeit mit einer Tänzerin bzw. der Integration tänzerischer Anteile, um eine Auseinandersetzung auf einer weiteren Wahrnehmungsebene, einer körperlichen Resonanzebene, zu ermöglichen. Den Abschluss der Veranstaltung bildete der Impulsvortrag der Wissenschaftsjournalistin und Wirtschaftsredakteurin der „Die Tageszeitung (taz)“ Ulrike Herrmann und ihr jüngstes, auf eine hohe positive Resonanz gestoßene Buch „Das Ende des Kapitalismus“. Das Verbandsforum wird 2025 pausieren, anstelle dessen wird

ein „Verbandsforum Spezial“ zum Thema „Netzwerken“ in Hannover stattfinden, bei dem unterschiedliche Aspekte von und Perspektiven auf Netzwerkarbeit thematisiert und diskutiert werden sollen.

Im Rahmen des Berichtes des Kontrollausschusses der „Agentur für Supervision und Coaching (AS GmbH)“ berichtet Ansgar Münsterjohann vom erfolgreichen Zuschlag für die Agentur im Rahmen der Ausschreibung des „Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)“. Die Laufzeit beträgt ab 2023 vier Jahre.

Ein weiterer Tagesordnungspunkt leitete zum Bericht der Repräsentant\*innen des Gesundheitswesens und der Kinder- und Jugendhilfe, und damit zu einem neuen Aufgabengebiet innerhalb der DGSv, über. Bereits im letzten „Journal Supervision“ (DGSv 02/2024) wurde in das neue Aufgabenfeld und in die Rolle der Repräsentant\*innen eingeführt. Diese verstehen sich als Vertreter\*innen der DGSv in den Feldern des Gesundheitswesens bzw. der Kinder- und Jugendhilfe. Ziel ist nicht die Akquise eigener supervisorischer Prozesse. Anfragen und Aufträge werden an die DGSv und die Mitgliedercommunity weitergeleitet. Die Repräsentant\*innen beraten die jeweiligen Institutionen zu möglichen Settings bzw. zu Fragen von Settings und repräsentieren den Fachverband auf Fachtagungen und Kongressen sowie durch Publikationen in Fachzeitschriften und fortlaufenden LinkedIn-Aktivitäten. Neben der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der DGSv und ihres Beratungsangebots sind die Repräsentant\*innen – als erfahrene Supervisor\*innen mit professionellen Kontakten – Türöffner für neue Kund\*innengruppen. Sie können die besonderen Herausforderungen der Zielgruppe besser erfassen, hierüber in den Austausch gehen und diese an den Verband rückkoppeln. Daneben steht der Wunsch nach Austausch in einem Team von Repräsentant\*innen im Vordergrund sowie die Übernahme von Verantwortung für die spezifischen Belange eines Feldes und dessen qualitative Weiterentwicklung. Diese wichtige Scharnier- und Multiplikator\*innenfunktion wurde von der Versammlung mit viel positiver Resonanz aufgenommen. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen in diesen beiden Arbeitsfeldern ist die Entwicklung sehr zu begrüßen, die Beratungsstandards der DGSv in diesen Feldern weiterhin aufrechtzuerhalten. Die DGSv setzt darüber hinaus ein wichtiges Statement zur Sichtbarkeit und zum Engagement in klassischen sowie im Gesundheitswesen stark interdisziplinär ausgerichteten Feldern der Sozialen Arbeit. Mit der Weiterleitung der Supervisionsanfragen an die DGSv und die Mitgliedercommunity – wobei hier unklar blieb, wie und wo die

Weiterleitung erfolgt – wird auch ein wichtiger gemeinwohlorientierter Beitrag geleistet, der im Besonderen für Supervisor\*innen in Weiterbildung bzw. für noch nicht etablierte Supervisor\*innen von großem Interesse sein könnte. Am 26.09.2025 wird zu dieser verbandlichen Aktivität ein der Kompass-Tag „DGSv meets Gesundheitssystem“ stattfinden.

Die Repräsentant\*innen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, vertreten durch Petra Schmitz-Kolkmann, berichteten über die Arbeit des letzten Barcamps zur Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe, in dem u.a. die Relevanz der Aufrechterhaltung der DGSv-Standards deutlich wurde. Prof. Dr. Ursula Tölle ist u.a. hierzu im Gespräch mit Entscheidungsträger\*innen von Jugendämtern und Sozialdezernaten. Im Rahmen des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes sowie der von Gesetzes wegen ab 2028 wirksam werdenden, inklusiven Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe kommt den sogenannten Verfahrenslotsen im achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII) eine hervorgehobene Bedeutung zu. Gleichzeitig taucht Supervision in der Ausbildung der Verfahrenslotsen so gut wie nicht auf. Auch hier kommt den Repräsentant\*innen (hier vertreten durch Dr. Christel Baatz-Kolbe) eine wichtige Funktion der Bekanntmachung und der Beförderung von Supervision und deren Standards im Sinne der DGSv zu.

Des Weiteren wird über ein bemerkenswertes Pilotprojekt der DGSv im Kontext der Repräsentant\*innenarbeit im Feld der Kinder- und Jugendhilfe berichtet. „Gemeinsame Fallsupervision“ lautet das Pilotprojekt des Jugendamtes Duisburg in Zusammenarbeit mit der DGSv, bei dem es erstmals die Möglichkeit zu einer dreistündigen supervisorischen Fallbesprechung (jenseits von Hilfeplanung bzw. Hilfestellung!) aller am Fall beteiligten SGB VIII-Anbieter gibt. Als langjährige interne Supervisorin beim Jugendamt Duisburg stellt Petra Schmitz-Kolkmann die Organisation und den Rahmen für die Bereitstellung einer externen Supervision und der Durchführung zur Verfügung. Schmitz-Kolkmann strebt an, dieses Format auch anderweitig in Jugendämtern zu implementieren, vor allem bei stagnierenden Hilfeprozessen. Die DGSv unterstützt dieses Vorhaben. Auch hier bleibt hervorzuheben, dass mit der Arbeit der Repräsentant\*innen seit 2024 wichtige, mitunter überfällige (erinnert sei an dieser Stelle an die bedauerliche Entwicklung im „Fall Kevin“) Entwicklungen angestoßen werden, die sich schon innerhalb eines kurzen Zeitraums als sehr fruchtbar und Richtung weisend erweisen.

