

*Harald Pühl*

## Vom Subversivor zum Supervisor

Liebe Kollegin Tölle, lieber Kollege Kreft,

Sie waren beeindruckt von der Ehrung einiger „Leuchttürme“ der Supervisionsgeschichte anlässlich des 20-jährigen Bestehens der DGsv und bitten mich, Ihnen aus der Geschichte etwas mehr zu erzählen. Das tue ich gern. Wenn wir eine neue Supervisionsausbildung beginnen, versuche ich zu Beginn auch etwas über meine berufliche Geschichte zu erzählen. Dabei komme ich mir manchmal vor wie Jürgen Kuczynski, der bekannte DDR-Historiker („Geschichte der Arbeiterbewegung“), der in seinem letzten Buch „Dialog mit meinem Enkel“ seine Geschichte erzählt. Wohlwahr, Sie sind nicht meine Enkel, aber diejenigen, die die Supervisionsgeschichte fortschreiben. Ich freue mich über Ihr offenes Ohr und hoffe, Ihnen einiges mitteilen zu können. Ich vermute, dass Sie keine chronologische Abhandlung erwarten, sondern mit Fragmenten meiner Erfahrungen ein Puzzle zusammensetzen können.

### Mein Start in der Supervision

Mein diesbezügliches Schlüsselerlebnis liegt über 35 Jahre zurück. Ich bin 1974 als frisch ausgebildeter Sozialarbeiter nach Berlin gekommen und in einem Heim für sogenannte verwahrloste Jugendliche im Gruppendienst angefangen zu arbeiten. Es war ein Heilpädagogisches Heim. Die Situation dort war hochdramatisch, weil total chaotisch. Es arbeiteten dort sieben Kollegen in der Gruppe. Einige dieser Kollegen waren Alkoholiker, andere tablettenabhängig und dergleichen. Ich habe mich manchmal gefragt: Wer ist eigentlich verwahrloster, die Jugendlichen oder die Betreuer?

Mit mir zusammen fingen aber noch zwei jüngere Kollegen an, bzw. eine Kollegin und ein Kollege. Wir drei hatten uns irgendwie gefunden und uns verband die Vorstellung, in dieses Chaos eine Struktur zu bringen, wir wussten aber nicht recht wie. Da fiel mir aus dem eigenen Studium ein, es gibt ja Supervision.

Die beiden jüngeren Kollegen konnte ich schnell davon überzeugen und so sind wir an die älteren Kollegen herantreten und haben versucht, sie für eine Form kollegialer Beratung zu gewinnen.

Die älteren Kollegen reagierten zunächst irritiert. Zu unserer Überraschung willigten aber alle in unser Vorhaben ein. Da uns kein Supervisor zur Verfügung stand, haben wir versucht, diese neuartigen Zusammenkünfte kollegial zu gestalten. Nachdem wir uns zweimal getroffen hatten, was natürlich eine beschwerliche Angelegenheit war, haben sich gleich zwei ältere Kollegen versetzen lassen. Dadurch ist das Team auf eine überschaubare Größe geschrumpft. Diesen Prozess haben wir

noch ein halbes Jahr fortgesetzt. Es blieb für uns Initiatoren ein ständiger Spagat zwischen den Rollen als Quasi-Supervisoren und als Kollegen. Als Initiatoren dieses neuen Unternehmens fühlten wir uns verantwortlich, diesen Prozess in Gang zu halten und möglichst nicht scheitern zu lassen.

Als wir an unsere eigenen Grenzen stießen, hatten wir glücklicherweise erreichen können, dass diese neue Form der Auseinandersetzung von den Kollegen akzeptiert wurde. So konnten wir die neue aufgeschlossene Heimpsychologin bitten, die Supervision zu übernehmen. Doch schon nach einem viertel Jahr gab es Differenzen, die zum Ende dieser Beratung geführt haben. Der Grund dafür war, dass die Psychologin mit dem Heimleiter über eine Personalentscheidung im Team gesprochen hatte, die für uns ganz selbstverständlich unter dem Siegel der Verschwiegenheit verhandelt wurde. Nach dem Abbruch dieses Prozesses wurde ein externer Supervisor beauftragt.

