

gehalten hat, die Ökonomisierung, die Rahmen setzt und Inhalte strukturiert, das Label „Exzellenz“, das Stolz und Beschämung produziert, und die neu geborene Eliteidee. **Barbara Donauer** versucht eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken angesichts der Finanzkrise und entwickelt Supervision für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einen Reflexionsraum, der Entschleunigung und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet. **Ruth Belzner** schließlich richtet ihren Blick auf die Telefonseelsorge und diskutiert Auswirkungen auf die Konzeption und Praxis der Supervision. In den Mittelpunkt rückt dabei der Umstand, dass in den jeweils eigenständigen Dienststellen wenige Hauptamtliche mit einer großen Gruppe Ehrenamtlicher zusammenarbeiten.

Zwei weitere Beiträge, die wir noch geplant hatten, mussten leider verschoben werden: Wir werden die Ausführungen von Heidrun Stenzel zur „Loyalität in Turbulenzen“ und von Annemarie Bauer/Susanne Pfeifer-Voigt zu „Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams“ bald möglichst nachholen.

Außerhalb des Themenschwerpunkts greifen wir ein letztes Mal auf die FIS-Tage im Herbst 2008 zurück. **Monika Möller** antwortet in einem (offenen) Brief auf den Vortrag von Gerhard Leuschner „Ist Supervisor/in ein Beruf?“, den wir in unserem letzten Heft dokumentiert haben. **Michael Stiels-Glenn** geht noch einmal der Bedeutung wichtiger Begriffe nach, die in der Diskussion auf der Tagung eine Rolle gespielt haben: „Mehrperspektivität“, „Verhandeln“ und „Kompromiss“.

Peter Musall und Dr. Annemarie Bauer

Matthias Schubert

Viele Wege führen nach Rom – manche auch daran vorbei

Zusammenfassung: Eher suchend als wissend hinterfragt der Autor die strengen Vorgaben mancher reinen Lehre. Er bietet dazu eine Verschränkung von Überzeichnungen, Beispielen aus seiner Praxis, Analogien und Theorie-Häppchen an. Letztlich wird daraus ein Plädoyer für eine reflektierte Theoriegeleitetheit, die im Einzelfall den Sinn einer Regel immer wieder neu erweisen muss oder eine veränderte Dynamik begründet zulässt.

Bei der Erklärung der Überschrift geht es schon los. Wie schön eindeutig schien doch der erste Teil, den man ja umgangssprachlich kennt. Da sollte doch jeder das Gleiche verstehen. Das wäre doch rein und klar für alle. Doch als Autor mag man auch eine solche Quelle absichern, und als Supervisorinnen und Supervisoren ist es uns hoffentlich gemein, den Dingen auf den Grund zu gehen. Man lernt also bei der Recherche, dass es wahrscheinlich eigentlich geheißen hat „Alle Wege führen nach Rom“ oder noch etwas weiter gegraben sogar „Alle Wege führen nach Athen“, denn Julian Apostata, von 360 bis 363 römischer Kaiser, wird wie folgt zitiert: „Es dürfe nicht Wunder nehmen, dass wir zu der, gleich der Wahrheit, einer und einzigen Philosophie auf den verschiedensten Wegen gelangen. Denn auch wenn Einer nach Athen reisen wolle, so könne er dahin segeln oder gehen und zwar könne er als Wanderer die Heerstrassen benutzen oder die Fußsteige und Richtwege und als Schiffer könne er die Küsten entlang fahren oder wie Nestor das Meer durchschneiden.“ Es heißt das Sprichwort sei daraus abgeleitet (Büchmann 1889). Nun wollte ich gleich zu Beginn ja eigentlich nur verdeutlichen, dass es mit meiner Erfahrung als Supervisor weit weniger von Bedeutung ist, nach welcher Regel, Schule oder Lehre Supervision betrieben wird, sondern vielmehr wer dies mit welchem Ziel auf seinem Weg tut. Wäre das nun auch schon wieder eine Lehre oder gar das Gegenteil, nämlich eine Personalisierung abseits von Theorie und deren Umsetzung? Vom Gefühl her bewege ich mich mit meiner Botschaft gleichermaßen im Dissens mit den Radikal-Bewahrem wie den Mainstream-Erneuerern. Noch dazu bekommt diese scheinbar einsame Position regelmäßig Gesellschaft durch praktizierende Kolleginnen und Kollegen und durch die beobachtbare und beschriebene Praxis der Supervisorengemeinde. Am meisten erlebe ich den Druck, sich auf eine Lehre zu beziehen und es richtig zu machen bei meinen Lehrsupervisorinnen und -supervisoranden.

Frau H. kommt in die erste Sitzung der neu beginnenden Lehrsupervision. Sie hat schriftlich vorbereitet, wie Sie ihre erste Sitzung eines Lernsupervisionsprozesses gestalten mag. Es wird eine erste Sitzung mit einer Führungskraft einer großen Bil-

dungsorganisation geben. Ich lese etwas von „1. Phase – Sitzungsbeginn“, „2. Phase – Praxisberatung/Fallarbeit“ mit „Erzählung, Vervollständigung der Erzählung, Untersuchung, Resümee und Abschluss“, „3. Phase – Sitzungsende und Übergang“. Ich lese aber vor allem zwischen den Zeilen: ‚Ich habe Angst‘ – ‚Ich will eine Bestätigung, dass Supervision so funktioniert, wie ich es mir vorstelle‘. Dieses Bemühen, nur ja nichts falsch und alles richtig zu machen, war mir schon in der Begleitung der Akquise begegnet, und ich erlebe dies eigentlich regelmäßig in den Anfängen von Lehrsupervisionsprozessen. Da empfinden sich Menschen als Anfänger, die mehr als zwanzig Jahre Sozialarbeit und darin auch Beratung gemacht haben. Da überlegt der erfolgreiche Unternehmensberater, ob er schon im Erstgespräch angeben müsse, das es sich um seinen ersten Supervisionsprozess handeln würde. Offensichtlich entsteht ein Gefühl von Unzulänglichkeit, dass zu mindern wäre, je reiner man einer Lehre folgte.

