

Juhran, Jana

„Die produktiven Momente des Unbehagens in der
Supervision“

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida 2024

Erstleser: Prof. Dr. Stefan Busse

Zweitleserin: Alice Gayed

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Zur Kontextualisierung von Supervision und Beratung	4
2.1	Dimensionen der Reflexion	4
2.2	Differierende Lebens- und Arbeitswelten in der Supervision	4
2.3	Gesellschaftlicher Kontext.....	5
3	Gute Beratung und Supervision – was ist das?.....	6
3.1	Auswirkungen der Interaktionsdynamiken im Prozess auf das Erleben der Supervision.....	7
3.2	Die richtigen Interventionen an der richtigen Stelle platzieren	8
3.3	Zeitpunkt der Einschätzung supervisorischen Erfolges	9
3.4	Allparteilichkeit und Loyalitätsdilemmata	10
4	Was sind Fälle für die Supervision?.....	11
4.1	Perspektive Auftraggebender von Beratung.....	11
4.2	Hermeneutik - Fallverstehen.....	12
4.3	Supervisionsformen und Erarbeitung des Falls	13
5	Reflexionsperspektiven auf den Supervisionsprozess.....	14
5.1	Phasen der Supervision und damit verbundene Herausforderungen	15
5.2	Ur-, De- und Rezentrierung	16
5.3	Triaden und Triangulierungen	17
5.4	What to do – Konzepte und Methoden in der Supervision	20
6	Gestaltungsebenen professionellen Handelns	22
6.1	Beratungskompetenz und Rollenklarheit.....	22
6.2	Nähe und Distanzregulierung	23
6.3	Innere Regulierungsarbeit.....	24
6.4	Professioneller Umgang mit dem Unbehagen	26
7	Fazit.....	27
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	30
	Selbstständigkeitserklärung.....	32

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Rolle der Supervisorin¹ und ihrer inneren Arbeit, welche sie vor, während und nach einer Supervision leistet. Davon ausgehend, dass jede Supervisorin anstrebt, erfolgreich zu arbeiten und sich dennoch in Supervisionsprozessen zuverlässig Unbehagen „einschleicht“, ist dies eine Spurensuche, was sie als Erfolg konstruiert und wie ein Umgang mit dem Unbehagen gelingen kann.

Es ist eine Suche nach hilfreichen Strukturen und Theorien, um einerseits eine angestrebte Qualität für Supervisand*innen zu bieten und andererseits selbstfürsorglich, offen und reflexiv zu bleiben. Die Supervisorin hat qua ihrer Rolle eine große Verantwortung zu tragen: sie bringt ihre Expertise in Systeme ein und verändert diese damit auch.

Davon ausgehend, dass Supervidierende wie auch andere in der Sozialen Arbeit Tätige eine stetige Reflexion der stattfindenden Prozesse ihrer Arbeit als Bestandteil ihrer Professionalität betrachten, möchte ich der Frage nachgehen, welche Herausforderung dies für Supervisorinnen bedeutet.

Als erfolgreich wahrgenommene Beratungen und Supervisionen² lösen bei den Durchführenden positive Gefühle aus und die Lust am Arbeiten wächst. Sich als wirksam zu erleben ist für Menschen ein wichtiger Baustein, um weiter motiviert zu bleiben und sich auch Frustrationen und Anstrengungen aussetzen zu können. Die Erinnerung an gelingende Momente in der Arbeit ist lustvoll und verbunden mit der Hoffnung, diese positiven Gefühle wieder zu erleben.

Supervisionserfahrungen werden in der Arbeitswelt nicht selten mit respektvollem Erstaunen besprochen. Beratungserfahrene sind beeindruckt davon, wie scheinbar mühelos sich Dinge ordnen und Verworrenes klarer wird. In Rückmeldungen nach einer Supervision kann sich das in etwa so anhören: „Ich bin erstaunt, dass wir hier noch eine Lösung gefunden haben! Das hätte ich vor einer Stunde nicht geglaubt. Wie sie das gemacht haben... Chapeau!!!“

Was derartige Rückmeldungen in den Beratenden auslösen, kann man sich vorstellen. Es ist verführerisch, sich den Erfolg der Beratung auf das eigene Konto zu schreiben und dieses Kompliment voller Stolz anzunehmen.

Jedoch hat diese Medaille eine zweite Seite: so wie der Erfolg einer Sitzung Supervidierenden zugeschrieben wird, kann dies auch mit dem Misserfolg stattfinden: „Das war total sinnlos. Wir sind kein Stück weitergekommen, trotz der Supervisionssitzungen. Das bringt nichts, außer dass alle noch verstrittener sind!“ Wie ist es, wenn diese Kritik genauso bereitwillig von Supervidierenden angenommen wird? Vernichtend – man hat versagt...

¹ Ich verwende in dieser Arbeit für die Beschreibung der inneren Prozesse Supervidierender und zu Beratender das generische Femininum. Die in der Arbeit beschriebenen Diskurse beziehen sich jedoch, sofern dies nicht anders kenntlich gemacht wird, auf alle Geschlechter. Für allgemeinere Ausführungen wird von mir das Gendersternchen verwandt, um die Geschlechtervielfalt jenseits eines binären Geschlechtermodells zu verdeutlichen.

² Die Begriffe Supervision und Beratung werden in dieser Arbeit von mir synonym verwandt. Eine Ausdifferenzierung der verschiedenen Beratungsformate würde hier den Rahmen sprengen.

Die Grundlagentheorie der Sozialen Arbeit und damit auch der sozialpädagogischen Beratungsansätze verweist auf die Basistriade der Sozialen Arbeit „Helfer – Hilfesuchender – Auftraggeber“. In der Fachliteratur wird hier ein Spannungsfeld beschrieben, welches beim Nachdenken über professionelles Handeln hilft. Der Hilfeprozess ist ein Zusammenspiel von individuellen Strategien des Helfenden, den Anliegen des Hilfesuchenden und dem gesellschaftlichen Auftrag. Somit tragen Beratende idealerweise zum Gelingen bei, sind aber nicht alleiniger Faktor dafür.

Ausgehend von einem klientenzentrierten Ansatz, wie er in sozialpädagogischen Beratungskontexten grundlegend ist, sind Hilfesuchende die Spezialist*innen für ihr Problem. Ihre Perspektiven sind Ausgangspunkt der Überlegungen für die Bewältigung von Schwierigkeiten. Für Helfende heißt dies, sich als Begleiter*innen zu verstehen, nicht als Lösende. Sie unterstützen durch gezielte Gesprächsführungen und Interventionen den Prozess des Hilfesuchenden, der für sich geeignete Lösungen im je eigenen Tempo und mit selbst gesetzten Schwerpunkten findet.

Dies bedeutet hinsichtlich gelingender oder scheiternder Supervisionen, dass die Supervision immer ein gemeinsamer Prozess von Supervidierenden und Supervisand*innen ist und somit auch nur so erfolgreich sein kann, wie es beide möglich machen. Faktoren sind bei Supervisand*innen beispielsweise die Motivation, der individuell eingeschätzte Veränderungsdruck, die „Geschmeidigkeit“, mit der bisherige verfestigte Sicht- und Handlungsweisen neu gedacht werden können und der Beratungs- beziehungsweise Supervisionskontext, in dem dies alles stattfindet.