### Der erste externe Supervisor

Es war nicht ganz einfach bei der Heimleitung die Zustimmung zur externen Supervision zu bekommen und dann noch vom Träger die entsprechenden Honorarmittel dazu. Als wir dies alles geschafft hatten und der erste Termin mit dem neuen Supervisor anstand, hatten wir alle den Termin vergessen. Eigentlich unglaublich, wo wir es doch endlich geschafft hatten, alle Hürden bis hierher zu meistern. Möglicherweise war die Angst, dass es jetzt ernst wird, größer als die Freude über den Neuanfang. Glücklicherweise reagierte der Supervisor nicht beleidigt, so dass wir zur nächsten Sitzung alle versammelt waren und beginnen konnten. An dieses Erlebnis muss ich noch heute denken, wenn eine neue Teamsupervision etwas holprig beginnt.

Vorrangiges Thema in unseren Besprechungen waren die Arbeitsbeziehungen zwischen uns Betreuern. Dabei ging es in erster Linie um unterschiedliche pädagogische Vorstellungen und Vorgehensweisen, aber auch um sehr persönliche Themen wie Gefühle des Sichausgeschlossenfühlers, wenn zwei Kollegen eine scheinbar sehr enge Beziehung hatten. Die Jugendlichen sorgten zudem immer für reichlich Konfliktstoff, den wir in diesen Sitzungen versuchten zu verstehen. Anfangs reagierten übrigens auch sie sehr intensiv auf unsere Supervisionssitzungen. Diese fanden im Heim in unserem Erzieherzimmer statt. Bis dahin stand dieses Zimmer bis auf ganz wenige Ausnahmen meistens offen. Jetzt war es regelmäßig für eine längere Zeit für die Jugendlichen tabu. Anfangs versuchten sie uns massiv zu stören, indem sie alle möglichen und unmöglichen Gegenstände gegen die Tür warfen, oder sie versuchten – wie sie uns später gestanden –, die Gespräche von der Toilette über das offene Fenster zu belauschen. Die Störaktionen boten aber auch die Gelegenheit, mit den Jugendlichen darüber zu sprechen, wie wichtig ein Austausch für uns war und dass die Supervision auch Ausdruck dafür ist, dass die Jugendlichen uns wichtig waren.

Zu Beginn dieser Phase war das Interessante und Ausschlaggebende für mich weniger die Beziehung zu den Jugendlichen als die Beziehung unter uns Kollegen. Nachdem wir mit dieser externen Supervision begonnen hatten, haben sich von vier älteren Kollegen gleich drei auf andere Gruppen versetzen lassen. Und dieser übriggebliebene Kollege hat sich für uns als äußerst schwierig erwiesen. Er arbeitet schon seit 20 Jahren dort, er war sehr kränklich, nahm oft Tabletten, vielleicht war er sogar abhängig. Er galt im Heim als wenig belastungsfähig, weil er den Wünschen und Forderungen der Jugendlichen schnell nachgab. Wir warfen ihm dieses nachgiebige Verhalten vor, machten Witze über ihn, wir nahmen ihn nicht ernst. Er war der Sündenbock in unserem Team und schuld daran, dass unsere gutgemeinte Pädagogik immer wieder unterlaufen wurde.

Nun gab es aber nicht nur im Team einen Sündenbock, sondern ebenfalls in der Gruppe der Jugendlichen eine ausgeprägte Sündenbockdynamik. Immer wieder kam ein Jugendlicher in diese Rolle, und es dauerte dann gar nicht lange, bis dieser Jugendliche in der Gruppe nicht mehr tragbar war und in eine andere Gruppe oder ein anderes Heim verlegt werden musste. Unsere Hoffnung war jedes Mal, dass das Klima in der Gruppe dann ein anderes werden würde. Aber kaum war der Jugendliche verlegt, kam ein anderer in diese Rolle, bis auch der wieder verlegt wurde, und so ging es immer weiter.

