

# FORUM *Supervision*

## **Supervision und Verletzbarkeit**

**Manuela Kleine**

**Heike Friesel-Wark**

**Elisabeth Reitinger**

**Peter Friedrich**

**Hermann Steinkamp**

**Katharina Gröning**

**Wolfgang Schmidbauer**

**Hans-Peter Griewatz**

## Der supervisorische Beratungsprozess

### **Zusammenfassung:**

In diesem Teil der Prozessdarstellung geht es allgemein um supervisorische Professionalität. Es wird nicht zwischen Einzelsupervision, Gruppensupervision und Teamsupervision unterschieden. Von Bedeutung ist die supervisorische im Gegensatz zur therapeutischen Haltung, die Auftragsklärung und das Arbeitsbündnis, der supervisorische Zugang zu den Konflikten und Problemen und die Frage nach dem, was Supervisorinnen und Supervisoren dann tun. Diese Prozessgestaltung in Supervisionsprozessen werde ich im Folgenden weitgehend aus den Publikationen der Zeitschrift Forum Supervision nehmen und mit eigenen Beispielen ergänzen. Die zitierten Aufsätze erkläre ich für das Supervisionsstudium für verbindlich.

### **1. Die supervisorische und die therapeutische Haltung**

Zu Beginn des Erscheinens der Zeitschrift Forum Supervision in den 1990er Jahren haben eine Reihe von Ausbildungskandidaten des FIS, die Therapeuten waren, sich mit dem Unterschied zwischen Supervision und Therapie auseinandergesetzt. Die teilweise sehr dynamischen Identitätsklärungen im Ausbildungskurs 3 sind exemplarisch in zwei Publikationen von Forum Supervision veröffentlicht worden. Diese Publikationen sind von Ursula Dennig (1993) und Max Bartel (1994) verfasst worden. Vor allem Ursula Dennig gibt einen sehr persönlichen Einblick in ihren Lernprozess während der Supervisionsausbildung und sagt:

*„Die Entwicklung, auf die ich zurückblicke, hat alte Selbstverständnisse und Maßstäbe zerstört und damit den Weg freigemacht für die Entwicklung neuer Handlungskriterien und Kompetenzen. Die alten Sicherheiten waren, so Dennig, therapeutische Sicherheiten, bedingt durch ihr Studium der Psychologie und ihre Ausbildung in humanistischer Psychologie und klientenzentrierter Psychotherapie. In ‚Fleisch und Blut‘ übergegangene Handlungssicherheiten und Haltungen seien durch die SV-Ausbildung erschüttert worden“ (Dennig 1993: 56).*

Ursula Dennig ist deutlich geprägt von den wissenschaftlichen und theoretisch-konzeptionellen Annahmen und Voraussetzungen in der humanistischen Psychologie und vor allem dem Ansatz von Carl Rogers. Sie nennt die Stationen ihrer beruflichen Biografie – Psychologiestudium, Psychotherapieausbildung und die darin enthaltenen Sozialisationsprozesse, die sich vor allem auf das Verstehen von Subjektivität richteten. Die therapeutische Haltung, *„jedes Subjekt ist als für sich wertvoll und zu achten“*, *„destruktiv und krank wird eine Person nur, wenn sie in ihren positiven Bestrebungen behindert wird. Dann wird sie inkongruent und leidet“*. *„Das Selbst ist gegenüber Abwertungen zu stärken und die Beziehungsgestaltung in der Psychotherapie ist danach auszurichten“* sind quasi inkor-

poriert worden. In der Supervisionsausbildung erfährt die Verfasserin nun eine Initialszene und eine neue professionelle Rationalität, die sie tief erschüttern. Dass vor allem Gefühle wie G. Leuschner es ausdrückte, nicht sakrosankt sind und auch über Gefühle rational verhandelt und reflektiert wird, dass Gefühle in Bezug auf Angemessenheit und Unangemessenheit hinterfragt und konfrontiert werden, ist einer der wichtigen Unterschiede zwischen Psychotherapie und Supervision und mutet gerade für Therapeuten wie eine Regelverletzung an. Mit Bewertungen von Gefühlen hält eine Therapeutin sich zurück. Die Bewertungen und Reflexionen gibt sie ggfs. in der Kontroll-Supervision preis, aber Emotionen verhandelt sie nicht mit der Klientel. Das wäre ein Kunstfehler. In der Supervision ist dies jedoch anders. Emotionen werden nicht als solche wertgeschätzt. Das Paradigma von Authentizität, Wertschätzung und Empathie gilt entweder gar nicht oder anders in der Supervision. Denn hinter Gefühlen verstecken sich häufig Interessen, die im Berufsleben die Kontraktgestaltung und Beziehungsregulierung erschweren.

