

Bernd Jansen

Sind Supervisoren für Lösungen verantwortlich?

Ein Beitrag zur Lösungsorientierung in der Supervision

Eine Fallvignette aus einer Gruppensupervision der letzten Zeit:

Es geht um eine Sozialarbeiterin, die in einer Ausbildungswerkstatt arbeitet. Sie ist zuständig für eine Umschulungsmaßnahme des Arbeitsamtes, in der 26 Frauen und Männer zu Altenpflegehelfern umgeschult werden sollen. Die Struktur der Maßnahme sieht vor, dass die ersten drei Monate aus Sondermitteln der EG gefördert werden und die weiteren 18 Monate durch das Arbeitsamt. Dabei gibt es einen Konflikt dergestalt, dass für die EG-Förderung mindestens 28 Personen an der Maßnahme teilnehmen müssen, das Arbeitsamt, das nach drei Monaten zuständig ist, jedoch nur höchstens 20 Personen fördert.

In der Regel wird dieser Konflikt nicht relevant, da meistens innerhalb der ersten drei Monate mindestens 8 TeilnehmerInnen die Maßnahme verlassen. In dieser Maßnahme ist es aber anders. Es haben nur zwei TeilnehmerInnen die Maßnahme verlassen, die anderen wollen weitermachen und die Sozialarbeiterin hält (bis evtl. auf drei TN) die Personengruppe für diese Ausbildung geeignet sowie einen erfolgreichen Abschluss für möglich.

Verständlicherweise befindet sich die Sozialarbeiterin in einer misslichen Lage, muss sie doch eine Entscheidung fällen, die sie inhaltlich gegenüber den TeilnehmerInnen der Maßnahme nicht begründen kann, die sie als Gesetzes- und Behördenwillkür erlebt und deren soziale Folgen für die jeweils Betroffenen ihr unendlich groß und katastrophal erscheinen.

Auf der einen Seite gesetzliche Grundlagen (das AfG), auf der anderen Seite eine Sozialarbeiterin in der Position einer hilflosen Helferin. Der Fall ist klar, die Supervision kann beginnen. Sie wird sich dabei – in unterschiedlicher Reihenfolge und mit unterschiedlicher Dauer der Akte – der folgenden Dramaturgie bedienen.

Zusammenfassung:

Mit einem Verweis auf zwei wesentliche Quellen supervisorischer Kompetenz, des Verstehens unbewusster Inszenierungen und der Orientierung an beraterischen Postulaten, die von Abstinenz und dem Verzicht auf Einmischung in die Lösungssuche geprägt sind, wird vorgeschlagen, dass Supervision sich im Gegensatz zu therapeutischen Konzepten auch an der Qualität der Lösung messen lassen muss, und dass der/die SupervisorIn aufgefordert ist, sich aktiv an der Lösungsfindung zu beteiligen.

Erschienen in:

*Supervision
2/2000*

Erster Akt »Wehklagen und schwarze Farben«

Da treten auf die „ungerechte Gesellschaft“ und ihre Institutionen. – Es gibt einen Chor, der die möglichen und fantasierten schlimmen Folgen für die Betroffenen, die dann entfernt werden müssen, in krassen Farben schildert. Das Ende ist hoffnungslos: Man (frau) fühlt sich außerstande, die Zumutung dieser Aufgabe zu übernehmen.

Zweiter Akt »Schwarzer Peter und andere Zuständigkeiten«

Der Vorstand hat's gerichtet, der Vorstand soll's auslöffeln. Wer könnte es denn sonst machen ...

Dritter Akt »Männer und Frauen sind verschieden«

Jawohl: Männliche Gesetze, männlicher Vorstand, alle finden sie's normal, nur Frau muss wieder darunter leiden und auch noch die Kastanien aus dem Feuer holen, mit denen andere ihre Gans stopfen.