Aber was ist das eigentlich: Reinheit? Nehmen wir des Deutschen liebes Bier, das angeblich seit dem 23. April 1516 nur aus Malz, Hopfen und Wasser gebraut wird und deshalb für sich in Anspruch nehmen darf, einem Reinheitsgebot zu entsprechen. Nun sind Malz, Hopfen und Wasser drei Bestandteile, also ein Gemisch und es fragt sich, warum allein durch den Zusatz eines vierten Stoffes, beispielsweise von Mais die Reinheit verloren ginge. Letztlich ist die Reinheit nichts weiter als eine Setzung, eine Definition, eine Abgrenzung, und man darf nach den Motiven und Gründen dafür fragen. Scheinbar macht das Hinzufügen oder Verändern des als rein Deklarierten aus diesem etwas entscheidend Anderes; als ginge eine Qualität, ein Wert oder eine Wirkung verloren. Und das ist nach meinem Dafürhalten auch eine weitere wichtige Erkenntnis: Die Theorie, die reine Lehre braucht die Umsetzung in die Praxis, aber ab einer bestimmten Veränderung oder Anpassung in und an der Praxis gehen die Lehren nicht mehr auf. So ist beispielsweise heute Psychoanalyse sehr wohl ohne die vormals als heiliges Setting angesehene Couch möglich, aber ohne die Abstinenz des Analytikers und ohne die freien Assoziationsräume für den Patienten – beides ursprüngliche Motive für das Couch-Setting – kann auch die moderne Psychoanalyse nicht das bewirken, was sie nach der Lehre kann und will.

Aber gibt es denn eine solche reine Lehre für Supervision überhaupt? Derzeit diskutieren die wissenschaftlich engagierten Supervisorinnen und Supervisoren vielerorts über den Wunsch und die Notwendigkeit, eine eigenständige Beratungswissenschaft zu kreieren und darin der Supervision eine tragende Rolle zuzugedenken. Ich kann darin den Wunsch entdecken, sich von den verschiedenen Herkunftswissenschaften zu emanzipieren. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass immer mehr Supervisorinnen und Supervisoren an Hochschulen ausgebildet werden. Das geht letztlich nicht, ohne dass Supervision sich als wissenschaftliche begründbar ausweist. Es müsste also eine reine Lehre erst noch entstehen. Das jedoch scheint mir in vielerlei Hinsicht schwierig. Wenn man überhaupt von Lehren oder Schulen der Supervision sprechen kann, dann leiten sich diese alle aus Therapiekonzepten und

teils noch aus deren zugrunde liegenden Philosophien ab. Damit ist beispielsweise eine ‚psychoanalytisch orientierte Supervision‘ ohne die Konzepte der psychoanalytischen Psychotherapie, der Psychoanalyse selbst und ihrer Kulturtheorie nicht denkbar. Supervision ist – ich weiß nicht wo und von wem – auch als Bastard der therapeutischen Verfahren bezeichnet worden. Ich habe also Zweifel daran, dass eine grundlegend eigenständige Supervisionstheorie überhaupt zu entwerfen wäre. Aber möglicherweise ist ja mit dem Titel des Heftes vielmehr die Treue oder Untreue von Supervisorinnen und Supervisoren zu eben jenen therapeutischen Schulen samt ihrer Hintergründe gemeint, auf die sich Supervision in Ausbildung und am Markt immer noch bezieht. Dann ginge es wohl mehr um die Abgrenzung untereinander. Und in der Tat, hier scheint sich etwas verändert zu haben. Nicht nur, dass inzwischen die Strenge an den Ausbildungsinstituten ganz sicherlich abgenommen hat, sich Standards verändert und gelockert haben und ein viel weiterer Personenkreis sich für die Ausübung von Supervision interessiert und interessiert werden soll, sondern immer mehr Richtungen der Supervision nehmen für sich in Anspruch, das Verbindende, das allen unterschiedlichen Verfahren Nützliche zur Verfügung zu stellen. So schreiben Kurt Buchinger und Susanne Ehmer als Vertreter systemischen Denkens in der Artikelreihe „Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze“: „Es geht uns also um systemisches Denken in seinem eminenten Praxisbezug. Wir glauben, dass man sich als Therapeut, Berater, Supervisor – ganz besonders als Supervisor – in der Auswahl der Methoden auch dann weiterhin frei fühlen kann, wenn man systemtheoretisch denkt und dieses Denken als Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen darstellt. Mehr noch: wir glauben, dass die Freiheit in der Auswahl der Methoden, die ja gerade für die Supervision charakteristisch ist, durch systemisches Denken erhöht wird.“ (Buchinger/Ehmer 2006).

Im gleichen Heft an anderer Stelle lesen wir von Kornelia Rappe-Giesecke „Zum Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision“: „Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, des Klientels und der Organisation erforscht und den Professionells zur Verfügung stellt. ... Ihr überkomplexer Gegenstand erfordert ein Beratungskonzept, das verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, Konzepte, Methoden und damit verbundene Verfahren integriert.“ (Rappe-Giesecke 2006) Und weiter hinten im Heft führt Heidi Möller aus: „Der integrative Supervisionsansatz erhebt den Anspruch, kein wahlloses kombiniertes Verfahren zu sein, sondern versucht seine Methodenpluralität in der Supervision stringent theoretisch herzuleiten und zu konzeptualisieren. Die integrative Supervision versteht sich als ein schulübergreifendes Modell, das an der Theorieentwicklung der supervisorischen Disziplin insgesamt partizipiert und diese zu einem konsistenten Metamodell bündelt, aus dem sich die entsprechende integrative Praxeologie herleitet.“ (Möller 2006) Wir nähern uns also der Vermutung, dass die reine Lehre der Supervision in einer metamodellhaft abgeleiteten Methodenvielfalt mündet und wissen vorerst nicht, ob das die Mischung zum Kippen bringt.

Der Anrufbeantworter spricht: „Eine neue Nachricht: Guten Tag Herr Schubert, wir sind eine Gruppe von acht Jugendpflegerinnen und Jugendpflegern aus dem Main-Kinzig-Kreis und suchen einen neuen Supervisor. Wir machen schon seit neun Jahren mit unserer Supervisorin Jutta Gestalt supervision, jetzt hat Frau Wetter die Zusammenarbeit beendet und wir wünschen uns jetzt mal Methodenvielfalt. Wir wollten mal anfragen, ob Sie auch hier bei uns im Main-Kinzig-Kreis Supervision anbieten würden. ...“ Die telefonische Botschaft löst eine Fülle von Annunzierungen und Fragen in mir aus: Neun Jahre Supervision mit der gleichen Gruppe – darf man das? Die duzen ihre Supervisorin – was ist da los? ‚Jutta‘ hat den Prozess beendet – warum will sie nach so langer Zeit jetzt nicht mehr? Warum wird mir gleich bei der Anfrage der komplette Namen der möglichen Vorgängerin mitgeteilt, der hier natürlich verändert ist? Was genau hat dort unter dem Label ‚Gestalt supervision‘ stattgefunden und worin soll sich das gewünschte Neue, die Methodenvielfalt eigentlich davon unterscheiden? Warum ist wichtig, dass ich dorthin komme? Was wollen die eigentlich von mir?

