

# Inhalt

<b>Unzeitgemäße Gedanken zur Supervision</b> <i>Wolfgang Weigand</i>	9
---	---

## **Teil I**

### **Das Eigentliche: Supervision als praktizierte Solidarität**

<b>Zur Dynamik der Intersubjektivität im Supervisionsprozess</b> <i>Marina Gambaroff</i>	35
<b>Supervision und Emotionsregulation</b> <i>Rolf Haubl</i>	53
<b>Verwickelt, verstrickt und dennoch gut beraten</b> Abstinenz, Containment und Verantwortung im Beratungsprozess <i>Mathias Lohmer</i>	63
<b>Mit Klienten in die Oper</b> Puccinis <i>Turandot</i> als Übergangsraum in der Psychodynamischen Beratung <i>Beate West-Leuer</i>	71
<b>Scheitern einer Supervision</b> <i>Mathias Hirsch</i>	95

## **Teil II**

### **Aus dem Blick geraten**

- Körperlichkeit und Supervision** 123  
Die Arbeit mit Menschen aus »Fleisch und Blut« –  
»versehrt« und »unversehrt«  
*Marga Löwer-Hirsch*
- Supervision als Sprachspiel** 137  
Über Sprache und Verstehen der Sprache  
*Winfried Münch*
- Das Ungesagte und Unscheinbare** 155  
Die Bedeutung des Verborgenen in der Supervision  
*Mario Wernado*
- Entwicklung professioneller Therapeuten  
und die Bewältigung therapeutischer Paradoxien** 161  
*Michael B. Buchholz*

## **Teil III**

### **Entwürfe von Leben und Arbeit**

- Vita activa – Der folgenreiche Wandel des Arbeitsbegriffs** 189  
*Brigitte Hausinger*
- Die Ökonomisierung psychosozialer Arbeit und ihre Folgen** 203  
Zehn kritische Thesen aus der Sicht des Supervisors  
*Rudolf Heltzel*
- Die Supervision und das Glück** 223  
*Ferdinand Buer*
- Wenn Arbeit und Leben ins Stocken geraten ...** 251  
Sinnsuche und Sinnfindung in der Supervision  
*Michael Klessmann*
- Die Autorinnen und Autoren** 265

Ich widme diesen Band dem Mitautor dieses Buches,  
meinem Kollegen und Freund Mario Wernado, der wäh-  
rend der Drucklegung im April 2012 verstorben ist.



# Unzeitgemäße Gedanken zur Supervision

*Wolfgang Weigand*

»Auch da, wo ich manchmal herzlich gerne raten möchte, habe ich den Verdacht, am Ende rate ich mir selber, nicht den anderen, und ich rate aus einer Verwechslung beider Lager, indem ich mich an die paar Dinge klammere, die meinem Verständnis ähnlich scheinen.«

*Max Frisch*

Die Idee, über das Thema »Philosophie und Handwerk der Supervision« nachzudenken, entstand in einer Zeit, in der eine Methodeninflation Einzug in die Theorie und Praxis der Beratung hielt. Jedes Problem, das der Beratung bedurfte, konnte aufgestellt, auf seine Konstruktionen hin analysiert, mithilfe von paradoxen Interventionen angegangen und mit vielerlei Techniken zur Lösung gebracht werden. Das hat sich bis heute nicht geändert und ist nach Kenntnis der Beratungsszene eher noch verstärkt zu beobachten. Man kann zwar mit Recht argumentieren, dass jedes Handwerk seine Werkzeuge hat und nach bestimmten Regeln der Kunst verfährt; gleichzeitig wissen wir jedoch, dass die Einhaltung von Regeln, die Anwendung von Techniken und der Einsatz von Werkzeugen noch kein Kunstwerk schafft. Es fehlen Bilder und Absichten, Intuition und Vorstellungen, existenzieller Ausdruck und schöpferische Kraft. Es bedarf einer Rückkehr zu den Wurzeln des Geschehens, seiner Geschichte, den Widersprüchen und auch Widerständen, den Ungereimtheiten und den Hinter- und Untergründen der Wirklichkeit. Um solches mit dem Blick auf Supervision in Erfahrung zu bringen, wurde ein Angebot mit gleichem Namen – »Philosophie und Handwerk der Supervision« – entwickelt, das Experten ihres Faches in kleinen Gruppen mit Kolleginnen und Kollegen darstellen und reflektieren sollten. Es gab lebhaftes Interesse und viel Bestätigung für diese Idee und ihre praktische Umsetzung. Allein – das war die Überraschung – fanden sich zu wenig Teilnehmer, um das Vorhaben in die Wirklichkeit umzusetzen. Über die Gründe wurde in vielerlei Richtung spekuliert; es blieb ein Gefühl, dass für das, was man grundsätzlich für wichtig hält, nicht genügend Raum, Zeit und Energie vorhanden ist, sich in kurzer Distanz zur supervisorischen Werkstatt einzufinden, um über das Grundsätzliche, Eigentliche und nicht

sofort Verwertbare nachzudenken. Also blieb den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projektes nur die Möglichkeit, über eine Publikation ihre Absicht, ihr Interesse und ihre gedanklichen Bewegungen am Leben zu halten und sie in dieser Form einem interessierten, professionellen Kollegenkreis anzubieten und weiterzugeben.

Wenn der gesellschaftliche Bedarf nach einer bestimmten professionellen Dienstleistung, hier der Beratung und Supervision, wächst und dies noch in ungewöhnlichem Umfang wie gegenwärtig, hat dies für die Qualität der Dienstleistung Konsequenzen.

Positiv erzeugen die vermehrten und veränderten Nachfragen modifizierte oder neue professionelle Antworten, um den vorhandenen Problemen gerecht zu werden; die Zahl der Professionellen wächst und diese wachsende Rekrutierung wird auch neues Potenzial zu Tage fördern, da das neue Personal heterogene Kompetenzen mitbringt und der professionelle Diskurs sich dadurch erweitert. Negative Begleiterscheinungen entstehen aus dem erweiterten Angebot- und Nachfragegeschehen am Markt: Die Konkurrenz unter den Professionellen wird größer, der Kampf um Marktanteile führt zu Verhaltensweisen, die den professionellen, sogar ethischen Standards zuwiderlaufen können. Dadurch entsteht eine neue Dynamik in der Ausübung und Weiterentwicklung der Profession. Die Professionellen sind mit dem Marktgeschehen beschäftigt, suchen sich dort zu behaupten und konzentrieren ihre Energie nicht primär auf die kontinuierliche Entwicklung der Fachlichkeit, sondern erfinden eher neue Beratungsangebote, von denen sie sich Vorteile am Markt, vielleicht sogar ein Alleinstellungsmerkmal versprechen. Mit dem vorliegenden Buch möchte ich einem fachlich und konzeptionell bedingten Professionalisierungsdefizit entgegenwirken und den Supervisoren und Supervisorinnen zu bedenken geben, dass ihre Profession nicht nur von der Nachfrage und vom Markt, sondern auch vom vertieften Nachdenken über das eigene Handeln, dem wissenschaftlich Diskurs und der beruflichen Ethik abhängig ist. Methodische und konzeptionelle Legitimationen des Praxishandelns alleine genügen nicht, sondern das ungehinderte und offene Nachdenken über das, was Berater eigentlich tun, muss Raum und Zeit bekommen.