Die Supervisorin bietet auf der Grundlage ihrer Professionalität ihre Dienste an. Sie kann Einfluss auf das Setting nehmen, Methoden einsetzen und ihr Interaktionsrepertoire anbieten. Das wird strukturiert von einem stetigen Reflexionsprozess, einer Auseinandersetzung mit Eindrücken von außen, inneren Resonanzen, Hypothesen, dem eigenen Fachwissen und den sich im Laufe der Professionalisierung entwickelten Werten, dem berufsethischen „Kompass“.

Das oben beschriebene Beispiel der äußeren Bewertung supervisorischen Handelns macht deutlich, wie schwierig eine Einordnung in Erfolg und Misserfolg ist. Die Bewertungsprozesse finden auch in Beratenden selbst statt und sind eine stetige Herausforderung an das Konstruieren des eigenen professionellen Selbstverständnisses und des Erlebens von Wirksamkeit und Kompetenz.

Für die Einschätzung, ob von Erfolg oder Unbehagen gesprochen werden kann, gibt es perspektivabhängige und zum Teil auch konkurrierende Kriterien. So können Supervisand*innen nach einer Sitzung nach ihrer Zufriedenheit gefragt werden, Auftraggeber*innen können eine Einschätzung geben, ob sie mit der Lösung eines Konfliktes oder der konzeptionellen Weiterentwicklung einer Institution zufrieden sind. Ebenso könnten aus der Perspektive der Klienten Rückmeldungen nach Veränderungen in der Arbeit mit ihnen anzeigen, ob Supervisionen aus deren Sicht „gut“ waren. Der „Erfolg“ einer Supervision ist eine mehrdimensionale und multiperspektivische Einschätzung. Diesen Dimensionen und Perspektiven geht die Arbeit nach und setzt sich essayhaft damit auseinander, wie diese Reflexionen und Interpretationen stattfinden.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie in Situationen von „Unbehagen“ im Beratungsprozess dessen Ursache besser verstanden werden kann und was Perspektiven auf die Einschätzung von Wirksamkeit sind. Die Bearbeitung dieser Frage dient der Stärkung der

Handlungssicherheit der Supervisorin. Die Fragestellung wird mithilfe von Literaturrecherchen bearbeitet, welche mit praktischen Beispielen aus der Supervisionstätigkeit der Autorin illustriert werden.

2 Zur Kontextualisierung von Supervision und Beratung

2.1 Dimensionen der Reflexion

Die Auseinandersetzung mit der Frage, ob Beratung und Supervision erfolgreich sind, findet in allen Dimensionen statt. Daraus entstehen unterschiedlichen Perspektiven auf Supervision und Beratung.



Diese Dimensionen spielen immer eine Rolle und beeinflussen sich gegenseitig. So kann der Erfolg auf der individuellen Ebene gänzlich anders bewertet werden als auf der Ebene der Institution. Eine Gruppe bzw. ein Team legen an Erfolg oder Unbehagen andere Maßstäbe als beispielsweise ein Auftraggeber und die Bewertungen der Individuen innerhalb einer Gruppe sind auch wieder unterschiedlich.

Es ist davon auszugehen, dass, je differenzierter eine Gesellschaft wird, sich der Kommunikations- und Verständigungsbedarf erhöht. Dies hat Auswirkungen auf die Notwendigkeit von kommunikationsunterstützenden Formaten wie Supervision.

2.2 Differierende Lebens- und Arbeitswelten in der Supervision

Beraterisches und supervisorisches Handeln kann nicht losgelöst vom Kontext, in welchem dieses stattfindet, gesehen werden. „Man kann von einer Person nicht wirklich etwas verstehen, wenn man die soziale und ökologische Lebenswelt, in der sie lebt und früher gelebt hat, nicht mit in Betracht zieht. ...Die Lebenswelt prägt uns in einem für uns kaum vorstellbar starkem Ausmaß.“ (Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach; 1995; S.113) Dies gilt auch für die Begegnung in Supervisionen. Die am Prozess Beteiligten tragen ihre Lebenswelten mit in die

Supervision hinein, in der Individuen mit ihrer je eigenen Sozialisation in einem zeitgeschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext interagieren.

Ein Zugang zu Supervisand*innen beinhaltet auch, sich mit deren Lebens- und Arbeitswelten auseinanderzusetzen. So kann es besser gelingen, ihr Verhalten, ihre Reaktionen und individuellen Konstruktionen nachzuvollziehen. Was bedeutet es beispielsweise, immer in der gleichen Einrichtung zu arbeiten? Wie wirkt sich dies auf die Beziehung der Kolleg*innen untereinander aus und was heißt dies für neu Hinzukommende? Welcher sozialen Kontrolle ist man zum Beispiel im Dorf ausgesetzt, die sich vielleicht vom städtischen Leben unterscheidet? Wird dies unter Umständen durch ein Gefühl des „abgehängt sein“ im ländlichen Raum verstärkt, in dem immer mehr Läden schließen, die öffentlichen Verkehrsmittel gestrichen werden und die Möglichkeiten, in der Nähe des Wohnortes zu arbeiten, sich immer mehr reduzieren?

Die Auseinandersetzung mit differierenden Konstruktionen von Wirklichkeit ermöglicht der Supervisorin, sich der Perspektive der Supervisand*innen erfolgreicher nähern zu können und intersubjektive Begegnung aufzubauen und zu gestalten. Arbeits- und Lebenswelten werden von Menschen verinnerlicht. Sie verkörpern diese in der Begegnung und werden auf allen Ebenen spürbar durch Sprache, Kleidung und Verhalten.

Sind die kontextuellen Gegebenheiten von Supervisorin und Supervisand*innen sehr unterschiedlich, kann dies zu Gefühlen der Fremdheit führen. Die Supervisorin könnte in der Folge auf weniger Offenheit oder gar Abwehr stoßen, weil sie „nicht dazugehört“. Gelingt es der Supervisorin nicht, eine gute intersubjektive Beziehung zu entwickeln, ist der Prozess im schlechtesten Fall beendet, was für diese einen Misserfolg darstellt: es wird zu keiner konstruktiven Zusammenarbeit kommen.

Ein Erfolg aus Sicht der Supervisand*innen könnte sein, dass sich diese von der Supervisorin wertgeschätzt und in ihrem Konflikt unterstützt fühlen, dass sie neue Sichtweisen annehmen können und sie damit ihre Handlungsspielräume erweitern können. Eine Haltung der Offenheit und des Interesses seitens der Supervisorin sowie ein Bewusstsein über eigene „Selbstverständlichkeiten“ wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten oder der Möglichkeit, sich für diese Tätigkeit bewusst zu entscheiden und sie gern zu machen, tragen dazu bei.

2.3 Gesellschaftlicher Kontext

Erfahrungen mit Gesellschaftssystemen und politischen Ereignissen werden von unterschiedlichen Generationen different erlebt und bewertet. So hat beispielsweise die Wende für Mitarbeiter*innen, die zu den sogenannten Babyboomern gehören, in der Sozialen Arbeit der „neuen Länder“ einen enormen Professionalisierungsschub mit sich gebracht. Fachhochschulen und Universitäten etablierten in den 90er Jahren Studiengänge der Sozialpädagogik und Sozialen Arbeit und das Arbeitsfeld öffnete sich Interessent*innen unabhängig von ihrer politischen Einstellung, Herkunft und Religion. In allen Arbeitsbereichen der Fürsorge und öffentlichen Verwaltung der ehemaligen DDR wurden mit neuen Fachkräften neue Arbeitslogiken implementiert. Dies forderte von den bisher in diesem Bereich Beschäftigten enorme Anpassungsleistungen.