Drei Wochen später treffe ich die Gruppe in einem ansprechenden Altbau-Besprechungsraum einer kirchlichen Beratungsstelle. Man sitzt im Stuhlkreis und am Rande des Raumes ist ein Art Frühstücksbuffet aufgebaut und schon sichtlich gut genutzt worden. Ich empfinde die Atmosphäre als freundlich, aber auch sehr regressiv. Alle Aussagen und Wünsche der telefonischen Erstanfrage werden in der Vorstellungsrunde wiederholt, und ich hätte sicherlich gedeckt durch Lehre und Moral bestimmte Vorstellungen von Supervision sagen können: „Wer seinen Supervisor duzt, versucht ihn zu involvieren und persönlich zu binden. Damit riskiert man den fremden Blick von außen einzubüßen. Ein Prozess, der schon neun Jahre lang währt, manifestiert Rollen und Rollenzuweisungen von Supervisionsgruppe und Supervisor. Damit besteht die Gefahr, dass in Supervision vornehmlich untereinander gehandelt und nicht mehr reflektiert werden kann. Ich kenne Jutta Wetter nicht und kann deshalb weder erklären, warum sie aufgehört hat noch ihre frühere Zusammenarbeit einschätzen. Wenn Sie unter ‚Gestalt supervision‘ die Arbeit mit kreativen Methoden in der Supervision meinen, dann mache ich das nicht und dann weiß ich auch nicht, worin sich Methodenvielfalt davon unterscheiden könnte. Kurzum: Methodenvielfalt biete ich nicht an. Definieren Sie doch erst mal genau Ihren Supervisionsauftrag.“

Nun dafür hätte ich den Weg in den Main-Kinzig-Kreis nicht machen müssen, denn ich hätte derart formal weder den Auftrag bekommen, noch wirklich etwas über die Supervisionsgruppe und deren Mitglieder erfahren. Stattdessen konnte ich jetzt, wo die Gruppe für mich inzwischen aus konkreten Personen bestand und bei mir Eindrücke auslöste, meine Fragen samt deutender Unterstellungen der Gruppe selbst stellen. Und so haben wir darüber gesprochen, ob die Beendigung des Supervisionsprozesse durch Jutta Kränkung oder Trauer hinterließen. Der Wunsch nach Methodenvielfalt konnte darüber als Wunsch nach Fortsetzung des Alten oder mehr noch als zurück zum Alten verstanden werden. Deshalb wohl sollte ich

auch gleich wissen, wer die Vorgängerin war. Gleichzeitig wurde die große Bedeutung des Gruppenhalts für die in ihren Gemeinden einzelkämpfenden Jugendpflegerinnen und Jugendpfleger deutlich. Und in aller Ambivalenz zum Neuen gab es auch den Wunsch nach Veränderung und Fortschritt. Letztlich waren da nur Wünsche und Bedürfnisse, die allesamt legitim sind und in der supervisorischen Arbeit nicht entwertet werden dürfen. Aber das Gespräch führte sogar dahin, dass entdeckt werden konnte, dass die Situation der Supervisionsgruppe auch die Situation des Klientels, nämlich von Jugendlichen spiegelte. Nämlich indem es nun keine Supervisions-Mama mehr gebe, dass das auch traurig sei, aber Chancen der Autonomie offenbare. Am Ende stand die Vereinbarung, in den künftigen Supervisionen die Verantwortung für das, was dort passiert, mehr bei der Gruppe zu belassen. Mit dem Bild nun keine Supervisionskinder, sondern Supervisions-Jugendliche zu sein, mit dieser Analogie konnten sich alle anfreunden und knapp eine Woche später vereinbarten wir unsere Zusammenarbeit. Ich wurde damals zu keiner Zeit gefragt oder hätte gesagt, nach welcher Schule oder mit welchen Methoden ich supervisorisch arbeite.

Alle Theorie menschlicher Beziehung ist ja auch letztlich der unvollständige Versuch, Verhalten und Befinden von Menschen und zwischen Menschen kausal zu erklären. Theorie bleibt dabei eine hilfreiche Schablone, die manches betont und anderes ausblenden muss. „Sieh nämlich Menschen wie in einer unterirdischen, höhlenartigen Wohnung, die einen gegen das Licht geöffneten Zugang längs der ganzen Höhle hat. In dieser seien sie von Kindheit an gefesselt an Hals und Schenkeln, so dass sie auf demselben Fleck bleiben und auch nur nach vorne hin sehen, den Kopf aber herumzudrehen der Fessel wegen nicht vermögend sind. Licht aber haben sie von einem Feuer, welches von oben und von ferne her hinter ihnen brennt. Zwischen dem Feuer und den Gefangenen geht obenher ein Weg, längs diesem sieht eine Mauer aufgeführt wie die Schranken, welche die Gaukler vor den Zuschauern sich erbauen, über welche herüber sie ihre Kunststücke zeigen. ... Sieh nun längs dieser Mauer Menschen allerlei Geräte tragen, die über die Mauer herüber ragen, und Bildsäulen und andere steinerne und hölzerne Bilder und von allerlei Arbeit; einige, wie natürlich, reden dabei, andere schweigen. ... Wenn sie nun miteinander reden könnten, glaubst du nicht, dass sie auch pflegen würden, dieses Vorhandene zu benennen, was sie sähen? – Und wie, wenn ihr Kerker auch einen Widerhall hätte von drüben her, meinst du, wenn einer von den Vorübergehenden spräche, sie würden denken, etwas anderes rede als der eben vorübergehende Schatten? ... Auf keine Weise also können diese irgend etwas anderes für das Wahre halten als die Schatten jener Kunstwerke? – Ganz unmöglich.“ (Platon, 370 v. Chr.)

Es sei kurz angemerkt, dass Platon in seinem ‚Höhlengleichnis‘ für wahrscheinlich hält, dass der Befreite und dann Wissende zurück in der Höhle ob seiner Erkenntnisse von den Anderen getötet würde.

Teamsupervisionen finden in den Räumen des Supervisors statt. Dort sitzt man in einem alle gleich berechtigenden Stuhlkreis in einer zur Reflektionsarbeit ange-

messenen Äußeren und deshalb auch inneren Entfernung zum eigentlichen Arbeitsort. Die Sitzungen finden bestenfalls alle zwei Wochen statt und wenn jemand mal nicht teilnehmen kann, dann steht für ihn dennoch ein leerer Stuhl da. Die Sitzung beginnt jeweils pünktlich und endet genau nach 90 Minuten. Es wird zu Beginn ein überprüfbares Ziel für den Supervisionsprozess kontraktiert, wobei der eigentliche Geld- und Auftraggeber beteiligt ist. Am Ende des Supervisionsprozesses wird – wieder gemeinsam mit dem Auftraggeber – die Zielerreichung bewertet. Es kann maximal ein weiterer Prozess zur Zielerreichung vereinbart werden. Soweit einmal die möglichen Regeln für das Setting eines bestimmten Supervisionsideals. Harald Pühl beispielsweise führt aus: „Als Supervisor schließe ich keinen Team-Supervisionskontrakt mehr ab, wenn die für das Team Verantwortlichen nicht konkret einbezogen werden. ... Da wir es in der Team-Supervision immer mit zwei Auftraggebern zu tun haben – Team und Organisation – muss der Supervisor dies durch sein Vorgehen auch sichtbar machen. Er muss auch die Ambivalenz aushalten, die sich unter Umständen aus widersprüchlichen Erwartungen ergibt.“ (Pühl 2006). Ja, daran könnte man sich halten. Das ist eine Regel, die noch dazu im gleichen Artikel von Harald Pühl sinnvoll und nachvollziehbar von der Theorie der Triangulierung abgeleitet wird. Ich erlebe hingegen so Unterschiedliches in Supervisionen, dass ich an der Striktheit von Regeln für die Supervision Zweifel habe.

