

Michael Pohl

# **Supervision und Systemveränderung**

Zur professionellen Gestaltung des Wandels in sozialen Systemen

## **1. Was leistet Supervision?**

## **2. Veränderungstheorie für Supervisionssysteme**

Exkurs: Paradoxe Theorie der Veränderung & Polarität

- 2.1. Polaritäten in der Veränderungsarbeit - die Gestalt-Sicht
- 2.2. Systemveränderung als "kreativer Sprung"
- 2.3. Widerstand akzeptieren - ein Praxisbeispiel

## **3. Der Supervisor als Intervention**

- 3.1. Persönlicher Interventionsstil
- 3.2. Gleichheit und Ungleichheit
- 3.3. Intervention als Grenz-Veränderung - Der marginale Supervisor
- 3.4. Die Haltung des Supervisors
- 3.5. Supervisorische Erkenntnisgewinnung

## **4. Intervention als das Bereitstellen von Präsenz**

- 4.1. Professionelle Formen von Präsenz
- 4.2. Grundlegendes Interventionsverhalten

## **5. Supervisorische Intervention und Lebensdimensionen**

- 5.1 Der handwerkliche Aspekt - Interventionsmethoden
- 5.2 Ethik - Achtung vor dem Menschen "jenseits von gut und böse"
- 5.3 Supervision und Sinn - der spirituelle Aspekt
- 5.4 Die soziale Dimension - Supervision und Gesellschaft
- 5.5 Kreative Supervision - Ästhetik, Kunst & Intuition
- 5.6 Integratives

## 1. Was leistet Supervision ?

Supervision, verstanden als allgemeine **Praxisberatung**, will Arbeitsbeziehungen verbessern. Sie will dazu beitragen, daß Menschen, die mit Menschen arbeiten, in ihren jeweiligen Systemen effektiver und zufriedener wirken können. Sie zielt wesentlich darauf ab, daß dieser Prozeß auch den jeweiligen Klienten oder Kunden zugute kommt. Insofern will Supervision **Qualität** sichern und steigern. Die Qualität von Prozessen, von Strukturen, von Dienstleistungen, von Arbeitsbeziehungen - von Arbeit.

Supervision greift in **Systeme** ein, um diese zu **verändern**. Sie tut dies nicht mit von außen gesetzten Veränderungszielen und -plänen. Sie sichtet das - in Menschen und Organisationen - vorhandene **Veränderungspotential** und arbeitet damit. Supervision hilft dabei, dieses Potential zu erschließen, zu organisieren und wirksam werden zu lassen, um selbstgesetzte Ziele zu erreichen.

Dazu tritt ein Supervisor mit einem Supervisandensystem in Kontakt und interveniert. **Interventionen** sind also die Handlungen und Impulse, die der Supervisor als "Input" ins System hineinbringt, um Veränderungen zu bewirken. Eine wesentliche Qualität von Interventionen ist deren **Wirksamkeit**.

Der Supervisor beeinflusst das System auf verschiedenen Ebenen. Er wirkt sowohl mittels bewußt gewählter Interventionsmethoden als auch durch unbewußt ausgestrahlte Signale. Vor allem aber - und dies ist wesentlicher Bestandteil von Supervision als sozialer Beziehung - wirkt er durch seine persönliche **Präsenz** in der Interaktion. Der Supervisor selbst stellt - allein schon durch seine Rolle und Funktion, die dem System hinzugefügt wird - eine grundlegende Intervention dar, ob er dies will oder nicht.

Aus dieser Unvermeidbarkeit resultiert die spezielle Rolle des Supervisors an der Systemgrenze - seine **Marginalität**<sup>1</sup> - und das damit verbundene Spannungsfeld. Daraus ergibt sich gleichzeitig die Chance, die Eigenart dieser Rolle als Potential für den Veränderungsprozeß zu nutzen.

Entscheidend ist dabei die bewußte Bereitstellung von Präsenz und ihr gezielter Einsatz durch den Supervisor. Präsenz ist die **bewußte Repräsentanz von Werten, Haltungen, Energien, Umgangsformen, Problemlösungsstrategien** - vorzugsweise von solchen, die im Supervisandensystem gegenwärtig unterrepräsentiert sind.

Der Supervisor setzt also seine **Person als wesentliches Interventionsinstrument** ein, sie ist - neben dem **Setting** - das "Hauptwerkzeug" seiner Veränderungsarbeit bzw. seines Teils an der Veränderungsarbeit. Denn es darf nicht aus dem Blick geraten, daß er sich in einer sozialen Beziehung befindet, die als **Arbeitsbündnis mit geteilter Verantwortung** kontrahiert wurde: das Supervisandensystem verantwortet Motivation und Ziele, der Supervisor verantwortet die Gestaltung des Arbeitsprozesses.

---

<sup>1</sup>Verstanden als "Existenz am Rande einer sozialen Gruppe". Marginalexistenz als "Randpersönlichkeit".

## Zwei Abgrenzungen

---

1. Supervision ist grundsätzlich Prozeßberatung - sie unterscheidet sich dadurch von anderen Beratungsansätzen wie dem "Ankauf-von-Expertenwissen" oder dem "Arzt-Patient-Modell"<sup>2</sup>. Sie ist gekennzeichnet durch ein prozessual verstandenes Arbeits- und Lernbündnis, das auf dem Prinzip der geteilten Verantwortung beruht.

2. Supervision ist in der Begleitung psychosozialer Arbeit entstanden und hat ihren Wirkungsbereich nach und nach auf pflegerische, pädagogische und kulturelle Arbeitsfelder erweitert. Unter anderem aus der Bandbreite dieser möglichen Anwendungen ergibt sich die Notwendigkeit von Theorie- und Methodenvielfalt. Da viele der in Supervision verwendeten Methoden therapeutischen Ursprungs sind und demgemäß viele psychotherapienahe Interventionen Verwendung finden, ist eine Abgrenzung des Gegenstandsbereichs geboten: "Dient psychotherapeutische Methodik bei Rekonstruktionen dazu, sich das bisher gelebte Leben 'anzueignen', dient supervisorische Methodik in unserem Ansatz dazu, 'Herr' oder 'Frau' der eigenen beruflichen Praxis zu werden."<sup>3</sup>

---

Supervision als Veränderungsarbeit zielt ausdrücklich auf das "**professionelle Ich**" bzw. auf berufliche Beziehungen in Arbeitsprozessen, ist jedoch nicht auf sach-logische oder auch psychologische Herangehensweisen beschränkt. Weil hier Menschen mit Menschen arbeiten, es also immer um soziale Komplexität geht, gehören weitere Einflußgrößen (Kontextdimensionen) dazu.

Exemplarisch benenne ich hier die handwerkliche, die ethische, die spirituelle, die gesellschaftliche, und die künstlerisch/kreative Dimension supervisorischer Interventionen. Die Berücksichtigung und bewußte Einbeziehung dieser Ebenen macht Supervision auch integrativ. Wenn die Rede von "**Integrativer Supervision**" ist, halte ich diese Dimensionen für mindestens genau so bedeutsam wie die Integration verschiedener Theorie- und Methodenansätze.

Interventionen in der Supervision haben schließlich auch mit Leidenschaft & Ästhetik zu tun. Supervision soll auch Spaß machen und es ist nicht verboten, wenn sie neben der primären funktionalen Bedeutung auch der **Persönlichkeitsentfaltung** dient. Dies ist zwar nicht ihr vorrangiges Ziel, aber eben auch ausdrücklich erlaubt, oft auch erwünscht und stellt einen nicht unwesentlichen Bestandteil der supervisorischen Arbeit dar.

"Über diese funktionale Bedeutung hinaus eröffnen sich über die Arbeitsweisen dieser Ansätze umfassende Erlebnis- und Handlungsräume, die menschliche Potentiale korrespondierend einfangen: das Imaginieren und Handeln in nie gedachte Welten, das Experimentieren mit neuen Handlungsmustern, die bisher unbekannt waren, die Expression in Anwesenheit anderer Menschen, die noch nie versucht wurde, die Regression, die sonst peinlich vermieden wird usw.