Mit den Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Umbrüche für die Profession der Supervisor*innen beschäftigt sich ein Artikel im Journal Supervision 3/2020 von Marion Schenk. Sie berichtet über einen stattgefundenen Workshop im Rahmen der inscape-Jahrestagung in Köln zur Bedeutung von Ost- bzw. West-Herkunft in der Supervision und fragt danach, ob sich die Prägung der Supervisor*innen auf deren Herangehensweise an Aufträge auswirkt. Anschaulich schreibt sie von der schweren Annäherung der Kolleg*innen auch innerhalb dieser Profession. (vgl. Schenk 2020; S. 26/27).

Aktuelle Diskurse der Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen beschreiben eine zunehmende Dynamik. Den Wandel als prägendes Element des Lebensgefühls mit seinen Auswirkungen auf die Arbeitswelt beschreibt das Konzept der VUKA-Welt. Ein beschleunigter Wandel auf technologischem Gebiet, Digitalisierung und Automatisierung, sich schnell verändernde globale Märkte und Fachkräftemangel haben massive Folgen für die Arbeitswelt und somit auch für supervisorisches Arbeiten. Den Auswirkungen auf das tradierte Modell von Führung weg von der klassisch-hierarchischen Idee hin zu kooperativeren und partizipativeren Modellen müssen sich Führungskräfte heute stellen. (vgl. von Ameln 2018; S. 39-43) Diese neuen Anforderungen können zu Beratungsbedarfen bei Fach- und Führungskräften führen.

Die rasanten und massiven Umbrüche erfordern auch in der Arbeitswelt neue Strategien im Umgang mit Transformationsprozessen. „Die Halbwertszeiten der „Gleichgewichte“, in die wir Systeme begleiten, haben sich in vielen Bereichen derart reduziert, dass die Homöostase-Vorstellung geradezu nostalgisch geworden ist. ... Transformation wird zum ständigen Prozess ohne spürbare Gleichgewichtsmomente.“ (König 2020, S. 15). Dies bedeutet im Arbeitsalltag, mit Veränderungen flexibler umgehen zu müssen. Planungen werden aufgestellt mit dem Wissen, dass sich jederzeit Einflussfaktoren auf den Gesamtprozess verändern können wie zum Beispiel Kostenfaktoren durch die Inflation oder die Bedeutung eines Projektes im Non-Profit Bereich durch gesellschaftliche Verwerfungen und daraus resultierende politische Entscheidungen.

Diese Entwicklungen tragen zum Erleben von Unzulänglichkeit, Überforderung und Frustration bei und haben somit Auswirkungen auf die supervisorische Praxis, in die diese Dynamik „strahlen“ kann. Die Botschaft „Schneller, höher, weiter und mehr“ löst Druck aus. Die Erwartung an die Supervision kann sein, Arbeitskräfte leistungsfähiger zu machen. Umso wichtiger ist es, dass die Supervisorin sich dieser Dynamiken bewusst ist und auf die Notwendigkeit von Entschleunigung und Reflexion setzt, um handlungsfähig zu bleiben.

3 Gute Beratung und Supervision – was ist das?

Die Beantwortung der Frage hängt von der Perspektive des Beantwortenden ab – und die Antworten der Beteiligten können ganz unterschiedlich ausfallen. So kann die Bewertung der Auftraggeber*in beispielsweise sein, dass es schon ein Erfolg ist, dass Supervision stattfindet und somit durch die Bereitstellung von Ressourcen von ihr für die Bearbeitung arbeitsweltlicher Fragestellungen ein professioneller Rahmen zur Verfügung gestellt wird. Die Supervisand*innen erleben die Supervision vielleicht als Belastung, wenn beispielsweise Konflikte offen zutage treten.

Aus der Perspektive der Supervisorin wird der Prozess unter Umständen anders reflektiert als durch Fachkolleg*innen nach einer Intervention. Supervision ist erfolgreich, wenn die Supervisand*innen einen Zuwachs an Handlungsspielräumen erhalten, sich emotional entlasten können und Zugang zu ihren kreativen und konstruktiven Potentialen erlangen. In Teams ist die Minimierung eventuell vorhandenen Konfliktpotentials und die konstruktivere Zusammenarbeit im Sinne guter Abstimmung und gegenseitiger Unterstützung ein Ziel.

3.1 Auswirkungen der Interaktionsdynamiken im Prozess auf das Erleben der Supervision

Supervision leistet Unterstützung zur Verständigung in Arbeitsbeziehungen und wirkt sich somit auf das soziale Miteinander in Systemen unmittelbar aus. Der Fakt, dass Vorgesetzte Supervisionen anweisen (oder empfehlen), trägt beispielsweise eine Wirkung in sich. Es zeigt auf, dass diese Probleme in der Arbeit sehen, die sie selbst nicht mehr als lösbar wahrnehmen beziehungsweise die Lösung auch den Kolleg*innen nicht mehr zutrauen. Die Entscheidung, zeitliche und finanzielle Ressourcen einzusetzen und eine extern hinzugezogene Unterstützung zu installieren, ist eine Intervention in das System. Diese wird in jedem Fall als Veränderungsanliegen der Leitung wahrgenommen und signalisiert den Kolleginnen, dass es Kritik an der bestehenden Situation gibt.

Der Redakteur eines kleinen Teams einer Fachzeitschrift ist durch lange Krankheit viel ausgefallen. Er spürt bei der Rückkehr in die Arbeit Abwehr der Kolleginnen. Für sich selbst hat er bereits Coaching-Erfahrungen gesammelt und möchte nun für das Team eine Supervision, um den Prozess seines Wiedereinstieges zu begleiten. Die Teammitglieder sind nur „am Rande“ in die Anfrage einbezogen. In der dann stattfindenden Sitzung fehlt eine Kollegin aufgrund einer Erkrankung, die andere Kollegin hält sich sehr zurück. Die gemeinsame Verständigung läuft schleppend. Der Redakteur hat viele Redebeiträge.³

Der Redakteur hat die Supervision installiert, um die Arbeitssituation für sich besser zu gestalten. Eine Beteiligung der Kolleginnen dabei gab es ebenso wenig wie Versuche seinerseits, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen: er drückt Entscheidungen durch. Wie „gut“ die Kollegin die Supervision empfunden hat und ob der Redakteur zufrieden war, ist hier auch abhängig von dieser Art der Beziehungsgestaltung. Beide waren mit unterschiedlichen Anliegen und Motivationslagen in der Sitzung. Ihr Mitwirken gestaltete sich ungleich.