Natürlich hat der Ort für die Supervision Bedeutung. Es ist eine angenehme und einer tiefgreifenden Reflektionsarbeit zuträgliche Vorstellung, beispielsweise auch Teamsupervisionen in den eigenen Praxisräumen zu machen. Die Teams hätten dann ein Stück Weg und Zeit für erste Einstimmungen. Der Supervisor repräsentierte als Hausherr per se, das Setting in den Händen zu haben. Ein der Reflektion der Arbeit gewidmeter Raum ist in Ausstattung und Anmutung dem Prozess dienlich. Bei Konflikten ist die Praxis des Supervisors ein neutraler Ort, an dem jede Konfliktpartei und alle anderen gleichberechtigt bleiben oder gehen können. Schließlich muss von den Supervisanden keine Energie aufgebracht werden, die Alltagsarbeit für die Zeit des Reflektierens sein zu lassen, die ist weit weg. Es klingelt hier kein Telefon. Es klopft hier kein Klient. Und zuletzt sind hier auch Fantasien von dünnen Wänden und mithörenden Vorgesetzten gut gebändigt und der Raum glaubhaft gut geschützt. Schön soweit, die Realität ist meistens anders. Insbesondere soziale Einrichtungen, wohl immer noch die größten Abnehmer von Supervision, rechnen heute beispielsweise die An- und Abfahrt eines achtköpfigen Teams als Verlust eines kompletten Mitarbeiterarbeitstages und sind insbesondere nicht bereit, diese zur Supervision zusätzliche Zeit zur Verfügung zu stellen. Eine andere Überlegung ist, dass der Rückzug in die Gemächer des Supervisors eine Nähe verspricht, die therapeutischer Arbeit zuträglich wäre, aber in Supervision enttäuscht werden muss. Oder dass damit bei allen im Dreiecksvertrag-Beteiligten Verschwörungsfantasien unnütz geschürt würden, wo es doch wie weiter oben von Harald Pühl beschrieben vielleicht eher darum geht, dass die doppelte Beauftragung von Supervision deutlich wird. Das wiederum spräche für eine Supervision in der Einrichtung der Teams. Und so er-

lebe ich Anfragen nach Teamsupervision in sozialen Einrichtungen eigentlich nur noch so, dass mein Kommen vorausgesetzt wird. Der Ort der Supervision hat Bedeutung. Und so kann es angesichts der marktgegebenen Bedingungen nur darum gehen, wie in der Einrichtung für einen Ort gesorgt werden kann, der sinnvolle Reflektionsarbeit möglich macht. Dabei sind die Grenzen zwischen sinnvoll, vertretbar und unmöglich ganz fließend. Die Begründungen für eine Supervision in oder außerhalb der Einrichtung wollen auch nach der Entscheidung für den Supervisionsort bedacht und bestenfalls mit den Supervisanden reflektiert werden. Ich habe gute Erfahrungen gemacht, das mit den Teams zu thematisieren: „Wie wollen Sie sich mit mir in Supervision einrichten?“ Und so bin ich denn mit einem Kindergartenteam vom Konferenztisch des Besprechungszimmers in den Bewegungsraum umgezogen oder mit dem Team einer Obdachlosenunterkunft aus dem Nachbarbüro des Einrichtungsleiters in den Sozialraum der Mitarbeiter in einem anderen Gebäude oder an der Supervision des Teams der Tagesstätte für psychisch kranke Menschen nimmt die Fachleiterin teil; und zwar alle zusammen in einem einrichtungsfernen Tagungsraum. Das gemeinsame Beantworten der Fragen nach dem inneren und äußeren Schutz des Raumes, nach der auch formalen Gleichberechtigung aller Supervisionsteilnehmenden, die Klarheit, dass der Supervisor auch im ihm fremden Raum das Setting bestimmt und hält, und der möglichst konsequente Ausschluss von Störungen, machen Supervision an unterschiedlichen Orten sinnvoll – ohne dass der Ort willkürlich wäre. Ich selbst kann nach der reflektierten Entscheidung dann sogar akzeptieren, dass in einer Behindertenwohnstätte jeweils ein Mitarbeiter das ‚Nottelefon‘ dabei hat, wenn Hausbewohner nicht wie sonst in der Werkstatt arbeiten, sondern krank in ihrem Zimmer im Bett liegen. Ist Supervision in der Einrichtung erst einmal sinnvoll möglich, dann birgt sie neben allen zusätzlichen Anstrengungen auch zusätzliche Chancen. So wird in der Reflektion am Arbeitsort nicht nur besonders deutlich, dass es letztlich um diese Arbeit und nicht um persönliche Selbsterfahrung geht, sondern andererseits auch, dass die Betrachtung des eigenen Handelns, der eigenen Person, der eigenen Beziehungen grundsätzlicher Bestandteil der eigenen Arbeit ist. Letztlich ist der fremde Blick in heimischen Gefilden womöglich am aufschlussreichsten.

Die Betreuerinnen und Betreuer der Obdachlosen richten ihren Sozialraum inzwischen zur Supervision her. Die Tische werden beiseite und ein Stuhlkreis gestellt. So ist es mir am liebsten. Ich bin das so gewohnt, habe den Eindruck, dass mir im Kreis niemand aus der Wahrnehmung entgleitet, finde den Kreis gleichberechtigt und symbolträchtig und bin auch davon überzeugt, dass die Bereitschaft zur Äußerung im Kreis im Vergleich zu Konferenz- oder Küchentischen schon deshalb größer ist, weil mit einer kleinen Kopfbewegung die nonverbalen Reaktionen aller anderen Gruppenmitglieder schnell wahrgenommen werden können. So ist denn auch der Stuhlkreis für mich die gängige Sitzordnung bei den Supervisionen in den Einrichtungen. Aber es gibt Ausnahmen. So hat das Team eines Kinderheimes zwar einen Besprechungsraum, in dem steht aber ein unverrückbarer großer Tisch. Es

gäbe noch die Möglichkeit sich in das ‚Wohnzimmer‘ der Kinder zu setzen, denn die sind während der Supervision alle in der Schule. Dort allerdings ließe der Platz nicht zu, für alle einen Stuhl zu stellen, und so müssten einige Supervisanden auf den dort stehenden Sofas Platz nehmen.