Als weiteres „Highlight“ folgte die Verleihung der vierten Ehrenmitgliedschaft durch den Aufsichtsrat an Edeltrud Freitag-Becker. Ronny Jahn würdigte Freitag-Becker als Gründungsmitglied der DGSv und der „Association of National Organisations for Supervision and Coaching“ (ANSE), die seit 1984 nunmehr 40 Jahre in eigener Praxis supervisorisch tätig ist. Ihr langjähriges Engagement in zahlreichen Ehrenämtern der DGSv, u. a. im Vorstand und in der Entwicklungskommission der DGSv, wurden hierbei ebenso herausgestellt und gewürdigt wie auch ihre langjährige Tätigkeit als Gründungsmitglied in der Konzeptionalisierung, Organisation und lehrsupervisorischen Tätigkeit im Weiterbildungsinstitut „inscape“ (Köln). Ronny Jahn bedankte sich ausdrücklich für Freitag-Beckers Zusammenarbeit in der Entwicklungskommission, die es ihm, als seinerzeit noch „junger Supervisor“ in der Entwicklungskommission ermöglichte, Auseinandersetzung als Teil von supervisorischer Professionalisierung zu erfahren und sich hier weiterzuentwickeln.

Als weiterer Punkt wurde die Frage der Implementierung von Organisationsberatung als dritte Säule der DGSv diskutiert. In Anbetracht der Tragweite dieser Entscheidung für den Verband und seine Mitglieder wäre ein früherer Besprechungszeitraum im Rahmen der Mitgliederversammlung aus Sicht der Verfasserinnen wünschenswert gewesen. Allerdings wurde die Thematik bereits bei der Mitgliederversammlung 2023 in Kassel, auch im Rahmen eines Austausches mit der „Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik e.V. (DGGO)“ und mit verschiedenen Gremien und Gruppierungen, debattiert. Daran anschließend wurde im selben Jahr eine Projektgruppe eingerichtet. Der Vorstand hat ein Positionspapier zur Frage der Implementierung von Organisationsberatung als dritte Säule der DGSv verfasst (DGSv 2024). Hier werden zentrale Aspekte und Perspektiven in Bezug auf die Ausweitung auf dieses Format, der Nutzen für die Auftraggebenden einerseits sowie die Relevanz auf den verschiedenen Ebenen der Mitgliedschaft in der DGSv andererseits diskutiert. Ebenso wird das Verständnis der DGSv von Organisation und Organisationsberatung – weiterhin mit Supervision als Kernfundament – dargelegt. Hierin distanziert sich der Verband von einem Verständnis von Organisationsberatung als Unternehmensberatung im Sinne der Expert\*innenberatung. Zudem wird in dem Positionspapier auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung formaler Strukturen wie informeller Strukturen hingewiesen. Das Erfordernis der Beratung von Positionsinhaber\*innen und Rollenträger\*innen wird benannt.

Im Anschluss wurde in Kleingruppen über Chancen und Grenzen des Einbezugs von Organisationsberatung für den Verband diskutiert. Unterschiedliche und kontroverse Standpunkte wurden deutlich. So wurde einerseits hervorgehoben, dass Organisationsberatung ohnehin bereits angeboten bzw. durchgeführt würde. Insofern würde die Realität der Arbeitspraxis ins Offizielle gehoben werden, dies jedoch mit dem Zweifel, ob diese Umsetzung für den Verband auch leistbar sei. Die Organisationsberatung nicht als dritte Säule im Verband aufzunehmen, käme einer verpassten Chance gleich, u.a. auch in Anbetracht der Tatsache, dass dies eine Fortsetzung der Entwicklung stärker vom Sozialen hin zur Wirtschaft befördern würde. Genau dies, nämlich die unterschiedlichen Kulturen und Herkünfte (damit verbunden auch die Frage der Begrenzung des Honorars) wurden kritisch angemerkt. Fragen von Konkurrenz und Schnittstellen zu anderen Verbänden wie der DGGO wurden angeführt. Als ein zentral wichtiger Punkt kristallisierte sich in einzelnen der Diskussionsgruppen die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung und Reflexion des Verhältnisses zur Macht und einer Positionierung hierzu heraus. Zentral müsse in diesem Zusammenhang der Bezugspunkt „gute (oder verbesserte) Arbeit“ sein und die stetige Reflexion der eigenen Rolle und auch der eigenen Herkunftsgeschichte bezogen auf Organisationen bleiben. Es müsse der konzeptionelle Zusammenhang klarer herausgearbeitet werden mit Supervision als zentralem Konzept und das Format Organisationsberatung unter dessen Dach.

Es wurde deutlich, dass der Prozess zu dieser Frage anhält, und weiterer Auseinandersetzung und Vertiefung bedarf. Eine neu gegründete AG wird diese Anregungen aufgreifen und sich der Entwicklung von Standards für eine Zusatzqualifizierung widmen.

Das Positionspapier des Vorstands zur Implementierung von Organisationsberatung als dritte Säule der DGSv grenzt sich von Unternehmensberatung als Expert\*innenberatung ab und nimmt Stellung zum Verständnis von Organisationsberatung als Prozess, der sich auch personenbezogen und die Gesamtstruktur der Organisation in den Blick nehmend versteht. Aber tut Supervision das nicht schon seit den 1970er Jahren? Gründet nicht ein Kernmerkmal ihrer beraterischen Professionalität in der Fähigkeit zur Herstellung eines Arbeitsbündnisses im Dreiecksvertrag? Die Spannung der unterschiedlichen Bedürfnis- und Interessenslagen zu fokussieren, diese nicht einseitig aufzulösen sowie hieraus supervisorische Interventionen zu generieren, stellt ein Kernmerkmal supervisorischer Professionalität dar. Die über den Dreiecksvertrag kontraktierte Mehrperspektivität ist ein

Alleinstellungsmerkmal von Supervision im arbeitsweltlichen Beratungskontext. Beratung **in** Organisationen ist also Kernkonzept und Nukleus supervisorischer Tätigkeit! Weshalb es also als dritte Säule ausweisen, wenn es doch schon Teil des professionellen Selbstverständnisses von Supervision ist?

Nicht zum Kernkonzept von Supervision gehört die Beratung **von** Organisationen, die aus der soziologischen Perspektive Stefan Kühls (2008) keine personenbezogene Beratungsform darstellt. Die DGSv möchte aber Organisationsberatung weiterhin in supervisorisch bewährter Manier verstanden wissen, also personenbezogen, mehrperspektivisch, prozesshaft, reflexiv und emanzipativ. Wovon sprechen wir eigentlich, von Supervision oder von Organisationsberatung? Klar ist, dass wenn es um die Beratung **von** Organisationen geht, die Auftrags- und Kontraktlage eine völlig andere ist als bei der Beratung **in** Organisationen und es sicher nicht hinreicht den Auftraggebenden zu sagen, dass man eigentlich Supervision anbietet.