In der Supervision erfährt Ursula Dennig (1993) einen anderen theoretischen Zugang zum Selbst, welches ebenfalls nicht als Maß der Dinge verstanden wird. Vor allem die Verbindung von Gefühlen, sozialen Positionen und Interessen ist in der Supervision ein wichtiger Fokus der Reflexivität. Entsprechend orientiert sich Supervision eher am praktischen Diskursmodell von Habermas oder an der Just Community von Kohlberg (vgl. Gröning 2012b) als am helfenden Gespräch in der Tradition von Rogers oder anderen Vertretern der Humanistischen Psychologie, auch wenn deren Gesprächsführung und deren Prinzipien im Rahmen des Verstehens Anwendung finden. Verstehen und Verhandeln sind in der Supervision jedoch ein Zwilling.

Auch Max Bartel (1994: 5ff.), ein weiterer humanistischer Psychologe, der seinen Weg zum Supervisor reflektiert, nennt wichtige Unterschiede zwischen Supervision und klientenzentrierter Psychotherapie: Neben Empathie, so Bartel (ebd.) tritt Distanzierungsfähigkeit und die Fähigkeit zwischen Empathie und Distanz zu oszillieren. Diese oszillierende Identifikation müsse, so Bartel, alle Rollenteilnehmer in der Supervision umfassen. Der dritte Aspekt ist die „Konfrontation in der Konfliktregion“ (Bartels 1994: 11), die sowohl das psychoanalytische Aufdecken als auch das sogenannte „Doppeln“ Drastifizieren und Zuspitzen beschreiben. Vor allem nennt Bartels in Anlehnung an Leuschner die Bedeutung der kognitiven Analyse, d. h. der Analyse der äußeren Realität. Nicht nur die empathische Spiegelung der inneren Welt, sondern die Konfrontation mit der Realität (und im Berufsleben mit Rollen, Normen K.G.) sei ein Teil der Supervision. Der Supervisand solle dazu angeregt werden, seine Vernunft zu gebrauchen, um die normative und funktional gestaltete soziale Welt besser zu verstehen und zu bewältigen. Gefühle, vor allem Angst, engen zwar ein, aber Supervisoren sind keine Berater oder Therapeuten im Beruf. Die Supervision ist kein ärztliches Modell, welches sich mit dem „gestörten“ oder problematischen Individuum in der beruflichen Welt befasst und in den Berufsschwierigkeiten von vorn herein Anpassungs-

schwierigkeiten annimmt. Dies wäre eine Klientelifizierung und ein neurotisierender Umgang mit Interessenkonflikten in der Arbeitswelt.

Supervisoren sind zudem Leiter des Settings und damit für die Mitglieder in der Supervision sichtbar und fühlbar. Diese Leitungsrolle ist vor allem im Kontext von Supervision in Institutionen wichtig. Im Gegensatz also zur therapeutischen Haltung, die auf die Förderung von Subjektivität ausgerichtet ist, geht es in der Supervision auch um die Förderung von Sozialität. Neben Empathie ist Zurückhaltung und stattdessen Introspektion Teil der supervisorischen Haltung. Ziel ist nicht die bessere Zustimmung zu sich selbst, sondern das sehr häufig rollenbezogen-funktionale oder das politische Verstehen der beruflichen Dynamiken und Prozesse am Arbeitsplatz im Team in der Organisation und last but not least das Verstehen der Klienten. Dieses Verstehen der Klienten setzt voraus, sich selbst auch als Vertreter einer Institution zu begreifen und die institutionell geprägte Beziehung anzuerkennen.

Das Verstehen der beruflichen Realität verlangt vom Supervisor schließlich dort zu konfrontieren und/oder zu reflektieren, wo der Konflikt ist, die institutionelle Realität als solche zu dekonstruieren (Machtanalyse), in Organisationen als Supervisor die Rolle des Leiters des Settings, unabhängig von der formalen Leitung wahrzunehmen, um einen supervisorischen Raum zu schaffen, zu schützen und zwischen Interessen verhandeln zu können. Heute hat diese supervisorische Haltung sowohl durch die moraltheoretischen Arbeiten von Kohlberg (verhandeln), das Diskursmodell von Habermas, als auch durch die Weiterentwicklung der Feldtheorie von Lewin durch Pierre Bourdieu viel theoretische Fundierung bekommen.

## **2. Der Arbeitsvertrag**

1994 schreiben Agnes Kimmig-Pfeiffer und Ulrich Schnabel über ihre Erfahrungen mit dem Arbeitsvertrag folgende Begebenheit. Die Vertragsphase sei, insofern es sich um eine Teamsupervision handelt, immer eine Vereinbarung zwischen Träger, Team und SupervisorIn. Dieser Dreiecksvertrag hat in der Supervision eine herausgehobene Bedeutung und wird während einer Ausbildung, eines Studiums immer reflektiert. Die Bedingungen, so Kimmig-Pfeiffer und Schnabel, sollten für alle Beteiligten transparent sein und regeln, wie die Interessen der Vertragspartner durch den Supervisionsprozess verfolgt werden können. Die kontraktuelle Klärung ist die erste Intervention in der Supervision, so Kimmig-Pfeiffer/Schnabel. Im Sinne der Institutionsanalyse von Georges Lippmann ist der Vertrag ein Analysator. Bei Lippmann (1981) werden durch Analysatoren verborgene Mechanismen von Macht, Institutionskulturen und Bühnenhaftigkeit etc. sichtbar und damit veränderbar. Der Vertrag erfordert jedoch auch vom Supervisor ziemlich Reflexivität, da die meisten Kunstfehler schon mit der Auftragsklärung und in der Vertragsphase beginnen bzw. sich dort verfestigen. Kimmig-Pfeiffer/Schnabel schreiben:

*„Ein Stationsteam hat Probleme mit der Zusammenarbeit. Seit drei Monaten gibt es eine neue Leiterin und an ihr machen sich viele Konflikte fest. Nach einem Teamgespräch wird die Stationsleitung beauftragt, sich um Teamsupervision zu bemühen. Sie ‘beantragt’ bei der Pflegedienstleitung (PDL), als Mitglied der Betriebsleitung Supervision. Dem Antrag wird ohne viel Nachfrage zugestimmt. Die weitere Abwicklung gibt die PDL an die Stationsleitung ab, mit der Vorgabe, dass sie die Supervisorin den Supervisor persönlich kennenlernen möchte“ (Kimmig-Pfeiffer/Schnabel 1994: 89).*

In einem Telefonat schildert die Stationsleitung, dass es Probleme im Team gäbe und dass das Team deshalb Supervision wünsche. Nach dem Eindruck der Supervisorin wirkt die Stationsleitung selbstbewusst. Es wird aber schon im ersten Dreiergespräch deutlich, dass die PDL die Situation im Team und auch den Anlass der Konflikte nicht kennt. Im Kontraktgespräch wird dann vorwiegend der äußere Rahmen verhandelt. Die Stationsleitung ist still und überlässt der PDL das Feld.

Für die Supervisorin und den Supervisor ergeben sich folgende Fragen zum Kontrakt: Das Team wünscht sich Supervision. Was ist damit gemeint, auch die Stationsleitung? Wie ist das Leitungsverständnis der Stationsleitung, da sie einerseits den Auftrag des Teams annimmt und sich um Supervision kümmert, ihr eigenes Interesse aber nicht kommuniziert? Auch das Leitungsverhalten der PDL wird zum Gegenstand der Reflexion der Kontraktphase. Warum kennt sie die Probleme des Teams so wenig und handelt vorwiegend formal? Sie zieht die Entscheidung an sich, wo es über Geld, Zeit und Ressourcen geht, der Binnenraum des Teams ist ihr aber wenig bekannt. Fühlt sich die Stationsleitung von der PDL gehalten? Wieso wird kritiklos Geld zur Verfügung gestellt? Reflektierend sagen die Autoren, dass für die Gestaltung des Kontraktes das Team gefehlt hat. Im Grund war es nur ein Vorgespräch, Die Supervisorin merkt, dass sie schon ein Stück mitgespielt hat in der Organisationskultur, die sich so von Formalien und Hierarchien bestimmen lässt und in dem Leitungsrollen so konfiguriert sind, dass die oberste Betriebsleitung sich technisch um die Ressourcen kümmert und die mittlere Ebene um die Bedürfnisse des Teams. Sie will darauf achten, in einer klaren Rolle als Leitung des Settings zu bleiben. Der Kontrakt mit dem Team muss nachgeholt werden.

Bei der ersten Sitzung gibt es Kaffee und Kuchen. Das Team hat also das Setting gestaltet. Die Supervisorin erfährt, dass sie den Auftrag bekommen hat, weil sie auch Krankenschwester ist und aus der Pflege kommt. Das Team sucht also Nähe, gestaltet das Setting feminisiert und weckt so in der Supervisorin die Phantasie, dass es um Versorgung geht. Sie muss nun den Rahmen klären. Was ist ihr Setting? Was ist der Auftrag? Wer will was? Sind Kaffee und Kuchen Angstphänomene, Manipulationen, ein Symptom für Stress und damit der Wunsch nach einer Gegenwelt, eine Phantasie, dass man es sich „oben“ ja auch bei Kaffee und Kuchen gemütlich macht und „unten“ nur Enge und Arbeit ist. Viele Fragen, die sich gleich in der ersten Phase der Supervision aufdrängen und die es zu besprechen gilt. Aus diesen ersten Eindrücken im Kontrakt erstellt die Supervisorin die-

sen Hypothesenrahmen, den sie abarbeitet, bis der Kontrakt geklärt ist und das Team arbeitsfähig.