Vierter Akt »Das kennt man doch«

Das Berufsleben steckt voller Entscheidungen, die ähnliche Gefühle machen. Wie sind die denn wohl gelöst worden? Die Strategie ist individuell - Charakter wird deutlich. Dieser wird dann positiv konnotiert: „Du bist besonders fähig zum Noch-Darunter-Leiden und noch nicht abgestumpft.“

Fünfter Akt »Und woher kennen Sie das denn alles«

Wir haben den Höhepunkt einer Supervisionssitzung erreicht. Die Struktur des Konfliktes und die dazu gehörenden individuellen Reaktionsmuster und Emotionen lassen sich biografisch belegen: Elterliche Willkür - ungeschorener Bruder - überfordertes Mädchen, das es dann schon richtet. Die derzeitige Wut auf die berufliche Aufgabe ist Progression und gibt Anlass zur Hoffnung, dass sich die Supervisandin weiterentwickelt hat. Diese Wut gilt es, zu akzeptieren und zu konservieren.

Sechster Akt: »Verdauung oder Transfer«

Leider ist's nicht möglich, alte Wunden zu heilen ... aber die Geschichte mit der zu konservierenden Wut als Ausdruck individueller Progression ist auch schon ziemlich gut.

Ach ja, das Problem der Auswahl ... Da muss man (frau) halt durch - so gerecht wie eben möglich. Und außerdem strebt unsere Sozialarbeiterin ja auch eine Supervisorenausbildung an. Dann kann sie sich selbstständig machen und ist von solchen willkürlichen Entscheidungen befreit.

Ganz schnell noch Feedback: Die Sitzung war sehr intensiv! Und „sehr intensiv“ ist die höchste Qualitätsstufe.

So - oder so ähnlich - geschieht mehr oder weniger erfolgreich in deutschen Landen die Supervision. Mal ein bisschen mehr mit institutionellen Strukturen als Thema, mal ein bisschen weniger Biografisches, mal mehr mit dem Spiegel der Gruppe, mal mehr als Einzelarbeit.

Betrachten wir **Supervision als Beratung beruflichen Handelns** - und da werden wir uns einig sein - dann könnten wir dieses Stück auch anders zur Aufführung bringen:

Nach „*Jammern und Wehklagen*“ könnte die Frage lauten, ob es denn für dieses Problem eine politisch-institutionelle Lösung im Sinne der betroffenen Klienten geben könnte. Lässt sich der Berg „*Allein gegen Gesetz- und Behördenwillkür*“ aufteilen in verschiedene Schritte? Dazu wären einige andere Gedankengänge und Wege zur Lösung in der Supervision notwendig:

Zum Beispiel:

Identifikation mit der anderen Seite (Behörde, Arbeitsamt)

Warum ist die Begrenzung auf 20 TeilnehmerInnen sinnvoll? Z. B. weil es eine Begrenzungsnotwendigkeit gibt, damit Teilnehmer solcher Maßnahmen vor der Geldgier der Maßnahmeträger geschützt werden, indem eine ausreichende Balance zwischen Lehrpersonal, Hardware und den Teilnehmern besteht, die Entwicklung und Lernen möglich erscheinen lässt.

Warum sagen die EG-Richtlinien 28? Weil es z. B. in dieser Größenordnung nur Gelder gibt - aus der Logik einer solchen Institution heraus -, wenn dabei relevante Zahlen bedient werden.

Aufgabe der Gegnerschaft zu den Behörden

Wie kann ich mit dem Arbeitsamt zusammen das Problem lösen? Welche Grundhaltung ist hier opportun? Welches Rollenspiel passt zu dieser Kooperation? Die Nummer: „Die für ihre Klienten sorgende und kämpfende Sozialarbeiterin gegen das böse Arbeitsamt“ hat hier wenig Aussicht auf Erfolg, denn auch das Arbeitsamt will „das Beste“ für seine Kunden.