Wir befinden uns in einer vergleichbaren Situation wie seinerzeit bei der Implementierung des Coachings als zweite Säule der DGSv. Einig war sich die DGSv-Mitgliedschaft im Grundsatz darin, dass es einer begrifflichen Unterscheidung bedarf, um nicht dem Vorwurf der Beliebigkeit ausgesetzt zu werden. Das Problem ließ sich nicht nur „pragmatisch“ lösen, nach dem Motto „Wir machen Coaching in supervisorischer Qualität!“. Die Abgrenzung wurde von Griewatz, Jahn, Krüger und Leser (2020) im Hinblick auf den Fallbezug in der Supervision und der sich hieraus ergebenden Notwendigkeit, das Arbeitsbündnis zu reflektieren, getroffen. Auch im Positionspapier, das dem Vorstand seitens der Entwicklungskommission vorgelegt wurde (DGSv 2023), erfuhr der Begriff eine Differenzierung, gleichwohl wird hier die Zerreißprobe deutlich.

Mit dem Vorschlag, Organisationsberatung als dritte Säule in die Statuten der DGSv aufzunehmen entsteht nun eine weitere Zerreißprobe mit noch größerer Tragweite, denn nun haben wir es mit einer Begrifflichkeit und einem „Angebot“ zu tun, das immer schon Teil des supervisorischen Dreiecks war. Die Ausweisung der dritten Säule Organisationsberatung, wenn sie in supervisorischer Qualität gedacht wird, macht u.E. schlichtweg keinen Sinn, außer sie ist als Beratung von Organisationen gedacht, dann braucht es hierzu einen Diskurs. Die erneute begriffliche Erweiterung des Verbandes birgt die Gefahr, dass Su-

pervision von Außenstehenden nur noch als ein „Angebot“ unter vielen im Kontext arbeitsweltlicher Beratung wahrgenommen wird und Supervision, neben dem unternehmerischen, dynamischen Charakter von Coaching und Organisationsberatung, verstaubt und antiquiert daherkommt.

Aus einer unternehmerischen Perspektive mag es Gründe geben, die Organisationsberatung gesondert auszuweisen. An dieser Stelle spiegelt sich durchaus eine Praxis in der Supervision wider, die von der Idee der Supervision als marktbezogenes Angebot bestimmt ist, und die sich auf Unternehmen fokussiert. Sie findet weniger im Kontext sozialer Professionen statt, die notwendig Fälle konstruieren, reflektieren und verstehen müssen (vgl. Bredemann 2023).

Wir ordnen die aktuelle Diskussion und die aktuellen Bewegungen eher so ein, dass hierbei die Schwierigkeit die Nachfrage nach Supervisionsweiterbildungen und Supervisionsstudiengängen weiterhin auf einem noch verträglichen und wirtschaftlichen Niveau zu halten, eine zentrale Rolle spielt. Die Konkurrenz durch die stetige Zunahme der privaten Hochschulen, die zunehmend nicht DGSv-zertifizierte Studiengänge zu Supervision, zu Coaching und Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung anbieten (werden), stellt aus unserer Perspektive eine der zentral zu bewältigenden Herausforderungen der nächsten Jahre dar. Für die staatlichen Hochschulen stellen die privaten Hochschulen längst eine ernstzunehmende Konkurrenz dar, insbesondere in Bezug auf die immer stärkere Nachfrage nach dualen Studiengängen.

Die drängenden Fragen stellen sich auch dort, wo zukünftig an privaten Hochschulen zunehmend Masterstudiengänge als einjährige Zertifikatsstudiengänge mit dem Abschluss „Master of Advanced Studies“ (mit der Option nach Abschluss des Jahres noch den „eigentlichen“ Master zu machen) studiert werden können. Hier setzt sich immer mehr ein marktwirtschaftliches Modell durch, auch unter dem Druck des Fachkräftemangels. Hiervon sind nicht nur die Masterstudiengänge Supervision betroffen, dies ist auch für die Weiterbildungsanbietenden eine zukünftige Konkurrenz.

Es wäre gut und wichtig hierüber zu sprechen! Wir denken, dass es zukünftig Rollen und Funktionen wie die der Repräsentant\*innen im Gesundheitswesen oder in der Kinder- und Jugendhilfe dringend braucht, um die Qualität von Supervision anzupreisen und potenziellen Nutzenden der Supervision zu verdeutlichen/darzulegen sowie das Wissen

hierüber zu verbreitern. Vielleicht wäre zu überlegen, ob man dies in den nächsten Jahren stark ausweitet und künftig auch entlohnt, damit es nicht „nur“ im ehrenamtlichen Engagement verbleibt.

## Literatur

- Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. Weinheim: Beltz.
- DGSv (Hrsg.) (2023): Was ist Supervision? Was ist Coaching? Zum Stand der Differenzierungsdebatte.
- DGSv (Hrsg.): Organisation. Positionierung des Vorstands.
- Singer-Rothöft, Inge (2024): Die Repräsentant\*innen der DGSv: Wie sie was warum tun? In: Zeitschrift Supervision (2/2024), S. 38.
- Friedman, Michel (2023): Schlaraffenland angebrannt. Von der Angst vor einer neuen Zeit. Berlin: Berlin Verlag.
- Griewatz, Hans-Peter; Jahn, Ronny; Krüger, Philip & Leser, Christoph (2020): Warum wir die Unterscheidung in Supervision und Coaching für die Professionalisierung von Supervision für unerlässlich halten. In: Zeitschrift Supervision (3/2020), S. 4-10.
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Vester, Michael; von Oertzen, Peter; Geiling, Heiko; Thomas Hermann & Müller, Dagmar ([1993] 2001): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Frankfurt am Main.: Suhrkamp.

*Volker Jörn Walpuski*

## Digitalisierung in der Beratung reloaded

Ein Bericht von der Fach- und Jahrestagung des Deutschen Verbands für Bildungs- und Berufsberatung e. V. (dvb) sowie der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim am 28. und 29. November 2024



Die Tagung stellt nach fünf Jahren die erneute Beschäftigung des Verbandes und auch der HdBA mit der Thematik in Form einer Tagung dar, weil sich die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen in dieser Zeit rapide gewandelt haben. Dies gilt auch für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung, und Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit den Anforderungen bedürfen der Aktualisierung. Rund 170 Teilnehmende aus Deutschland und der Schweiz kamen nach Mannheim, um die Tragweite dieser grundlegenden Veränderungen zu diskutieren, denn betroffen sind die Nutzung von Beratung, der Gegenstand der Beratung und schließlich die Beratung als Interaktionsprozess selbst. Entsprechend müssen diese Veränderungen auch in der Aus- und Weiterbildung der Beratenden berücksichtigt werden.