Die Supervisorin setzt ihre Beurteilung aus Faktoren wie Resonanz der Supervisand*innen, formulierten Arbeitsergebnissen, Aufwand, Gewinn und gewonnenen Erfahrungen zusammen und geht „mit Eindrücken“ aus der Supervisionssitzung, welche die Suchbewegung nach einer Beurteilung des Stattgefundenen beeinflussen. Supervisand*innen „erleben“ die Veranstaltung. Sie setzen sich in Beziehung zur Supervisorin, in Teamsupervisionen wägen sie ab, was sie sagen wollen und können und bekommen Interaktionsangebote ihrer Teammitglieder, auf die

³ Die illustrierenden Beispiele in dieser Arbeit stammen aus meiner Beratungs- und Supervisionstätigkeit. Sie sind Erinnerungsfragmente und von mir verfremdet.

sie reagieren. Dies kann sehr fordernd und spannungsgeladen sein. Die Supervisorin muss sich auf diese Spannungen und Widerstände einrichten, sie sind Gegenstand ihrer Arbeit.

In der zweiten Sitzung eines Teams erscheint eine noch nicht lange zum Team gehörende Kollegin, die beim ersten Mal nicht dabei war und über die in der vorhergehenden Sitzung von den Kolleginnen und der Leitung negativ gesprochen wurde. Im Verlauf der Sitzung gelingt es der Leitung, diese Kritik direkt zu äußern. Die Kollegin ist entsetzt, denn sie hatte den Eindruck, sich gut eingearbeitet zu haben und viel zu leisten.

Auch wenn die Supervisorin dafür sorgt, dass diese Kritik gemildert wird und an einer guten Feedback-Kultur arbeitet, bleibt die Erkenntnis der Kollegin, dass sie anders als bisher angenommen kritisch betrachtet wird. Dies ist schmerzhaft und wird von ihr sicher nicht als „gut“ empfunden. Und doch war die Supervisorin davon überzeugt, dass ein Ansprechen kritischer Sichtweisen für das Team notwendig ist, um im Hinblick auf eine authentische und transparente Zusammenarbeit der Kolleginnen Arbeitsprozesse zufriedenstellender zu gestalten.

3.2 Die richtigen Interventionen an der richtigen Stelle platzieren

Der Erfolg von Beratung und Supervision hängt auch davon ab, wie es der Supervisorin gelingt, das Thema auf der Sachebene zu treffen – worum geht es der Gruppe? Diese Suchbewegung findet in der Regel in der Anfangsphase statt, in der das Anliegen geklärt wird und die Supervisand*innen erzählen. Die Supervisorin ist nun gefordert, den richtigen Zeitpunkt für Interventionen sensibel zu erfassen. Sie bildet Hypothesen, was der Kern des Anliegens ist und leitet daraus Interventionen ab.

Ein Beispiel dafür, wie es sich auswirkt, wenn dies nicht gelingt, ist folgendes:

*Der Supervisor wird von einem Team engagiert, welches Aufbauarbeit geleistet hat und dabei viel Engagement und Freude geteilt hat. Die Einrichtung ist jetzt 5 Jahre alt und arbeitet erfolgreich. Es hat sich eine Müdigkeit in das Team geschlichen, die Teamkommunikation leidet, vermehrt fallen Kollegen durch Krankheit aus. Der Supervisor benennt, dass die Aufbauphase beendet sei und es nun um das Halten und Ausbauen von Qualität und um Verstetigung geht. Er sagt, dass es eine Notwendigkeit veränderter Handlungsstrategien in der Teamarbeit geben müsse. Das kleine Team besteht vorwiegend aus „Aufbauern“, was aber nicht benannt wird. Während der Sitzung baut sich zunehmend Widerstand auf. Der Supervisor initiiert eine Entspannungsübung zur Stressminimierung, der sich das Team nur widerstrebend ausliefert. Die Supervision endet unbehaglich. Die Mitarbeiter*innen verständigen sich in einer nächsten Dienstberatung über ihren Ärger. Sie verstehen überhaupt nicht, wie sie sich mit dem beschriebenen Stress und Ärger noch entspannen sollten. Die Kolleg*innen denken darüber nach, perspektivisch mit einem anderen Supervisor zu arbeiten.*

Dieser Supervisor ist in eine sensible Phase des Teams geraten, in der ein Abschied von der dynamischen Aufbauarbeit anstand. Dies wollten sich die Kolleg*innen nicht eingestehen, denn die Zeit des Aufbaus hat allen viel Freude bereitet. Die Intervention, vom Ende der Aufbauzeit

zu sprechen, hat in einigen Teammitgliedern zwar Traurigkeit ausgelöst, welche aber keinen Platz im weiteren Prozess erhalten hat.

Die Gefahr, dass Interventionen nicht zum richtigen Zeitpunkt gesetzt werden, besteht für die Supervisorin immer besonders, wenn sie sich selbst unter Erfolgsdruck setzt oder ein Zeitdruck vorhanden ist. Auch die Unbehaglichkeit der in der Interaktion geäußerten Widerstandsphänomene durch die Supervisand*innen kann ein Faktor sein, dass die Supervisorin aus dem Kontakt gerät.

3.3 Zeitpunkt der Einschätzung supervisorischen Erfolges

Auch, wenn Teams Sitzungen mit dem Gefühl beenden, dass es „nichts gebracht hat“, arbeiten die Eindrücke und Erkenntnisse weiter in den Teilnehmenden. Sie wirken in die Zukunft und verändern Beurteilungen von Situationen und damit auch das Verhalten Einzelner in der Zusammenarbeit.

In ihrem Artikel „Beratung scheitert nicht“ stellt Karin Lackner die Behauptung auf: „Erfolg und Scheitern in der Beratung sind nicht eindeutig unterscheidbar.“ (Lackner 2015, S. 41) und verweist auch hier auf die jeweiligen Perspektiven. Allein der Fakt, dass eine Supervision stattfindet, verändert für ein Team etwas, bringt also ein System in Bewegung. So wie wir nicht nicht kommunizieren können, interveniert die in eine Gruppe gehende Supervisorin allein durch ihre Anwesenheit. Und auch nach der Supervision wirkt diese weiter. Supervisand*innen gehen noch Fragen oder Sätze nach, die von Kolleg*innen oder der Supervisorin eingebracht wurden.

*Der Bürgermeister einer kleinen Gemeinde fragt bei der Supervisorin eine einmalige Supervision für die ortsansässige Kita an. Von Eltern hört er immer wieder Beschwerden. Niemand möchte sein Kind in diese Kita schaffen. Neu eingestellte Kolleg*innen verlassen die Einrichtung nach kürzester Zeit, weil „gestandene“ Kolleginnen sie mobben würden. Diese sind stolz auf ihre pädagogische Arbeit, welche sich noch an den Ideen des Bildungsprogramms der DDR orientiert und neuen pädagogischen Ideen gegenüber abweisend. Veränderungsprozesse, die die Leitung versucht anzustoßen, laufen ins Leere. Die Leiterin hat sich eher den älteren Kolleginnen angeschlossen und nimmt dadurch ihre Leitungsrolle nicht mehr wahr. Die Supervision findet in Anwesenheit des Bürgermeisters statt. Es werden sehr laut gegenseitige Vorwürfe ausgetauscht, Tränen fließen und die Sitzung endet mit Betretenheit. Nach einem dreiviertel Jahr treffen Supervisorin und Bürgermeister aufeinander. Die alte Leitung hätte gekündigt, eine neue ist eingestellt und die „schwierigen“ Kolleginnen sind vorsichtiger geworden. Für die neue Leitung ist eine Unterstützung in der Gemeinde installiert worden, die diese stützt.*

Der Eindruck unmittelbar nach der Supervision war, dass diese Sitzung zu keinem Erfolg geführt hat. Diese Unzufriedenheit wurde auch in der Abschlussrunde durch die Supervisand*innen und den Auftraggeber, den Bürgermeister, geäußert. Erkenntnisse aus der Sitzung haben jedoch für die einzelnen Teilnehmer*innen zu Entscheidungen geführt, welche für die Weiterentwicklung der Einrichtung von Vorteil sind.