---

<sup>2</sup> Beratungsmodelle nach Ed.H.Schein, vgl. Übersichtsschema bei Fatzer (Hg.) auf S. 246

<sup>3</sup> Schreyögg, S.319

Auf diese Weise fördert Integrative Supervision, über ihre unmittelbare Aufgabe als Supervisionsverfahren hinaus, durch die verwendete Methodik die personale Entfaltung von professionell tätigen Menschen." <sup>4</sup>

## 2. Veränderungstheorie für Supervisionssysteme

Fallner/John sehen als wesentlichen Bestandteil supervisorischer Grundkompetenz das **"Bedingungs- und Veränderungswissens"** des Supervisors an. "Der Supervisor muß durch Selbsterleben und durch differenzierte Fremdwahrnehmung die Wirkungszusammenhänge zwischen Person und Praxisfeld von Supervisanden erspüren und erkennen....Er muß für die Supervisionsarbeit sensibel und konzentriert sein und abschätzen können, was ausgelöst werden kann und zur Zeit verkraftbar und vertretbar ist." <sup>5</sup> Die folgende Darstellung will versuchen, zu konkretisieren, was die zentrale Chiffre "Bedingungs- und Veränderungswissen" umfassen kann.

### Exkurs: Elementare Polaritätentheorie

Wenn wir nicht in Apathie verweilen wollen, müssen wir ständig zwischen verschiedenen Möglichkeiten des Handelns wählen. Wir befinden uns dabei in einem Dilemma, da mit jeder Entscheidung eine andere unverwirklicht bleibt. Oft sind diese Entscheidungen mit Bedeutungen und Bewertungen versehen, die wir als Richtig oder Falsch, Gut oder Böse empfinden/betrachten. Jeder Pol hat seine Existenzberechtigung als Teile der Einheit, sonst wäre das Ganze nicht ganz. Sie drückt sich auch darin aus, daß jede Verwirklichung eines Pols den Gegenpol in die Manifestation zwingt<sup>6</sup>. Daraus ergibt sich die Unmöglichkeit, einen Pol zu behalten und den anderen aus der Welt zu schaffen.

Der Schritt aus dem Dilemma besteht im Übergang vom Entweder-Oder zum Sowohl-Als-Auch. Es gibt bei den Polen kein richtig oder falsch, insbesondere kein gut oder böse. Es kommt darauf an, die Zusammengehörigkeit der Pole zu begreifen, ihr gegenseitiges "Einander-Bedingen". Dabei ist es nützlich, polar sehen zu lernen, also zu lernen, bei jeder Betrachtung auch den Gegenpol mitzusehen (ying/yang, Tao-Lernen). Auf der Handlungsebene ist es entscheidend, zu beachten, daß die Pole zwar gleichzeitig vorhanden sind, aber nur nacheinander integriert werden können. Andernfalls kommt es zu Blockaden.

### 2.1. Polaritäten in der Veränderungsarbeit - die Gestalt-Sicht

Systeme, die Supervision in Anspruch nehmen, wollen sich ändern und sie wollen bleiben wie sie sind. Das Binnensystem Person umschließt - ähnliche wie größere Supervisionssysteme - **"ich-gerechte"**, also für das bewußte Selbst akzeptable und **"ich-widrige"**, also für das Selbst inakzeptable Polaritäten und **Merkmale**. Joseph Zinker verdeutlicht den entwicklungsfördernden Aspekt der Bewußtwerdung dieser Polaritäten anhand des Individuums: "Der

<sup>4</sup>Schreyögg, S.143 f.

<sup>5</sup>Fallner/John, S.38

<sup>6</sup>"Was du zusammendrücken willst, das mußt du erst richtig sich ausdehnen lassen. Was du schwächen willst, das mußt du erst richtig stark werden lassen." Laotse zitiert nach Kopp 1978, S. 60.

gesunde Mensch muß keinesfalls all seine Polaritäten immer gut heißen, aber die Tatsache, daß er bereit ist, ihr Gewahrsein zuzulassen, ist ein bedeutsamer Aspekt seiner inneren Stärke."<sup>7</sup>

Bezogen auf Veränderung und Intervention gilt die strategieleitende Grundannahme, daß durch die bewußte Akzeptanz der negativ bewerteten Pole, letztlich die als positiv angesehenen Persönlichkeits - bzw. Systemeigenschaften echter, realer und somit wirksamer werden können. Die Ausweitung der einen Seite der Polarität zieht irgendwann automatisch die Ausweitung der anderen Seite nach sich.

Das Veränderungsziel, auf dem hier die Interventionen beruhen, besteht im **Ausweiten des Selbstkonzepts**. Methodisch wird ein Prozeß der Identifikation mit dem verleugneten Teil gefördert, der zunächst dessen Aufdeckung und dann die Kontaktaufnahme mit ihm beinhaltet. Die Handlungsrelevanz dieses Vorgehens besteht in der Erzeugung wirksamer Entscheidungsfähigkeit: "Wir können erst dann aus vollem Herzen darin einwilligen, etwas zu tun, wenn wir die Wahl haben, 'Nein' zu sagen."<sup>8</sup>

Dieser Zusammenhang besitzt auch für Veränderung in Supervisionssystemen Relevanz und Gültigkeit. Auch ein Supervisandensystem profitiert vom Ans-Licht-Bringen bislang vernachlässigter Systemanteile, da die Perspektiverweiterung zu einem größeren Spektrum an Handlungsmöglichkeiten führt.

## 2.2. Systemveränderung als "kreativer Sprung"

Im Gestaltprozeß ist eine Grundspannung vorhanden, die darauf beruht, daß der Klient sich grundsätzlich in einem "**existentiellen Dilemma**", nämlich in seiner Ambivalenz zwischen Veränderungswunsch und Integritätsbewahrung befindet. Es kann zu Behinderungen des Prozesses kommen, wenn Therapeut und Klient sich mit den gegensätzlichen Teilen der Klientenpersönlichkeit identifizieren. Um mit der Integrität des Klienten in Kontakt treten zu können, braucht der Therapeut eine Grundhaltung des "Verstehens und der Achtung für die gegenwärtige Position des Klienten".

Diese wohlwollende Akzeptanz des real existierenden Menschen - und nicht der Ziele, die der Therapeut für ihn festlegt - bezeichnet Zinker auch als "liebvolle Neugier". Sie wird als Voraussetzung angesehen, um überhaupt helfen, also einwirken zu können. Damit einher geht die **Wertschätzung des Prozesses**. Etwas Bedeutsames kann erst geschehen, wenn der Klient eine Reihe von Erfahrungen durchlaufen hat, um "sich selbst neu zu begreifen und sich mit seinem Verhalten in diese Richtung zu bewegen"<sup>9</sup>. Insbesondere muß dem Klienten Energie ("Feuer") in der und für die gegebene Situation zur Verfügung stehen.

"Die Arbeit des Therapeuten besteht darin, diese **Energie** zu lokalisieren, sie freizusetzen und zu modifizieren und so in den Dienst neuen, besser angepaßten und fließenden Verhaltens zu stellen"<sup>10</sup>. Gelingt es dem Therapeuten nicht, die Energie beim Klienten zu entdecken und an

<sup>7</sup>Zinker, S.196.

<sup>8</sup>Zinker, S.201.

<sup>9</sup>Zinker, S.33.

<sup>10</sup>Zinker, S.34.

zusprechen, ist es wahrscheinlich, daß nicht wirklich miteinander kommuniziert wird und letztlich wenig dabei herauskommt. Oft werden dann "sterile, energieaufzehrende Worte" ausgetauscht, die Indifferenz oder Bedrückung hinterlassen.

Das Beharrungsbestreben des integritätsbewahrenden Teils des Klienten, daß sich naturgemäß gegen Veränderungen wehrt, stellt sich aus der Perspektive des Therapeuten als **Widerstand** dar. Der Therapeut bringt dem Widerstand "freundliche Teilnahme" entgegen, statt "sich durch den Mangel an Kooperationsbereitschaft frustriert zu fühlen"<sup>11</sup>. Er unterstützt den Klienten eher darin, in den Widerstand hineinzugehen, ihn zu übertreiben. Das Vertrauen in den Prozeß drückt sich dabei auch darin aus, immer wieder "offen zu bleiben für die zahllosen Möglichkeiten".

Sind die genannten Voraussetzungen gegeben, kann prozeßlogisch das geschehen, was Zinker "**Revolutionäres Formen**" nennt. Der Veränderungsprozeß kann beginnen. Zur effektiven Veränderung gehört dabei das Aufspüren der "weichen Stelle". Grundlage für die Wirksamkeit der Interventionen ist "ein gutes Gespür für den Klienten oder die Gruppe, um ihnen vorgreifen und sie auffordern zu können, etwas völlig Neues zu tun oder zu denken" bzw. der "**Sinn für die angemessene Ästhetik des bestimmten Systems**"<sup>12</sup>. Sind diese Ingredienzen gegeben, kann es zu Verhaltens- und Strukturänderungen, also zu neuen Integrationen kommen.