Das Team hat sich mit mir entschieden, im Besprechungsraum zu bleiben, aber trotz Tisch immer wieder zu überprüfen, ob jeder jeden sehen kann. In der oben erwähnten Wohnstätte für Menschen mit Behinderung hingegen, gibt es nur das ‚Wohnzimmer‘, in dem aus mehreren Sofas ein Kreis gestellt wird. Ich erbitte mir dort regelmäßig einen Stuhl und hoffe, die Versuchung zur regressiven Haltung durch eine gewisse Strenge in Bann zu halten.

Ähnlich vielfältig sind wohl auch die anderen Regeln zu handhaben, wenn dabei nicht verloren geht, nach der Bedeutung des jeweiligen Rahmens zu fragen und erst dann diesen Rahmen zu bewerten, anzunehmen oder zu verändern.

So hat das zuletzt benannte Team zehn Mal im Jahr Supervision, das Team der Obdachlosenunterkunft acht Mal, im Kinderheim finden pro Jahr zwölf Sitzungen statt, die Jugendpflegerinnen und Jugendpfleger des Main-Kinzig-Kreises machen neun Doppelsitzungen und zwei Klausur-Supervisionstage im Jahr und die Supervisionsgruppe eines allgemeinen sozialen Dienstes in einem städtischen Jugendamt kommt auf sechzehn Supervisionen pro Jahr. Nun mag man sich mit Recht fragen, woher diese Unterschiedlichkeit kommt und woran sich der Supervisionsbedarf orientiert. Die einfachste und ehrlichste Antwort ist: am Geld. Ich habe nicht erlebt, dass ein Team aus inhaltlichen Gründen von sich aus weniger Supervisionssitzungen als im Etat vorgesehen machen wollte. Und wenn, dann wäre wohl auch zu fragen, was dort vermieden werden soll oder warum die Supervision stört. In aller Regel sind nicht ausreichend Mittel zur Verfügung, um Bedarf und Wunsch nach Supervision abzudecken. Es steht für mich deshalb mehr im Vordergrund, ob die Supervision mit ihrer Anzahl von Sitzungen pro Jahr ein sinnvoller Prozess sein kann. Prozess darf sich Supervision dann nennen, wenn den Teilnehmenden neben ihrem vollen Arbeitsalltag noch gelingen kann, an die jeweils letzte Sitzung gedanklich anzuknüpfen. Ein Prozess ist Supervision auch dann, wenn darüber eine Dynamik, ein Spannungsbogen die einzelnen Sitzungen verknüpft. Der andere Pol ist die Versorgung und damit die Übernahme von direkten Funktionen für das Team oder die Einrichtung. Fände Supervision beispielsweise wöchentlich statt, dann gäbe ihr das den Charakter einer Dienstbesprechung. Das in Supervision Besprochene könnte gar nicht wirken, die Supervisanden könnten gar nicht ihre eigenen und selbst zu verantwortenden Versuche unternehmen. Statt dessen wäre die Gefahr groß, dass mit Fragen und Versuchen bis zur nächsten Woche, zur nächsten Sitzung gewartet würde. Der Supervisor käme damit schnell in eine wertende und leitende Rolle. Eine ähnliche Gefahr besteht wohl, wenn Supervisionsprozesse sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken. Ich habe vor Jahren einem Kollegengespräch lauschen müssen, in dem ein abwesender Kollege milde belächelt wurde, weil er es wohl nötig habe, in einer großen psychiatrischen Klinik den laufenden Super-

visionsprozess nun schon zum dritten Mal um ein Jahr zu verlängern. Machen wir uns nichts vor: wer alle zwei Jahre seine Supervisionsaufträge runderneuern muss, der wird davon nicht leben können. Nun wäre es letztlich verwerflich, wenn das alleine der Grund für längere Prozesse wäre. So dass es schon wieder darum geht auszuloten, wann und warum es Sinn macht, ein Team über viele Jahre zu begleiten, und wann und warum es an der Zeit sein könne, Supervisionsprozesse zu beenden. Die Gefahr der Zuschreibung, heimliche Leitung zu sein, wurde schon benannt. Andererseits fördert eine als stabil und verlässlich erfahrene Instanz neben der Leitung die Autonomie der Supervisanden. Im Arbeitsalltag ist alles schnell und vieles verändert sich, da kann eine langwährende Supervision für ein anderes Tempo stehen, Auszeit sein und Weitblick fördern. Aber die Gewöhnung stumpft ab. Ob man sich überhaupt noch gegenseitig überraschen kann? Wenn allen klar ist, was der Supervisor jetzt sagen wird, dann braucht es ihn doch eigentlich nicht mehr. Ich kann letztlich auch hier nur empfehlen, mit den Teams darüber ins Gespräch zu kommen, zu verstehen und reflektiert zu entscheiden. Mein am längsten währender Supervisionsprozess geht ins zwölfte Jahr und andere enden turnusgemäß nach zwei Jahren. Beides ist im jeweiligen Fall überlegt und so entschieden. Dagegen erreichen mich die von vielen Kolleginnen und Kollegen häufig berichteten Anfragen zu einer einmaligen Anzahl von nur wenigen Supervisionssitzungen gar nicht. Dazu kann ich nichts beitragen.

Fehlten von der Karikatur der idealen Supervision weiter oben noch der klar samt Geldgeber kontraktierte Auftrag mit seiner Zielerreichungsüberprüfung. Offen gestanden werde ich immer besonders hellhörig, wenn Teams, Leitungen oder Auftraggeber für die Supervision im Vorhinein klare inhaltliche Vertragsziele präsentieren oder danach streben. Ich vermute dann als erstes, dass Supervision dort auch in das formale Korsett irgendeiner Qualitätssicherungsmethode passen muss. Es wäre dann die Frage, ob sich Supervision als Angebot nicht selbst widerspräche, wenn hier wie an anderen Stellen mancher Qualitätssicherungssysteme Mogelpackungen gepackt und Luftnummern gedreht würden. Als zweites vermute ich, dass Träger oder Leitung ein Problem mit dem Team vom Hals haben will, dass es um die Implementierung einer von oben gewünschten Veränderung im Team durch die Supervision geht. Ich fantasiere dann weiter, dass das Managen dieser Veränderung eigentlich Leiter- oder Trägeraufgabe wäre. Und letztlich denke ich, dass Auftraggeber und Leitungen, die abprüfbare Zielerreichung verlangen, nicht bereit oder nicht in der Lage sind, ihren Teams Supervision als geschützten und damit durch sie unkontrollierten Raum zur Verfügung zu stellen. Möglicherweise sollen Form und Kontrolle gewahrt bleiben. Einer tatsächlichen Supervision würde dann misstraut, womöglich Verschwörung befürchtet. Ich bin also beim Wunsch nach konkreten Zielen für die Supervision skeptisch, wenngleich ich überhaupt gar nichts dagegen habe, die Wirkung und den Nutzen von Supervision zu betrachten und zu bewerten. Auch hat der geldgebende Auftraggeber ein berechtigtes Interesse nach einer Rückmeldung.