Interessant war, wie sich diese Sündenbockdynamik nachhaltig aufgelöst hat. Die externe Supervision war für uns der geeignete Rahmen, der es gestattete über unsere Vorbehalte und Kritik aneinander zu sprechen. So war auch die Beziehung des älteren Kollegen zu uns Jüngeren längere Zeit Thema. Heraus kam dabei, dass dieser von uns abgelehnte Kollege für die Jugendlichen wichtige Funktionen und Aufgaben erfüllte. In seiner Nachgiebigkeit übernahm er eine eher mütterlich-versorgende Haltung den Jugendlichen gegenüber, während wir Jüngeren mit unserer Pädagogik eher sogenannte väterliche Anteile repräsentierten. Als uns emotional bewusst wurde, dass natürlich auch die mütterlichen Anteile in der Erziehung unbedingt dazugehören, konnten wir den älteren Kollegen – trotz seiner Nachgiebigkeit und Laschheit – anders sehen und ihm vor allem gefühlsmäßig anders begegnen. Denn in diesem Prozess wurden auch unsere Schattenseiten deutlich: dass wir nämlich große Probleme hatten, unsere mütterlich-versorgenden Anteile in diesem Heim zur Geltung zu bringen.

Und jetzt kommt das wahre Schlüsselerlebnis, das für mich nachhaltig spannendste. Zur selben Zeit als wir uns mit dem Kollegen auseinandergesetzt haben und uns haben annähern können, setzte sich derselbe Prozess bei den Jugendlichen in Gang, und zwar ohne – und das war für mich damals fast unfassbar – dass wir mit den Jugendlichen über unseren Prozess gesprochen hatten. Fast zeitgleich als sich bei uns der Integrationsprozess vollzog, fingen die Jugendlichen an – oft bis in die späte Nacht hinein – sich untereinander darüber zu unterhalten, wie sie sich gegenseitig sehen, welche Stärken der andere Jugendliche hat und wo er seine Schwächen hat, und zwar nicht mehr in dieser abwertenden diffamierenden Weise, sondern

in überraschend wohlwollend-differenzierter Form. Es waren männliche Jugendliche, deren Ideal Stärke, Kampf und Größe war. Nun konnten sie teilweise auch die andere Seite untereinander zulassen, nämlich ihre Verletztheiten, ihre Trauer, Sehnsüchte und Schwächen.

Zwei Dinge waren dabei auffallend, zum einen diese differenzierte Form der Kommunikation der Jugendlichen untereinander und zum anderen, dass zum selben Zeitpunkt, als die Sündenbockdynamik in unserem Erzieherteam aufgelöst werden konnte, auch die Sündenbockdynamik in der Gruppe der Jugendlichen schlagartig aufhörte.

### **Mein Weg vom ‚wilden‘ zum ‚professionellen‘ Supervisor**

Mein eigener Weg vom ‚wilden‘ zum ‚professionellen‘ Supervisor mag für den Leser interessant sein und wird den Tenor meiner Ausführungen zu diesem Thema mitprägen. Meine ersten Erfahrungen sammelte ich als Gruppen-Supervisor für Sozialarbeiterstudenten. Meine Kompetenz hierzu bezog ich aus meiner Sozialarbeiteridentität und meinen beschriebenen tiefgreifenden Erfahrungen in einer mehrjährigen Teamsupervision und einer anschließenden Balintgruppe. Eine abgeschlossene Gruppenanalyse und Fortbildungen hierzu halfen mir ganz erheblich, Gruppenprozesse zu erkennen und sie für die Supervision nutzbar zu machen.