Auch Menschen und Systeme, die Supervision in Anspruch nehmen, wollen etwas anders machen, sie wollen zufriedener, reibungsloser, effektiver arbeiten, sie wollen ihre Situation verbessern. Gleichzeitig wollen sie den status quo, das Erreichte, ihre Identität und Integrität bewahren. Auch in Supervisionsystemen gibt es die Polarisierung in **akzeptierte** / systemgerechte **und abgelehnte** / systemwidrige **Elemente** wie z.B. bestimmte Arbeitsstile, Arbeitshaltungen, persönliche Eigenschaften.

Die Übertragbarkeit der skizzierten Positionen von Zinker auf Supervisionssysteme, v.a. bezüglich der Elemente **Fokussierung auf die Energie, Vertrauen in den Prozeß, paradoxe Veränderungstheorie und Umgang mit Widerstand** möchte ich am Beispiel einer Teamsupervision illustrieren.

### 2.3. Widerstand akzeptieren- ein Praxisbeispiel

Das Team einer sozialen Rehabilitationseinrichtung für haftentlassene Männer und Frauen bekundet dringenden Supervisionsbedarf und ist "heilfroh", als wir endlich beginnen. Schon nach der ersten, erst recht nach der zweiten Sitzung habe ich den Eindruck, **wir stecken fest**. Ich nehme eine bedrückende Atmosphäre der Angst und des Versteckens wahr, der enge Raum scheint voller düsterer Geheimnisse, die Supervisanden sind verschlossen und wir hangeln uns von einer Fallsupervision zur anderen. Ich bin manchmal ärgerlich, manchmal frustriert, wenn ich das Team verlasse und bin in Gefahr, den massiven Widerstand persönlich zu nehmen.

---

<sup>11</sup>Zinker, S.36.

<sup>12</sup>Zinker, S.39.

Ich teile meine Wahrnehmungen von der Atmosphäre im Team selektiv mit und versuche, ab und zu Bezüge zwischen den "Fällen" und der Situation im Team herzustellen. Sie nehmen es manchmal abwehrend, aber meist kommentarlos zur Kenntnis und es geht so weiter wie bisher. Die Themen sind immer wieder Kündigung von untragbaren Bewohnern und latente Überforderung der Mitarbeiter.

Ich erwäge für mich zwischenzeitlich, die Supervision abubrechen, wenn nicht mehr "auf den Tisch kommt", beschließe dann aber, in den Prozeß zu vertrauen, auch wenn es schwerfällt und baue auf das Prinzip "steter Tropfen höhlt den Stein". Die fünfte Sitzung beginnt damit, daß eine Frau mitteilt, sie halte es nicht mehr aus und ob wir auch über Konflikte unter Kollegen sprechen könnten. Zum ersten Mal kommt deutliche Energie und Bewegung in die Sache, die massiven Konflikte zwischen den Teammitgliedern und heftiger, lange unterdrückter Unmut über die Aufgaben- und Rollenverteilungen kommen erstmals deutlich ans Licht.

Die Frage "Wer hat hier eigentlich was zu sagen?" spielt eine große Rolle. Die Supervisanden kommen beinahe einhellig zu der Einschätzung, daß sie diese Themen bislang vermieden haben - u.a. durch Fallsupervision - und daß es Zeit wird sich offener mit Beziehungen, Betriebsklima und Rollenverteilungen auseinanderzusetzen. Eine weibliches Teammitglied meint, daß dieser Durchbruch erstaunlich früh stattgefunden habe. Ich glaube, sie hat recht.

Dieses Beispiel zeigt, daß es wichtig war, zunächst die gegebene Ausgangssituation des Teams, seine Integrität zu akzeptieren und sich auf die Fallsupervisionen einzulassen, obwohl ich sie als Vermeidung diagnostizierte. Es lohnte sich, auf den Prozeß zu vertrauen, bis das Supervisandensystem dafür "reif" war, seine tieferliegenden Probleme zu offenbaren. Es war nötig, als Supervisor zunächst den Ambivalenzpol "Widerstand" auszuhalten und die Grabesstimmung nicht zu bekämpfen, damit die Energie des Systems ein wenig zu Tage treten konnte.

### 3. Der Supervisor als Intervention

Funktionierende soziale Systeme verändern - idealtypisch gesehen - ihre Struktur ständig im Sinne von Zuwachs und Entwicklung. Nicht oder schlecht funktionierende Systeme sind auf "**Reserveinputs**" von außen angewiesen, da dieser Mechanismus versagt. Ein wesentlicher Schritt, sich neuen Input zu besorgen, kann darin bestehen, einen Berater bzw. Supervisor zu beauftragen. Er tritt ins System ein, um diesem zunächst zur Klärung zu verhelfen, also um den laufenden sozialen Prozeß zu beeinflussen.

Dabei gibt es zwar keine Veränderungsgarantie, doch "wird in jedem Fall von dem Intervenierenden erwartet, sich in einer Weise zu verhalten, die zu einer **Funktionsverbesserung** im System des Klienten beiträgt...Vermutlich dient schon die bloße Anwesenheit des Beraters dazu, die Bewußtheit auf einige Aspekte des Systems zu erhöhen."<sup>13</sup> Der Supervisor interveniert also schon durch seinen Eintritt ins System. Er ist dabei jedoch in einer Sonderrolle, die ihn per definitionem von den Mitgliedern des Systems unterscheidet und es ist hochnotwendig, sich dessen bewußt zu sein und zu bleiben.

---

<sup>13</sup>Nevis, S.65.

Seine **Attraktivität** hängt in gewissem Grad von den bei ihm wahrgenommenen Fähigkeiten und Einstellungen ab, die im System nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Er muß also etwas "Fremdes" repräsentieren. Auf der anderen Seite dürfen seine Werte, Methoden und Einstellungen nicht zu weit von denen des Klientensystems entfernt sein, da er sonst zuviel Widerstand hervorrufen würde. Er muß sich also auch in gewissem Sinne in die Kultur des Klientensystems integrieren können.

"Wenn geeignete Berater in einem gegebenen System irgendwo zwischen diese Extreme fallen, so können wir annehmen, daß es zu einer konstanten gegenläufigen Dynamik kommt, bei der einerseits Kräfte ins Spiel kommen, damit der Intervenierende 'einer von uns' bleibt, und andererseits das bestärkt wird, was verschieden ist.

Der kunstvolle Einsatz dieser Spannung, die durch Gleichheit und Andersartigkeit erzeugt wird, kann sich für den Berater vorteilhaft auswirken. Sie kann aber auch zu einer Hauptquelle für Schwierigkeiten und Beratungsfehlschläge werden, wenn sie nicht geschickt gehandhabt wird. Um aus dieser Spannung das Beste zu machen, muß ein erfolgreicher Berater sich dieser fortwährend bewußt sein und nicht versuchen, sie auszuschalten oder wegzuschieben."<sup>14</sup>

Systemisch nüchtern und formelhaft verkürzt lautet das **Grundmodell für qualitative Veränderung**: V (Veränderer) muß von S (System) akzeptiert werden - aufgrund von Ähnlichkeit mit Systemelementen passiert V die Systemgrenze und wird zu Systemteil. Nach Systemintegration wirken die Ungleichheiten von V verändernd auf S ein, so daß es zu S1 wird. Ich ziehe es vor, dieses Modell menschenbezogener anzureichern.

Der Supervisor muß also vom System akzeptiert werden und es bedarf dazu gewisser Ähnlichkeiten zwischen ihm als Veränderungssystem und dem Zielsystem. Bernler/Johnsson bezeichnen dies als Isomorphie. Der Supervisor muß demzufolge zur Schaffung eines Arbeits- bzw. Lernbündnisses als Veränderungsbasis zunächst **Isomorphiestrategien** anwenden, um dann auf der so geschaffenen Basis erfolversprechend **Anisomorphiestrategien** einsetzen zu können. Erstere können beispielsweise im Ausdruck des Teilens von Gefühlen, Werten und Kultur des Zielsystems bestehen, sollten aber immer nur "Ähnlichkeiten mit Realitätsbasis" ausdrücken also keine Anbiederungsversuche sein.

Als günstig können sich hier **Kulturkompetenz** des Supervisors - z.B. eigene Kenntnisse und Erfahrungen in den jeweiligen Praxisfeldern - oder ein ähnliches Menschenbild erweisen. Bernler/Johnsson unterscheiden in drei Arten von "Gleichstellungsstrategien" und zwar hinsichtlich kommunikativer Ausdrucksweisen (visuell, auditiv und kinästhetisch), hinsichtlich der Sprache und hinsichtlich der Theorie.