Nun ist es auch meine durchgängige Erfahrung, dass Supervisionsprozesse eigentlich nie dort enden, wo sie vom Entwurfher enden sollten. Dennoch ist ein gemeinsamer Entwurf wichtig. Das allerdings ist für mich einer der ersten und besonders wertvollen Prozesse in und mit den Teams. Es gibt wohl für die weitere supervisorische Zusammenarbeit nichts Erhellenderes, als mit den Teilnehmenden immer wieder darüber zu beraten, was die Supervision ihnen nützen soll. Insgesamt ist die gemeinsame Betrachtung des vergangenen Supervisionsprozesses zwingender Bestandteil des Prozesses selbst, denn wenn das Beratungsangebot Supervision in sich die Behauptung aufstellt, dass erst Betrachtung der Beziehungen und Verstehen der Phänomene andere Haltungs- und Verhaltensmöglichkeiten schafft, dann muss sich die Beziehungsarbeit Supervision dem selbst auch stellen.

Die Aufforderung zu diesem Artikel beinhaltete auch, sich in der Veränderung der eigenen Supervisionspraxis ein wenig in die Karten schauen zu lassen. Nun wird es Zeit auch dafür. Aber das fällt schon deshalb nicht so leicht, wurden doch die wesentlichen Weiterentwicklungen meiner supervisorischen Haltung letztlich durch Krisen in der Arbeit als Supervisor ausgelöst. Es brauchte Gefühle des Scheiterns, der Schuld, der Scham und der ohnmächtigen Sinnlosigkeit, damit alte Vorstellungen von supervisorischem Tun anderen Entwürfen Platz machen konnten. In meinem Fall ging es dabei vom alten Viel zum neuen Viel-Weniger – zur Kongruenz.

Es ist lange her, dass ich meine Ausbildung zum Supervisor abgeschlossen habe, und diese Ausbildung funktionierte noch nach anderen Standards als heute. Die Ausbildung fand in ganzen Kurswochen von Montag bis Freitag fernab aller Tagesaktualität quasi in Klausur in einer Bildungsstätte mit Rundumversorgung statt. Binnen vier Jahren gab es zweimal einen Block von zehn Tagen und insgesamt waren die lehrenden, lernenden und selbsterfahrenden Anteile der Ausbildung weder strukturell noch personell wahrnehmbar voneinander getrennt. Noch dazu wurden sowohl für die Selbsterfahrung als auch für die eigenen Supervisionsexperimente in der kollegialen Laborsituation als auch in den Lerneinheiten Methoden der Gestaltarbeit eingeführt und praktiziert. Nun kam ich selbst über die kulturpädagogische Arbeit zur Beratung und schließlich zur Supervisionsausbildung und deshalb war es für mich absolut stimmig und auch gewohnt, mit kreativen Inszenierungen Betroffenheit auszulösen und dieser Betroffenheit auch eine klärende Kraft zuzutrauen. Auch wenn es weder das damalige Curriculum noch meine Ausbilder intendierten, so habe ich doch aus der Ausbildung in meine ersten Praxisversuche mitgenommen, dass es darum gehe, Menschen durch Supervision in Kontakt mit ihren inneren Konflikten zu bringen, damit diese offenbar und damit verhandelbar werden könnten. Ich strebte also danach, aktuelle Probleme von Supervisanden durch solche kreative und meist nichtsprachliche Akte so affektiv anzureichern, dass in dieser Regression ein Zugang zu früheren biografischen Szenen entstünde, die als Herkunftsszenen vermutet werden könnten. Die eigentlich einzige Abgrenzung zur Therapie bestand für mich damals darin, dass das aktuelle Problem auf der Ar-

beit der Supervisanden sichtbar zu werden hatte und dass die ausgegrabene biografische Szene nicht weitergespielt und nicht durchgearbeitet wurde. Eine erste Skepsis entstand, als ich immer häufiger von mir selbst den Satz hörte: „Und das könnten Sie jetzt gut in einer Therapie weiter bearbeiten“. Eine zweite Skepsis entstand, als ich feststellte, dass nach einer im beschriebenen Sinne sehr erfolgreichen, also auch sehr emotionalen Supervision die folgenden Sitzungen von Widerstand, von Leere und Langeweile gekennzeichnet waren und mich selbst immer mehr zum aktiven Arbeiten in der Supervision brachten. Einige Male war die empfundene Scham der Supervisanden so groß, dass der Supervisionsprozess nach einigen energielosen Sitzungen beendet wurde. Schließlich bemerkte ich, dass das Kreative nicht mehr kreativ ist, wenn es zum Standard erhoben wurde. Mir fiel es schlichtweg schwer, in einer dritten Sitzung am Tag noch etwas Erlebnisreicherndes aus meinem Methodenkoffer zu zaubern. Und schließlich wurde mir gewahr, dass ich die ganze Zeit der Handelnde war, dass die Methoden und Lösungen meinen Vermutungen und Entwürfen folgten und damit der fremde Blick für das verstellt war, was mir doch auch ohne methodische Anreicherung präsentiert wurde. Viel später erst war ich in der Lage, das auch sprachlich zu fassen: „Verschiedene Medien und Methoden legen unterschiedliche Themenmöglichkeiten und -verführungen nahe. Das sagt nichts anderes, als dass mit bestimmten Methoden auch bestimmte Inhalte näher liegen als andere. Damit werden also mit der Wahl einer Methode auch Prioritäten in den Inhalten gesetzt. Mal abgesehen von Supervisionssitzungen, die in gut sortierten und ausgestatteten eigenen Praxisräumen stattfinden, legt alleine die Auswahl des Materials, das im Medienkoffer mitgeführt wird, eine bedeutsame Festlegung dar. Als Regel kann gelten, je umfangreicher das Medium oder die Methode den agierenden Menschen mit einbezieht, je mehr die SupervisandInnen schon rein physisch von sich selbst in den Prozess einbringen, je einfacher und archaischer Material oder Methode anmuten und je ungeübter der Umgang mit der Methode oder dem Medium ist (für Profis in der Kunst gilt hier etwas anderes), desto größer ist die Möglichkeit, dass biografische und tief verwurzelte Themen anklingen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass SupervisandInnen die eigene Kontrolle über sich abgeben und die Spiegelungen weit mehr offenbaren, als dies von den Akteuren für möglich gehalten wurde. Ist also der ganze Mensch beteiligt, mit Mimik, Gestik, Körperhaltung, Bewegung, Sprache, Geruch, etc., ist also dieser Mensch umfassend sein eigenes Medium, wie etwa in der Psychodramarbeit, dann ist damit auch eine besonders große und unvorhergesehene Wirkung möglich. Für die Materialarbeit ist damit beispielsweise erklärlich, dass der Umgang mit Ton, der an frühkindliche Erfahrungen mit dem eigenen Kot anknüpfen kann, anderes hervorbringt als ein Blatt Papier mit bunten Filzstiften. Eine solche supervisorische Arbeit ist von der Seite der Supervisorin oder des Supervisors aus der reinen Beobachtungshaltung heraus nicht zu dosieren. Das aber, was da aus dem Ungewissen herausbefördert wird, bedarf der Bearbeitung und ist später nicht auf leichteren, eher sachlichen Ebenen abzuhandeln. Das Risiko ist also, dass die