Zu dem Zeitpunkt, als ich begann, Erzieherteams zu supervidieren, gründete sich gerade eine neue Gruppe von Kollegen, die wie ich als Teamsupervisoren arbeiteten. Über lange Zeit trafen wir uns wöchentlich drei Stunden, um uns gegenseitig zu supervidieren. Eine schwierige Sache, denn zwölf andere Kollegen gaben kritische Kommentare, stellten bohrende Fragen und versuchten teilweise so, sich selbst als die besseren darzustellen. Wir experimentierten unaufhörlich, die Dynamik unter uns wurde nicht leichter, aber wir suchten und fanden immer wieder neue Wege für uns, ein sinnvolles Setting zu erproben: Wer ein Supervisionsanliegen hatte, wählte sich aus der Gruppe einen Kollegen seines Vertrauens als Supervisor. So standen jetzt schon mal zwei im Mittelpunkt: der Supervisor und der Rat suchende Kollege. Das erleichterte die Sache ein wenig und machte unterschiedliche Arbeitsweisen und Einschätzungen transparenter.

Als der Wunsch nach vertiefter fachlicher Reflexion größer wurde, suchten wir uns einen auswärtigen Lehrsupervisor. Dies ging ungefähr zwei Jahre so, bis wir uns gemeinsam entschieden, als Ausbildungsgruppe weiterzumachen.

So haben wir uns in ziemlich konstanter Besetzung über fünf Jahre entsprechend unseren Bedürfnissen und Möglichkeiten eine selbstbestimmte Ausbildung zum Supervisor geschaffen. Im Nachhinein muss ich sagen, dass es nicht leicht war, ohne festes Ausbildungsprogramm alle gruppenspezifischen Klippen zu umschiffen, ohne dabei auf Grund zu laufen. Aber gerade dieser Prozess der Selbstorganisierung ermöglichte einen ganz hautnahen Einblick in institutionelle Prozesse.

## Vernichtende Kritiken

Mein darauf folgendes Studium der Soziologie und Psychologie beendete ich mit einer Diplomarbeit über Supervision. Als ich der zuständigen Professorin, Eva Jaeggi, mein Thema vorstellte, war ihre Antwort so kurz wie klar: „Harald, die Gruppenprozesse kann man doch empirisch gar nicht nachweisen.“ Aber, wer sucht, der findet, auch wenn es einige Hürden zu meistern bedurfte. Das fertige Werk „Team-Supervision, Gruppenkonflikte erkennen und lösen“ (1983) erschien dann sogar in drei Auflagen als Buch. Die Kritik der etablierten Supervisoren war vernichtend. So schrieb Adrian Gaertner, damals Mitinitiator des Studiengangs Supervision in Kassel in der Supervisionszeitschrift „Über den misslungenen Versuch ein Konzept der Teamsupervision zu entwickeln“. Hatten meine Co-Autorin und ich doch versucht, das neue Thema „Team-Supervision“ theoretisch zu fundieren und durch ausführliche Praxisbeispiele transparent zu machen. Gerade das wird es wohl gewesen sein, was die Etablierten auf die Palme gebracht haben muss. Da kommt ein Youngster und meint, frech und frei etwas zu diesem Thema sagen zu können, und legt dann auch noch entsprechendes Praxismaterial vor.

Sie sehen, wie heikel es ist, seine Arbeit mit allen Stärken und sogenannten Schwächen offen zu legen. Fehlerkultur ist nach wie vor keine Stärke unserer Profession, zumindest nicht im öffentlichen Raum.

## Familientreffen in Münster

Eine andere Begegnung gab es in Münster. Hier veranstaltete die Akademie für Jugendfragen jährlich eine Supervisionstagung. Es war eine Art Familientreffen, der Kreis der Kolleginnen und Kollegen war in den Siebzigern noch übersichtlich. An einem Workshop von Wolfgang Weigand nahm auch der „Papst der niederländischen Supervision“ (so Bernd Oberhoff) teil: Frans Siegers. Unser erstes Gespräch nach der ersten Sitzung verlief etwa so: Frans Siegers: „Ach, Du bist Harald Pühl, Du hast doch von Supervision nichts verstanden! Supervision und Institution das passt doch gar nicht zusammen.“ Ich: „Und Du bist also Frans Siegers, der immer noch denkt, Supervision ist Agogik und hat nichts mit institutionellen Kontexten zu tun!“ Dann mussten wir lachen, und es war der Beginn einer bis heute dauernden Freundschaft.