## **Was ist Beratung?**

Geht man dem Wort *Beratung* etymologisch auf den Grund, findet man eine interessante Unterscheidung. Zunächst war *Rat* der Gesamtbegriff

für alles, was für die leibliche Fürsorge und die Nahrung der Geschlechts-  
genossen vonseiten des Geschlechtsherrn anzuschaffen und zu gewähren  
war. Der materielle Bedarf an Nahrung und Kleidung musste gedeckt  
werden. Erst dann wurde der Rat als Anweisung und Belehrung der  
Geschlechtsgenossen durch das Geschlechtsoberhaupt verstanden. Erst  
im dritten Schritt kam der Aspekt der freien Wahl, sich Rat zu suchen,  
zu erbitten, anzunehmen, auf einen Rat zu hören, bzw. Rat zu erteilen  
zur Geltung.

»Ratgeben begründet sich aus der Not und Ratebedürftigkeit des Menschen.  
Infolgedessen zeigt sich der Rat, der gegeben wird, als ein Axiom, dessen  
Sinn sich durch sich selbst erschließt; Ratgeben bedarf keiner besonderen  
Begründung. Der Mensch ist aufgrund seiner Existenz, die von inneren und  
äußeren Gefahren bedroht ist, dem Freisein und ›Fürsichsein‹ (Hegel) aus-  
geliefert, woraus Angst und Schrecken entstehen. Es bleibt keine Wahl, als  
sich selbst zu schützen und sich um sich selbst zu kümmern«, so formuliert  
Winfried Münch (2011, S. 219ff.).

Die Begrenztheit menschlichen Fühlens, Denkens und Wollens und die  
Bedürftigkeit des Menschen nach Fürsorge und Unterstützung kennzeich-  
nen die individuelle Dimension des menschlichen Beratungsbedürfnisses.  
Die Ermöglichung solidarischen Handelns als Ausdruck der Sozialität des  
Menschen charakterisiert die soziale Dimension der Beratung. Die unter-  
schiedlichen Interessen gesellschaftlicher Gruppen und Organisationen  
bei gleichzeitigem Zwang zur Verständigung und Kooperation zum Wohle  
aller überfordern den Menschen sehr schnell, komplexe soziale Situationen  
angemessen wahrnehmen und in ihnen adäquat handeln zu können. Der  
hinzukommende ethische und politische Anspruch permanenter Aufklärung  
zur Humanisierung der Lebenswelt, wie die Begleitung des Menschen aus  
(unverschuldeter) Abhängigkeit zu emanzipatorischem Handeln, machen  
deshalb Beratung zur Notwendigkeit und zur generellen Funktion moder-  
ner Gesellschaften.

Im Beratungsprozess selbst spiegeln sich anthropologische Wirklichkeit,  
soziale Dynamik und gesellschaftliche Wertmuster wie folgt:

Beratung als In-Beziehung-Sein	Kommunikation
Beratung als Auseinander-Setzung	Konflikt
Beratung als Unterscheidung/Trennung	Differenzierung
Beratung als gemeinsame Suchbewegung	Aufklärung
Beratung als Partizipation am Sein des Anderen	Solidarität

Beratung als Vergewisserung	Nachhaltigkeit
Beratung als Ich-Werdung	Individuation
Beratung als Autonomiebestrebung	Emanzipation
Beratung als Suche nach Erlösung	Befreiung
Beratung als Sinnfindung	Transzendenz

Wenn wir den existenziellen Text eines junger Literaten unserer Tage ernst nehmen und in unseren Beratungskontext einbeziehen, dann wird nochmals deutlich, dass Beratung als Ausdruck menschlicher Existenz begriffen werden kann.

»Erschöpftsein ist ein prägendes Gefühl. Menschen, Eindrücke überfluten mich. Ich finde es sehr schwierig, Stille herzustellen. Die Welt ist sehr vehement, sie rüttelt ständig an meinem Gehäuse, zu allem soll man eine Meinung haben. Aber ich habe nicht zu allem eine Meinung. Man soll erreichbar sein. Das klingt nach viel Kontakt, nach etwas Gutem. In Wahrheit gibt es trotz dieser Dauerkommunikation eine große Heimatlosigkeit. Es ist schwer sich einen Unterschlupf zu errichten, durch einen Ort oder einen Menschen. Ich habe das Gefühl, dass Einsamkeit und Traurigkeit bei vielen Menschen meines Alters sehr präsent sind. Vielen fällt es schwer zu sagen, wo sie sich zuhause fühlen. Immer mehr Menschen suchen Kliniken auf. Traurigkeit und Heimatlosigkeit nehmen zu, während man verlangt, Stärke zu zeigen: im Beruf, gegenüber anderen, gegen uns selbst. (Lebert 2012)

Ausgangspunkt der Beratung ist also die menschliche Erfahrung der Hilflosigkeit und Hilfsbedürftigkeit gepaart mit der Angst vor dem Alleinsein, aber auch die entgegengesetzte Erfahrung, über die Partizipation am Sein der Anderen jene Unterstützung zu erhalten, die es ihm ermöglicht, sein Leben zu gestalten.

Die Begegnung mit dem Anderen als Erfahrung des Fremdseins und des Andersseins, aber auch als Ort der Kontaktaufnahme und der Möglichkeit, sich zu verständigen und zu verstehen, ist das Fundament der Beratung.

Die Erfahrung des Verstandenwerdens wie des Fremdseins begründet ein dialektisches Verhältnis im Dialog zwischen Ratsuchendem und Berater. In einer Oszillation von Nähe und Distanz, von Verstehen und Nichtverstehen, von Suchen und Finden, von Empathie und Verslossenheit, von Entlastung und Belastung, von Zur-Sprache-Bringen und Sprachlosigkeit, von Reden und Schweigen, von Rat und Ratlosigkeit bewegen sich beide in der Hoffnung, dass der eine dem anderen Ergänzung und Hilfe sein kann.



## Person und Rolle des Beraters

»Es ist keine Zeit für Ich-Geschichten und doch ereignet sich alles am Ich.«

*Max Frisch*

Das heißt, dass die Suche nach der Wahrheit nicht jenseits der Person, sondern mit ihr und durch sie passiert. Der Supervisor macht Erfahrungen, die er über Erzählungen weitergibt, an Kollegen, benachbarte Disziplinen, an die Beratungswissenschaft. Er erzählt aus seinem Beraterleben und setzt damit das supervisorische Paradigma fort: Er berichtet von schwierigen, erfolgreichen, enttäuschenden, hoffnungsvollen Konstellationen aus seiner Praxis und erwartet Aufmerksamkeit, Interesse und Rückmeldung von seinen Zuhörern.

Das ist das Hoffnungsvolle an der gegenwärtigen Entwicklung, dass aus Mangel an schlüssigem und aufregendem konzeptionellem Diskurs die Person des Supervisors wieder in den Mittelpunkt tritt: in der Form, dass der Auftraggeber überprüft, ob der Berater mit dem Wertesystem und den Zukunftsvorstellungen des Ratsuchenden übereinstimmt und die (Arbeits-) Beziehung zwischen beiden tragfähig ist.

Wir können davon ausgehen, dass künftig neben dem fachlichen Hintergrund und der als selbstverständlich anzunehmenden Kompetenz des Beraters die Individualität seiner Person wie seine sozialen Zugehörigkeiten, also seine individuelle und soziale Identität, als die bedeutsamen Faktoren seiner Beraterrolle angenommen werden können.