gerufenen Geister nicht wieder loszuwerden sind. Wenn verschiedene Materialien und Methoden, verschiedene kreative Kräfte und damit auch verschiedene Themen befördern, dann scheint zudem unwahrscheinlich, dass zur rechten Zeit, zum dem aus dem Team Angebotenen auch immer das passende Material zur Hand ist oder gar bei völliger Festlegung auf eine gestaltende Supervisions-Methode diese auch immer die angemessene ist. SupervisorInnen, die bei einem Supervisionsprozess, der im vierwöchentlichen Rhythmus stattfindet, zu einer Sitzung mit Plakatpapier und Wachsmalstiften und nichts anderem auftauchen, müssen sich die Frage gefallen lassen, wie ergebnisoffen und damit wie kreativ eine solche Supervision sein kann und welche Bedeutung die teameigenen Entwicklungen haben dürfen, die zwischen den Supervisionsitzungen stattfinden. Materialarbeit verführt zum Programm und ein Supervisionsprogramm legt Fesseln an. Wenn die Inszenierungsform schon vor dem Inhalt feststeht, dann bestimmt sie den Inhalt und spiegelt ihn nicht mehr nur wider. Ein weiteres Risiko liegt darin, Methoden und Medien zu schnell einzusetzen und damit in einem übergeordneten Sinne unbewusst auf einen vordergründigen Inhalt des supervidierten Teams mit einer Methode eilig zu antworten; beispielsweise wenn unangenehm empfundene Pausen entstehen oder eine Phase der Frustration lange anhält. Mitunter ist es aber gerade das Aushalten-Können, das der Supervisorin oder dem Supervisor vom Team eigentlich aufgetragen ist, weil etwa dem Team selbst von seinem Klientel gerade verordnet zu sein scheint, eine anscheinend unveränderliche Situation auszuhalten. Der vorschnelle Einsatz von mitgebrachten, belebenden Methoden und Medienarbeiten würde hier womöglich das Grundsätzliche überdecken und wäre der noch uninszenierten in die Supervisionssituation eingebrachten gespiegelten Grundsituation gar nicht angemessen.“ (Schubert 2004)

Es war die zehnte Sitzung in einem Team, das für einen sozialpsychiatrischen Verein psychisch kranke Menschen in deren Wohnungen betreut. Es war Urlaubs- und Krankheitszeit, und von neun Supervisorinnen und Supervisanden waren nur drei Frauen anwesend. Ich wollte diese Dichte schon in einer angereicherten Einstiegsrunde nutzen und regte an, mit zwei ausgewählten Wachsmalfarben mit geschlossenen Augen beidhändig ein Abbild der augenblicklichen Befindlichkeit auf der Arbeit zu malen. Eine ansonsten von mir als zurückhaltend erlebte Supervisorin begann sogleich exzessiv mit Rot und Schwarz ihr Plakatpapier zu bearbeiten. Für eine anschließende Runde forderte ich die Supervisorinnen auf, jeweils den anderen Beiden ihr Bild zu zeigen und diese zunächst frei darüber assoziieren zu lassen. Beim rot-schwarzen Bild kamen sehr schnell und sehr heftig Assoziationen die mit Blut und Tod, mit Bedrohung und Sexualität zu tun haben. Die Malerin des Bildes war tief betroffen und sprach aus, dass sie empfinde, die anderen würden ihr einen erlebten Missbrauch unterstellen. Ich teilte damals diese Wahrnehmung und frage, ob diese Themen derzeit in den Klientenbeziehungen eine Rolle spielen würden. Das wurde glaubhaft verneint, und ich zog in Erwägung, dass sowohl an der Deutung des Bildes etwas dran sein könnte, als auch, dass eine oder beide Be-

trachterinnen etwas Eigenes in das Bild hineininterpretierten. Nun war ich in der Situation der einzige Mann, für das Setting verantwortlich und bin mir einer möglichen Analogie zu einem möglichen Missbrauch bewusst; nämlich hier als Mann den Frauen gegenüber womöglich als in ihre Geschichten und Nöte eindringend und übergriffig zu sein.

Ich bemerkte, dass ich mit dem entwickelten Thema an dieser Stelle nicht weiter umgehen konnte, und es folgte der schon oben beschriebene Rat, ein solch schweres Thema besser in Therapie weiter zu bearbeiten. Die junge Frau tat das auch, obwohl sie keinerlei Anmutung oder Erinnerung an einen Missbrauch hatte. Es war mir zu dieser Zeit inzwischen unwichtig, ob dem Verdacht etwas Wahres anhaftete oder nicht. Es war für mich auch nicht mehr von Bedeutung, ob durch diese Krise dieser jungen Frau eine therapeutische Chance entstehen konnte. Ich hatte eine Grenze überschritten und hatte dazu nicht die Erlaubnis. Insbesondere Letzteres wurde mir später auch von dieser jungen Frau zu recht vorgeworfen; wobei mir noch heute der Gedanke schamvoller ist, dass es den unterstellten Missbrauch tatsächlich gegeben habe und damit die gesamte Supervisions-Szene einer Retraumatisierung gleich käme. Mein Verständnis von Supervision musste sich grundlegend ändern.

Nun mag es zunächst paradox anmuten, dass ich ausgerechnet in den Theorien der Psychoanalyse und der Gruppenanalyse und deren Praxis Vieles gefunden habe, dass mich eine andere Haltung in Supervision einnehmen lassen konnte. Das Paradox löst sich auf, wenn man sich vergegenwärtigt, dass eine Abgrenzung dann am sichersten vorgenommen werden kann, wenn beide Seiten der Grenze bekannt sind; also Supervision auf der Einen und Therapie, beziehungsweise Psychoanalyse auf der anderen Seite.