Manche Wege sind verschlungen und liegen im Dunkeln. So war es überraschend, dass ausgerechnet das marxistisch orientierte Psychologische Institut der FU („Holzkamp-Institut“) mir nach dem Diplom eine Assistentenstelle anbot. Meine Heim- und Supervisionserfahrungen waren ausschlaggebend, denn die Stelle war in einem Praxisprojekt des Hauptstudiums angesiedelt, in dem die Studentinnen und Studenten nach einer Vorbereitung selbst Supervision für Berufspraktikanten anboten. Mein Vorgänger hatte dieses Konzept eingeführt und musste dabei einige Widerstände und Vorbehalte überwinden. Supervision sei eine „faschistoide Me-

thode“ wurde ihm von einigen Studenten vorgeworfen. Sie sehen, zu den Zeiten gab es klare Orientierungen: entweder man war dafür oder dagegen, die ideologischen Raster ließen keine Diskussion zu.

## Subversive Supervision

Liebe Kollegin und lieber Kollege, als Sie das Licht der Welt erblickten, war die Welt klar strukturiert. Nicht nur, dass es Ost und West gab und vermeintlich Aufsässige „nach drüben“ abhauen sollten. Auch im eigenen Land waren die Fronten klar. Ganz im Sinne Wallrafs „Ihr da oben, wir da unten“ verstanden wir seinerzeit auch unseren Supervisionsauftrag. Oder sollte ich sagen unseren „Subversionsauftrag“. Als Team-Supervisoren versuchten wir, die Mitarbeiter gegen die Hierarchie zu stärken, ja zu agitieren. Der selbstgestrickte politische Auftrag gab uns ein Gefühl der Stärke, wir fühlten uns auf der richtigen Seite. Es war ein schmerzhafter Prozess feststellen zu müssen, dass unsere Bemühungen oftmals nicht den gewünschten Erfolg zeitigten: Die engagierten Kollegen verließen oftmals die Organisationen und zurück blieben verkrustete Strukturen. Schmerzhaft mussten wir erkennen, dass unser liebgewonnenes Feindbild an unserem kämpferischen Pathos kratzte.

## Konkurrenz

Sie fragten in Ihrem Brief, wie es denn damals mit der Konkurrenz unter Kollegen aussah. Nun, liebe Kollegin und lieber Kollege, unter den wenigen ausgebildeten Supervisoren war der Zusammenhalt größer als die Konkurrenz. Es gab aber andere Baustellen: Zunehmend tummelten sich wilde, selbst ernannte Supervisoren auf dem Markt. Gruppendynamiker und Therapeuten, die in ihren Ausbildungen methodische Supervision genossen hatten, fühlten sich zunehmend berufen, auch Supervision in organisationellen Kontexten anzubieten. Dies erfüllte uns mit Ärger und Neid. Mit Neid, weil sie erheblich höhere Honorare bekamen als wir, und mit Ärger, weil ihr Supervisionsverständnis beziehungsorientiert war. Oft hinterließen sie verbrannte Erde, da die Teilnehmer traumatisiert waren durch den erlebten Psychostrip-tease. Ich hätte mir damals nicht im Traum vorstellen können, dass mein Honorar sich auf Therapeutenniveau und darüber bewegen könnte.