Die Skizze einer so verstandenen Rollenbeschreibung kann sich dann wie folgt differenzieren:

- Beratungskonzept
  - Objektwissen
  - Wahrnehmungsperspektiven
  - Verstehenszugänge
  - Interventionstableau
  - philosophisch-ethische Grundlagen
- Individualität und Persönlichkeit, z. B.
  - Geschlecht
  - Alter
  - Herkunft
  - Lebensgeschichte
  - berufliche Sozialisation
  - signifikante Ereignisse

- soziale Zugehörigkeit, z. B.
  - Religion/Konfession
  - kulturelle und politische Affinitäten
  - gesellschaftliche Gruppierungen
  - berufliche Vereinigungen
  - ehrenamtliches Engagement

Dass neben der Beratungskompetenz die individuellen und sozialen Attribute des Beraters eine zentrale Rolle in der Akquisition, dem Zustandekommen des Auftrages und des Kontraktes spielen, überrascht nicht wirklich. Auch in der Vergangenheit waren diese Faktoren bestimmend; sie wurden eher dem Theorie- und Methodendiskurs untergeordnet, weil der subjektive Faktor der gewünschten Standardisierung, Konzeptualisierung und Professionalisierung der Beratung zuwiderlief. Es wäre zukünftig eine Aufgabe der Beratungswissenschaft, die Subjektivität der Person in der Beraterrolle zu beschreiben und zu kennzeichnen, um die unterschiedlichen Auswirkungen im spezifischen Beraterverhalten feststellen zu können und die entsprechenden Konsequenzen für das Kompetenzprofil des Beraters zu formulieren.

Außerdem gewinnen die personengebundenen Faktoren auch deshalb an Bedeutung, da sich die Erkennbarkeit des jeweiligen Beratungskonzeptes immer weniger auf einen geschlossenen, theoriespezifischen Hintergrund bezieht; es nimmt die Tendenz zu, sich in der konkreten Arbeit auf unterschiedliche theoretische Ansätze und Verfahren zu beziehen und den Methodeneinsatz dem Problem und nicht das Problem der Methode anzupassen.

Der professionelle Berater wird also einerseits permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert sein, andererseits kann er im Rückgriff auf seine persönliche, soziale und professionelle Identität jene Selbstgewissheit gewinnen, die es ihm möglich macht, eigenständige Antworten auf Komplexität, Chaos und auch Destruktivität zu finden.

Damit gibt es auch die begründete Zuversicht, sich auf sich selbst und auf die Kommunität professionell arbeitender Kolleginnen und Kollegen verlassen zu können. Selbstgewissheit und Ich-Stärke werden als persönlicher Habitus des Supervisors künftig noch mehr gebraucht werden, weil die Ambivalenzen groß sind, die schnelle Lösung nicht in Aussicht ist und Frustration und Aggression darüber auch auf den Berater projiziert werden. Unterstützung und Stärkung findet der Supervisor im professio-

nellen Austausch und Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen (vgl. Heltzel/Weigand 2012).

## **Der Berater – wesensgleich mit dem Ratsuchenden verbunden**

Wir haben festgestellt, dass durch die Bedürftigkeit und Relativität des Menschen, also seine Unmöglichkeit, alles selbst zu wissen und zu können, Beratung erforderlich wird. Wir reden also noch von der Alltagsberatung, die vor jeder professionellen Beratung liegt, aber deren Fundament ist. In diesen alltäglichen Beratungen können wir von einer »Kongenialität von Berater und Ratsuchendem« ausgehen, die darin besteht, dass sie »ein gemeinsames Bezugssystem besitzen, nämlich die universelle Lebenswelt, in der der Mensch lebt«. Sie verfügen über ein Wissen vom Menschen, von sich selbst und ihrer Lebenspraxis. Mit diesem Wissen, das sehr unterschiedlich sein kann, können sie sich auf Augenhöhe begegnen (vgl. Münch 2011, S. 283). Wir können von einer »Ebenbürtigkeit« (S. 241) des Ratsuchenden und des Beraters sprechen. Beide sind voller Emotion, Leidenschaft und Interesse. »Wer menschliches Verhalten beforscht, ist wesensgleich mit dem verbunden, den er erforscht« (Dilthey nach Münch 2011, S. 242). »Diese Beziehung ist keineswegs emotionslos, sondern von Mitempfinden geprägt. ›Helfen und Raten‹ haben sich aus dem Kern mitmenschlicher Seinsverfassung entwickelt und sind zu einem unausweichlichen Motiv des Denkens und Fühlens geworden« (Münch 2011, S. 224). Die Ordnung des sozialen Mitempfindens kommt noch vor den Ordnung stiftenden Gesetzen.

Und es ist nicht erst Prinzip einer professionellen Ethik, dass, wie Hobbes formuliert, »der Beratende, was er auch immer vor sich hat, nur das Wohl dessen bezweckt, dem er den Rat erteilt« (1651, S. 196).

## **Der Wunsch, dass Beratung glücklich macht**

Vergleicht man die Kriterien, die gute Beratung auszeichnet, mit den Veränderungswünschen der Ratsuchenden, so sieht man, dass von Beratung fast alles erwartet wird, was man sich von einem glücklichen Leben wünscht: Konfliktlösung, Entscheidungshilfe, Authentizität, Offenheit, Akzeptanz, Zuwendung, Identitäts- und Sinnfindung. Gute Beratung, wenn sie gelingt, befreit, schafft Zufriedenheit und macht vielleicht sogar glücklich,

so die latente Hoffnung der Ratsuchenden, so vielleicht auch der heimliche Wunsch der Berater. Somit sind mit der Beratung unausgesprochen säkularisierte Erlösungswünsche verbunden. Wie wir wissen, sind solche Hoffnungen weitgehend unreal, weil die Wirklichkeit unseres menschlichen Lebens von Gebrochenheit, Beschweris und Unvollkommenheit geprägt ist. Dem Wunsch, dass menschliches Leben gelingt, steht die Realität und Erfahrung gegenüber, dass sich dieses Gefühl des Gelingens zeitweise und in manchen Lebenssituationen einstellt, aber unsere Existenz dann wieder von Unstimmigkeit, Misserfolg, Leid eingeholt wird. Gerade das moderne gesellschaftliche Bewusstsein ist von der Vorstellung bestimmt, dass uns alles gelingen kann, wenn wir gut beraten sind und unsere Veränderungsfähigkeit mobilisieren. Auch in den unterschiedlichen Feldern der Beratung nehmen die Angebote zu, die in jedem Fall Erfolg oder darüber hinaus Heil und Glück versprechen. Es bedürfte einer eigenen Analyse der Inflation der Glücks-Literatur auf dem Buchmarkt, um zu verstehen, warum in einer Gesellschaft, die sich für aufgeklärt hält, so viel Unsinn über das glückliche Leben verbreitet wird.

Der Supervisor weiß, dass sein Bemühen um Verstehen, Aufklärung und Problemlösung immer nur begrenzte Wirkung hat. Selbst das positive Feedback des Ratsuchenden ist keine Garantie dafür, dass das Beratungsergebnis letztlich für das Leben des Klienten wirklich gut und heilsam ist.

## **Grenzen der Beratung**

Burn-out, Überforderung, Ziellosigkeit, Depression, Krankheit, Beziehungs- und Vertrauensverlust, Destruktivität: Sie werden zu Themen der Supervision und gleichzeitig gerät die Supervision damit selbst an ihre Grenzen. Was Beratung in solchen Grenzsituationen bewirken und wo sie helfen kann, bedarf einer realistischen Betrachtungsweise. Beratung kann helfen, schwierige Situationen auszuhalten und zu überstehen, sich zu entlasten, alternative Möglichkeiten im Umgang mit dem Leid zu finden, es zu mildern und an bestimmten Stellen das unveränderbare Leid, so hart es klingt, zu akzeptieren. Liest man in den Veröffentlichungen von Supervisoren, kann man den Eindruck gewinnen, dass unsere Veränderungsbemühungen in der Regel erfolgreich sind und dass sich, wenn man den richtigen Berater mit den richtigen Methoden findet, vieles oder gar alles im Arbeitsleben und in den Organisationen zum Besseren wenden könnte.