Je "isomorpher" der Supervisor ist, um so eher wird er akzeptiert. Um so geringer wird aber gleichzeitig seine Fähigkeit zur Systemveränderung. Diese ist nur auf der Grundlage der Anisomorphien / Ungleichheiten möglich, die er als neue Impulse ins System einbringt. Für Bernler/Johnsson gilt das "Lernen am Modell" als reinste Form einer umfassenden Ungleichheitsstrategie, wobei sie in unerwünschte Identifikation (mit dem Supervisor als Person) und erwünschte (mit der Arbeitsweise des Supervisors) unterscheiden.

---

<sup>14</sup>Nevis S.66 f.

Ungleichheitsstrategien beinhalten wesentlich, daß der Supervisor durch den "abwechselnden Gebrauch unterschiedlicher Repräsentationssysteme" erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten lehrt.

Es ergibt sich ein **unvermeidliches Paradoxon**: "Der Helfer muß zwischen Außen und Innen wechseln können, er muß darüber hinaus gleichzeitig innerhalb und außerhalb des Systems sein: Zugleich muß er maximale Gleichheit und Ungleichheit gegenüber dem Klienten- und Zielsystem aufweisen".<sup>15</sup>

So kommt es - analog zur paradoxen Theorie der Veränderung - zur paradoxen Rolle des Interventionierenden als Ausgangssituation der supervisorischen Arbeit.

### 3.1. Persönlicher Interventionsstil

Ich halte es für hilfreich, zu vermitteln, daß ich die Probleme der Leute verstehe und daß es in Ordnung ist, daß sie diese Probleme haben. Manchmal halte ich es auch für notwendig, Schuldgefühle abzubauen und ausdrücklich zu kommunizieren, daß ich nichts verurteile ("nichts Menschliches ist mir fremd").

"Isomorphiestrategien" sind notwendig und gerechtfertigt, solange sie authentisch sind. Denn als Supervisor beginne ich mit dem System und das heißt mit den Menschen einen Prozeß, der Risiken, Unannehmlichkeiten und manchmal auch Schmerzen beinhalten kann. Um diese Veränderungswagnisse eingehen zu können, muß eine Vertrauensbasis hergestellt werden. Gleichzeitig bleibt für mich die ständige Frage nach dem Punkt, an dem ich vielleicht so sehr ins System integriert bin, daß ich seine blinden Flecken übernehme und nicht mehr ausreichend änderungswirksam sein kann.

### 3.2. Gleichheit und Ungleichheit

In jeder Supervision besteht in irgendeiner Form die Grundannahme, daß der Supervisor qua Erfahrung, Wissensvorsprung, Rolle oder anderer Merkmale in der Lage ist dem System zu helfen und daß dieses aus eigener Kraft nicht in der Lage ist, die Situation klar genug zu erkennen um klug genug zu handeln. Wenn er dann tatsächlich noch Einsichten und Wahrnehmungen präsentiert, die sich aus seiner besonderen Rolle ergeben, stellt ihn das tendenziell komplementär über seine Klienten.

Jeder Akt der Intervention beinhaltet nahezu unvermeidlich eine Beifärbung von Vermessenheit und Anmaßung und es ist davon auszugehen, daß die Klienten sich in einer Ambivalenz zwischen den Polen "Bewunderung für die Andersartigkeit" und "Ablehnung der Überlegenheit/Anmaßung" befinden.

Der Supervisor muß sich darüber im klaren sein, "daß das Annehmen eines Beratungsauftrages die Bereitschaft bedeutet, die Herausforderungen zu akzeptieren, die solche Akte der An

---

<sup>15</sup>Bernler/Johnsson, S.101.

maßung mit sich bringen. Wie gut die **Integration von Autorität und Bescheidenheit** gelingt, wird für Erfolg oder Fehlschlag der Beziehung entscheidend sein."<sup>16</sup>

### 3.3. Intervention als Grenzveränderung - der marginale Supervisor

Als Supervisor arbeite ich also stets an der Grenze - auch und gerade an der Systemgrenze. Ich muß mir dessen gewahr sein, "daß es beim Akt der Beratung um das Überschreiten oder Verändern von Grenzen eines sozialen Systems geht. Wer berät oder interveniert, nimmt damit die Position eines **Grenzstörers** ein."<sup>17</sup>

Der Berater hat eine Grenzfunktion zwischen zwei Kulturen. Günstig ist, wenn er

- - als "passend" erlebt wird,
- - als anregend fremdartig erlebt wird und wenn er
- - ganz zur Verfügung steht, ohne beschützend oder kumpelhaft zu sein.

Grenze kann begriffen werden als phänomenologischer Augenblick, als Linie, als Streifen, als Membran. **Grenze** ist ein **Konzept von Relationen**. Sie ist "die Anerkennung dessen womit wir in Kontakt kommen können und dessen, womit wir nicht in Berührung kommen können."<sup>18</sup>

Auch größere soziale Systeme werden in der Supervision auf Grenzphänomene hin betrachtet. Dies geschieht nicht wertend, sondern immer lediglich als Aussage über die gegenwärtige Beschaffenheit der vom System zugelassenen Kontakte. Diese Relationen werden nicht als festgelegte Strukturen sondern als vorübergehende Stadien in einem dynamischen Prozeß aufgefaßt. Veränderung - jetzt definiert als Veränderung von Grenzen - wird erst möglich, wenn hohe **Bewußtheit** über die zunächst gegebenen Grenzen erreicht wird.

"Wenn wir sagen, daß Lernen oder Veränderung an der Grenze stattfindet, so meinen wir damit, daß dies durch das Untersuchen solcher Dinge wie Gefühle, Annahmen und Phantasien geschieht, die die Existenz der Grenze unterstützen. Nur dadurch, daß man mit dieser Linie - die eine Linie der Abwehr oder der Unterstützung sein kann - konfrontiert wird und sie untersucht, um festzustellen, ob sie irgendwo durchlässig ist oder erweitert werden kann, kann eine neue Erfahrung des Vermiedenen oder Unbekannten stattfinden."<sup>19</sup>

Die Unterstützung und Förderung von Systemveränderung als Grenzarbeit kann am besten durch jemanden geschehen kann, der selber in dieser Grenzfunktion steht, der also eine **Präsenz von Grenzhaftigkeit** darstellt. Durch einen Supervisor als marginale Person.

### 3.4. Die Haltung des Supervisors

Der Supervisor hat mit sich selbst als wichtigstem Medium zu arbeiten und er befindet sich dabei in einer marginalen Rolle. Er ist ungleich-gleicher Grenzstörer und Grenzgänger. Wie

---

<sup>16</sup>Nevis, S.67.

<sup>17</sup>Nevis, S.71.

<sup>18</sup>Nevis, S.212.

<sup>19</sup>Nevis, S.213.

geht er damit um? Welche Haltung nimmt er ein? Mit welcher Haltung arbeitet er? Welche Haltung vermittelt er, welche bringt er in den Prozeß ein?

Bernler/Johnsson sehen eine grundsätzlich **aktive Haltung** des Supervisors als unabdingbar an, da es Veränderung nur mit einer Handlungskomponente des Veränderers geben kann. Sie vermuten bei psychotherapeutisch orientierte Supervisoren eine eher passive Haltung und fordern diese zu Entwicklung höherer Aktivität auf. "Damit ein System verändert wird, muß ein Input erfolgen - z.B. Energie, Ideen, Aktionen"<sup>20</sup>.

Nevis unterscheidet in "**Beratung im Sitzen**" (therapeutisch orientiert) und "**Beratung im Stehen**" (eher organisationsberaterisch). Diese Überlegungen aktualisieren die Frage nach der Energie: wie kann ich mit dem Supervisandensystem auch auf der sinnlich-körperlichen Ebene mehr in Bewegung kommen?

Ich muß mich zwischen den Polen **Aktivität** - zweifellos notwendige Handlungsorientierung und **Passivität** - Achtsamkeit gegenüber kontraproduktiver Überaktivität bewegen. Zinker warnt diesbezüglich von voreiligen Interventionsschritten, wie z.B. übermäßigen Erklärungen oder Hinweisen, die der Sorge des Externen entstammen, seine eigene Rolle als Helfender und Wissender zu rechtfertigen.<sup>21</sup>

Ich strebe in Supervisionsprozessen eine möglichst offene, situativ-flexible und selbstkongruente Haltung an. Ich versuche, mit wachen Sinnen für möglichst viele Wahrnehmungsebenen empfänglich zu sein. Vor der Supervisionssitzung konzentriere ich mich auf das **Gewahrsein meiner Selbst**. Wenn ich mich dann in das Supervisandensystem hineinbegebe, lege ich den Hauptwahrnehmungsfokus auf den Empfang der Signale und **Botschaften des Systems**. Parallel dazu versuche ich möglichst, meine Selbstwahrnehmung "im Hintergrund" weiterlaufenzulassen.