### **3. Theoretischer Kommentar**

Von großer Bedeutung in der ersten Phase der Supervision, wenn man quasi ins Feld geht, ist, dass der Supervisor/ die Supervisorin ein Analysator ist. Der Begriff ist von G. Lappassade geprägt worden, der die Methode der „Analyse Institutionelle“ geprägt hat. 1971 nennt Lappassade in einem Beitrag der Zeitschrift Gruppendynamik diese Methode provokativ. Lappassade provoziert jedoch in seiner Machtanalyse absichtlich. Er will das Verborgene und Unbewusste der Institution aufdecken. Supervisorisch ist dieses Vorgehen abzulehnen, jedoch ist der Begriff und die Bedeutung des Analysators durchaus von großer Bedeutung. Als Analysator wird der Supervisor entweder abgelehnt oder umworben und manipuliert. Für die Organisation ist die Analyse Institutionelle, die jedoch durch die Supervision in Gang gesetzt wird, auch wenn sie nicht provokativ, sondern reflexiv ist, eine Herausforderung. Supervision kann Unruhe bringen, wenn Beziehungen verstanden, auf ihr Legitimation hin hinterfragt werden etc. Der Supervisor muss also damit rechnen, dass er/sie sofort in der ersten Phase der Kontaktaufnahme und der Kontraktierung in seiner Rolle als Analysator angesprochen bzw. dass mit ihm agiert wird. Man kann gar nicht anders als sich im Feld zu involvieren und zu verstricken. Wie der Supervisor die Verstrickung versteht, hängt von seiner eigenen habituellen Verfassung ab.

### **4. Der Rollenbezug in der Supervision**

Die psychoanalytische Theorie der Gesellschaft sieht ein Problem der Kultur darin, dass Institutionen sich wie Familien konfigurieren und deshalb nicht entwickeln können. Ähnliches sagt auch Foucault über die Entwicklung von Macht und Gouvernementalität. In Bezug auf Team- und Organisationsprozesse sind deshalb die Spannungen zu berücksichtigen, die zwischen der Familialisierung und den funktionalen Anforderungen bzw. der Territorialität und den funktionalen Anforderungen als Spannung entstehen. Um die Dynamiken und Konflikte von Teams und Einzelpersonen in der Supervision zu begreifen, ist zunächst der Rollenbezug und der funktionale Bezug von hoher Bedeutung. Vor allem Talcott Parsons (vgl. Gröning 2012) hat die Frage der menschlichen Person aus der Perspektive des Akteurs und damit aus der gesellschaftlichen Funktionalität normativ heraus konzipiert. Damit moderne Gesellschaften überhaupt funktionieren, muss es zwischen Individuum und Gesellschaft ein Bindeglied geben, welches das Verhalten der Menschen stabilisiert und es modernen Gesellschaften möglich macht, reibungslos miteinander zu kommunizieren.

In Europa hat der Soziologe Ralf Dahrendorf die Soziologie von Parsons rezipiert und ein Buch mit dem Titel „Homo Sociologicus“ verfasst. Der Homo Sociologicus ist nach ihm die Gesamtkomposition der sozialen Rollen, die ein Mensch hat und

in denen er sich bewegt. Nach Dahrendorf sind die Rollen mit Normen und Erwartungen, vor allem aber auch mit sozialen Positionen und einem dazugehörigen Prestige verbunden. Erfolgreiches Rollenhandeln bedeutet also Anerkennung. Jede Rolle lässt sich außerdem in Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen differenzieren. Diese Erwartungen sind verbunden mit positiven und negativen sozialen Sanktionen. So ist der Inhaber einer Rolle gezwungen sich der Rolle anzupassen, um Sanktionen möglichst zu verhindern. Sanktionen, die sich auf Muss-Erwartungen richten, sind vor allem gesetzliche Normen, Sanktionen, die den Soll-Erwartungen zugeordnet sind, werden vor allem durch Beschämung und „Gesichtsverlust“ wirksam. Die Kann-Erwartungen hingegen richten sich auf den Stil eines Menschen. Hier kann er seine Persönlichkeit habituell einbringen. Das Leben und Arbeiten in Rollen wird in modernen Gesellschaften zu Lebensweise. Nach Habermas (Habermas 1968: 2) ist der Status des Rollenkonzeptes umstritten, wenn es starr nur im Sinne von sozialer Anpassung gebraucht wird. Mit den Funktionalisten und Systemtheoretikern betont Habermas aber auch die Bedeutung des sozialen Handelns. Dies wird verstanden als Integration des Individuums in die vorgegebenen Rollensysteme einer Gesellschaft. Es ist klar, dass hier der Beruf als Sozialisationsinstanz im Sinne des Lernens von Rollen und Funktionen von besonderer Bedeutung ist.

Habermas zweifelt aber daran, dass gesellschaftlich und das heißt auch in Gruppen und Institutionen ein Zustand erreicht wird, der quasi konfliktfrei ist, weil

*„in stabil eingespielten Interaktionen auf beiden Seiten einen Kongruenz zwischen Wertorientierungen und Bedürfnisdispositionen besteht: und der institutionell hergestellten Komplementarität der Erwartungen und des Verhaltens eine Reziprozität der Bedürfnisbefriedigung (entspricht)“ (ebd.: 8).*

Er geht im Gegenteil davon aus, dass Rollen ständig reflektiert und verhandelt werden müssen, sich verändern und neu interpretiert werden.