Die Tagung begann mit der Begrüßung durch den Rektor der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Prof. Dr. Andreas Frey, sowie den Bundesvorsitzenden des Deutschen Verbands für Bildungs- und Berufsberatung e. V. (dbv), Rainer Thiel. Unmittelbar im Anschluss führte Dr. Britta Matthes, Leiterin der Forschungsgruppe Berufe in der Transformation am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, thematisch ein. Ihre Präsentation hinterlässt Eindruck, insbesondere das Projekt der humanoiden Roboterfrau „Eleonide“, die seit einigen Jahren im Umfeld der TU Darmstadt entwickelt wird. Daran wird deutlich, dass Androiden noch deutliche Grenzen haben, sich diese aber auch schnell verschieben. Digitalisierung zeigt sich nur als einer von mehreren miteinander verschränkten Großtrends, die Beratung beeinflussen. Sie steht aber auch für

einen sehr hohen Energieverbrauch insbesondere in den Rechenzentren, der häufig unbeachtet bleibt und mit dem Klimawandel schwer vereinbar scheint.

In den Workshopphasen verteilten sich die Teilnehmenden jeweils auf sechs bis acht parallele Workshops, und eine kleine Posterpräsentation im Foyer bot weitere Anregungen in den Pausen.

Im Workshop „Sinn der Arbeit – Arbeit am Sinn? Chancen und Grenzen der Digitalisierung des Arbeitslebens“, geleitet von Prof. Dr. Philipp Nixdorf (Hochschule der Wirtschaft für Management Mannheim) und Dr. Jana Swiderski (Berufsberaterin in der Agentur für Arbeit Berlin), wurden die Einflüsse von Digitalisierungsprozessen auf unterschiedliche Berufsbilder diskutiert und nach den vermuteten Veränderungen des Sinnerlebens gefragt.

Der Workshop „Beyond AI: Was können wir, was die KI nicht kann? Die Rolle sozio-emotionaler Kompetenzen in der Beratung neu betrachtet“ warf Prof.in Dr. Gundula Gwen Hiller (HdBA) die Fragen auf, welche Fähigkeiten KI nicht ausführen könne. Mehrheitlich schien zunächst vor allem Empathie und die Beziehungsgestaltung als unabdingbar menschlich, aber die Murmelgruppendifkussionen über verschiedene Formen des Zuhörens (e. g. Aktives Zuhören; Reflektierendes Zuhören (Spiegeln)) zeigten schnell, dass sich diese Formen in der Regel problemlos technisieren lassen. Studien zeigen zudem, dass Empathie simulierbar ist. So blieben letztlich die Leiblichkeit und das Verstehen von Kontexten übrig, die nicht technisierbar sind.

Im zweiten Hauptvortrag der Tagung gab Prof. Dr. Peter Weber (HdBA) Einblicke in die Arbeit des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb). Hier wird intensiv über die Stärkung der Kompetenzen von Berater\*innen für die digitale Beratung diskutiert. Ergänzende Kompetenzbeschreibungen werden dort erarbeitet, weil Beratungsangebote zunehmend durch digitale Tools ergänzt und ersetzt werden. Hybride Beratung als Kombination aus computervermittelten und face-to-face-Interaktionen braucht neue Formen der Kommunikation und Methodik, um das Vertrauensverhältnis einer Beratungsbeziehung aufzubauen und zu halten. In anderen Bereichen werden bereits future skills Modelle entwickelt, was für die Beratung sowohl hinsichtlich der Beratungskompetenzen als auch der -inhalte noch aussteht. Als zentrale Grundkompetenz lässt

sich digital literacy benennen, dazu gehören auch Fähigkeiten zur digitalen Kommunikation und Kooperation, der schützende Umgang mit Daten und eine Problemlösefähigkeit.

Im Vergleich mehrerer Kompetenzrahmenentwürfe (u. a. Camenzind et al. 2023; CCDF 2021; Hörmann et al. 2023; Institut für e-Beratung 2023; Vuorikari et al. 2022; Vuorinen et al. 2024) lassen sich drei wiederkehrende Kategorien erkennen: Technologische Kompetenzen, Kommunikative Kompetenzen im digitalen Raum und Kompetenzen zur Beratungsprozessgestaltung im digitalen Kontext. Dabei werden allerdings Aspekte der hochdynamischen Weiterentwicklung wenig berücksichtigt. Denn schon jetzt lässt sich erkennen, dass Text, der von sogenannter KI in beliebiger Menge mit geringstem Aufwand produziert werden kann, einen deutlichen Wertverlust erleidet, ebenso erworbenes Fachwissen. Entsprechend werden die diskursiven Prozesse, die zu gemeinsamen Positionen führen, wertvoller und wichtiger für die Orientierung.

Eine Arbeitsgruppe im nfb (2024) arbeitet unter Aufnahme der o. g. Kompetenzrahmen aktuell einen eigenen Kompetenzrahmen mit den sechs Kompetenzbereichen ‚Beziehungs- und Kommunikationskompetenz‘, ‚digital literacy‘, ‚Beratungsprozesskompetenz‘, ‚Nutzung von KI‘, ‚Vermittlung von Medienkompetenz‘ und ‚Persönliche Kompetenz‘ aus.

In der nachträglichen Reflexion zeigt sich, dass diese Fokussierung auf Kompetenzen jedoch sozial- und berufsethische Aspekte und auch eine Gemeinwohlorientierung (bisher) vollkommen außer Acht lässt. Sie trägt damit aus professionstheoretischer Perspektive zur Deprofessionalisierung bei, die der mit Standardisierung und Bürokratisierung verbundenen Digitalität schon inhärent ist (vgl. Walpuski 2025b).

Ethische Fragen wurden im Workshop „Wenn der Chatbot weiß, wo es lang geht – Ethische Fragen und Kriterien zum Einsatz von KI-gestützten Beratungssettings“ (Kieslinger & Nierobisch 2024) der Professorinnen Dr. Kira Nierobisch und Dr. Kristina Kieslinger (Katholische Hochschule Mainz) bearbeitet. Deutlich wurde in der Diskussion, dass ein berufsverbandlicher Verhaltenskodex oder eine Berufsethik nicht ausreichen, sondern dass die Entwicklung von sogenannter Künstlicher Intelligenz uns zwingen, die anthropologische Grundfrage neu zu bearbeiten: Was ist das Menschliche, was macht Menschen aus? Dies ist umso mehr notwendig, als durch die neuen technischen Möglichkeiten von

KI und Robotik diese Technologien zunehmend für Care-Tätigkeiten (und damit die zentralen Einsatzfelder von Supervision) entwickelt werden. Sozialethisch ist über Normalisierungswirkungen und Gerechtigkeit zu diskutieren.