Insofern verstehe ich "**geplante soziale Veränderung**" nicht im Sinne einer Prozeß-, Verlaufs- oder gar Ergebnisplanung. Die Planmäßigkeit besteht vorrangig darin, zu Beginn und während des Prozesses immer wieder eine Haltung der "ungerichteten Bewußtheit" einzunehmen.

### 3.5. Grundhaltungen supervisorischer Erkenntnisgewinnung

Nevis nennt diese Haltung auch die "Methode Columbo" und definiert sie polar zur "Sherlock-Holmes-Methode" der Erkenntnisgewinnung. "Man könnte sagen, daß sich Columbo wie ein Schwamm verhält, indem er in seine Umgebung eintaucht, alles aufsaugt und auf wichtige Hinweise wartet, die unweigerlich dabei sein werden....Holmes unterrichtet sich selbst, indem er seine Umgebung kontrolliert; Columbo erlaubt sich selbst, sich unterrichten zu lassen."<sup>22</sup>

Columbo gewinnt **Erkenntnis über Kontakt**, Holmes über Distanz. Columbos Methode ist phänomenologisch hier-und-jetzt-bezogen, Holmes Methode ist naturwissenschaftlich-analytisch. Als Supervisor befinde ich mich hier zwischen zwei starken Methoden-Polaritäten, von denen ich weiß, daß sie zusammengehören und die ich letztlich auch beide anwende. Dennoch macht mir persönlich die "Columbo-Methode" einfach mehr Spaß.

<sup>20</sup>Nevis, S.137.

<sup>21</sup>Zinker, S.23.

<sup>22</sup>Nevis, S.136.

"Auf dem Hintergrund phänomenologischer Erkenntnishaltung nimmt der Supervisor gegenüber jedem vorgetragenen Anliegen des Supervisanden zunächst, als planmäßige Haltung, eine sogenannte natürliche Einstellung ein. Er begegnet dem Supervisanden maximal offen, möglichst theoriefreie, eigentlich mit einer 'non-direktiven' Haltung. Im weiteren Verlauf des supervisorischen Dialoges muß aber...in der weiterführenden Veränderungsarbeit eine sehr variable Haltung eingenommen werden, die zwischen verschiedenen Dimensionen variiert."<sup>23</sup>

Diese Variabilität soll sich vor allem zwischen den Polaritätenpaaren

- direktiv / non-direktiv,
- symmetrisch / asymmetrisch und
- authentisch / zurückhaltend bewegen.

Es geht um "**partielles Engagement**", also einen "Interaktionsstil, der zwischen den Polen maximaler Offenheit und Zurückhaltung indikations- und situationsspezifisch variiert."<sup>24</sup>

Bei der Auswahl der diagnostischen Muster und Handlungsvorschläge die er in den supervisorischen Dialog einbringt, muß der Supervisor sich "von den situativen Ansprüchen leiten lassen... Er muß also besondere Möglichkeiten und Grenzen der Supervisanden aus dem Kontext und den aktuellen Beziehungen einführend zu erfassen suchen und auf sie angemessen reagieren."<sup>25</sup>

Aus dieser diagnostischen Grundhaltung leitet sich die Bereitstellung von Präsenz als grundsätzliche Interventionshaltung und als zentrale supervisorische Methode ab.

#### 4. Intervention als das Bereitstellen von Präsenz

Für das hier geschilderte Supervisionsverständnis ist "Präsenz" ein Schlüsselbegriff. Er bedeutet zunächst schlicht "wirkliches Dasein" und Da-bleiben, Gegenüber-Sein. Er meint eine möglichst vollständige Anwesenheit im Hier-und-Jetzt. Als Kontakt- und Reibungsfläche zur Verfügung stehen. Die eigene Wahrnehmung zur Verfügung stellen. Aufrichtigkeit die weder beschönigt noch schonungslos ist. Aufnahmefähigkeit und Handlungs- bzw. Hilfsbereitschaft - mit den Worten von Martin Buber: "Von mir ausgehen, aber nicht auf mich abzielen."

Nevis entfaltet ein Konzept von **Präsenz als lebendiger Verkörperung von Wissen**. Der Berater soll seine Einstellungen, Werte und Haltungen nicht nur vertreten, sondern sie anregend und auslösend einsetzen. "Die Theorien und Praktiken, die für wesentlich gehalten werden, um in Menschen Veränderungen auszulösen, manifestieren sich durch die Präsenz des Beraters, werden durch sie symbolisiert oder sind in ihr impliziert."<sup>26</sup> Bezogen auf die Absicht geplanter Veränderung durch Interventionen bedeutet dies ein "Ausleben von Grundannahmen darüber, wie man einander beeinflusst und hilft."<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup>Schreyögg, S.122.

<sup>24</sup>Schreyögg, S.125.

<sup>25</sup>Schreyögg, S.127.

<sup>26</sup>Nevis, S.89.

<sup>27</sup>Nevis, S.90.

Der Intervenierende vermittelt seine Kenntnisse und Erfahrungen über effektive Interventionen wesentlich in seiner individuellen Selbstpräsentation. Irgendeine Form von Präsenz wird unvermeidlich in jedes Beratungssetting eingebracht, ob bewußt wahrgenommen, ob variiert oder nicht. Doch eine gute und bewußt eingesetzte Integration von Wissen und Verhalten im Hier-und-Jetzt kann das Klientensystem am effektivsten beeinflussen.

#### 4.1. Professionelle Formen von Präsenz

Präsenz dient dazu, das Klientensystem zu "berühren", denn ohne eine ausreichende Kontaktenebene wird sich wahrscheinlich wenig Veränderungsenergie entwickeln. Präsenz wird in nach vier Dimensionen untergliedert, aus denen sie ihre Wirksamkeit bezieht:

- **Stimmigkeit** - das Gefühl, als Supervisor am richtigen Platz zu sein, "intuitives Gespür für das Angemessene", gutes Timing - nicht Perfektion aber überzeugendes, interessantes Verhalten.
- **Explizites gegenüber mysteriösem Verhalten** - ratio, kodifizierbares Wissen, Analyse, Diagnose und Logik versus Respekt und Aufmerksamkeit gegenüber Phantasien, Stimmungen und Gefühlen. Z.B. dem Supervisanden sein Verhalten auf nonverbalen Ausdrucksebenen zu spiegeln, ohne dies verbal-rational zu explizieren.
- **Narzisstische gegenüber kollektiver Identität** - Selbstpräsentation als einzigartige Person mit einer ganz eigenen Mischung von Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten und Ausstrahlung versus Vertretung einer supervisorischen Richtung oder „Schule“.
- **Klinischer gegenüber kontakvollem Modus** - Die klinische Präsenzform ist verbunden mit Distanz, Ankauf von Expertenwissen, "harten Daten", Diagnose- und Lösungsorientierung. "Da Organisationen gewöhnlich aufgabenorientiert sind, ...besteht oft ein starker Sog hin zum klinischen Modus."<sup>28</sup> Die kontakvolle Präsenzform, bietet Begleitung an, macht keine Versprechungen hinsichtlich bestimmter Ergebnisse, sondern sucht Prozeßvertrauen zu vermitteln.

Ich halte an dieser Stelle eine Ergänzung um die Polaritätendimension von "rezeptiver" und "expressiver" Präsenz für sinnvoll. Bei den drei letztgenannten Präsenzformen geht es jeweils um die "Fähigkeit eine ausgeprägte Haltung auf dem Kontinuum einzunehmen". Nevis unterstützt dabei in seiner Darstellung alle Haltungen und vermeidet es, eine der anderen vorzuziehen. Ein effektiver Berater sollte möglichst in der Lage sein, sich **von einer Präsenz zur anderen** zu bewegen.

Das allerdings wäre der nur selten erreichte Idealfall. Aber wahrscheinlich gilt auch, daß "jede Präsenz, die vorführt welche Bedeutung es hat, sich des Prozeßgeschehens bewußt zu sein, wichtigen Einfluß haben" wird, "da viele Organisationen auf der Ebene der Bewußtheit größere Schwierigkeiten haben als an anderen Punkten".<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Nevis, S.108.

<sup>29</sup>Nevis, S.109.