Das Plädoyer für Relativität und Begrenzung, für Respekt vor der Grenze und dem Nicht-Machbaren hat nicht die Absicht, zu entmutigen und die Beraterenergie zu schmälern, sondern durch eine realistische Sicht unserer beraterischen Möglichkeiten dem Ratsuchenden zu helfen, die angemessene Wahrnehmung seiner eigenen Wirklichkeit zu finden. Auch ein solches Beratungsziel ist ziemlich anspruchsvoll.

## **Berater und Organisation – Verantwortung und kritisches Bewusstsein**

Die Zugehörigkeit des Beraters zur Organisation besteht in seinem Grenzgang zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Die Anerkennung erhält der Berater durch das Vertrauen, das ihm die Organisation als Externem/ Fremdem entgegenbringt und durch die Akzeptanz seiner nicht mit wenig Risiko behafteten Interventionen. Leistung und Kompetenz des Beraters bestehen in der Fähigkeit zwischen Identifikation und Distanzierung mit den Organisationswirklichkeiten zu wechseln, also Nähe und Distanz gleichermaßen anzubieten, was ihn zwischen die Fronten der Organisation bringen kann; diese Position gilt es auszuhalten. Die Metapher vom Berater als unabhängigem, ein- bzw. ausgeschlossenen Dritten charakterisiert seine mögliche Position und deutet bereits an, dass sich seine Neutralität eher auf die Fähigkeit bezieht, einen Identifikationswechsel zwischen den agierenden Rollenträgern, Gruppen und Subsystemen zu vollziehen als auf eine Abstinenz, die ihn außerhalb des Geschehens stellt. Zudem kann er sich seiner Beraterverantwortung nicht durch den Verweis auf seine Neutralität und die Selbstverantwortung des Klienten entziehen, da sich seine Rolle nicht in einem intersubjektiven Verhältnis von Berater und Ratsuchendem definiert, sondern er im System der Organisation in wechselnden Rollen zusammenhängen tätig wird und seine Interventionen in einem kollektiven System verarbeitet werden, in dem die Verantwortung für die jeweiligen Entscheidungen, die an unterschiedlichen Orten getroffen werden, sich ebenfalls differenziert. Sicher ist es nicht leicht zu definieren, was im konkreten Fall seine Beraterverantwortung ausmacht, aber es muss auch hier das professionelle Grundprinzip gelten, alles zum Wohl des Klienten, hier: der Organisation, zu tun.

Der Supervisor ist herausgefordert, ein kritisches gesellschaftliches Bewusstsein zu entwickeln und wachzuhalten. Dies bezieht sich nicht

vorrangig auf die makropolitischen Fragestellungen, sondern auf die soziale Wirklichkeit im mesopolitischen Raum und in der Mikropolitik der Organisationen. Wenn dort beispielsweise, wie gegenwärtig häufig der Fall, Konflikte personalisiert, individualisiert und über die Suche nach dem Sündenbock moralisiert, die Ursachen im System aber nicht mit reflektiert werden, dann ergibt sich für den Supervisor die Aufgabe, den Perspektivenwechsel zu ermöglichen und zu fördern. So geht die einseitige Ökonomisierung vieler Lebensbereiche mit einer Deprofessionalisierung derselben einher, da die betriebswirtschaftlichen Faktoren abgekoppelt werden von den fachlichen, sozialen, politischen und ethischen Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen.

Der Supervisor ist gefordert, dem Denken in entpersonalisierten und auf das Funktionieren reduzierten Systemen entgegenzuwirken, wenn Personalität in ihrer individuellen und sozialen Ausprägung relativiert oder gar zerstört wird. Dass gegenwärtig die Universalität systemischer Operationen persönliche Identitäten zerstört und andererseits Individuen dazu benutzt werden als Sündenböcke von den Systemmängeln abzulenken und sie nicht mehr kritisch zu untersuchen, zeigt eine korrespondierende Abwehr, den Konflikten auf den Grund zu gehen.

## **Ethische Implikationen**

Nun sind Berater, was die Ethik angeht, zunächst nicht professionell. Sie werden sich also auf eine allgemeine Ethik beschränken müssen. In der Regel wird es so sein, dass die dem Individuum in den unterschiedlichen Sozialisationsprozessen vermittelten und verinnerlichten Werte später auch in der Beraterrolle praktiziert werden; die erlernten Wertmuster werden dann im Laufe des Lebens durch signifikante Erlebnisse und Lebenserfahrung modifiziert, akzentuiert und relativiert. Ergänzt und spezifiziert werden sie in beruflichen Ausbildungen und in der Übernahme professioneller Rollen. Eine Ausbildung in ethischem Handeln gibt es aber nicht einmal bei Theologen.

Im gegenwärtigen Gesellschaftsdiskurs gibt es wohl kaum jemanden, der die Werterelativierung und den Werteverlust in der Postmoderne nicht beklagen würde. Möglicherweise handelt es sich dabei gar nicht so sehr um eine absolute Werteignoranz, sondern eher um einen Rückgang der für alle Gesellschaftsmitglieder verbindlichen Werte. Der Wertkonsens wird in

gesellschaftlichen Subsystemen gefunden und wahrscheinlich auch gelebt, aber er erfasst nicht mehr die Gesellschaft als Ganzes. Der ethische Überbau wird gesellschaftlich gefordert und gleichzeitig relativiert die gleiche Gesellschaft die ethischen Implikationen politischen und ökonomischen Handelns.

Über die Etablierung einer Prozessethik in der Beratung versuchen Heintel und Mitarbeiter (2006) gerade, die widersprüchlichen und komplexen Ausgangssituationen, die wir ja aus den komplizierten Beratungsaufträgen kennen, als ethisch relevante Orte zu verstehen und Dialog und Entscheidungsprozesse zu organisieren, die den ethischen Diskurs zulassen und damit Voraussetzung für eine praktizierte Ethik sind. Ein über die ethische Perspektive hinausgehender Aspekt, der mir zukünftig wichtig zu werden scheint, ist die Frage nach der Sinnvermittlung durch Beratung.

## **Sinnsuche und Sinnstiftung**

Die aufgeklärte Gesellschaft ist immer weniger in der Lage, die von ihr selbst verursachten Missstände, Ungerechtigkeiten, Gewalttätigkeiten und Leiden allein durch den Gebrauch der Vernunft zu verarbeiten, geschweige denn einzugrenzen. Sinnentwürfe, die an den Rändern der aufgeklärten Gesellschaft in religiöser oder spiritueller Form auftauchen, werden gebraucht, um die Krisen, in die das Individuum gerät, zu bewältigen. Je mehr die sinngebenden Institutionen traditioneller Gesellschaften infrage gestellt und dem Individuum deren Sinnangebote entzogen werden, umso stärker ist der moderne Mensch auf der Suche nach dem, was sein Leben gelingen lässt. Gegenwärtig bestätigen beispielsweise die inflationär ansteigenden Publikationen zum Glücklichsein diese Annahme. Die Renaissance des Religiösen weist in dieselbe Richtung, wobei fundamentalistische und esoterische Tendenzen sich dem Gebrauch der Vernunft widersetzen. Die Dialektik von Vernunft und Glaube wird sich auch in den Beratungsräumen entfalten, wobei es mir zu wenig scheint, wenn sich die Antwort des Beraters auf die Sinnfrage oder die angebotenen Sinnentwürfe des Klienten auf eine allgemeine Toleranz beschränkt, ohne sich in die Auseinandersetzung von Identität und Emanzipation einerseits und Glaube und Vernunft andererseits zu geben. Karlheinz Geißler (2000) vertritt die These, dass das Beraten das Beten ersetzt habe. Wo