Im Schlussvortrag „Digitalisierungsprozesse in der berufs- und bildungsbezogenen Beratung. Kritisch-ambivalente Reflexionen und Perspektiven“ fasste der hier berichtende Autor Aspekte der Tagung zusammen und reflektierte sie aus einer kritischen beratungswissenschaftlichen Perspektive (vgl. Walpuski 2020; 2024). Der Vortrag wird in der nächsten Ausgabe der dvb-Forum publiziert (Walpuski 2025a). In der Diskussion wurde deutlich, dass in Hinblick auf Digitalisierungsprozesse viele Fragen aus gesellschaftlicher Perspektive zu beantworten sind. Ökonomisch wird das technisch Machbare befördert, aber nicht die Frage nach einem guten Leben beantwortet. Digital literacy wird jedoch zur zentralen Kompetenz, überhaupt die dringend notwendigen Diskurse um Digitalität führen zu können.

### **Josephine-Levy-Rathenau-Preis**

Im Rahmen der Tagung wurde der nach Josephine Levy-Rathenau benannte Preis verliehen. Levy-Rathenau (1877–1921) leitete ab 1902 mit der „Auskunftsstelle für Frauenberufe“ in Berlin die erste Berufs- und Bildungsberatungsstelle für Frauen im Auftrag des Bundes deutscher Frauenvereine. Im Zeitraum von 1910 bis 1920 gab sie zudem die Zeitschrift „Frauenberuf und -erwerb“ heraus, die bedeutende Fachartikel zur Beschäftigungs- und Ausbildungssituation der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Frauen enthielt. Mit dem Preis wurde die Masterarbeit von Sandra Maria Haunstetter (2024) ausgezeichnet, die sie an der Georg Simon Ohm Hochschule Nürnberg im Studiengang Beratung und Coaching geschrieben hat. Die Mitarbeiterin der Agentur für Arbeit in Nürnberg entwirft in „Der Hunger nach Sinn“ ein „Beratungskonzept zur Analyse und Steigerung des beruflichen Sinnerlebens von Erwerbstätigen“. Laudator und Juryvorsitzender Prof. Dr. Ingo Blaich (IU) hob das zentrale Ziel der Arbeit heraus:

Ein „ganzheitliches, sinnzentriertes und wissenschaftlich fundiertes Beratungskonzept zu entwickeln, [...durch das...] Menschen dabei unterstützt werden [können], individuelle Sinnressourcen aufzudecken und ihr berufliches Sinnerleben durch wertbezogenes Handeln nachhaltig zu erhöhen“ (Haunstetter 2024: 4).

Nach einer gründlichen Aufarbeitung der Literatur, unter anderem Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse sowie Tatjana Schnells Glücks- bzw. Sinnforschung, wird deutlich, dass Sinnerleben im Beruf sich positiv auf die Arbeitsproduktivität, das Arbeitsklima, Bindung an den Arbeitgeber, Reduzierung gesundheitsbedingter Ausfallzeiten und natürlich allgemeine Lebenszufriedenheit auswirkt. Aufbauend auf dieser Literaturlaufarbeitung entsteht dann ein Konzeptentwurf mit praktischer Handlungsanleitung für Beratung und Coaching, der Elemente klientenzentrierter und systemischer Beratung miteinander verflocht.

## **Fazit**

Aus Perspektive einer kritisch-reflexiven Supervision, die sich als Profession versteht und damit einen Berufsethos vertritt, bot die Tagung Impulse für wichtige und notwendige Diskurse. Denn so wichtig die Entwicklung von neuen und veränderten Methoden und Handlungskompetenzen für Beraterisches Handeln in der Digitalität ist, dürfen die größeren Kontexte von Gesellschaft und Gemeinwohl nicht aus dem Blick geraten. Eine Fokussierung allein auf Kompetenzmodelle erscheint dabei ebenso als Beitrag zur Deprofessionalisierung wie die Digitalisierung überhaupt. Menschliche Beratung wird sich angesichts von Ökonomisierungs- und Automatisierungsprozessen neu legitimieren müssen und braucht dafür überzeugende Begründungen, die sich für den westlichen Kulturkreis in Ethik und Anthropologie finden lassen. Ob diese ausreichen, oder ob es vielmehr global akzeptierte Begründungen braucht, wird sich zeigen.

## **Literatur**

Camenzind, Gina; Hörmann, Martina & Silfverberg, Minnie (2023): Medienkompetenz Blended Counseling. Ein Modell. Tübingen: Dgvt.

[CCDF] Canadian Career Development Foundation (2021): The Pan-Canadian Competency Framework for Career Development Professionals. Ontario: Eigenverlag, [online] URL: <https://cdpc-cedc.ca/wp-content/uploads/The-Pan-Canadian-Competency-Framework-for-Career-Development-Professionals.pdf> [Stand: 09.01.2024].

Haunstetter, Sandra Maria (2024): Der Hunger nach Sinn. Entwurf eines Beratungskonzepts zur Analyse und Steigerung des beruflichen Sinnerlebens von Erwerbstätigen. In: *dvb-Script 2/2024*, Iserlohn: Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb), [online] URL: urn:nbn:de:101:1-

2410271333217.939712885487 [Stand: 09.01.2024].

- Hörmann, Martina; Tschopp, Dominik & Wenzel, Joachim (2023): Digitale Beratung in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Institut für E-Beratung (2023): Studienplan für das weiterbildende Studium Hochschulzertifikat Onlineberatung. Modulhandbuch Version 1.0 vom 20.10.2023, [online] URL: [http://www.e-beratungsinstitut.de/wordpress/wp-content/uploads/2023/10/231012\\_Studienplan\\_Modulhandbuch\\_.pdf](http://www.e-beratungsinstitut.de/wordpress/wp-content/uploads/2023/10/231012_Studienplan_Modulhandbuch_.pdf) [Stand: 09.01.2024].
- Kieslinger, Kristina & Nierobisch, Kira (2024): Wenn der Chatbot weiß, wo es lang geht – Ethische Fragen und Kriterien zum Einsatz von KI-gestützten Beratungssettings. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (ZfW) 47, S. 99-121, DOI 10.1007/s40955-024-00272-2.
- [nfb] Nationales Forum Beratung in Bildung (2024): Überlegungen für nfb-Aktivitäten zur Stärkung der Kompetenzen von Berater\*innen für die digitale Beratung, unveröffentlichtes Konferenzpapier.
- Vuorikari, Riina; Kluzer, Stefano & Punie, Yves (2022): DigComp2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. With new examples of knowledge, skills and attitudes, EUR 31006 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union, DOI 10.2760/490274.
- Vuorinen, Raimo; Kasurinen, Helena; Kettunen, Jaana; Kukkaneva, Eelis & Ruusuvirta-Uuksulainen, Outi (2024): A proposal for a National Competency Framework for Career Professionals. Finnish Institute for Educational Research Reports and Working Papers 6. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos, DOI 10.17011/ktl-rt/6.
- Walpuski, Volker Jörn (2020): Digitalisierte Beratung zur effizienteren Selbstoptimierung. Kritische Anmerkungen zu digitalen Formaten arbeitsbezogener Beratung aus einer Gouvernementalitätsperspektive. In: Wegener, Robert; Ackermann, Silvano; Amstutz, Jeremias; Deplazes, Silvia; Künzli, Hansjörg & Ryter, Annemarie (Hrsg.): Coaching im Digitalen Wandel. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107-116.
- Walpuski, Volker Jörn (2024): Die Entwicklung anthropomorpher Large Language Models im Coaching als Gegenstand der digitalen Plattformökonomie am Beispiel von AIMY®. In: E-Beratungsjournal.net. Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation 20 (1), Artikel 6, S. 105-127, DOI: 10.48341/c7yn-sw46.
- Walpuski, Volker Jörn (2025a): Digitalisierungsprozesse in der berufs- und bildungsbezogenen Beratung. Kritisch-ambivalente Reflexionen und Perspektiven. In: dvb forum. Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e. V. 64 (1).
- Walpuski, Volker Jörn (2025b): Standardisierung unter Bedingungen der Digitalität – eine Herausforderung für Professionen. In: FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 33 (64). S. 73-90, DOI: 10.11576/fs-7783.