Auseinandersetzung mit Personen und Rollen, die im „bösen Amt“ arbeiten

Was kann einen Sachbearbeiter dazu bewegen, sich kooperativ an der Konfliktlösung zu beteiligen? Auf jeden Fall nützt hier die Feststellung, dass nur die Sozialarbeiterin die Gute sei, schon mal gar nichts! Welche Arten von Sachbearbeitern gibt es hier? Wie soll man sich auf diese einstellen?

Was eigentlich muss ein Sachbearbeiter tun, der hier mitarbeiten will? Er muss seine Rolle ändern, und nicht in erster Linie dafür da sein, einen schwierigen Entscheidungskonflikt von seinen Vorgesetzten fernzuhalten (bis hin zur Genehmigung einer Ausnahme in der TN-Höchstgrenze beim Landesarbeitsamt). Insgesamt muss dieser Sachbearbeiter geschickter und mutig-optimistischer mit seiner Institution und den zahlreichen Hierarchieebenen umgehen, als der Supervisandin in diesem Fall zur Verfügung zu stehen.

Strategieberatung

Das Denken ist strategisch. Das muss man erstens wollen und zweitens können und drittens nicht diskreditieren! Wer ist in diese Strategie miteinzubeziehen? (Der Vorstand z. B.) Wer (Person/Rolle) kann auf welcher Ebene mit wem (Person/Rolle) verhandeln?

Welche Verhandlungsspielräume hat die Sozialarbeiterin („Alle sechs oder keinen!“ oder „Drei TeilnehmerInnen können aussortiert werden.“)

Was kriegt wer dafür, dass er/sie sich einsetzt? Und wie wird's überreicht? Z. B. ist Identitätsgewinn - „Ich bin ein für Menschen engagierter Mitarbeiter im Arbeitsamt“ - nur dann eine Belohnung, wenn es auch gesagt wird, und nicht in Konkurrenz zur Sozialarbeiterin gerät, die ja bekanntermaßen ein noch viel besserer Mensch ist.

Welche Positionen bleiben, wenn die Sache scheitert? Was ist auf den Weg gebracht? Welche Türen sind (etwas) offen und welche verschlossener?

Der Erfolg ist fraglich

So beraten bleibt es doch sehr fraglich, ob die Rechnung aufgeht. Die Welt und ihre Ableger lassen sich nun mal nicht zwingen. Supervisandin, Gruppe und Supervisor haben miteinander einen Weg diskutiert, wie es evtl. gehen könnte. Ob dieser Weg – einen Versuch der Kooperation mit dem Arbeitsamt und insbesondere mit dem dort tätigen Mitarbeiter zu begründen - denn funktioniert, wird sich erst zeigen. Wir haben uns aus dem Fenster gelehnt - und daran können wir auch gemessen werden.

Der aktive Supervisor

Wer arbeitet unter der so skizzierten Schwerpunktsetzung wie? Der Supervisor ist deutlich anders gefordert als in der zuerst aufgezeigten Supervision. Im Dialog zwischen Supervisorin, Gruppe und Supervisor entwickelt sich eine Handlungsstrategie. Über solche Strategien sollte der Supervisor etwas wissen. Hier sind seine Erfahrungen gefragt. Er sollte wissen, was man/frau wie in Institutionen tun und erreichen kann. Er sollte in der Lage sein, Einschätzungen zu geben. Er sollte Rollen in Institutionen beschreiben und ihre Logik aufzeigen können.

Ich habe zwei Schwerpunkte supervisorischer Dramaturgie gegenübergestellt. Zur Verdeutlichung sind sie in ihren jeweiligen Konsequenzen überpointiert. Die Wirklichkeit ist oft gemischer. Gleichwohl hat eine deutlichere Handlungs- und Lösungsorientierung weitreichende Folgen für Gegenstand, Methode und Setting in der Supervision. Sie verändert die Rolle des Supervisors in wesentlichen Bereichen.