3.4 Allparteilichkeit und Loyalitätsdilemmata

Aufgabe der Supervisorin ist es, eine Arbeitsbeziehung mit den Supervisand*innen herzustellen, auf deren Grundlage die arbeitsweltlichen Themen bearbeitet werden können. Im besten Fall führt dies zu einem gemeinsamen Ringen um den Gegenstand der Supervision. Busse und Tietel formulieren dazu: „Bei den Beteiligten entsteht im Fall einer gelingenden Sitzung in der Tat so etwas wie ein zeitlich begrenztes Raumgefühl, in dem die Intimität des Augenblickes, die Resonanz in der Beziehung, das kognitive Verstehen und Begreifen, der angstreduzierende Schutz vor Entblößung sowie die Generierung neuer Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen zusammentreffen (sollten).“ (Busse, Tietel 2018, S.85) Supervision ist ein Schutzraum für die Supervisand*innen. Dies bedeutet für die Supervisorin, für eine geschützte Arbeitsatmosphäre zu sorgen, in welchem die „Intimität des Augenblickes“ überhaupt möglich ist. Nur so können sich die Supervisand*innen im geschützten Rahmen ihren Themen und den damit verbundenen unangenehmen Gefühlen stellen.

Die Schweigepflicht der Supervisorin über die Inhalte, insbesondere über persönliche Themen der Supervisand*innen, ist Teil dieses Schutzraums. Sollten Gespräche mit Auftraggebern geführt werden, braucht es eine Transparenz gegenüber den Supervisand*innen darüber. Jedoch können Rückkopplungen an Auftraggeber wie Geschäftsleitungen insbesondere hinsichtlich festgestellter struktureller Schwierigkeiten für die Supervisand*innen perspektivisch hilfreich sein. Die Supervisorin gerät unter Umständen in einen Loyalitätskonflikt zwischen Supervisand*innen und Auftraggeber, was folgendes Beispiel illustrieren soll:

Die Supervisorin erhält einen Auftrag zur Team- und Fallsupervision von der Bereichsleiterin, welche betont, sich lediglich als Organisatorin der Sitzungen zu verstehen, aber kein fachliches Interesse an Inhalten und Zielen zu haben. In der ersten Sitzung erfährt sie, dass sich die Supervisandinnen nicht als Team empfinden, da sie alle in verschiedenen Institutionen eingesetzt seien und sich den Teams dort zugehöriger fühlten. In dieser ersten Sitzung signalisieren sie keinen Bedarf an einer professionellen Reflexion von Fällen, sondern tauschen sich über allgemeine Neuigkeiten und besonders über ihre Unzufriedenheiten mit dem Träger aus. Sie hätten keinerlei fachliche Unterstützung, da die Bereichsleitung von dem, was sie tun, keine Ahnung hätte.

Die Supervisorin hört die Anmerkungen der Supervisand*innen auf der Basis des vorausgegangen Kontraktes mit der Bereichsleiterin und ist gefordert, Neutralität zu wahren und im Sinne aller Beteiligten zu arbeiten. Wann ist nun ihre Arbeit ein Erfolg? Wenn die Supervisand*innen sich auf Reflexionsprozesse einlassen und sich mehr den Anliegen ihrer Klientel widmen? Wenn die Bereichsleitung sich mit den fachlichen Arbeitsspezifika der Kolleg*innen auseinandersetzt? Für Supervisand*innen und Auftraggeberin schien allein das Stattfinden der Supervision ein „Erfolg“ zu sein, womit sich die Supervisorin nicht zufrieden geben konnte. Ihr Anspruch war, im System wirksam zu werden.

Loyalitätskonflikte sind für die Supervisorin eine häufige Quelle für Unbehagen und immer wieder auch eine Aufforderung, bei ihrer Professionsethik zu bleiben. Auch wenn die Supervisorin sich zum Beispiel über die „Ignoranz“ der Auftraggeber*in ärgert oder über die Abwehr der Supervisand*innen. Immer wieder kommt es in Beratungsprozessen zu

Situationen, in denen die Supervisorin gefordert ist, mit ihrer machtvollen Rolle angemessen umzugehen.

Die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit ethischen Prinzipien in der Beratung zeigt Martina Ukowitz auf: Diese diene der Theoriebildung, Professionalisierung, Qualitätssicherung, Legitimation beraterischen Handelns, als Praxishilfe und Beziehungsgestaltung und damit nicht zuletzt als Psychohygiene für Beratende. (vgl. Ukowitz 2006, S. 249). Somit bilden angenommene und reflektierte ethisch-professionelle Standards auch die Grundlage für die Bewertung der eigenen Arbeit der Beratenden. Sie unterstützen die Suchbewegung danach, wie Supervision erfolgen soll, was in diesem Rahmen gut und angemessen ist. Die Professionsethik kann also einen Rahmen schaffen, in dem sich die Supervisorin bewegt.

4 Was sind Fälle für die Supervision?

Basis für die Supervisionsarbeit ist, dass es gut gelingt, „das Thema“ der Supervisandin zu verstehen und somit gezielt bearbeiten zu können. Wie schon im Punkt 3.2 verdeutlicht, führt ein „Nichtverstehen“ durch die Supervisorin zu Irritationen und unter Umständen zum Kontaktabbruch in Beratungen. Von den Supervisand*innen ist nicht zu erwarten, dass sie diese Irritationen im Prozess benennen können – die Supervisorin kann hier nur auf ihre interpretatorischen Verstehensleistungen vertrauen.

Wolfgang Weigand beschreibt das Fallverstehen als eine Durchdringung von komplexen und kontingenten Situationen oder Szenen. Dieses Durchdringen findet auf unterschiedlichsten Ebenen statt: normativ, sozial, psychisch, ökonomisch, strukturell, historisch, politisch und kulturell. (vgl. Weigand 2017). Das heißt, der Supervisorin eröffnet sich ein Universum von Phänomenen, welches nur in Teilen erfasst werden kann und in dem sie gefordert ist, im Sinne der Unterstützung der Supervisand*innen Fokussierungen zu setzen.

4.1 Perspektive Auftraggebender von Beratung

Supervisionsbedarf zu signalisieren heißt, in Situationen von Unsicherheit oder Überforderung mit eigenen Versuchen der Bewältigung an die Grenzen gekommen zu sein. Dies kann mit dem Gefühl des eigenen Versagens, mit Scham oder Selbstzweifeln einhergehen und es ist in jedem Fall erst einmal anzuerkennen, dass Menschen den Mut haben, sich in eine Beratungssituation zu begeben.

Die Motivation, Supervision in Anspruch zu nehmen, entsteht aus Fragen im Umgang mit der Klientel beziehungsweise Kundschaft, aus Differenzen mit Vorgesetzten und Kolleg*innen oder mit der eigenen professionellen Identität. Das können zum Teil existenzielle Probleme für die Supervisand*innen sein, beispielsweise die Angst vor dem Ausschluss aus dem Team oder dem Gesichtsverlust auf fachlicher Ebene.