*Heike Friesel-Wark*

## **Zum Start des Studiengangs Supervision und Beratung an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf**

Im Wintersemester dieses Jahres wurde das Studienangebot an der Fliedner Fachhochschule um den Masterstudiengang „Supervision und Beratung“ erweitert. Die Fliedner Fachhochschule ist eine noch recht junge (2011 gegründete), auf dem schönen Gelände der Kaiserswerther Diakonie in Düsseldorf gelegene Fachhochschule, die Bachelor- und Masterstudiengänge mit den Schwerpunkten Pädagogik, Pflege und Gesundheit, sowie in jüngerer Zeit auch in den Bereichen Betriebswirtschaft im Sozial- und Gesundheitswesen, anbietet. Das Theoriekonzept dieses neuen Masterstudiengangs orientiert sich am Curriculum des noch bestehenden Masterstudiengangs Supervision und Beratung, wie er seit nunmehr 13 Jahren am „Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung e.V. (ZWW)“ der Universität Bielefeld unter Leitung von Katharina Gröning angeboten wird. Der theoretische und methodische Ansatz der reflexiven Supervision, wie er von Gröning seinerzeit konzipiert und weiterentwickelt wurde, bildet den Theorierahmen dieses Studiengangs. Die Ausrichtung des Studiengangs ist weiterhin psychodynamisch und sozialtheoretisch. Im Mai dieses Jahres erfolgte die Neu-Akkreditierung des Studiengangs. Das Akkreditierungsverfahren wurde im September erfolgreich abgeschlossen. Der Studiengang erfüllt die Standards der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.“ (DGSv) für Weiterbildungen bzw. für Studiengänge und befindet sich derzeit noch im Zertifizierungsverfahren durch die DGSv.

Auch wenn es viele Parallelen, Überschneidungen und Kooperationen zum Masterstudiengang in Bielefeld gibt, unterscheiden sich die Studiengänge in ihrer Struktur voneinander. Die Fliedner Fachhochschule hat sich für einen modularisierten Studiengang entschieden. Die einzelnen Module, und die den Modulen zugeordneten Prüfungsleistungen, werden von professoralen Kolleginnen und Kollegen, überwiegend aus dem Bachelorstudiengang Soziale Arbeit, verantwortet. Die Kolleginnen und Kollegen zeigten von Beginn an eine große Bereitschaft und Begeisterung in einem Studiengang zu lehren, der

sich dem Selbstverständnis nach sehr gut in das Studiengangangebot der Fließner Fachhochschule einfügt und insbesondere für den Bachelor Soziale Arbeit, neben dem bestehenden konsekutiven Masterstudiengang Soziale Arbeit, eine vielversprechende Profilerweiterung darstellt.

An dieser Stelle soll eine kurze Vorstellung der in dem Masterstudiengang tätigen Personen erfolgen.

Heike Friesel-Wark ist Studiengangsleitung des neuen Masterstudiengangs. Sie ist seit 2022 Professorin für Beratung, Fallverstehen und Methoden der Sozialen Arbeit. Sie verantwortet die Module „Supervision: Disziplinäre und professionelle Zugänge“, „Beratungswissenschaft“, „Rollenkompetenz 1 und 2“ und das Masterkolloquium sowie die Praxisreflexion. Friesel-Wark ist Mit-Herausgeberin der Forum Supervision.

Miriam Bredemann ist seit 2023 Professorin für Methoden der Sozialen Arbeit, Supervision und Beratung. Sie verantwortet die Module „Rekonstruktive Sozialforschung“, „Diversität und Habitussensibilität in der Supervision“ sowie „Organisationsforschung und Organisationsentwicklung“. Bredemann ist Mit-Herausgeberin der Zeitschrift Forum Supervision.

Christoph Hohage ist Studiengangsleiter des Bachelors Soziale Arbeit und Professor für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit. Er verantwortet das Modul „Sozialtheoretische Fundierung“ und ist Mitglied des Beirates der Zeitschrift Forum Supervision.

Anke Kerschgens ist Professorin für psychologische Grundlagen der Sozialen Arbeit. Kerschgens ist im Vorstand des Frankfurter Arbeitskreises für psychoanalytische Pädagogik. Sie ist Gruppenanalytikerin und Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision. Kerschgens verantwortet das Modul „Gruppentheorien, Gruppendynamik und Teamsupervision“.

Susanne Krönert ist Prorektorin für Lehre und Studium an der Fließner Fachhochschule und ist Professorin für Diversity und Organisation. Sie verantwortet die Module „Berufsbiografien und personenbezogene Beratung“ und „Theorien der Organisation und Organisationsberatung“.

Den einzelnen Modulen sind neben den hauptamtlich Lehrenden Lehrbeauftragte zugeordnet. Hierbei handelt es sich überwiegend um Kolleginnen und Kollegen, die supervisorische Weiterbildungen, respektive Masterstudiengänge in Supervision und Beratung, absolviert haben.

Als erfreulich stellt sich auch die Weiterführung der Zusammenarbeit mit dem überwiegenden Teil der Lehrsupervisorinnen und Lehrsupervisoren dar, die bereits den Studiengang in Bielefeld durch ihre beraterische Tätigkeit (als Lehrsupervisor\*innen) unterstützt und bereichert haben.

Die besondere Situation der „Vererbung“ des Masterstudiengangs Supervision und Beratung über Katharina Gröning an die Fliehdner Fachhochschule soll an dieser Stelle hervorgehoben und besonders gewürdigt werden. Mit viel Stolz und Engagement hat sich das Rektorat dieser Aufgabe angenommen. Als ehemalige Studierende und Absolventin dieses Studiengangs, Promovendin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Katharina Gröning erfüllt es mich mit Stolz und Freude, diesen namhaften und qualitativ sehr hochwertigen Studiengang zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen nun weiterführen und weiterentwickeln zu dürfen! Mit Miriam Bredemann wird der Masterstudiengang in Düsseldorf noch um eine weitere ehemalige Absolventin des Masterstudiengangs bereichert. Ebenfalls an der Universität Bielefeld promoviert war sie in den letzten Jahren bereits als Lehrsupervisorin und Gastdozentin am Masterstudiengang beruflich tätig.