sonst Hilfe von oben erwartet wurde, tritt nun der säkulare und profane Berater auf den Plan und versucht die Antworten zu finden, die helfen, mit den Lebensproblemen fertig zu werden. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Entwicklung wieder den Gang zurückgeht, indem die Priester wieder die Berater ablösen, weil die Diffusion und Komplexität der Gesellschaft zu hoch ist und man sich wieder nach sicheren Fundamenten sehnt. Dann bleibt zu hoffen, dass die Dialektik von Glaube und Vernunft nicht aufgegeben, sondern zum Maßstab wird. Ethische Konzepte und Sinnfragen werden den Berater herausfordern, sich auf eine Reise zu begeben, für die er sein Ticket noch nicht gebucht hat. Zumindest müsste er »ein Bewusstsein entwickeln von dem, was fehlt« (Habermas 2008). Die ersten Gehversuche dazu sind schon zu entdecken: Die Sinnfrage gewinnt im Beratungsraum an Bedeutung, Spiritualität wird nicht nur dem streng Gläubigen überlassen (vgl. Supervision 2005[4]) und im Life-Coaching (Buer/Schmidt-Lellek 2008) werden die Fragen nach Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit gestellt.

### **Wertneutralität als Selbsttäuschung – Der Supervisor als Sinnegeber?**

»Bewusste und unbewusste Sinnannahmen und Weltdeutungsmuster, die wir alle mit uns herumtragen, prägen die Wahrnehmung unseres Alltags und Handelns mit und beeinflussen das Beziehungsgeschehen in der SV tiefgreifend« (Klessmann 2005, S. 22). Welche Rollen spielen Sinnannahmen für die Supervision? Es gibt sehr viele Möglichkeiten, die Welt zu beobachten, je nachdem welche Systemreferenz zugrunde liegt. Welche Menschen und Weltbilder liegen den Supervisionskonzepten zugrunde? Die Vorstellung, der Berater könnte wertneutral sein, war trotz des Paradigmas der erkenntnisleitenden Interessen in jeder Art von Kommunikation (vgl. Kritische Theorie) zu lange im Bewusstsein vor allem therapeutisch orientierter Berater wirksam, denen die Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung des Klienten zur einseitigen Orientierung wurden.

Sinn wird sowohl individuell wie gesellschaftlich konstruiert; er ist damit nichts Objektives, sondern immer von den jeweiligen biografischen wie gesellschaftlichen Lebenskontexten abhängig. Sinnggebung vollzieht sich in kommunikativen und sozialen Prozessen: Erfahrungen werden reflektiert, ausgewertet, verglichen, mit anderen Sinnentwürfen



kontrastiert, um dann zu eigenen Sinnkonstruktionen zu kommen. Der Mensch ist aktiver Konstrukteur von Sinn in unterschiedlichen Lebenssituationen. In der modernen Risikogesellschaft kann er sich dabei weniger auf Orientierung gebende Institutionen verlassen, sondern sucht auf individuellen Wegen nach Antworten. Beratung ist dann ein geeigneter Ort, der Sinnfragen zulässt, reflektiert, sie aber nicht endgültig entscheidet.

Beratung ist heute das beliebteste Medium, um das Erlöstwerden wahrscheinlicher zumachen (K. Geißler 2000).

## **Vernachlässigte Perspektiven**

Ameln und Kollegen widmen ein Kapitel ihres Buches den latenten Funktionen und *hidden agendas* und kommen zum Schluss, dass selbige »nicht die Ausnahme, sondern die Regel in Beratungsprozessen« sind (2009, S. 137). Sie sind für Widersprüche, Störungen, Konflikte, Verwicklungen, Irrungen und Wirrungen verantwortlich. Naheliegender wäre es deshalb, diesen verborgenen Phänomenen mehr Bedeutung zu geben und ihnen auf die Spur zu kommen. Gleichzeitig kann man latente Funktionen und *hidden agendas* als Faktoren des »menschlichen Makels« betrachten; sie sind angstbesetzt und verursachen Abwehrreaktionen. Rasche und kostengünstige Beratungserfolge werden von den Auftraggebern gewünscht, was das Anwachsen von Beratungstechnologien zur Folge hat, die eben dies ermöglichen sollen. Dagegen benötigt die Beschäftigung mit latenten Funktionen, *hidden agendas* und vor allem mit unbewusstem Material Zeit, Umwege und insbesondere die Bereitschaft im ratsuchenden System, sich mit solchen Phänomenen zu beschäftigen und sich als Person und Organisation darauf einzulassen. Dabei handelt es sich beim Verborgenen in der Beratung auch um heimliche Tagesordnungen, die zwar bekannt sind, aber nicht besprochen werden dürfen; weiterhin um latente Themen, die vom Berater wahrgenommen werden können, aber dem Klientel nicht einfach zumutbar sind und schließlich um unbewusste Prozesse, die weder von den Ratsuchenden noch von den Beratern einfach und sofort zu erkennen sind. Das Aufspüren unbewussten Materials ist für beide Seiten ein anstrengender Prozess und in der Regel mit Widerständen verbunden. Hier liegt meiner Meinung nach gegenwärtig die qualitative Differenz zwischen verschiedenen Beratungskonzepten.

Unter dem Fokus der vernachlässigten Perspektiven haben sich die Autoren dieses Bandes darum bemüht, basale Wirklichkeiten und zu wenig beachtete Prozesse des Beratungsgeschehens in den Blick zu nehmen und zu beschreiben, um damit philosophische Grundlagen der Beratungsarbeit freizulegen und das Handwerk der Supervision aus diesem Kontext zu entwickeln. Als ersten Einblick in die Beiträge habe ich jeweils unter einer Überschrift den Fokus benannt, der für das gesamte Anliegen des Bandes besonders relevant ist und durch Textausschnitte das Anliegen des Verfassers illustriert.

### **In den Blicken, die ein anderer auf uns wirft, werden wir uns selbst bewusst (Gambaroff)**

»Ich habe die Erfahrung gemacht, dass immer dann, wenn eine Situation in einer Supervision unklar wurde oder scheinbar ein Stillstand eingetreten war, die Offenlegung meiner Gegenübertragungsgefühle den Austausch lebendiger werden ließ, Ängstlichkeit und Widerstand verringerte, die Kreativität der Supervisanden und das gemeinsame Verständnis erhöhte sowie dazu beitrug, im dynamischer gewordenen intersubjektiven Aushandeln zu einem gemeinsamen Interpretationsresultat zu gelangen. Offensichtlich werden solche Enthüllungen von den Supervisanden als eine indirekte Erlaubnis verstanden, auch bei sich selbst *schwierige* Gefühle und *problematische* Bilder und Phantasien zuzulassen.«

So selbstverständlich und übereinstimmend in der Beratungsliteratur immer wieder formuliert wird, dass Anerkennung und die Akzeptanz des Supervisanden die Grundlage für das Verstehen bildet, muss das, was mit Anerkennung gemeint ist, präzisiert und erklärt werden. Der Wunsch nach Anerkennung wird nicht durch eine verbalisierte Zuwendung zufriedengestellt, sondern durch Empathie, die als »stellvertretende Introspektion« verstanden werden kann. Sie hilft, einen Raum herzustellen, in dem sich die Schamgefühle verringern und Selbstwertgefühl sich entwickeln kann. Erst in den Blicken, die ein anderer auf uns wirft, werden wir uns selbst bewusst.