Ob und welche Erfahrungen Supervisand*innen bereits mit dem Format gemacht haben, hat eine Wirkung auf Supervisionen. Wenn Supervisand*innen vorhergehende Sitzungen als Überforderung oder Kränkung wahrgenommen haben, werden sie perspektivisch zurückhaltend sein oder dem Format gegenüber sogar skeptisch.

Einer frisch vom Studium kommenden, neuen Leiterin wurde von der Bereichsleitung eine Supervision angewiesen. Sie hat noch nie Supervision erlebt, ihr Kontakt zur Bereichsleiterin ist sehr selten. Sie ist verunsichert von dieser Anweisung und blickt skeptisch auf die Supervisorin.

Supervisand*innen sollten erleben können, dass es in der Supervision nicht zu Beschämung, Bloßstellung oder Konfliktverstärkungen kommt. So wächst das Vertrauen in das Format und es gelingt ihnen leichter, sich zu öffnen. Viele Supervisionen werden anlassbezogen angefragt und finden aufgrund des oben beschriebenen Erlebens von Nicht-Lösbarkeit statt. Diese geht mit dem Gefühl von Überforderung, Ärger oder Scham einher.

Mit diesen Emotionen und Ausgangslagen konfrontiert zu werden, bedeutet für die Supervisorin, sich in eine angespannte Situation zu begeben und somit unter Umständen dem Unbehagen ausgesetzt zu sein, welches von Einzelnen oder aus einer Gruppe kommt.

4.2 Hermeneutik - Fallverstehen

Als Hermeneutik wird nun die Kunst des Auslegens des von Supervisand*innen produzierten Materials durch die Supervisorin verstanden. Es geht um ein Übersetzen, ein Verstehen, welches im gemeinsamen Prozess zwischen Supervisorin und Supervisandin erfolgt. Davon ausgehend, „...dass dem Menschen die Bedeutung und der Sinn seines Verhaltens in den meisten Fällen und in wesentlichen Aspekten *unbewußt* ist, dass er sich selbst nur teilweise versteht, daß er sich selbst, meist mit Hilfe seiner Mitmenschen, sein Verhalten und seine Motive erst deuten muss.“ (Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach 1995, S. 33) ist dies eine gemeinsame Suchbewegung.

Hierbei hat dieses Verstehen der Anderen Grenzen und muss ständig überprüft werden. Jemanden ganz zu verstehen, ist nicht möglich, es gibt nur eine Annäherung an die Wirklichkeit des Gegenübers über ein aufmerksames Wahrnehmen und in den Dialog treten. Empathie ist ein Einfühlen „als ob“ ich es wäre und hat genau hier seine Grenzen: ich bin es nicht.

In der Supervision beschreibt die Supervisandin die Belastung, unter der sie durch die Pflege ihrer alternden Mutter leidet. Diese sei oft auch sehr boshaft, was es noch schwerer macht. Die Supervisandin leide unter Schlafmangel und wirkt, als wäre sie am Ende ihrer Kräfte. Die Supervisorin empfindet die Belastung nach und fragt nach, ob eine Auszeit von der Arbeitsbelastung hilfreich wäre. Die Supervisandin wehrt vehement ab: die Arbeit sei ein wichtiges Gegengewicht, da vergesse sie dies alles.

Das Beispiel macht deutlich, dass auch bei empathischem Einfühlen falsche Deutungen der Supervisorin das Erfassen des Themas der Supervisandin erschweren.

Die Supervisorin kann also ihre Interpretationen des Wahrgenommenen nur anbieten, davon ausgehend, dass dies *ihre* Auslegung des Narrativs der Supervisandin ist. Einen Zugang

eröffnen die inneren Resonanzen der Supervisorin. Bei der Entscheidung, welche der wahrgenommenen Phänomene, Resonanzen und inneren Bilder der Supervisandin zugemutet werden, sollte immer die Frage „Nützt dies der Supervisandin in der Bearbeitung ihres Anliegens und trägt zur Beantwortung ihrer Fragen bei?“ handlungsleitend sein. Im besten Fall fühlt sich diese verstanden, Unbewusstes erfährt eine neue Benennung und Perspektiven auf ein Thema werden erweitert oder verändert. Innere Imbalancen und Nicht-Passungen können emotional verfügbarer und verständlicher werden, eine Entdramatisierung über eine reflexive Distanzierung schafft Entlastung und alternative Bewertungen machen Passungsprobleme zwischen Anforderung und Bewältigungsmöglichkeiten handhabbarer. (vgl. Busse 2009, S. 8 - 17). Wie sich eine solche Entlastung in der Supervision äußern kann, soll folgendes Beispiel verdeutlichen:

Die Supervisandin setzt sich in der Sitzung mit ihrer schwierigen Beziehung zur Geschäftsführerin auseinander. Sie kritisiert deren Kommunikationsverhalten und auch Strategien der Vereinsführung. In der Supervision arbeitet sie an ihrer Rollenklarheit und Kommunikation gegenüber der Geschäftsführerin. Am Ende der Supervisionssitzung formuliert sie: „Ich kann meine Chefin eben nicht ändern! Es macht auch keinen Sinn, ihr mit den angedachten Vorschlägen zu kommen – die sind einfach nicht in meiner Verantwortung! Aber meine Handlungsspielräume in meinem Projekt sind auch was wert. Da kann ich viel tun und habe große Freiheiten.“

Die Themen der Supervisand*innen äußern sich entweder offen, als sichtbare Konflikte oder Krisen, versteckt, in dem ein anderes Thema vorgegeben wird und das darunter liegende Thema maskiert oder diffus und latent in Erscheinung tritt. Hier wird „etwas“ thematisiert, was die Schwelle zum Erträglichen für die Supervisand*innen zu überschreiten beginnt.

Ein Fall wird nur berichtet, wenn es ein „Drama“ gibt, also der Eindruck der Nicht-Bewältigbarkeit oder Nicht-Verarbeitbarkeit entstanden ist. Dies kann sich auf die Organisationsstrukturen, die Arbeitsaufgaben und -strukturen, die Beziehungen der Menschen untereinander im Arbeitsprozess oder auf die individuell erlebte Bewältigungskompetenz beziehen.

Den „Fall“ zu definieren, obliegt den Supervisand*innen: nur sie können benennen, was ihr „inneres Drama“, ihre Frage und Zielstellung ist.

Das Verständnis für diese Zusammenhänge erleichtert der Supervisorin, Phänomene in der Beratungspraxis einordnen zu können, zeigt die Bedeutung von achtsamer Wahrnehmung auf und entlastet aber auch von der Verantwortung, „Fälle zu lösen“.

4.3 Supervisionsformen und Erarbeitung des Falls

Die Formate, in denen Supervision stattfindet, fordern von der Supervisorin unterschiedliche Kompetenzen für eine erfolgreiche Supervision und bergen andererseits verschiedene Möglichkeiten des Erlebens von Unbehagen in sich.