Die bereits erwähnten Autoren Kimmig-Pfeiffer und Schnabel (1994) bemerken, dass bei Pflegenden die Bereitschaft sich mit ihrer funktionalen Rolle auseinanderzusetzen nur unzureichend ausgeprägt sei. Ebenfalls unterbelichtet sei der Rolle–Person Konflikt, also die Bereitschaft, vor allem in Beziehung zu den Patienten berufliche Erfahrungen mit dem persönlichen Hintergrund reflexiv in Verbindung zu bringen. Diese mangelnde Bereitschaft zur rollenbezogenen Reflexion, die in der Supervision nun einmal den zentralen Teil des Prozesses ausmacht, wurde in der Vergangenheit vor allem durch Machtbeziehungen geregelt. Hier sind z. B. die Arbeiten von Goffman immer noch richtungsweisend. Heute in Zeiten der Kundenorientierung ist es aber ggfs. auch möglich auf der Basis von Kundenorientierung und der Zugang angesprochen Familisierung von Institutionen (institutioneller Übertragung) zu Kurzschlüssen zu kommen. Ein Beispiel aus der eigenen Praxis soll dies aufzeigen:

*„In einem Pflegeheim wurde aufgrund von Pflegefehlern ein Termin für ein Erstgespräch für eine Teamentwicklung vereinbart. Im Zimmer einer Be-*

wohnerin wurde von der Angehörigen ein verschimmeltes Glas Apfelsaft gefunden. Dies hatte eine Anzeige bei der Heimaufsicht zu Folge. Dieser Vorfall und weitere Vorkommnisse waren für die Leitung Grund zur Besorgnis. Zwar konnte die Heimaufsicht und der MDK keine weitere Problematik feststellen, jedoch reagierte das Team seither auf die Angehörige mit großer Ängstlichkeit.“

„Bei der Bewohnerin handelt es sich um eine ältere, demenziell veränderte Dame mit der Pflegestufe 1. Sie wird von ihren beiden Töchtern regelmäßig besucht. Frau S. die von allen als ‚die nette Tochter‘ bezeichnet wird, verbringt tagsüber längere Zeit bei Ihrer Mutter und nimmt an Veranstaltungen teil. Frau K. besucht ihre Mutter mittwochs und an den Wochenenden. Sie ist die gesetzliche Betreuerin.“

„Das Verhältnis zwischen den Pflegepersonal und Frau K. erweist sich als äußerst problematisch, da diese ihre Rolle als Angehörige verändert hat. Das im Haus praktizierte Konzept der gemeinsamen Sorge wird von Frau K. aktiv umdefiniert. Frau K. beharrt auf ihrer Positionsrolle und übt vor allem Kontrolle aus. Sie inspiziert das Zimmer, zählt Wäsche, verdächtigt, vermutet und unterstellt Pflegefehler in einem so hohen Ausmaß, dass dies zwischenzeitlich zu einer deutlichen Entwicklung von Misstrauen gekommen ist. Nach Auskunft mehrerer Pflegekräfte ist Frau K. dabei gesehen worden, wie sie die Kleidungsstücke ihrer Mutter fotografiert hat. An der gemeinsamen Sorge hat Frau Klug-Lier nach Auskunft des Heimleiters kein Interesse. Ein Gesprächsangebot lehnte sie mit der Begründung ab: ‚Stellen Sie die Fehler ab, dann gibt es auch keine Probleme. Worüber sollen wir reden‘ (Heimleiter).“

„Obwohl die Pflegenden sich über Ansprache, Auftreten und Verhalten der Angehörigen beklagen, hat das Haus auf die Attacken mit noch mehr Kooperation reagiert. Frau K. wurde Zugang zur Pflegedokumentation, zum Dienstzimmer, zu weiteren Räumen etc. eingeräumt. Sie nutzt dies, um ‚Beweise‘ zu sammeln. Dabei animiert sie die Pflegekräfte dazu, sich zu rechtfertigen. Mit dieser Haltung werden die Pflegekräfte beschämt, gleichzeitig wird die institutionelle ‚Haut‘ des Heimes durchbrochen, denn diese baut auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Angehörigen, Institution und Umwelt auf. Der Ablauf der Besuche stellt sich so dar, dass Frau K. regelmäßig das Dienstzimmer betritt und Auskunft über die Medikamentenlisten verlangt. Die WBL geht dann mit ihr die Pläne durch, in denen die Zeiten und die Menge des jeweiligen Medikaments vermerkt wurde. Auch das Medikamentenzimmer und der Küchenbereich werden von Frau K. betreten und nach Hinweisen auf Pflegefehler abgesehen. Nachdem Frau K. beobachtet habe, dass ihre Mutter eine Medikamentengabe nicht erhalten hat, fordert sie die Einsicht in die Unterlagen. Die Pflegedienstleitung hatte das Recht eingeräumt, da man durch Transparenz Vertrauen schaffen möchte.“

„Die Pflegekräfte sind außerdem von Frau K. angewiesen worden, die Dosis der Schmerzmedikamente zu verändern, was sowohl geschehen ist als auch