»Eingeflochten in das Gewebe von Beziehungen wird die intersubjektive Wahrheit geschaffen. Für alle Beteiligten ist es gleichzeitig auch eine Arbeit am Selbst – an Selbsterkenntnis und Selbstwert im individuellen wie professionellen Feld.«

## **Integration von Denken und Fühlen als Grundlage von Erleben und Handeln (Haubl)**

Untersuchungen zum Thema der Emotionsregulation wie sie hier von Haubl entwickelt werden, sind unabdingbar für die Integration von Denken und Fühlen als Grundlage von Erleben und Handeln. »Emotionsregulation ist die Ich-Fähigkeit einer Person, ihre generelle Emotionalität sowie ihre spezifischen Emotionen zu beeinflussen.« Diese Fähigkeit hat sich lebensgeschichtlich entwickelt, ist aber in ihrer positiven oder negativen Entfaltung von der jeweiligen aktuellen Situation abhängig. »Zu diesem Zweck benötigt der Supervisor selbst die Ich-Fähigkeit, seine Emotionen während des Supervisionsprozesses im Dienste der Unterstützung und Qualifizierung des Supervisanden zu regulieren.«

## **Vor- bis unbewusst mitagieren (Lohmer)**

Der Berater wird, ob er will oder nicht, zum Teil des Systems, das er berät und ist trotz hoher Selbstreflexivität nicht davor geschützt »vor- bis unbewusst mitzuagieren.« Die Vorstellung, der Berater könnte der neutrale Beobachter auf der Grenze des Organisationssystems sein oder sich in affektiver Abstinenz und grundsätzlicher Distanz zum Klientensystem bewegen, ist nicht haltbar, da er sich emotional-affektiv verwickelt und verstrickt und nur die Möglichkeit hat, die Verwicklungen wieder aufzulösen, indem er sich die Verstrickungen, in die er geraten ist, bewusst macht, in ihrer Bedeutung reflektiert und sie damit in produktiver Weise dem Beratungsprozess zur Verfügung stellt. Lohmer erläutert diesen Prozess und kommt zum Schluss, dass die Verantwortung des Beraters/Supervisors darin besteht, »das eigene ›Mitagieren‹ immer wieder zu bemerken, die eigene Gegenübertragung zu analysieren, offen für kritische Rückmeldungen und Irritationen im Kundensystem zu sein und die Reflexionsschleifen in seiner Berater-Peer-Group bzw. einer eigenen Projektsupervision zu nutzen.«

## **Spontan entstehende und alternative Beratungsräume (West-Leuer)**

Beate West-Leuer hörte von einer Coaching-Kollegin, Inhaberin einer Coaching-Company, dass sie mit ihren Klienten gelegentlich in die Oper

geht. Sie stellt sich daraufhin vor, wie es wäre, mit Klienten Operaufführungen zu besuchen und reflektiert die Auswirkungen einer solche Intervention zwischen unzulässigem Tabubruch und genialer Methode an zwei Fallgeschichten aus der Praxis und am Fall der Prinzessin aus Puccinis Oper *Turandot*.

Sie kommt zum Schluss:

»Die beiden Fallvignetten zeigen, wie die Beraterin zwischen Mitagieren und Beobachten hin und her wechselt. Im Übergangsraum der Oper wird die Beratungsbeziehung vom Bühnengeschehen beeinflusst [...] Im Übergangsraum der Oper wird die Beratung mit Inhalten überschwemmt, die sich nicht ›organisch‹ aus dem Beratungsanliegen und der dyadischen Beratungsbeziehung ergeben. Das heißt, ein gemeinsamer Opernbesuch verändert den Beratungsraum somit nicht nur strukturell, sondern auch qualitativ.«

Für den Berater heißt dies, in diesem alternativen Beratungsraum die gleichmäßige Zugewandtheit des Beraters und seine konzentrierte Beschäftigung mit den Belangen des Klienten zu sichern, auch wenn Neutralität und Abstinenz reduziert sind. Anders als in der Therapie kommen diese alternativen und spontan entstehenden Beratungsräume in der Supervision aus der Beratungsarbeit auf natürliche und selbstverständliche Weise zustande (vgl. Heltzel/Weigand 2012) und können professionell genutzt werden, wenn sie bewusst reflektiert und kontrolliert als ein Teil der Beratungsarchitektur gelten. Ansonsten besteht eher die Gefahr, dass sie als Nebenschauplätze im Kontext der Beratung subtil und unkontrolliert dem Agieren Tür und Tor öffnen.

### **Hätte ich etwas anderes tun können? (Mathias Hirsch)**

Mathias Hirsch hat sich eines Themas angenommen, das nicht angenehm und eher kränkend sein könnte, nämlich das Scheitern in der Supervision. Es ist deshalb nicht leicht darüber zu schreiben, aber es zeichnet den Professionellen aus, dass er in seiner Rolle Verantwortung übernimmt, ohne Schuld zuschreiben zu wollen, sondern mit der Absicht, zu verstehen und zu erklären, warum es dazu gekommen ist. Das ist eigentlich das Material, aus dem Kompetenz und Qualität entstehen; umso mehr muss man dazu ermuntern, das eigene Scheitern nicht verdeckt zu halten, sondern es dem professionellen Diskurs zugänglich zu machen. Mich hat die Beschreibung

von Mathias Hirsch beeindruckt, die mit dem nach einem Scheitern ganz naheliegenden Satz beginnt:

»Hätte ich etwas (anderes) *tun* können? Beraten, Ratschläge geben, regulieren, anordnen, strukturieren, intervenieren? Ich wollte doch nur *sein*, ein interessierter Beobachter, Begleiter sein, wohlwollend-neutraler Aufdecker und Interpret der (unbewussten) Dynamik. All das hat aber nicht ausgereicht, den unaufhaltsamen, einer antiken Tragödie gleichenden Ablauf wirksam zu beeinflussen. Besonders mein unrühmliches Ende, gegen das ich auch nichts *tun* konnte, erfüllte mich mit Scham. Denn das ist nicht meine Art, ohne jede Trennungsbearbeitung eine Gruppe zu verlassen, die entstandenen Beziehungen missachtend mich aus dem Staub zu machen, aber es war natürlich nicht möglich, eine Trennungsarbeit zu erzwingen.«

Der Fall zeigt, dass die Erklärungen für das Scheitern selten eindimensional sind, die Ursachen vielmehr im Sinne des szenischen Verstehens auf unterschiedlichen Ebenen zu suchen sind: intrapsychisch, sozial, institutionell, vielleicht sogar gesellschaftlich. Deswegen ist die Interpretation, der Leiter habe Angst vor Rivalität und Niederlage gehabt, durch die organisatorische Perspektive zu ergänzen, dass die Szene »eben in unentwirrbaren Macht- und Rivalitätsverhältnissen des Gesamtklinikums« angesiedelt war, in dem die psychiatrischen Abteilung eine zwiespältigen Raum einnahm, »zumal diese einerseits zwar Geld einbrachte, andererseits aber nicht als richtig zum medizinischen System zugehörig empfunden wurde.«

### **Der Körper drückt manchmal mehr aus, als uns lieb ist (Löwer-Hirsch)**

»Körperhaltung, Mimik, Ausdruck, Sprechen, etc. zeigen oder verraten etwas von uns und über uns. Da nimmt es doch wunder, dass in der Supervisionsliteratur so selten über den Körper und seinen Ausdruck gesprochen wird, vielleicht sogar in den Supervisionen selbst wenig, fast so als gäbe es da ein Tabu, als sei da etwas schambesetzt. Der Körper und die Körperlichkeit lassen sich nur teilweise »verstecken«, schon kaum unsere Regungen und der Ausdruck unserer Gefühle. Der Körper drückt manchmal mehr aus, als uns lieb ist.«

Die Bedeutung von Körperlichkeit und Leiblichkeit auch in der Beratungsarbeit stärker zu reflektieren, veranlasste mich die Lektüre eines Aufsatzes von Wolfgang Blankenburg, »Körper und Leib in der Psychiatrie« (2007), den man sehr gut in den beraterischen Kontext transferieren kann; zum zweiten

waren es Beobachtungen in Prüfungen, die ich allein oder meist mit Kollegen in der Prüfer- und Beisitzerrolle an der Hochschule durchzuführen hatte. Bei der Reflexion der Körperlichkeit und Leiblichkeit der männlichen und weiblichen Prüflinge in ihrer Bedeutung für das jeweilige Prüfungsverhalten der Prüfer und den daraus sich ergebenden Reaktionen der Prüflinge konnte ich feststellen, wie signifikant sich diese Faktoren bemerkbar machten.