## 4.2. Grundlegendes Interventionsverhalten

Im Vergleich zu anderen Formen der Prozeßberatung folgt daraus eine größere **Zugänglichkeit des Beraters**, gerade auch seines Denkens und Fühlens. Durch möglichst wirkungsvollen Einsatz der eigenen Person, besonders der Attraktion, die sich aus der Andersartigkeit ergibt, wird die Interaktion mit dem Klienten als vorrangiges Mittel zur Erreichung einer besseren Funktionsweise der Organisation eingesetzt.

Statt primär analytisch, deutend und vordergründig lösungsbezogen zu arbeiten wird die Energie des Klientensystems auf seine Funktionsweise gerichtet. "Bei diesem Ansatz ist es sehr wichtig, Respekt für die Eigenart des Systems zu zeigen, während man gleichzeitig sehr hart daran arbeitet, sich in seiner eigenen Art herauszustellen"<sup>30</sup>

Alle Aktivitäten bzw. Interventionen haben damit zu tun, Bewußtheit für die Vorgänge im System zu entwickeln um von da aus mittels der verfügbaren Energie zu effektivem Handeln überzugehen. Das Supervisandensystem hat dann die Freiheit - und die Verpflichtung - Entscheidungen zu treffen. Diese können, müssen aber nicht zur **Änderung von Strukturen und Prozessen** der bisherigen Aufgabenerledigung des Systems führen. **Grundlegendes Interventionsverhalten**, nach Nevis gliedert sich in fünf wesentliche methodische Leitlinien:

- **Bewußter Einsatz der eigenen Sinne**, um dann über selektiv mitgeteilte Beobachtungen Präsenz zu etablieren
- **Wachheit für das eigene Erleben**, dessen selektive Mitteilung ebenfalls der Etablierung der Präsenz des Beraters dient
- **Aufmerksamkeitsfokussierung auf die Energie im Klientensystem**, auf vorhandene oder auch fehlende Themen und Fragestellungen, für die das System Energie hat (gemeinsame Figuren). Entwicklung solcher Handlungen, die sich mit dieser Energie verbinden, damit etwas geschehen kann
- **Förderung "klarerer, bedeutsamer, intensivierter Kontakte** zwischen Mitgliedern des Klientensystems" und auch zum Berater
- **Hilfestellung bei der Bewußtseinsförderung** der Gruppe über den Gesamtprozeß mit dem Lernziel die Abschlußfähigkeit von Unerledigtem zu fördern.

Die ersten beiden Aktivitäten - sich selbst und andere zu beobachten und sein Erleben selektiv mitzuteilen - sind die Eckpfeiler gestaltorientierter Beratung. Es sind diese Verhaltensweisen, die die anderen drei Aktivitäten ermöglichen. Um erstere gut ausführen zu können, muß der Berater zu einem fein geschliffenen Instrument der Beobachtung und Artikulation werden.

**"Dies legt nahe, daß die Entwicklung des Selbst die einzig sinnvolle Möglichkeit ist, um ein erfolgreicher Berater zu werden."**<sup>31</sup>

Diese Interventionsleitlinien sind m.E. für Supervision essentiell. Hohe Sensibilität, Reflexionsfähigkeit, Flexibilität und hochverfeinerte Wahrnehmung (von Daten, v.a. aber auch von

---

<sup>30</sup>Nevis, S.75

<sup>31</sup>Nevis, S.77.

Stimmungen, Emotionen und Atmosphärischem) und eine exakte, differenzierte und **originelle Artikulationsfähigkeit** halte ich für supervisorische Grundkompetenzen.

## 5. Supervisorische Intervention und Lebensdimensionen

### 5.1. Die Handwerkliche Dimension - Methoden in der Supervision

Interventionen in der Supervision haben natürlich auch einen "handwerklichen", also praxeologisch-methodischen Aspekt. Astrid Schreyögg fordert den Einsatz eines Methodenuniversums, das "Arbeitsweisen enthalten muß, die planmäßige, rationale Muster des Supervisanden zu verändern mögen und solche, die seine nicht-rationalen erfassen und korrigieren."<sup>32</sup> Die erste Funktion wird mittels des "sachorientierten, rationalen Dialogs" erfüllt, die zweite durch "psychotherapie-nahe Arbeitsformen".

Auflistungen sinnvoller **Interventionstechniken** gibt es viele. Stellvertretend seien hier "Klärungshilfe" von Thomann/Schulz von Thun<sup>33</sup> und der Medienband von Fallner/Richter genannt. Exemplarisch erwähnen möchte ich hier außerdem die von Bernler/Johnsson für Supervision bevorzugten Interventionensmethoden:

- **Stören von Mustern** - Frühzeitige Unterbrechung vorbereiteter Darstellungen als Prinzip. Bei musterstörenden Interventionen muß auf Widerstandserhöhung geachtet werden, der Supervisor darf sie jedoch keinesfalls unterlassen. Die Musterstörung verwendet Partikularisierungs- und Generalisierungsstrategien jeweils gegenläufig, Absicht: "gegen den Strom schwimmen".
- **Positives Feedback und ichstützende Interventionen** - Eine Variante ist die "Instillation of hope" durch sharing. Bei der Ichstützung durch Empathie gilt besonders: "Der Supervisor kann nicht über Empathie sprechen, er muß empathisch sein."<sup>34</sup> Hervorhebung des Positiven, Umdeutung ins Positive, allerdings nur wenn der Supervisor selbst davon überzeugt ist.
- **Strukturierung des Materials** - Der Supervisor organisiert das Material, vorzugsweise in "Spiralprozessen". Der Diagnosebegriff wird durch den der Beurteilung ersetzt, die Beurteilung wird als Folge von Arbeitshypothesen, die sich ständig ändern, installiert, wobei ein abschließendes Fazit nicht erwünscht ist. Unterstützung der "Sichtweise von Multihypothesen als Gruppennorm".
- **Direkte Wissensvermittlung** - Direkte Aussagen des Supervisors zur positiven Beeinflussung des Lernerfolgs, keine Beschränkung auf den "sokratischen Dialog" "Wenn der Supervisor der Meinung ist, daß der Helfer gegenüber dem Klienten eine

---

<sup>32</sup>Schreyögg, S.136

<sup>33</sup>Methodenstrukturierung in Selbstklärung, Kommunikationsklärung und Systemklärung.

<sup>34</sup>Bernler/Johnsson, S.145

ungünstige Strategie anwendet, sollte er das deutlich sagen."<sup>35</sup> "Konstruktive negative Kritik muß spezifisch sein und alternative Arbeitsweisen vorstellen."<sup>36</sup>

- **Technische Hilfe und Rollenspiel**
- **Frage, Behauptung, Aufforderung** als Varianten von Lenkungscomponenten im Supervisionsprozeß. Nicht sinnvoll sind Warum-Fragen (sie provozieren abschließende Antworten bzw. werden oft als versteckte Kritik erlebt und aktivieren Verteidigung bzw. Widerstand). Statt dessen "Was?" "Wann?" "Wie?" "Wo?" - diese Fragen führen zu anwendbaren Informationen. Fragen als Lenkungscomponente der sanfteren Art gegenüber Behauptungen (die von Rollenautorität leben) und Aufforderungen (die nahe am Befehl angesiedelt sind).
- **Bewußtmachenden Interventionen** aus der Psychotherapie: Klärung, Juxtaposition (gleichzeitiges Nebeneinanderstellen zweier Bilder von der Wirklichkeit), Konfrontation, Deutung.

Schließlich unterscheiden die Autoren in die Anwendung impliziter und expliziter Interventionen und fordern, erstere in der Supervision wesentlich sparsamer als in der Psychotherapie einsetzen. Wenn der Supervisor dazu in der Lage ist, soll er **Bilder produzieren und die Stimulierung des kreativen Denkens durch Metaphorik einsetzen**. Das Metapherndenken fördert auch die Öffnung der Supervision für den Humor.

## 5.2. Ethik - Achtung des Menschen "jenseits von gut und böse"

Achtung vor dem Supervisandensystem heißt bei jeder Intervention Achtung vor dem Widerstand. Der Widerstand verkörpert die Integrität und beinhaltet die Energie des Systems. Widerstände gegen die mit Gewalt angegangen wird bekommen immer mehr Existenzberechtigung.

Als Supervisor habe ich mich zu bescheiden und die **Begrenztheit meines Einflusses** zu sehen - letzten Endes wirksam ist nicht die Supervision oder der Supervisor, sondern der bewußte Umgang mit der Wirklichkeit. Ich kann nur dazu beitragen, diesen zu fördern.