*in der Dokumentation vermerkt wurde. Frau K. ist weder Ärztin noch in einem Heilberuf tätig. Sie handelt allein aus ihrer Positionsrolle als Betreuerin. Dieses Verhalten geht über die Kontrolle der Umgebung der Mutter nun hinaus. Indem sie Einfluss auf die verordnete Menge der Medikation nimmt, kontrolliert sie nicht nur die Lebensumstände und die Belange der Mutter als Rechtsperson und Bewohnerin, sondern die Belange als Patientin. Frau K. ist darüber in einen Konflikt mit dem behandelnden Arzt der Mutter geraten. Dass die Pflegekräfte dem nachgeben, ist schwierig, denn Frau K. ist nicht berechtigt, eine Veränderung in der Medikation anzuordnen. Hier ist sie konsequent an den Arzt zu verweisen. Dieses Verhalten zeigt aber das Selbstbild von Frau K. und die Rollenentwicklung im Heim. Aus den Pflegenden sind Dienstboten geworden, während die Positionsrolle der Angehörigen immer mehr in den Vordergrund tritt, wird die Positionsrolle der Pflege zunehmend verdrängt.“*

In der Supervision werden die Konflikte also erst einmal rollentheoretisch interpretiert, so dass aus menschlichen Konflikten funktionale Konflikte werden und eine „Entpsychologisierung“ und Entmoralisierung der Konflikte stattfindet. Dies ist der Akt supervisorischen Verstehens und supervisorsicher Deutung.

### **5. Rollenverstehen in der Einzelsupervision**

In der Einzelsupervision stellt sich der Bezug zur Rolle zumeist im Spiegel der beruflichen Biografie, des Suchens, Probieren, Entwickeln und Verwerfens dar. Diesen Prozess beschreibt im Forum Supervision z. B. Renate Reuß-Schroeder (1993), die ihre Supervisionsausbildung als Teil eines Rollensuchprozesses definiert. Reuß-Schröder spricht von einer quälenden Suche nach ihrem Diplompädagogikstudium, das sich nicht zu einer sinnvollen Berufsrolle fügen wollte. Sie nennt die Studieninhalte, die Kompetenzen, die sie dort erworben hat und zeigt auf, dass für ihr Wissen in der Praxis zuerst überhaupt keine Rollen zur Verfügung gestanden hatten. So beginnt sie auf der Suche nach einem Beruf sich unter Wert zu verkaufen und arbeitet unterbezahlt. Es droht die Dequalifizierung, worauf die Verfasserin eine Leitungstätigkeit annimmt, die sie jedoch vorwiegend auf Verwaltung reduziert. *„Erfüllendes Arbeitsverhalten, starke Produktorientiertheit, und schlecht legitimierte Funktionsmacht werden als Rollenelemente der Position beschrieben“* (Reuß-Schroeder 1993: 85). Leitung in pädagogischen Teams ist kein Zuckerschlecken. Zudem reflektiert Reuß-Schroeder wie sich in ihrer Berufsrolle sehr persönliche Verarbeitungsmuster und Abwehrmechanismen wie Anerkennungsschein, Helfer Haltung in der Leitungsrolle, Suche nach Schutz und Komplementarität mischen. Sie zeigt auf, welchen Entwicklungsprozess sie während der Supervisionsausbildung durchgemacht hat und nutzt dafür im Sinne von „bunten Assoziationen von selbst erlebten Rollen“ (Reuß-Schroeder 1993: 79) das Rollenkonzept zur Beschreibung ihres beruflichen Weges.

## 6. Die Anpassungsmechanismen

Die Lektüre von Reuß-Schroeders Beitrag ist theoretisch nützlich, weil sie die Bedeutung von Anpassungsmechanismen beschreibt. Anpassungsmechanismen gehören zum Rollenkonzept quasi als psychoanalytischer Teil dazu. Paul Parin hat sie in Komplementarität zu den Abwehrmechanismen beschrieben (vgl. Parin 1978) und spricht vor allem von der unkritischen Übernahme vorgegebener Rollen. Er definiert Anpassungsmechanismus als eine Form, die mit der Rollensozialisation gelernt wird. Unter dem Einfluss der Trennungsangst verinnerliche das Ich auch die aggressiven und beängstigten Anteile von Rollen, übernehme diese und sei bereit zur Anpassung (Parin 1978: 78ff). Auch im beschriebenen Pflegeheim werden die Anpassungsmechanismen deutlich. Man passt sich den Leitbildern der Kundenorientierung an und wird zu den Dienstboten, die die Kundengesellschaft erwartet. So verliert die Institution die Haut und der Rollenträger verliert den narzisstischen Anteil der aus der Rolle erwachsene kann und wird scheiden.

Im Fall von Reuß-Schröder werden die Anpassungsmechanismen deutlich durch die Angst, die sie erleidet, als nach dem Studium klar wird, dass anders als beim Arzt, Ingenieur, Sozialarbeiter und dem Wissen, welches man im Studium erlernt hat, keine Rollen entsprechen. Wie in vielen geisteswissenschaftlichen Studiengängen liegt das Wissen quer zu den Berufsrollen. Verhandlungen sind nötig, um eine angemessene Position zu bekommen. Der Anpassungsmechanismus in der Person erschwert jedoch diesen Weg des Verhandeln um die Berufsrolle. Stattdessen dominieren Abhängigkeitsgefühle, Ängste und die Bereitschaft sich irgendwie zu verkaufen

Anpassungsmechanismen sind nach Parin analog zu den Abwehrmechanismen solche, die ablaufen, um mit den „*eingreifenden Einflüssen der sozialen Umwelt fertig zu werden*“ (Parin 1978: 78). Für das Verstehen von Konflikten und das Verstehen von Verhalten in Organisationen, vor allem für die Frage des persönlichen „Schrumpfens“, sind die Anpassungsmechanismen und der Einfluss der unbewussten sozialen Ängste von besonderer Wichtigkeit. Berufsverlust, Arbeitslosigkeit und Scheitern sowie die nicht erfolgreiche Bewältigung von beruflichen Herausforderungen werden psychoanalytisch als „der soziale Tod“ beschrieben und sind stark schambesetzt.