Deshalb kann ich Marga Löwer-Hirsch in ihren oben und im Folgenden zitierten Schlussfolgerungen zustimmen, wenn sie Beratung auch als »eine Art Übersetzungsarbeit an der Schnittstelle zwischen Körper, Seele und Kultur als einer gefühlten Begegnung« beschreibt.

»Supervision kann das Verstehen des Spannungsfeldes zwischen Denken, Fühlen und Handeln in seinen leiblichen Ausdruck aufgreifen, kann dadurch selbst verstörend wirken. Bestenfalls aber entspannen sich die Körper aller Beteiligten durch das lebendige, eben auch leibliche, Verstehen von Kommunikations- und Ablaufprozessen und es stellt sich ein neues Gleichgewicht ein.«

### **Der begrenzte Raum des Sprechens als Spielraum für interpretative Tätigkeiten (Winfried Münch)**

Supervision kann sich zwar die unterschiedlichsten human- und sozialwissenschaftlichen Konzepte zu eigen machen; sie kommt damit nicht aus, solange nicht die Person des Supervisors, bzw. der Supervisorin das erlernte Handlungswissen für sich angeeignet und verinnerlicht hat.

»Im Grunde geht es um die personengebundene Befähigung, das jeweils in der Supervision sprachlich Vorgestellte, welches anschaulich zwischen der ratsuchenden und der beratenden Person als das empfindungs- und wahrnehmungsmäßig Begegnende sich darzeigt, in einen Prozess des Erkennens und Verstehens hineinzuführen und denselben kompetent zu begleiten«,

schreibt Winfried Münch. Sein Verdienst ist es, die Sprache der Supervision zu betrachten, da sie ein zentrales Medium des Beratungsprozesses ist.

»[D]azu wird nach dem hier bevorzugten formalisierten Sprachspielkonzept die ratsuchende Person, welche ein ratbedürftiges Anliegen zur Untersuchung stellen will, zum Sprechen herausgefordert, ausgelöst durch das aufmerksam zurückhaltende Verhalten der Supervisorin oder des Supervisors. Hieraus entfaltet sich in dem begrenzenden Raum des Sprechens, verstanden als Spielraum

für interpretative Tätigkeiten, ein dynamisches, prozesshaftes Interaktionsspiel, bei dem kontextbezogene Erkenntnisperspektiven eröffnet werden.«

Auffällig ist deshalb, wie wenig in den Beratungen und Fallbesprechungen Wert auf eine supervisorische Sprachkultur gelegt wird. Es finden Sprachspiele statt, die teilweise aus einem theoretischen Kontext kommen, sich emotional und affekthaft aufladen, klischeehaft aus anderen Sprachkontexten übernommen werden und natürlich etwas ausdrücken, was analysiert und reflektiert werden müsste. Supervision als der Versuch, zu verstehen, könnte auch als Sprachspiel mit unbekanntem Ausgang bezeichnet werden.

### **Scham und Widerstand als gesunder Selbstschutz (Wernado)**

»Für die Supervisions- und Beratungstätigkeit ist es wichtig, davon auszugehen, dass Schamaffekte etwas Konstruktives enthalten, indem sie etwas Wertvolles im Menschen, nämlich: sein Sosein schützen und es ist Aufgabe des Supervisors, faktisch und atmosphärisch die Situation so zu gestalten, dass diese Perspektive glaubwürdig eingebracht werden kann. Nur so ist eine Veränderung zu erwarten.«

Die Aufforderung, alles zu zeigen, ist in vielen Beratungen eine unausgesprochene, unreflektierte, aber wirksame Erwartung des Supervisors an den Supervisanden und damit hat er bereits die Schamschwelle erreicht, wenn nicht überschritten. Jan Reemstma hat in der Schilderung seiner Entführung (1997) über dieses Schamgefühl geschrieben; die Lektüre kann den Berater darauf aufmerksam machen, wie wichtig es ist, das Unaussprechbare zu respektieren und mit dem Unverstandenen achtsam umzugehen. Geschieht dies zu wenig oder gar nicht, ist der Widerstand kein Zeichen der Abwehr, sondern Ausdruck eines gesunden Selbstschutzes.

### **Die Integration von persönlichem Selbst und beruflicher Technik (Buchholz)**

Alles, was Buchholz über die Professionalität der Therapeuten schreibt, könnte mit kleinen Einschränkungen auch für die Supervision und die professionellen Supervisoren gelten. Deswegen ist der Artikel trotz der

supervisorischen Perspektive dieses Buches im therapeutischen Kontext verblieben.

Sein Fokus richtet sich auf »die Integration von persönlichem Selbst und beruflicher Technik«. Dabei sieht er eine »Differenz zwischen lehrbarem Wissen und der Nicht-Lehrbarkeit der Erfahrung«. Die Beratungswissenschaft, die gegenwärtig im Entstehen begriffen ist, wird uns auf dem Weg zur guten Supervision nur bedingt helfen können, weil die Entwicklung des kompetenten Supervisors von der individuellen Lebensart und seiner persönlichen und beruflichen Identität abhängig ist. Der Weg vom Laien-Helfer zum erfahrenen Professionellen ist nicht mit ausgefeilten Lernprogrammen zu begehen, sondern vor allem in den Paradoxien der persönlichem Begegnung im apersonalen Rahmen erfahrbar.

»Er lebt seine professionelle Rolle durchaus im Gebrauch von Technik und Methode, doch werden diese in scharfem Kontrast zu vorher nun nicht in einer theoriekonformen, rigiden oder mechanischen Weise angewendet, sondern auf eine höchst persönliche Weise und dies mehr und mehr zu entdecken, macht den erfahrenen Professionellen stolz [...] Sie wenden sich neuen Lernbereichen wie der Anthropologie, dem Religiösen und Spirituellen zu und fangen an zu begreifen, dass das Spirituelle nicht Spezialgebiet ist, sondern Stufe im Bewusstwerdungs- oder Entwicklungsprozess. Andere wenden sich der Poesie, Romanen oder Biografien zu und öffnen sich ganz neuen ästhetischen Erfahrungsgebieten, die sie mehr und mehr in ihre Beruflichkeit integrieren.«

## **Die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten (Hausinger)**

Anhand der Differenzierung der »Vita activa« von Hannah Arendt in die drei Grundtätigkeiten von Arbeiten, Herstellen, Handeln wird deutlich, wie wenig wir uns definitorisch mit dem Arbeitsbegriff beschäftigen oder noch konkreter, wie unreflektiert wir den zentralen Begriff der Supervision, nämlich Beratung im Feld der Arbeit, verwenden.