Wir freuen uns auf diese Herausforderung und auf die Begleitung der nunmehr gestarteten ersten Studiengangkohorte des Masterstudiengangs Supervision und Beratung an der Fliehdner Fachhochschule.

Monika Althoff

## Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit

Eine Rezension

Wagenaar, Sylvia (2024): Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. ISBN: 978-3-17-042182-0 Print, ISBN 978-3-17-042183-7 E-Book (PDF).

Die Buchreihe „Soziale Arbeit – kompakt & direkt“, in der das Buch von Sylvia Wagenaar erschienen ist, nimmt für sich in Anspruch, den Anschluss am aktuellen wissenschaftlichen Diskurs zu halten (S. 5), und die Autorin möchte mit ihren Ausführungen in ihrem Buch die Möglichkeit bieten, die Qualität der Beratung in Bezug auf ihren kritisch-reflexiven Charakter (S. 7) zu erhöhen. Damit werden die Intention und die Beweggründe zur Veröffentlichung dieses Buches – und damit eines weiteren Buches über die in der Praxis weit verbreiteten kollegialen Beratung – vorangestellt, die es zu beleuchten gilt.

Wagenaar, selbst Beraterin in einer Studien- und Karriereberatung und freiberuflich als Supervisorin/Coach und Organisationsberaterin tätig, fasst auf 100 Seiten Kollegiale Beratung als personenorientierte Beratung und Reflexion zusammen. Nach den Kapiteln, was kollegiale Beratung ist und, welche Intention diese beinhaltet, folgen zwei instruktive Kapitel als Kern des Buches mit den Überschriften „Wie arbeitet Kollegiale Beratung?“ und „Worauf gründet sich Kollegiale Beratung?“. Wagenaar erläutert die zwei Funktionen von Fallberatung, dass es zuerst den Schritt des Verstehens gibt, also die diagnostisch orientierte, verstehende Funktion (S. 49), bevor der Schritt der Lösungsentwicklung, also die handlungsorientierte, aktionale Funktion, (S. 50) vollzogen werden kann. Das „Alltagsmuster des ‚Probleme-Lösens ohne vorher zu verstehen‘ zu durchbrechen“ (S. 47) gilt als wichtiges Prinzip. Daran schließt sich ein kurzer Überblick über bereits vorhandene Therapie- und Beratungsansätze an, über das Forschungsprogramm Subjektive Theorie und über Lerntheorien, die sowohl die Fallsupervision als auch die Kollegiale Beratung theoretisch fundieren.

Das Kapitel zur Onlineberatung bietet eine gelungene Übersicht über den Stand von Kollegialer Beratung in digitalen Settings. Die Beratungsmöglichkeiten mit synchroner und asynchroner sowie textbasierter oder chatbasierter Kommunikation werden aufgezeigt und die damit verbundenen Vorteile und Gefahren greifbar erläutert.

Die Stärke des Buches liegt darin, nicht nur die Facetten der Kollegialen Beratung gut auf den Punkt zu bringen und in systematischer und überzeugender Weise auszubuchstabieren, sondern auch darin, eine Rückbesinnung auf die Kraft des gemeinsamen Gruppengeschehens (S. 22) zuzulassen und die Gelegenheit des Rückhalts in der kollegialen Beratungsgruppe zu formulieren (S. 23), der an Aktualität m.E. nichts verloren hat.

Das Buch sollte das Interesse von Supervisor\*innen wecken, da durch die Parallelität von kollegialer Beratung und Fallsupervision viele von der Autorin beschriebenen Aspekte und Prinzipien ebenso für Fallsupervision von großer Bedeutung sind und beim Lesen als Bestätigung der eigenen Supervisionspraxis anklingen können. Dennoch werden die Unterschiede zur Fallsupervision gut hervorgehoben (Kap. 6), indem z.B. die Bedeutung einer dezidierten Strukturvorgabe und die Unerlässlichkeit der strukturierten Durchführung für die Kollegiale Beratung nahegebracht werden, die ja im Gegensatz zur Fallsupervision mit wechselnden Rollen, unterschiedlichem Wissen und Methodenkenntnissen agiert, ohne dass externe Berater\*innen den Prozess lenken. Beide Beratungsformate sind nebeneinander und in Ergänzung sinnvoll, da das professionelle Handeln von Fachkräften somit in unterschiedlichen Reflexionsräumen neu durchdacht, kritisch betrachtet und stärkend kommentiert werden kann.

Wagenaar zieht ein klares Fazit, wenn Sie schreibt, dass das „Format der Kollegialen Beratung [...] nur dann hilfreich sein [kann], wenn es theoretische Erkenntnisse, wissenschaftliche Erkenntnisse und kritisch aufklärende Supervisionsarbeit ergänzt und nicht ersetzt“ (S. 84). Wagenaar sieht die Gefahr, dass Kollegiale Beratung sich instrumentalisieren lässt, wenn ihre handlungs- und lösungsorientierte Funktion auf Optimierung der Arbeitsleistungen trainiert wird, ohne dass dem breiten Lernen der Professionellen sowie dem Wachsen des Reflexions- und Wahrnehmungsvermögens Raum gegeben wird und der subjektiven Entwicklung jedes Einzelnen im Arbeitsleben Rechnung getragen wird.

## Veranstaltung

Vom 06.11.2025 bis zum 08.11.2025 findet an der Evangelischen Hochschule Freiburg eine Tagung der AG Historische Sozialpädagogik/Soziale Arbeit statt. Das Tagungsthema ist die „Historische Entwicklung professioneller Methoden und Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit“ und ist abrufbar unter <https://www.eh-freiburg.de/veranstaltungen/tagung-ag-historische-sozialpaedagogik-und-sozialarbeit-call-for-papers/>. Einreichungsfrist des Call for Papers/Participation ist der 28.02.2025.

## Autor\*innenverzeichnis

### **Althoff, Monika**

Prof. Dr. phil.; Professorin für Sozialwissenschaften/Soziale Arbeit an der IU Internationale Hochschule am Standort Dortmund mit den Schwerpunkten Beratungswissenschaft, Theorien, Konzepte und Methoden der Sozialen Arbeit. Mitherausgeberin FoRuM Supervision – Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Freiberufliche Supervisorin (DGSv).