Zur Rollenorientierung, die immer auch eine methodische Orientierung ist

Grob schematisch skizziert entwickelte sich Supervision von einer methodischen Ausbildungs- und Fortbildungsinanz am Fall (wie sie heute noch in therapeutischen Ausbildungen üblich und sinnvoll ist) zunehmend zu einer differenzierten Profession. Immer unter der Beibehaltung der Orientierung, dass Supervision berufsbezogene Handlungsberatung sei, sind verschiedene Methoden und ihre Rollenorientierungen für die jeweiligen Berater von der Supervision übernommen und ihren Bedürfnissen angepasst worden. Auch heute ist der Markt der Supervisoren und ihrer Ausbildungsstätten voll von solchen Behauptungen der Orientierung an überwiegend therapeutischen Methoden. Unabhängig von allen weiteren Differenzierungen sind hier zwei Einflüsse wesentlich, nämlich der der Psychoanalyse und der des klientenzentrierten Ansatzes von CARL ROGERS.

Die Psychoanalyse bereichert das Beratungshandeln unter anderem um die Wahrnehmung und Beschreibung des Unbewussten sowohl in den Inszenierungen der Fälle als auch in der Beziehung in der Supervision selbst. Bedeutsam wird die Bearbeitung der gegenseitigen Beeinflussung zwischen Fall und Supervisionsbeziehung. Gemäß unserem Interesse an der Dynamik menschlicher Beziehungen - und damit auch beruflicher Beziehungen - ist für die Supervision leitend, dass Menschen auch in beruflichen Zusammenhängen nicht immer rational und zielbezogen vorgehen, sondern dass diese Dynamik von Phänomenen begleitet wird, die in der Psychoanalyse mit Widerstand, Übertragung und Gegenübertragung bezeichnet werden. Wesentlich war auch, dass biografische Erfahrungen, Konflikte und Traumata in gegenwärtigen (beruflichen) Situationen weiterhin konstituierend wirken. Über die Dynamik einzelner Personen und ihrer Beziehung zu anderen Personen hinaus trug diese Sichtweise auch zum Verstehen institutioneller Prozesse bei.

Neben dem so wertvoll geschärften Blick für das Verstehen unbewusster Dynamik von Menschen, Gruppen und Institutionen brachte diese Orientierung auch ein Rollenbild für die Gestaltung der Rolle des Supervisors mit sich, nämlich das des Psychoanalytikers. Untrennbar mit der Fähigkeit, Widerstands- und Übertragungsgeschehen zu diagnostizieren und in Interventionen zu kleiden, ist damit das Postulat der Abstinenz verbunden. Nur in der abstinenter Haltung ist es möglich zu unterscheiden, was was ist und was zu wem gehört. Die Orientierung an abstinenter Rollenkonzepten bedeutet, dass der Lernprozess in der Supervision weitgehend frei von Absichten und pädagogischen Vorstellungen sein soll. Ebenso orientiert sich ein psychoanalytischer Prozess an einer Zeitvorstellung, die eine andere Dauer hat und haben muss, als üblicherweise in der Supervision (mit durchschnittlich 15-20 Sitzungen).

Ob sich diese Idee mit der Rolle des Supervisors verbinden lässt, erscheint mir zunehmend fraglicher. Zu diskutieren wäre auch, inwieweit sich die dazu notwendigen Voraussetzungen für die Supervisoren in einer Supervisionsausbildung vermitteln lassen. Oft gerinnt eine Orientierung an psychoanalytischen Konzepten zu einem Etikettenschwindel, sodass beim näheren Hinsehen nichts bleibt als eine starke Orientierung an einer Fallbearbeitung, in der die Biografie des Supervisorin wesentliche Beachtung erfährt.