## Die Gründung der DGSv

Nun möchte ich auch noch Ihre Frage nach den Anfängen der Verbandsgründung beantworten. Mitte der 80er Jahre initiierte Norbert Lippenmeier einen fachlichen Zusammenschluss. Er war Studiengangsleiter der ersten Supervisionsausbildung an einer Universität (Kassel). Wir waren eine kleinere dynamische Gruppe, die sich mehrmals im Jahr an verschiedenen Orten traf, sich über ihr Supervisionsverständ-

nis austauschte und auch nicht scheute, in der Gruppe eigene Fälle vorzustellen und zu diskutieren. Dies schaffte ein Vertrauensverhältnis, das teilweise bis heute anhält. Um unsere Organisation voranzutreiben, traten wir geschlossen in den DAGG Sektion Sozialtherapie ein. Da diese ein sehr unscharfes Profil hatte und zudem nur sehr wenige Mitglieder, sahen wir hier einen Ort, uns zu verorten. Sie können es auch anders sagen, unser subversiver Impetus konnte sich hier entfalten, wir hatten die Idee die Sektion quasi mit einer Vielzahl von Mitgliedern zu unterwandern, um so eine Sektion Supervision als Fachgruppe zu etablieren. Die Gründung der DGSv 1989 ersparte uns den Weg durch diese Institution.

*Anschrift des Autors:*

Dr. Harald Pühl, Zehntwerderweg 205, 13469 Berlin

*Ulrike Galander*

## **Eigenständigkeit der Supervision im Osten**

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

als ich Ihren Brief las, überwog der Schreck und ich schaute schnell in den Spiegel, um meine Ähnlichkeit mit einem Leuchtturm abzugleichen. Der nächste Gedanke war: Bin ich hier richtig in der Reihe der Geehrten? Ich bin als Supervisorin nicht seit den 70er, sondern seit den 90er Jahren tätig und auch erst dann mit der Community verbunden. Also bin ich kein „Aktivist der ersten Stunde“, um in der Sprache meiner DDR-Herkunft zu bleiben.

Wodurch bin ich in den Blickwinkel einer solchen Ehrung geraten, wofür stehe ich? Im Jahr 2000 stellte ich mich zur Wahl in den Vorstand der DGSv – zur offensichtlichen Freude und Erleichterung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der damaligen RegionalgruppensprecherInnenversammlung und der anwesenden Vorstandsmitglieder. Weshalb die Freude? Endlich traute sich ein Mitglied aus dem Osten – immerhin zehn Jahre nach der Vereinigung. Ein Zeichen für „gelungene Integration“, für Normalität? Wieder zehn Jahre später begründeten meine ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen den Vorschlag für meine Ehrung damit, dass ich wesentlich dazu beigetragen habe, die Kluft zwischen Basis im Osten und Verbandsführung im Westen zu überbrücken: „Sie setzte ein für mich bedeutsames Zeichen von ostdeutscher Sozialisation und Verantwortungsübernahme und Gestaltungslust im Berufsverband“. (dgsv-aktuell 4/2009 ) Also ist meine spezifische Leuchtturmfunktion in regionalcharakteristischer Auffälligkeit begründet?

Nein, vielmehr repräsentiere ich symbolhaft die Entwicklung, Integration und Eigenständigkeit der Supervisorinnen und Supervisoren und der Profession Supervision im Osten im Vereinigungsprozess. In diesem Sinne versuche ich, Gedanken zu diesem Prozess zu fassen, der auch deutlich ein Spiegel des gesamten Vereinigungsprozesses ist.

Zehn oder zwanzig Jahre sind eine lange kurze Zeit für eine Annäherung unterschiedlicher Kulturen, wobei die Akzeptanz von kulturellen Unterschiedlichkeiten schon die erste Herausforderung darstellt, insbesondere bei einer Art des Zusammenschlusses im Ungleichgewicht.

Im Jahre 1998 erschien in der Schriftenreihe der DGSv „Gemeinsam in der Differenz – Supervision im Osten“ herausgegeben von Stefan Busse und Jörg Fellermann. Der Inhalt basiert auf zwei Konferenzen, die 1997 und 1998 in Glienicke bzw. in Rosswein stattfanden. Dieses Heft habe ich in Vorbereitung meines Antwortbriefes erneut aufgeschlagen. Ich finde in diesen Beiträgen nicht nur den Versuch einer Bestandsaufnahme und endlich nach sieben Jahren eine mit wachsendem