"Jeder hat das Recht auf eigene Handlungen, eigene Ansichten und deren Konsequenzen. Jeder ist verantwortlich und kann Verantwortung tragen. Auch wer abschaltet, auch wer beschließt sich abzuriegeln oder sich weiter zu quälen oder sich nicht zu verändern, trifft eine Wahl, mit der er seinen Wert und seine Würde festigt."<sup>37</sup>

Als Supervisor habe ich mich mit dem Paradoxon auseinanderzusetzen, daß es sich bei Supervision im Ausgangspunkt um eine asymmetrische Beziehung handelt, bei der ich einen Veränderungsauftrag habe, der für mich unter anderem die Herstellung von Beziehungssymmetrie mitbeinhaltet.

Beziehungsasymmetrie muß nicht notwendigerweise eine Objektivierung des Supervisanden nach sich ziehen, aus meiner Sicht darf sie dies auch nicht. Für die Methodenauswahl ergibt sich die Konsequenz, daß Methoden, die kein letztlich gleichwertiges Subjekt-Subjekt-Verständnis von Praxis zugrundelegen, für Supervision ausscheiden.

<sup>35</sup>Bernler/Johnsson, S.147

<sup>36</sup>Bernler/Johnsson, S.148

<sup>37</sup>De Roeck, S.26.

Supervisionsethik wirft auch die Frage nach dem "**Schatten**" auf. Wie gehe ich mit dem "Bösen" um? Mit den oft als böse bewerteten Anteilen, die jedes jeder Mensch, jedes System auch hat? Mit "negativen Gefühlen", mit "niedereren Instinkten" mit mit Aggression, Neid, Destruktionstendenzen. Mit den Teilen also, die oft ein "Schattendasein" führen, weil sie bedrohlich wirken und zunächst verurteilt werden.

Ich versuche, nach der Maxime zu arbeiten, daß die verborgenen Kräfte nur gefährlich sind, wenn sie verleugnet bleiben. "Dummheit ist ein gefährlicherer Feind des Guten als Bosheit."<sup>38</sup>Die Anerkennung der Polarität des Bösen ist - gemäß der paradoxen Theorie der Veränderung - oft die Voraussetzung zur Entfaltung der Polarität des Guten. Sehr plastisch dargestellt ist das in der dialektischen Figur des **Mephisto**. Er ist "ein Teil von jener Kraft, die stets das Böse will und stets das Gute schafft".<sup>39</sup>

"Na gut, ich bin also schlecht; aber nur so schlecht und so gut wie andere Leute. Um mich außer Gefahr zu bringen und in Frieden mit mir selbst zu leben, brauche ich nur meinen Schatten, meine dunkle Seite deutlich zu sehen. Alles an mir ist zu irgendetwas gut, auch das Böse. Die dunklen Mächte können eine Quelle der Kraft sein, solange man seine Skrupel nicht aufbauscht und sich voller Selbstmitleid schlechter macht, als alle anderen sind. Betrachten wir unser Sündenregister genau, nehmen wir die Verantwortung für unsere bösen Impulse in die eigene Hand, und verlernen wir nicht zu lachen, wenn wir uns selbst all zu ernst nehmen."<sup>40</sup>

### 5.3. Supervision und Sinn - der spirituelle Aspekt

Der spirituelle Aspekt supervisorischer Interventionen berührt Sinnfragen, Transzendenz alltäglicher Erfahrungen oder bewegende Erlebnisse des Gebens und Nehmens von Hilfe. **Agape statt Helfersyndrom.**

Wenn es stimmt, daß "die existentielle Frustration zum Symptom unserer Zeit geworden ist" und daß "etwa ein Viertel der Bevölkerung der westlichen Industrienationen an Depressivität leidet"<sup>41</sup>dann wirkt das auch auf Supervisionsprozesse ein. Ich vermute, daß viele Supervisanden zu diesem Viertel gehören, da die Frage nach Supervision meist schon eine gewisse Bewußtheit voraussetzt. In der Supervision begegnen uns oft starke Selbstabwertungstendenzen der Supervisanden, die auch auf **Sinnlosigkeitsgefühle** und Depressivität zurückgeführt werden können.

Die Existenzanalyse nach Günter Funke geht davon aus, daß Sinnbedürfnisse über Konsum und Materialismus nicht befriedigt werden können. Sinnvolles Leben braucht die Kriterien **innere Freiheit** und **Verantwortung**. Die Frage ist dabei nicht: Was ist der Sinn? Die Frage ist: "Was soll ich tun, und zwar jetzt.. Ich muß in einer bestimmten Situation herausfinden, was ist die eigentliche Frage, wonach bin ich gefragt - und auf diese Frage zu antworten, heißt Verantwortung zu tragen."<sup>42</sup>

<sup>38</sup>Dietrich Bonhoeffer: Widerstand und Ergebung, zitiert nach Kopp 1984, S.142.

<sup>39</sup>Goethe: Faust. Insel tb 1974, S.64.

<sup>40</sup>Kopp 1984, S.151 f.

<sup>41</sup>Interview mit dem Existenzanalytiker G. Funke in "Freitag" 17/1991, S.15.

<sup>42</sup>Ebenda

Darin sehe ich eine wesentliche Kontextdimension, die den Kern supervisorischen Vorgehens noch einmal anders beleuchtet. Immer wieder auf die Fragen zurückzukommen: Was kannst Du jetzt tun? Was willst Du tun? Wofür willst Du Dich entscheiden? Den Wahrnehmungsfokus bei allen äußeren Bedingtheiten und Zwängen auf den eigenen Anteil an **Handlungsmöglichkeit** zu lenken.

Es kommt darauf an, **kritischen Optimismus**, das "Trotzdem" zu befördern und sich angesichts der schlechten Welt nicht mit übergroßen Veränderungsansprüchen weiter zu entmutigen. "Niemand von uns kann die Welt retten. Wer die Welt retten will, wird nichts tun. Aber wer das Seine tut, wird viel tun."<sup>43</sup>

#### 5.4. Die soziale Dimension - Supervision und Gesellschaft

Supervisorische Intervention ist darauf ausgerichtet, Menschen auf ihre Selbständigkeit hin anzusprechen. Supervision ist eines von vielen Mitteln, die Emanzipationsprozessen sehr nützlich sein können. **Emanzipation** heißt, Macht und Beeinflussungsmöglichkeiten bei sich selbst zu behalten bzw. sie wieder zurückzugewinnen.

Sowohl einzelne Supervisanden als auch größere Supervisandensysteme sind als soziale Systeme zu begreifen. Supervision richtet das Augenmerk auf deren **selbstregulierenden Kräfte**, läßt jedoch auch den anderen Pol nicht außer acht: den **Organisationszusammenhang**, die Umgebung, die Umwelt, die Gesellschaft. Hier reicht es eben nicht, beim gestaltbetshaften "Ich bin ich und du bist du" zu verharren.

Wenn die paradoxe Theorie der Veränderungen auch für die Gesellschaft gilt, dann heißt das auch politisch: "Wenn du raus willst...dann geh hinein. D.h. durchlebe die Realität, die sich dir anbietet, so bewußt wie möglich. Wenn du aus deiner jetzigen Lage raus willst, mach dir diese jetzige Lage immer mehr zu eigen, indem du dir vergegenwärtigst, was du tust und was mit dir gemacht wird."<sup>44</sup>

So gesehen kann die Aneignung der Bewußtheit, die in der Supervision geschieht und die für sie wesentlich ist, **ein transferierbares Potential für die Beeinflussung übergreifender sozialer Zusammenhänge** bieten. Und schließlich braucht gesellschaftliche Veränderung Menschen, die einen eigenen kritischen Orientierungspunkt behalten, die aus einer eigenen Autonomie heraus mit der sich ständig verändernden Welt um sie herum umgehen können.

Wieder gehören beide Pole dazu. Das Supervisandensystem soll durch die Reflexion auf seine eigenen Wirkungs- und Einflußpotentiale aufmerksam gemacht werden und der Umgang mit den Kontextbedingungen, den organisatorischen, finanziellen, ideologischen oder hierarchischen Gegebenheiten wird thematisiert. Ein mögliches Ergebnis kann auch **verbesserte Anpassung** sein.