In der Fall-Supervisionsgruppe, in der Fachkräfte aus verschiedenen Bereichen oder Teams zusammenkommen, unterstützt sie die Bearbeitung von Fragestellungen der

Falleinbringer*innen. Herausfordernd kann sein, die gesamte Gruppe im Blick zu behalten, neutral zu bleiben und die Intelligenz der Gruppe als Hauptkraft für die Erarbeitung von Lösungsansätzen zu nutzen. Dies fordert die Supervisorin in ihrer Moderationsfähigkeit, Rollenklarheit und Zurückhaltung. Die Entscheidung, wer sein Thema einbringt, sollte von der Gruppe gefällt werden. Die Supervisorin ist gefordert, die Anschlussfähigkeit für alle Teilnehmer*innen herzustellen. Dies gelingt am besten, wenn die Gruppe am Fall arbeitet.

In der Teamsupervision, in der Fälle oder Themen des Teams bearbeitet werden, sieht sich die Supervisorin mit einer festen Gruppe konfrontiert, die ihre Gruppenphasen durchleben und Gruppenregeln miteinander konstruiert haben. Dies in der Dynamik zu erfassen und für die Bearbeitung von Fällen und Teamthemen zu nutzen, ist für sie als „Außenstehende“ die Herausforderung. Wie erreicht sie diese Gruppe und wird für die Zeit der Supervision Teil von ihr? Die Fokussierung auf ein Thema muss für alle stimmen. In der Teamsupervision werden auch beim fallsupervisorischen Arbeiten Themen des Teams deutlich. Diese treffen jedoch auf Grund ihres hohen Konfliktpotentials oft auf Vermeidung und Abwehr. Da sie die Zusammenarbeit jedoch wesentlich beeinflussen können, ist es eine Herausforderung der Supervisorin, dem Team derartige Beobachtungen oder Hypothesen zur Verfügung zu stellen.

In Supervisionen im Konfliktfall sieht sich die Supervisorin immer mit konträren Standpunkten konfrontiert. Die Supervisand*innen sind versucht, sie für ihre Perspektive zu gewinnen. Die Frage, wer Recht hat, welche Perspektive sich durchsetzt, taucht, verbunden mit starken, negativen Emotionen auf und die Supervisorin ist in ihrer Allparteilichkeit und der Erarbeitung von Kompromissen gefragt. Der Fall ist der Konflikt.

Das Format der Einzelsupervision birgt einen intimen Rahmen in sich: nur die Supervisorin und die Supervisandin begegnen sich. Kein Dritter nimmt wahr, was gesprochen wird und welche Dynamik zwischen beiden wirkt. Diese Intimität braucht die Regulierung von Nähe und Distanz durch die Supervisorin. Sie ist den Widerstandphänomenen der Supervisandin, ihren eigenen Übertragungen und Gegenübertragungen ausgesetzt und bringt selbst auch unbewusst eigene Anteile mit ein. So kann es zu Verwicklungen der Beraterin kommen, die es wahrzunehmen und konstruktiv in den Prozess einzuspielen gilt.

5 Reflexionsperspektiven auf den Supervisionsprozess

Wie lässt sich nun die Supervision als Prozess überblicken? Verschiedene Modelle des Nachdenkens sind eine Art „Filter“, welche über diesen gelegt werden und somit in der Reflexion der Arbeit der Supervisorin hilfreich sein können. Durch die theoretische Strukturierung des stattgefundenen Prozesses besteht die Chance, sich auf zu erwartende Phänomene vorbereiten oder diese im Prozess besser einordnen zu können.

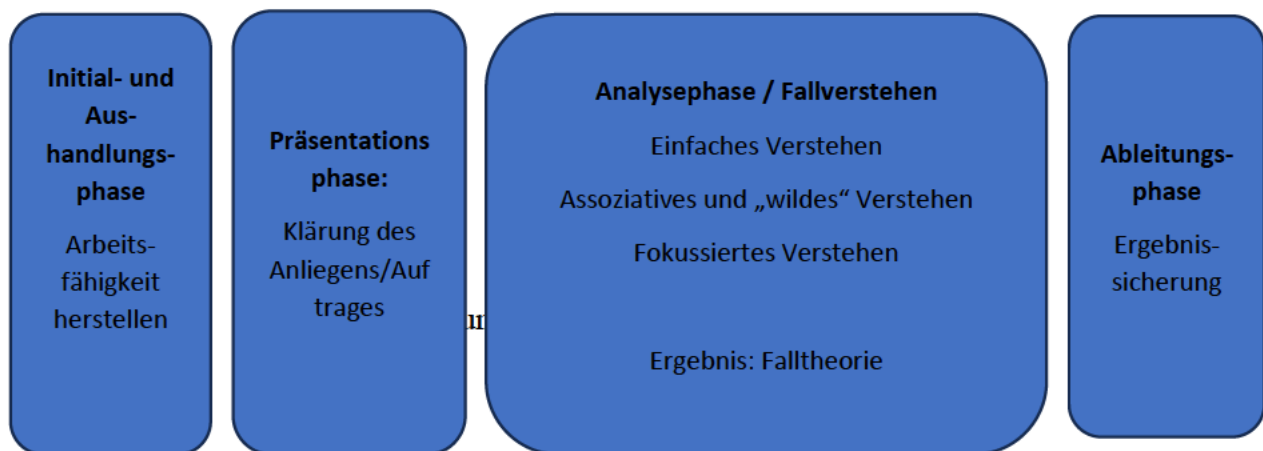
Es gibt viele unterschiedliche Herangehensweisen, wie auf diesen Prozess geschaut werden kann. Die Phasen von Beratungsprozessen eröffnen einen Blick auf Verläufe und sensibilisieren für diese Phasen tangierende Interaktionsmuster.

Die Phasen der Supervision sind als Rahmen zu verstehen, in denen dann Einmaliges stattfindet zwischen Supervisorin und Supervisand*innen. Keine Sitzung gleicht der anderen. Die Supervisorin wird Wahrgenommenes auf den Verständnisfolien ihrer bisherigen beruflichen Sozialisation einordnen und auf der Grundlage ihrer Konzepte mit den Klient*innen arbeiten. Es ist nicht möglich, Supervisionen in ihrem Ablauf zu planen, denn der inhaltliche und methodische Weg eröffnet sich erst im Verlauf der Sitzung, jedoch kann der Blick auf die Phasen unterstützend in der Arbeit sein. Diese „Nicht-Planbarkeit“ ist für die Supervisorin, besonders in Konstellationen mit einem hohen Grad an Fremdheit, ein Faktor der Verunsicherung.

Überlegungen zu Triaden und Triangulierungen sind hilfreiche Konstrukte in der Fallfindung, Fallbearbeitung und auch in der Selbstregulierung der Supervisorin. Geeignete Interventionsformen und Methoden beeinflussen maßgeblich Erfolg oder Unbehagen in der Supervision.