*Kontakt: [monika.althoff@iu.org](mailto:monika.althoff@iu.org)*

### **Bredemann, Miriam**

Prof. Dr. phil., Supervisorin M.A., Dipl. Soz.-Päd., Soz. Verhaltenswissenschaftlerin B.A., ist Professorin für Methoden der Sozialen Arbeit, Supervision und Beratung an der Fliehdner Fachhochschule Düsseldorf. Sie hat zur Geschlechterdimension in der Supervision geforscht. Nebenberuflich arbeitet sie als Supervisorin in eigener Praxis und ist als Lehrende und Lehrsupervisorin am „Weiterbildenden Masterstudiengang Supervision und Beratung“ am „Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung e.V.“ an der Universität Bielefeld beruflich tätig.

*Kontakt: [bredemann@fliedner-fachhochschule.de](mailto:bredemann@fliedner-fachhochschule.de)*

*Homepage: [www.diskurs-bredemann.de](http://www.diskurs-bredemann.de)*

### **Conzen, Peter Volker**

Dr.; Diplom-Psychologe und Psychologischer Psychotherapeut, leitete bis zu seinem Ruhestand im Sommer 2021 die Beratungsstelle für Eltern, Jugendliche und Kinder des Caritasverbandes für die Stadt Bonn. Veröffentlichungen zu Leben und Werk von Erik H. Erikson, zur psychoanalytischen Entwicklungslehre sowie zur Identitäts- und Fanatismusforschung. Letzte Veröffentlichungen: Die bedrängte Seele. Identitätsprobleme in Zeiten der Verunsicherung, Stuttgart 2017, Kohlhammer; Erik H. Erikson. Grundpositionen seines Werkes, 2. Auflage, Stuttgart 2020, Kohlhammer.

*Kontakt: [peter.conzen@t-online.de](mailto:peter.conzen@t-online.de)*

### **Friesel-Wark, Heike**

Prof. Dr. phil.; Professorin an der Fliehdner-Fachhochschule Düsseldorf mit den Schwerpunkten Beratung und Fallverstehen, Theorien und Handlungskonzepte Sozialer Arbeit. Mit-Herausgeberin des Forum Supervision - Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Freiberufliche Supervisorin (M.A, DGSv).

*Kontakt: [friesel-wark@fliedner-fachhochschule.de](mailto:friesel-wark@fliedner-fachhochschule.de)*

### **Gröning, Katharina**

Prof. Dr.; a.D. Professorin für pädagogische Beratung an der Universität Bielefeld; Wissenschaftliche Leitung des weiterbildenden Masterstudiums Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld und Supervisorin (DGSv).

*Kontakt: [katharina.groening@t-online.de](mailto:katharina.groening@t-online.de)*

### **Hauser, Simone**

Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin (B.A.); systemische Beraterin; Studierende des Masterstudiengangs Supervision und Coaching an der EH Freiburg im 5. Semester.

*Kontakt: kontakt@hauser-supervision-emmendingen.de*

### **Heimann, Regina**

Dr. phil., Dipl. Päd., Studiengangskordinatorin beim Masterstudiengang „Supervision und Beratung“ an der Universität Bielefeld. Freiberuflich in Weiterbildung, Beratung und Supervision sowie offener Studienberatung an Schulen. Ehemals Gastprofessorin an der HS Düsseldorf. Lehraufträgen an unterschiedlichen Hochschulen zu Habitusreflexivität in Beratung. Publikationen zu Habitusensibilität und Habitusanalyse im Feld von Supervision und Beratung.

*Kontakt: regina.heimann@uni-bielefeld.de*

*Homepage: www.regina-heimann.de*

### **Heitmann, Tina**

M.A. Supervisorin, tätig als Lehrkraft für besondere Aufgaben in der AG7 an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld, sowie als freiberufliche Supervisorin in Gütersloh.

*Kontakt: tina.heitmann@supervision-heitmann.de*

### **Huck, Claudia**

Dipl. Rehabilitationspädagogin; systemische Beraterin und Coach; Studierende des Masterstudiengangs Supervision und Coaching an der EH Freiburg im 5. Semester.

*Kontakt: kontakt@huck-supervision-coaching.de*

### **Klinge, Victoria**

B.A. Pädagogik der Kindheit, Studierende im M.A. Bildung und Erziehung der Kindheit und staatlich anerkannte Erzieherin.

*Kontakt: victoria.klinge@gmx.de*

### **Lohse, Markus**

staatl. anerkannter Dipl. Sozialarbeiter/Sozialpädagoge, M.A. Soziale Arbeit, Forschungsschwerpunkt Supervisions- und Coachingforschung sowie Professionalisierung und professionelles Handeln in Hochschullehre und Praxis Sozialer Arbeit; Gastprofessor an der De La Salle University Manila/Philippinen, Department of International Studies mit dem Schwerpunkt qualitative Methoden empirischer Sozialforschung, zudem wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt der Koordinierung einer fachspezifischen Professional Learning Community in den Sozial- und Gesundheitswissenschaften im sächsischen Verbundprojekt „Digitalisierung in Disziplinen partizipativ umsetzen...“.

*Kontakt: lohse@hs-mittweida.de*

### **Radix, Ulrike**

Evangelische Dipl. Theologin; Krankenhauseelsorgerin (KSA), psychosoziale Fachkraft (SbE), Supervisorin (i.A.), systemische Beraterin.

*Kontakt: sr.ulrike.radix@web.de*

### **Stets, Hans-Jörg**

Dipl. Theologe; evangelischer Pfarrer; Seelsorger und Vorsitzender des Klinischen Ethikkomitees der Universitätsmedizin in Essen; freiberuflicher Supervisor (DGSv) mit Fokus auf Feldern der sozialen Arbeit; langjähriger Dozent für Berufsethik bei der Polizei.

*Kontakt: info@supervision-stets.de*

*Homepage: www.supervision-stets.de*

### **Walpuski, Volker Jörn**

Prof. Dr. phil.; Professor für Supervision und Coaching an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Erziehungswissenschaftliche Promotion (Universität Bielefeld), M.A. Mehrdimensionale Organisationsberatung (Universität Kassel), M.A. Diakonienmanagement (Kirchliche Hochschule Wuppertal-Bethel), Diplom-Religionspädagoge (EFH Hannover), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator (Bundesverband Mediation) und zertifizierter Onlineberater. Freiberuflicher Supervisor und Organisationsberater.

*Publikationen: <https://orcid.org/0000-0002-9628-0283>*

*Kontakt: Volker.Walpuski@eh-freiburg.ekiba.de*

*Homepage: www.orevo.de*

### **Wichelhaus, Johanna Charlotte**

B.A. Erziehungswissenschaften/Soziologie & M.A. Erziehungswissenschaften an der Universität Bielefeld, Referentin der strategischen und operativen Personalentwicklung bei Piepenbrock (Osnabrück)

*Kontakt: johanna.wichelhaus@gmail.com*