An therapeutischer Orientierung ausgerichtete Supervisionskonzepte tragen grundsätzlich der Tendenz Rechnung, dass dabei weniger kreative diagnostische Zugänge zu einer differenzierten Wirklichkeit sowie eine Orientierung an der Lösung der besprochenen Fragen herauskommen, vielmehr biografische Aspekte der Supervisanden übermäßig zum Gegenstand von Erklärung und s.g. Bearbeitung werden.

Der zweite Einfluss ist der Ansatz klientenzentrierter Beratung, wie er von ROGERS oder in Deutschland von TAUSCH und TAUSCH vertreten wurde. „*Lernen in Freiheit*“ heißt nicht nur ein Buch, sondern überschreibt eine Haltung und ein Konzept, in der das oft auf Gefälle und Macht beruhende Verhältnis in pädagogischen, beraterischen und therapeutischen Prozessen einer partnerschaftlichen, gleichberechtigten Beziehung weichen sollte. Der Berater versteht sich als ein Spiegel des Ratsuchenden und verbalisiert dessen Gefühle. Wesentlich für die Übertragbarkeit des Konzeptes ist die Verknüpfung von Emotion und Handlungsabsicht. Der Berater koppelt (spiegelt) an (fast) jeden Gedanken des Ratsuchenden die dazu gehörige und spürbare Emotion.

Relativ leicht und wenig aufwendig zu erlernen, ist dieses Konzept direkt oder im Gewand anderer methodischer Ansätze so etwas wie eine Basisqualifikation aller beraterischen Rollen.

Für die Supervision hat dieses Konzept große Bedeutung. Als Supervisoren werden wir mit Absichten, Handlungsabläufen, Konzepten und guten wie schlechten Taten beschäftigt, von denen wir wissen, dass sie der Wirklichkeit des beruflichen Handelns nicht standhalten, wenn Emotion und Handlung – zumindest in gewissem Maße – nicht übereinstimmen.

Als Rollenvorstellung für die Supervision kann dieses Konzept nicht ausreichen. Dieser Idee verpflichtet würden wir glauben, dass sich berufliche Probleme Kraft besserer Kongruenz zwischen Handlung, Handlungsabsicht und Emotion lösen. Supervisoren sind dann damit beschäftigt, den Supervisanden deren Emotionen zurückzuspiegeln. Menschen schöpfen aus sich heraus das Richtige oder Gute, wenn sie nur *authentisch* sind.

Ich höre den Einwand, dass ein solches Konzept nicht immer anzuwenden sei, aber für viele Fragen und Probleme trägt. Einverstanden! Jedoch empfehle ich in der Praxis der Supervision zu überprüfen, wie häufig auf die so beschriebene Art und Weise an Probleme herangegangen wird und diese Kongruenzidee den Fall abschließt.

Zu dieser Haltung gehören noch eine ganze Reihe von Merksätzen im Sinne von Handlungspostulaten für Berater: „*Ratschläge sind Schläge!*“ „*Man muss mit dem Ratsuchenden gehen!*“ „*Jeder muss SEINE Lösung finden!*“ „*Meine Lösung kann nicht die Lösung des anderen sein!*“ Kurz: fast jede beraterische Aktivität, in der Handlungsschritte vom Berater/Supervisor vorgegeben werden, und jede größere eigenständige Aktivität in der Rolle gerät in den Bereich der professionellen Sünde. Diese „sündige“ Orientierung steht im Widerspruch zu den Postulaten der Supervision. Seit meiner Zeit in der kath. Jugendarbeit war und ist es höchstes Ziel und berufliches Glück zugleich, wenn der andere SEINE LÖSUNG findet und dieser Prozess so gestaltet wird, dass wir selber dabei nur Geburtshilfe zu leisten haben, jedoch an der Konzeption (Er-Zeugung) nicht beteiligt sind. Inzwischen weiß ich, dass manche meiner Supervisanden sehr gut mit Lösungen zurechtgekommen sind, an deren Zustandekommen ich wesentlichen inhaltlichen Einfluss hatte. Und manchmal kann man ja auch stundenlang in anderen Nasen bohren, es kommt einfach nichts dabei heraus. Dass wir an diesen Stellen immer noch fragen können: „Woher kennen Sie das?“ macht uns dann nicht arbeitslos, schafft Bedeutung und macht zufrieden. Jedoch werden so in seltenen Fällen Lösungen gefunden.