## 7. Verhandeln als Intervention in der Supervision

In vielen Gesellschaften war und ist es ein Common Sense, dass ein Eigentümer einer Sache über diese auch voll verfügen kann. Diese Auffassung der völligen Verfügung über die eigene Sache hat sich seit den Erfahrungen zweier Weltkriege in Deutschland verändert. Die deutsche Verfassung verfolgt ein anderes Modell der politischen Demokratie – jenes der Teilhabe und es ist Konsens, dass zwischen den Gruppen, die zu einer Organisation gehören, sowohl Teilhabe als auch Ausgleich der Interessen stattfinden soll. Dies ist der Geist der Betriebsverfas-

sung und der Tarifparteien, die zum demokratischen Gemeinwesen dazugehören. Das Prinzip der Teilhabe ergänzt das Leistungsprinzip in Organisationen. Bezogen auf das supervisorische Verstehen und Intervenieren ergänzt das Konzept des Verhandeln in Organisationen das Konzept der funktionalen Rolle.

Die Beschäftigten stehen heute vor zunehmenden Strukturwandel und haben immer wieder mit Phänomen der Veränderung zu tun, die sich erfahrungsgemäß dann besser meistern lassen, wenn die Veränderung nicht als Verfügung, sondern interaktiv als Möglichkeiten zur reflexiven Verhandlung eingeräumt werden. In der Supervision spielt der Gedanke an Verhandlung eine große Rolle. Das hat 1993 G. Leuschner in einem großen systematischen Aufsatz zur Bedeutung von Verhandlungskompetenz in der Supervisionsausbildung gezeigt. 1995 schließt sich Jutta Wegner (Wegner 1995: 63ff.) mit einer sehr grundsätzlichen reflexiven Systematik hier an und begründet die Intervention der Verhandlung in der Supervision demokratiethoretisch. Sie argumentiert zunächst, dass Leitung und Kontrolle eine Interdependenz bilden und dass Demokratie sich praktisch als Teilhabe zeigt. Im Staat wird Teilhabe durch Chancen, Bildung und Capabilities sichergestellt. Demokratie dürfe nicht auf den Staat beschränkt bleiben, sondern müsse das gesamte Leben erfassen. Auf dem Boden dieses demokratiethoretischen Denkens wachsen dann Programme wie z. B. Frauenförderung und die Berücksichtigung von Kultursensibilität, um Organisationen demokratisch zu stärken. Sie berühren aber das alte quasi leviathanische Recht des Eigentümers über eine Sache allein zu verfügen.

Das Verhandeln setzt faire Bedingungen voraus und verbindet die Praxis mit einer Haltung, die der Philosoph John Rawls in seiner „Theorie der Gerechtigkeit“ beschrieben hat. Gerechtigkeit ist nach Rawls auch praktische Fairness, was z. B. für Kooperation und Entwicklung in Organisationen eine besondere Bedeutung hat. Supervision versteht sich deshalb als die Institutionalisierung eines fairen Systems der Kooperation zwischen grundsätzlich freien und gleichen, durch einen Kontrakt gebundene Mitglieder. Dieses Setting in der Supervision bricht mit der üblichen Kultur der Dominanz und Einvernahme, Unterlegenheit und Überlegenheit. Dominanzstrategien bewirken in der Regel starke Ängste bei denjenigen, die unterlegen sind.

Basis von supervisorischer Verhandlung sind solche Bedingungen, die jedes Mitglied der Supervision vernünftigerweise anerkennt bzw. anerkennen würde, wenn die anderen Gleiches tun (Interdependenz). Faire Bedingungen beruhen auf Gegenseitigkeit. Der Grundgedanke der Gerechtigkeit und der Vernunft garantiert, dass Regeln immer wieder an neue Situationen angepasst werden können, wenn dies erforderlich ist. Wie bereits erwähnt sind die üblichen Kulturen, in denen Zusammenarbeit erfolgt, geprägt von der Dynamik der Dominanz als organisatorische und institutionelle Regel. Diese Dynamik der Dominanz entspringt der Kultur der patriarchalischen Macht in Organisationen und des Utilitarismus. Hier vollzieht sich Kooperation unter der Perspektive des Eigennutzes und der Machterweiterung. Diese Dynamik ist grundsätzlich aggressiv. Neben