Mir sind in meiner Arbeit als Supervisor also heute andere Dinge wichtig geworden. Vieles davon widerspräche einer Arbeit mit Methoden der Gestaltarbeit gar nicht, aber ich habe bemerkt, dass ich mich ohne methodische Vorgabe einer Verstehens-Suche inzwischen besser zur Verfügung stellen kann. Und natürlich fordere ich dennoch immer noch dazu auf, frei zu assoziieren. Immer noch werden Klientenfamilien als in sich funktionierende Systeme betrachtet. Immer noch spielt das, was Supervisanden aus ihrem Gewordensein in die Arbeit einbringen, in Supervision eine Rolle. Immer noch geht es mir vor allem darum, über freie Assoziationen der Supervisorinnen und Supervisanden, über Deutungsangebote, die sich aus meinen Vermutungen über den Menschwerdungsprozess nähren, und aus dem Benennen, Nutzen und Spiegeln von Übertragung zu einem szenischen Verstehen des angebotenen Supervisionsinhaltes zu gelangen. Es geht noch immer um das Unbewusste im Einzelnen, zwischen Kolleginnen und Kollegen, in Organisationen, in den Beziehungen zu Klienten, in Klientensystemen und in den dort vielfältig möglichen Re-Inszenierungen. Es mag ein Konsens in den Schulen für Supervision sein, dass es bei der Reflektion des beruflichen Handelns insbesondere um das Entdecken bislang unbekannter Beziehungsdynamiken und ihrer Begrün-

dung geht. Das Unbewusste ist damit per se immer noch der zentrale Gegenstand der Supervision. Und wenn dann Handlung einer veränderten Haltung folgt und diese aus einem vertieften Verstehen heraus erst möglich ist, dann bleibt Supervision auch in jedem Fall ergebnisoffen.

Und so werden mir in meiner Arbeit als Supervisor grundlegende Prinzipien der Psychoanalyse um so bedeutsamer, je angewandter ich praktiziere. Das heißt nicht, dass ich versuche, über die strenge Einführung und Einhaltung psychoanalytischer Regeln in die Supervision Wirkmechanismen der Psychoanalyse hinüber zu retten, sondern dass jeweils ganz im Einzelfall zu beurteilen ist, was für die Reflektion des beruflichen Handelns angemessen an Prinzipien erhalten und was dosiert werden kann, damit das oben beschriebene Ziel eines das Unbewusste erhellenden Verstehens erreicht werden kann. Supervisionstheorie und Supervisionspraxis werden auch weiterhin nicht umhin kommen, dort, wo für die vielfältigen Beziehungen ihrer auf Entwicklung zielenden Begleitung Gleiches oder Vergleichbares gilt wie in der Therapie oder der Psychoanalyse, sich auch deren Erkenntnisse zu bedienen. Für ihr Deutungsrepertoire, das sich nur aus der Idee ableiten lässt, was den Menschen in seinen Beziehungen Mensch werden lässt, bleibt sie ja in jedem Fall auf die humanistischen Grundwissenschaften angewiesen. Das – nur am Rande – spricht insgesamt für einen hohen Standard für die Vorvoraussetzungen in der Ausbildung zur Supervisorin oder zum Supervisor.

Mir ist also die Idee des ‚szenischen Verstehens‘ mehr und mehr einleuchtend und hilfreich. Dabei ist das szenische Verstehen psychologisches und logisches Verstehen gleichermaßen und es geht zugleich über beide hinaus. Zwischen beiden wird nach der Ebene der ‚sinnvollen Realität‘ gesucht. (Lorenzer 1970) Es werden also logische Sinnzusammenhänge durchaus als solche wahrgenommen und auch psychische Dynamiken als solche, aber über das freie Assoziieren werden Verbindungen von Beidem nachvollzogen und es erschließt sich, warum jemand in einer objektiven Situation subjektiv nur so und nicht anders fühlen und handeln kann. ‚Das Verstehen der sinnvollen Realität ist gleichbedeutend mit der Fähigkeit, die Beziehungssituation der Subjekte zu ihren Objekten und die Interaktionen der Subjekte zu verstehen.‘ (ebd.) Verstanden werden kann also, was und warum jemand in seinen aktuellen, realen Situationen reinszeniert. Mit einem solchen Verstehenszugang kann ein ganzes Kindertagesstättenteam Fantasien darüber anstellen, warum der kleine Manuel, der ‚Schlimmste‘ aus der Kita, sich subjektiv gesehen nur so und nicht anders verhalten kann, wann und warum sein Verhalten für ihn richtig und wichtig war, also letztlich, was er inszeniert und re-inszeniert. Dass dabei das phantasierende Kita-Team nun seinerseits Anteile der Manuel-Inszenierungen spiegelt ist der Reflektion und der Eroberung von Unbewusstem dienlich. Konnte auf eine solche Weise mehr verstanden werden als vor der Supervision, dann können sich schon gleich am nächsten Tag Manuel und das Kita-Team anders begegnen.

Ich möchte abschließend noch einmal betonen, dass es für mich weder um eine Technik, noch um Wissensvermittlung und auch nicht um Methodentreue geht, son-

dem darum, sich gut ausgestattet mit Vorstellungen und Ideen zur psychischen Dimension von Menschwerdung und Beziehung auf eine Art als Supervisor zur Verfügung zu stellen, die Supervisanden in ihren Verstehensbemühungen unterstützt und anregt. Ich lege damit inzwischen weit mehr Wert auf die reine Lehre als früher. Ich fühle mich durch Theorie gut geleitet und gerüstet, um im Konkreten und Praktischen meinen Supervisandinnen und Supervisanden unvorbereitet und damit offen gegenüberzutreten.

Wer also einen guten, roten Wein vom Fass zur praktischen Handhabung auf die Flasche ziehen will, der muss wohl, um die Oxidation zu verhindern, Schwefel hinzufügen. Später dann aber braucht es genau die zuvor verhinderte Oxidation, damit der Wein seinen vollen Geschmack entfalten kann. Und so erleben wir, dass der alte Winzer seine beiden erwachsenen Söhne an sein Sterbebett bittet, um ihnen in seiner letzten Stunde seine wichtigste und wahre Erkenntnis mitzugeben, und wie er leise spricht: ‚Ich muss Euch noch sagen, dass man Wein wirklich nur aus Weintrauben machen kann.‘ Worauf der eine Sohn sich abwendet und zum anderen sagt: ‚Lass uns den Pfarrer holen. Der Alte phantasiert schon.‘

Literatur

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

Anschrift des Autors:

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

Friedhild Mory

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

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

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

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

Arbeitsbereiche und Supervision

Auftraggeber, Auftrag und „Supervisanden“

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