»Durch Arbeiten entstehen Verbrauchs- bzw. Konsumgüter, durch Herstellen Gebrauchsgegenstände und Handeln konstituiert zwischenmenschliche Bezüge (Kommunikation und Interaktion). All diese Tätigkeiten werden bedingt durch das Faktum des Zusammenlebens der Menschen. Während Arbeiten und Herstellen noch ohne Mitmenschen vorstellbar sind, ist Handeln ohne Mitmenschen gar nicht denkbar.«



Sich auf die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, zu besinnen, ist der Ausgangspunkt der Supervision, wobei es nicht zuvorderst darauf ankommt, diese Bedingungen auf direktem Wege zu verändern – das ist primär anderen gesellschaftlichen Gruppen vorbehalten –, sondern darauf, über Reflexion ein Bewusstsein von der Existenz und der Rolle des Homo faber zu schaffen, der die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und Alternativen zu ihrer Veränderung findet.

### **Kann Supervision helfen oder ist sie nur Schmieröl im kapitalistischen Getriebe? (Heltzel)**

Das, was im Blick auf Hannah Arendt eher allgemein formuliert wurde, erhält im Aufsatz von Rudolf Heltzel über die Folgen der Ökonomisierung psychosozialer Arbeit konkreten und manchmal auch erschreckenden Ausdruck. Wir diskutieren zwar die Ökonomisierung aller Lebensbereiche, werden aber erst wirklich mit den Folgen dieser Bemächtigung unseres Lebensalltags konfrontiert, wenn wir beispielsweise in der Supervision davon erfahren, wie Patienten vernachlässigt werden, Mitarbeiter sich einschränken und Führungskräfte überfordert werden, weil sich Effektivität nur noch in betriebswirtschaftlicher Kostenreduzierung ausdrückt und Qualität mit diagnostischen und therapeutischen Standardisierungen verwechselt wird. Kann da Supervision helfen oder ist sie nur Schmieröl im kapitalistischen Getriebe? Natürlich stellen sich die Kolleginnen und Kollegen dieser Frage, die nicht einfach zu beantworten ist, da manchmal das, was im persönlichen Nahraum der Mitarbeiter hilfreich ist, dem Organisationssystem und mehr noch den dahinter stehenden gesellschaftlichen und politischen Instanzen zur Legitimation problematischer Strategien und Konzepte dient.

Gleichwohl neige ich dazu, mich von dem Satz der Supervisandin überzeugen zu lassen:

»Wenn mir hier in der Gruppensupervision nicht ständig vermittelt worden wäre, dass das so sein darf, dass das Sinn macht, dass das die richtige Einstellung und dass das professionell ist – ich hätte das nie im Leben ausgehalten! Und jetzt ist mir die Patientin dankbar, dass ich zu ihr gestanden habe und kommt mit Veränderungen auf mich zu, die ich ihr gar nicht mehr zugetraut hätte!«

## **Supervision als Ort der Kontemplation über das rechte Maß der Arbeit (Buer)**

Wie kommt die Frage nach dem Glück in die Supervision?

»Glück beziehungsweise Zufriedenheit ist bis heute der wichtigste Maßstab zur Beurteilung aller politischen und privaten Bestrebungen. Man kann ohne Übertreibung sagen, daß die Verkündung des allgemeinen Menschenrechts auf individuelles Glück der eigentliche Startschuß der Moderne war, die versprach, ihre Überlegenheit über die von ihr verdrängten traditionellen Lebensweisen nachzuweisen, indem sie uns den Weg zum individuellen Glück eröffnete« (Bauman 2010 S. 11f.).

Ferdinand Buer bezieht die Glücksfrage auf die professionellen Arbeitsverhältnisse und fragt nach den »glücklichen Episoden [...] im Rausch gesteigerter Arbeit und gesteigerten Konsums«.

Was sind die Bedingungen, die Glück begünstigen? Da sind viele zu nennen, von denen ich an dieser Stelle zwei besonders hervorheben möchte: Einmal die Supervision als »Ort der Kontemplation, der zur Besinnung über das rechte Maß auch in der Arbeit Anlass gibt« und zum anderen den Supervisor, der sich um das eigene Glückliche kümmern. Nicht zuletzt ist ihm dabei die Philosophie behilflich, die eine besinnliche Dimension hörbar macht, »die zu einer richtungweisenden Besonnenheit führt.«

## **In der Spannung zwischen dem Suchen und Verfehlen von Sinn (Klessmann)**

»Wer sich mit beruflichen Themen und Problemen in Supervision begibt, kann Sinnfragen kaum ausweichen. Denn berufliche Probleme bezeichnen häufig Situationen, in denen einem ein bestimmtes Handeln als nicht mehr sinnvoll, als nicht zielführend, als dysfunktional erscheint, sodass man das Gleichgewicht neu justieren möchte.«

Sinn zu finden heißt Ordnung, Zusammenhang und damit auch Abgrenzung und Unterscheidung herzustellen; offenbar brauchen wir solche Ordnung immer neu, um uns in der unbehausten Welt einigermaßen sicher zu fühlen.

Klessmann will die Supervisorinnen und Supervisoren auf die Sinnfragen, die in der Supervision mehr implizit als explizit formuliert werden,

aufmerksam machen und ihren Stellenwert ausloten. Dabei ist Sinnsuche eher in der Spannung zwischen dem Suchen und dem Verfehlen von Sinn angesiedelt als in einer absoluten Beantwortung der Fragen nach dem Sinn des Lebens. Deshalb geht es in der Supervision weniger darum, Sinn herzustellen als dafür zu sorgen, »dass sich Erleichterung und Entlastung einstellen, wenn man das Empfinden von Angst, Ausweglosigkeit, Sinnlosigkeit und Verzweiflung überhaupt erst einmal aussprechen kann, ohne dass es bagatellisiert wird.«

## Literatur

- Ameln, Falko von; Kramer, Josef & Stark, Heike (2009): *Organisationsberatung – beobachtet*. Wiesbaden.
- Bauman, Zygmunt (2010): *Wir Lebenskünstler*. Berlin.
- Blankenburg, Wolfgang (2007): Körper und Leib in der Psychiatrie. In: Blankenburg, Wolfgang: *Psychopathologie des Unscheinbaren*. Berlin, S. 201–234.
- Buer, Ferdinand & Schmidt-Lellek, Christoph (2008): *Life-Coaching*. Göttingen.
- Geißler, Karlheinz (2000): Vom Beten zur Beratung. *Supervision* 2000(2), 36–40.
- Habermas, Jürgen (2008): Ein Bewusstsein von dem, was fehlt. In: Reder, Michael & Schmidt, Josef: *Ein Bewusstsein von dem, was fehlt. Eine Diskussion mit Jürgen Habermas*. Frankfurt/M. (Suhrkamp), S. 26–36.
- Heintel Peter; Krainer, Larissa & Ukowitz, Martina (2006): *Beratung und Ethik*. Berlin.
- Heltzel, Rudolf & Weigand, Wolfgang (2012): *Im Dickicht der Organisation*. Göttingen.
- Heltzel, Rudolf (2012): Die Gestaltung des Beziehungsraums in der Beratung. In: Heltzel, Rudolf & Weigand, Wolfgang: *Im Dickicht der Organisation*. Göttingen, S. 80–116.
- Hobbes, Thomas (1651): *Leviathan*. Frankfurt a. M. 1966
- Klessmann, Michael (2005): Die Sinndimension der Supervision. *VerbändeForum Supervision, Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation*, 15–22.
- Lebert, Benjamin (2012): Anders näher an der Realität. *Süddeutsche Zeitung* vom 02.03.2012.
- Münch, Winfried (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision*. Frankfurt/M.
- Reemstma, Jan (1997): *Im Keller*. Hamburg.