Wenn Menschen sündigen, kommen sie oft auf eigenartige Ideen des Ausgleichs. Da Berufsgruppen auch als ein Körper verstanden werden können, in dem das Unbewusste und alle Triebe ihre Dynamik entfalten, ist es eine interessante Frage: „*Was macht die sündige Supervision?*“ Ich beobachte, dass eine Spaltung produziert wird.

Im Bereich der Supervision mit MitarbeiterInnen in sozialen Arbeitsfeldern bleibt die Supervision weitgehend abstinenten und klientenzentrierten Rollenvorschriften verpflichtet. In der Supervisionsausbildung müssen alle zu stark lösungsorientierten Schritte der Lehrsupervision „*gebeichtet*“ werden. Im Bereich der Leitungsberatung und in industriellen Arbeitswelten „*ist Karneval*“. Hier dürfen - müssen - wir „*sündigen*“. Damit die Sünde aber nicht Sünde bleibt, hat der liebe Gott der Supervision konzept-

tionelles Denken geschenkt. Als Produkt dieser Denkanstrengung hat die Supervision dann das Coaching erfunden. Damit ist das Problem gelöst. Wir sind lösungsorientiert im Coaching und verstehenorientiert in der Supervision. Diese Spaltung hat dann auf einer Visitenkarte Platz.

Gruppen können noch eine weitere Dynamik der Spaltung entwickeln: Sie spalten zwischen Personen. So gibt es auf der einen Seite die im Non-Profit-Bereich tätigen KollegInnen und auf der anderen Seite die im Profitbereich arbeitenden KollegInnen. Diese Spaltung hat uns die Sektion Gruppendynamik im DAGG schon vorgemacht. Sie hatte zur Folge, dass Gruppendynamik als breit akzeptierte Methode und Orientierung zunehmend an Bedeutung verlor.

Märkte bzw. die Abnehmer der Beratungsleistung Supervision fragen mit Recht danach, was denn dabei herauskommt, wenn für etwas Geld ausgegeben wird. Dazu bedarf es einer Orientierung, die sich an Lösungen beruflicher Probleme messen lässt. Die Schaffung von Bewusstsein ist in diesem Zusammenhang kein Ziel, sondern nur ein Mittel (anders als in der angewandten Psychoanalyse). Bewusstsein ist in Institutionen ohnehin kein Garant für die Umsetzung in Handlung. Institutionen haben kein Bewusstsein. Sie müssen Bewusstseinsprozesse in Strukturen speichern.

Ich glaube, dass wir uns in den Zielbestimmungen supervisorischer Lernprozesse zunehmend davon verabschieden müssen, dass die Signifikanz des Verstehens zur Korrektur der Handlung ausreicht. Verstehen ist ein notwendiger Schritt, der Handlungsüberlegungen vorausgehen und diese begleiten soll. Diesen Schritt haben wir gelernt, und wir verfügen über profunde methodisch-didaktische Kompetenz, solche Verstehensprozesse zu initiieren. Nur werden wir uns daran messen lassen müssen, ob dem Verstehen auch Handlung folgt. Es geht um die Signifikanz des Handelns. Dabei gilt es, Einfluss zu nehmen und dabei Mitverantwortung zu tragen für das Handeln unserer Kunden. Dann werden wir gemessen am Erfolg des Handelns von Personen, Gruppen und Organisationen, die wir beraten haben. „*Was ist dabei herausgekommen?*“ heißt die Frage, und nicht so sehr: „*Wie war's!*“