dieser Ebene ist anzunehmen, dass jede Organisationsmatrix von weiteren Übertragungen, die bereits beschrieben wurden: Familisierungen, Sexualität, Trotz, Protest und Loyalität spielen in den Gefühlen der Beschäftigten eine Rolle. Es gilt in der Supervision immer auch „ödipale Überschreitungen“, den „Vater- oder Muttermord“ und die „Zugriffsweisen von Macht“ zu dekonstruieren. Diese unbewussten, aus der nicht bewältigten Kindheit stammenden „Reste“, die im Berufsleben „wieder ausgelegt“ werden und hier häufig auf ein entsprechendes Rollenangebot treffen, sind durch Rollenentwicklung und Rollendifferenzierung sowie funktionale Aufklärung zu konfrontieren. Gerechtigkeit und praktische Fairness gehen also mit Aufklärung von institutionellen Übertragungen und mit funktionaler Entwicklung eine Verbindung ein.

### **8. Die Zwischenevaluation und die Endauswertung**

In einer Zwischenevaluation im Supervisionsprozess ist deshalb zunächst festzulegen, um welche der Supervisionsdimensionen es sich überhaupt handelt. Arbeit an den Anpassungsmechanismen, der Rollenentwicklung, Rollenerweiterung und Rollendifferenzierung, Entwicklung von funktionalen, rollenbezogenen und rollenangemessenen Verhaltensweisen, Umgang mit der Positionsrolle etc. In die Zwischenevaluation der Einzelsupervision fließen deshalb sowohl biografische, als auch berufsbiografische und funktionale Dimensionen ein. Fokussiert wird die Rolle als Bündel von sinnhaften Aufgaben, die Rolle-Person-Dimension und die Rolle-Position-Dimension. In diesem Kontext ist der Habitus von Bedeutung.

In der Teamsupervision geht es sowohl um das Team als Netzwerk, als auch um die Organisation. Arbeits- und Belastungsgerechtigkeit, Kommunikation im Kontext von Fairness, Beziehungen zu den Klienten sind wichtige Dimensionen, ebenso wie das Verhältnis des Teams zur Leitung und zur Organisation als Ganzes. Auch spielen Rollen, Macht, Anpassungsmechanismus etc. eine wichtige Rolle. Die Zwischenevaluation beschreibt die vom Team formulierten Bedürfnisse nach Reflexion auf dem Hintergrund der supervisorischen Basistheorien: Rollentheorie, Institutionstheorie, funktionale Organisationstheorie, Feldtheorie. In diesem Zusammenhang benennt der Supervisor/ die Supervisorin Ziele. Die Zwischenevaluation dient der Nachkontraktierung der Ziele und der Festlegung des Zeitrahmens. In der Endauswertung werden schließlich die in der Zwischenevaluation vereinbarten Themenfelder und Bedürfnisse reflektiert und die Supervision als Ganzes bewertet. In Organisationen empfiehlt es sich Zwischenevaluation und Endauswertung schriftlich zu verfassen und im Rahmen des Dreieckskontraktes zu reflektieren.

## Literatur:

- Bartel, M. (1994): Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung für die Supervision. In: In: Forum Supervision Jg. 2, Heft 3 Tübingen, Edition Diskord, S. 5-22.
- Dahrendorf, R. (1958/2006): Homo Sociologicus. Hamburg.
- Dennig, Ursula (1993): Zur Identitätsentwicklung einr Psychologin, die Supervisorin wurde. In: Forum Supervision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 55-78.
- Foucault, M. (1984) Mikrophysik der Macht. Berlin Merve-Verlag
- Gröning, M. (2012): Theaterspielen, soziales Lernen und pädagogische Arbeit Kreativität als Hilfe zur sozialen und persönlichen Entwicklung in der Lebensspanne. Diplomarbeit an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2012b): Reflexive Supervision. Studienbrief im Masterstudien-gang Supervision und Beratung. Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissen-schaft.
- Habermas, J. (1968): Thesen zur Theorie der Sozialisation. Stichworte und Li-teratur zur Vorlesung im Sommer-Semester, Frankfurt/M. 1968.
- Kimmig-Pfeffer, A./Schnabel, U. (1994): Supervision – mehr als Pflege für die Pflgenden. In: Forum Supervision, Heft 4/Jg. 2, S. 88-96, Tübingen, edition diskord.
- Lappassade, G. (1971): die Analyse Institutionelle. In Zeitschrift für Gruppen-dynamik,
- Lappassade, G. (1981): Der Landvermesser oder die Reform der Universität findet nicht statt. Frankfurt/M.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte an-gewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: Forum Super- vision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 7-32.
- Parin, P. (1978): Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In Parin, Paul und Manthey-Parin Goldy: Der Widerspruch im Subjekt, Frankfurt/m, Syndikat Verlag, S. 78-111.
- Reuß-Schroeder, R. (1993): Rollenlernen in der Supervisionsausbildung. In: Forum Supervision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 79-87.
- Wegener, J. (1995): Leitung und Kontrolle als Strukturmerkmale demokrati-scher Institutionen. In: Forum Supervision Jg. 3, Heft 6, Tübingen, Edition Dis-kord, S. 63-79.