Wie gesagt, können auch Einzelsupervisanden, also **Individuen als soziale Systeme** betrachte werden, als "Gesellschaft-im-kleinen", deren verschiedene Bestandteile sich bekämp

<sup>43</sup>Ebenda

<sup>44</sup>De Roeck, S.107

fen, sich gegenseitig unterdrücken, dogmatisch den jeweils anderen Pol verleugnen - oder auch nicht. "Person und Gesellschaft sind zwei ganz und gar verschiedene Ebenen. Aber der gegenseitige Einfluß ist so stark, als ob es derselbe Wellenschlag ist, der in den verschiedenen Schichten sichtbar wird." <sup>45</sup> Veränderungen, die sich auf eine der beiden Ebenen beschränken, werden immer unvollständig bleiben.

Möglicherweise gelten für Supervisionssysteme, für personale wie für soziale, auch die Erkenntnisse der **Chaostheorie**, die Jaan Klasmann am Beispiel der sich selbst regulierenden Stadt erläutert: "Planen ist für optimale Selbstregulierung offensichtlich wenig förderlich - im Gegenteil...Gerade der vermeintlich ordnende Akt war es, der Unordnung und Chaos produziert hat...Damit geht dem System, hier: der Stadt, das kreative Potential all derer, die nicht an der Macht sind, verloren" <sup>46</sup>.

### 5.5. Kreative Supervision - Kunst und Intuition

"Das sine qua non des kreativen Prozesses ist die Änderung: die **Transformation** einer Form in eine andere" <sup>47</sup>. Supervision stellt einen Erfahrungsraum dar, indem der Supervisor Struktur, Bedingungs- und Veränderungswissen, technisches Know-how sowie sich selbst als Kontaktangebot zur Verfügung stellt. Es geht zwar um die reale berufliche Praxis des Supervisanden, doch bietet Supervision gleichzeitig eine Art Versuchslabor, einen Raum, in dem Neues relativ risiko- und konsequenzlos ausprobiert werden kann.

Wenn in der Supervision experimentiert wird, findet ein kreativer Akt statt, der auch unter Aspekten von Kunst und Ästhetik gesehen werden kann. Zinker stellt die naheliegenden Bezüge zwischen Therapeut und Künstler heraus und Fallner/Richter konkretisieren die Zusammengehörigkeit von Beratung und Kunst in ihrem Konzept "Kreative Medien in der Supervision".

Es ist "ganz natürlich, kreative Medien in die Beratungsarbeit einzubeziehen", denn "**kreativer Ausdruck** ist eine zutiefst menschliche Möglichkeit" <sup>48</sup>. Bei der Unterscheidung in Materialmedien, Handlungsmedien, personale Medien und technische Medien gibt es eine eindeutige Gewichtung: "Die Persönlichkeit des Supervisors, mit seinen Ausdrucks- und Beziehungsmöglichkeiten, seinem Wissen, Interventionsstil und Modellverhalten ist das zentrale Medium des Supervisionsprozesses." <sup>49</sup>

Indem der kreative Supervisor über die Nutzung der Sprache als dem weitverbreitetsten Kommunikations- und Ausdrucksmedium hinausgeht, führt er quasi vor, wie die übliche Ausdrucks-Beschränkung überwunden bzw. erweitert werden kann. Er ist sich dessen bewußt, daß Medien Beziehung nicht ersetzen können und achtet darauf, sie zur Anbahnung, Intensivierung, Verdeutlichung und Klärung von Beziehungen einzusetzen.

<sup>45</sup>De Roeck, S.117.

<sup>46</sup>Klasmann: Stadt der Zukunft. Psychologie heute, 8/96, S.31. Als positives Gegenbild zur Planung von oben sieht der Autor das Prinzip der "fraktalen Optimierung", den "selbstähnlichen Aufbau" der Stadt, der Synergien freisetzt und ein psycho-sozial "gesundes Ganzes" entstehen läßt.

<sup>47</sup>Zinker, S.14.

<sup>48</sup>Fallner/Richter, S.37.

<sup>49</sup>Fallner/Richter, S.39.

Kreative Supervision begünstigt auch die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Bezugsrahmens, denn die Einübung kreativer Haltung impliziert eine **kritische Haltung gegenüber dem Vorgefundenen**. "Und letztens fördert der Umgang mit kreativen gestalterischen Prozessen die antizipatorische Phantasie, die Ahnung von gelingenden, neuen Lebens- und Arbeitszusammenhängen."<sup>50</sup>

Ein Supervisionskonzept, daß diese Dimensionen mit-denken und mit-leben will, fordert vom Supervisor Eigenschaften, die verbal und theoretisch nur unzureichend erfaßt werden können. Sie sind letztlich nur im direkten Kontakt realisier- und erfahrbar. Geschriebene Worte können hier nur als **Chiffren** für tieferliegende Bedeutungen gelten.

Für mich sind es Chiffren wie Intuition (auf der Basis verinnerlichter Erfahrung), Sinn für Ästhetik, Geschmack und Stilsicherheit. Ich kann "Schönheit" finden in Veränderungsprozessen, im Erkennen der eigenen Kraft, im Entdecken von Selbstorganisationsfähigkeit. Ich kann Genuß daran finden, anderen Menschen dabei zu helfen, sie selbst zu sein, denn das spiegelt mir meine eigenen Möglichkeiten dazu.

Schließlich kann auch die Formung von Energie im Widerstand ästhetisch sein. Sie kann - wie der Poet weiß - der supervisorischen Intervention durch ihre Schönheit den Weg weisen. Das hieße dann: "I'm guided by the beauty of our weapons".<sup>51</sup>

## 5.6. Integratives

Supervision ist eine eigenständige Beratungsprofession, die sich aus vielen theoretischen und methodischen Quellen speist. Die hier integrierten Konzeptelemente sind teils therapeutischen, teils organisationsberaterischen, in jedem Falle sozialwissenschaftlichen Ursprungs, wobei Gestalt- und Systemtheorie eine große Rolle spielen.

Innovative Supervision bewegt sich zwischen Therapie und Organisationsentwicklung, zwischen angewandter Sozialwissenschaft und Coaching - in jedem Fall macht sie sich deren Erfahrungen und Instrumentarien zunutze. Supervision muß integrativ sein, wobei die Methodenintegration eher sekundär ist hinter der Integration von Lebensdimensionen.

Supervision ist zielorientiert insofern sie nachhaltige und humane Systemveränderung intendiert. Abschließend möchte ich noch einen letzten Gegenpo(h)l setzen zu all der zielgerichteten Bemühung, die ich in diese Arbeit investiert habe:

"Man kann es nicht machen oder erobern oder lernen. Es wird dir geschenkt. Oder auch nicht."

Bruno-Paul de Roeck

---

<sup>50</sup> Fallner/Richter, S.64.

<sup>51</sup> Leonard Cohen: First we take Manhattan, than we take Berlin. 1988.

## Literatur

- Bernler, G./ Johnsson, L.: Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis. Beltz, Weinheim und Basel 1993.
- De Roeck, Bruno-Paul: Dein eigener Freund werden ("De Loernoot-Therapie en maatschappij"). Rowohlt, Hamburg 1986.
- Fallner, H./John, R.: Handlungsmodell Supervision. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendung. Mayen 1980.
- Fatzer, G. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Edition Humanistische Psychologie 1990.
- Funke, G.: Der Depressive hat den Hang zur Grandiosität. Interview in Freitag 17/1991.
- Kopp, Sheldon: Triffst du Buddha unterwegs...Fischer, Hamburg 1978.
- Kopp, Sheldon: Kopfunterhängend sehe ich alles anders ("The hanged man"). Eugen Diederichs Verlag. Köln 1984.
- Möller, H.: Prolegomena zu einer subjektwissenschaftlichen Supervisionsforschung. In: OSC 4/96, S.371ff.
- Nevis, E.C.: Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Edition Humanistische Psychologie. Köln 1988.
- Richter, K.: Methodenintegration in der Supervision. In: "Supervision" (Sonderheft) 1990, S. 64-66. Münster 1990.
- Richter, K.: Methoden um der Methoden willen? In:OSC 1/1996,S.91-94.
- Richter, K./ Fallner, H.: Kreative Medien in der Supervision und Psychosozialen Beratung. Hille 1989.
- Schreyögg, A.: Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis. Junfermann, Paderborn 1991.
- Thomann, C./Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen gesprächen. Rowohlt. Hamburg 1988.
- Weigand,W.: Supervision als Innovationsinstrument sozialer Arbeit. In: Maelicke, B. (Hrsg.): Soziale Arbeit als soziale Innovation. 1987.
- Weigand, W.: Die Analyse des Auftrags in der Teamsupervision und Organisationsberatung. In Fatzer, G. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Edition Humanistische Psychologie 1990.
- Zinker, J.: Gestalttherapie als kreativer Prozeß. Junfermann, Paderborn 1993.