5.1 Phasen der Supervision und damit verbundene Herausforderungen

Der Supervisionsprozess lässt sich in folgenden vier Phasen denken (vgl. Busse 2009):



In der Initial- und Aushandlungsphase wird der konkrete Auftrag an die Sitzung geklärt – was ist der Rahmen unserer gemeinsamen Arbeit? Kontaktaufbau, Rahmung, Aufnahme von Stimmung und die Herstellung von gemeinsamer Arbeitsfähigkeit fordern die Supervisorin, welchen sie mit uneingeschränkter Aufmerksamkeit und Präsenz begegnen muss. Die Anfangsphase von Supervisionsprozessen ist entscheidend für die Weiterarbeit: wird es gelingen, ein Arbeitsbündnis herzustellen und wie gestaltet sich dieses? Wie schon beschrieben⁴ ist die Supervision eine exklusive Situation. Menschen mit einem Anliegen gehen auf einen ihnen fremden Menschen zu und formulieren ein Anliegen. „Mit der Akzeptanz der Beratungssituation geben Klient_innen Autonomie auf.“ (Lackner 2015, S. 41)

⁴ Siehe Kapitel 4

Das Anliegen wird in der Präsentationsphase, in der die Supervisandin erzählt, geklärt. Die Supervisorin hört zu: was wird wie erzählt, was nicht? Hier ist die Supervisorin gefordert, das Anliegen konkret zu klären, sonst besteht die Gefahr, in „Schleifen“ immer neue Erzählungen zu produzieren.

Die Analysephase, in der das Fallverstehen Ziel ist, wird von der Supervisorin im ersten Schritt durch strukturiertes Nachfragen und eine Rekonstruktion des berichteten Geschehens begleitet. Dann beginnt das „wilde Verstehen“, welches durch die Supervisorin durch Spiegelungen sowie angebotene Interpretationen und Methoden unterstützt wird und dann in ein fokussiertes Verstehen und eine Hypothesenbildung münden sollte, deren Ergebnis die Falltheorie ist.

Diese Phase mündet im besten Fall in einem gemeinsamen „Arbeitsflow“, in welchem die Supervisandin mehr Klarheit über ihren Fall entwickelt. Wenn in der Analysephase die Interventionen der Supervisorin nicht zum richtigen Zeitpunkt gesetzt werden oder Methoden auf Widerstände treffen, kommt die gemeinsame Arbeit ins Stocken. Die Supervisorin ist gefordert, in engem Kontakt mit der Supervisandin deren Denkarbeit nachzuvollziehen und begleitend – nicht lösend – die Arbeit zu unterstützen. Für die Supervisorin bedeutet dies unter Umständen, deren Unsicherheiten mit zu (er)tragen und Vertrauen in die Kompetenz zur eigenen Lösungserarbeitung der Supervisandin zu haben.

In der Ableitungsphase findet die Ergebnissicherung für die Supervisandin statt: Was bedeutet dies für mich? Was werde ich verändern? Wie sichere ich dies auch gegen innere Widerstände, was kann mir helfen? Das Veröffentlichende der neuen Einsichten durch die Supervisandin ist auch für die Supervisorin eine Möglichkeit, die Erkenntnisse ihres Gegenübers zu hören und somit die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu überprüfen. In Teamsupervisionen nehmen die Kolleg*innen untereinander ihre Äußerungen wahr, sie sind nun „in der Welt“ und werden nun im Team Wirksamkeit entfalten. Hier muss die Supervisorin damit rechnen, dass den Teilnehmer*innen dies bewusst ist und sie dementsprechend gut abwägen, was sie veröffentlichen.

Für die Supervisorin kann die Kenntnis der Phasen des Supervisionsprozesses hilfreich sein für eine Arbeitsstrukturierung. Eine Stringenz in der Begleitung ist notwendig, um beispielsweise den gesetzten Zeitrahmen einhalten zu können oder ein Bewusstsein über anstehende Phänomene und notwendige Interventionen zu haben.

5.2 Ur-, De- und Rezentrierung

Ein anderes Modell ist die Einordnung des Prozesses in Ur-, De- und Rezentrierung. Die Urzentrierung meint die Ausgangssituation der Supervisand*innen, in der sie mit der individuellen Narration in die Beratung gehen. Sie ist gekennzeichnet von einer in Punkt 4.1 schon beschriebenen Überforderungssituation der Falleinbringenden.

Die De-Zentrierung bedeutet für die Supervisandin, dass bisherige Sichtweisen ins Wanken geraten und sich Irritationen bei dieser einstellen können. Der Erfolg einer Beratung hängt davon ab, dass eine Dezentrierung stattfindet, um sich aus der bisherigen Verfestigung zu begeben. Die Supervisorin ist aufgefordert, die Supervisandin „in Frage zu stellen“ und ihre Perspektiven zu verändern. Dies kann von der zu Beratenden als Zumutung erlebt werden, gegebenenfalls sogar als destabilisierende Aggression. Die Interventionen der Supervisorin

müssen sich daran ausrichten, wie tief die Supervisandin emotional in der Kränkung ist. Vielleicht geht es erst einmal darum, Anerkennung und Verständnis zu erfahren. Hier ist es entscheidend, ob die Beziehung zur Supervisorin von der Supervisandin als tragfähig erlebt wird (vgl. Busse 2009, S. 8-17).

Eine Rezentrierung bedeutet eine Neuordnung der bisherigen Narration für die Supervisorin – das ist das Ziel der supervisorischen Sitzung.

Ein Blick auf diese Struktur kann es der Supervisorin erleichtern, den Prozess zu reflektieren. So sind Erkenntnisgewinn und -sicherung ohne Rezentrierung nicht möglich und die Supervisandin geht wieder in die Urzentrierung. Dies kann für Supervisorin und auch Supervisandin zum Eindruck führen, „wieder an der gleichen Stelle angekommen zu sein“, also keine Lösung für das Problem gefunden zu haben. Die Gefahr der Frustration der Supervisandin besteht ebenso wie die Sorge der Supervisorin, versagt zu haben.

Das Denkmodell ermöglicht der Supervisorin, in der De-Zentrierung Verständnis für Irritationen auf Seiten der Supervisandin zu haben: bisherige Sichtweisen werden in Frage gestellt und es gibt noch nichts Neues, Sicherheit und Klarheit Gebendes. Auch schärft es den Blick auf die Ergebnisse der Supervision: was ist in der Rezentrierung jetzt anders? Was weiß die Supervisandin jetzt mehr? Gibt es bei der Supervisandin eine Erweiterung ihres Handlungsspielraums oder eine emotionale Entlastung?

5.3 Triaden und Triangulierungen

„Triadisches Denken (...) versteht sich zunächst einmal als Ergänzung und Alternative zur zweiwertigen Logik des Denkens mit ‚Ja/Nein‘-Entscheidungen.“ (Giesecke, zit. n. Busse, Tietel 2018, S.15) Es geht um eine Differenzierung und Vervielfältigung sozialer Phänomene mithilfe des „triadischen Blicks“, der einerseits hilft, Dynamiken besser zu verstehen und andererseits durch eine Reduktion komplexer Zusammenhänge auf eine zentrale Dreiecksstruktur eine Überschaubarkeit herstellt, welche Analysen möglicher macht.

Die Psychoanalyse beschreibt Triangulierung als Kompetenz, die jeder Mensch im Laufe seines Lebens entwickeln muss. Das Kind wendet sich aus der privilegierten symbiotischen Dyade mit der „Mutter“ (Hauptbezugsperson) „dem Dritten“ (Vater oder andere Bezugspersonen) zu und es entsteht ein triadischer Raum als Quelle der Veränderung, der stetig reguliert werden muss und Beziehungen erlebbar und mitgestaltbar macht. „Um Beziehungen befriedigend „regulieren“ zu können, brauchen Menschen die „triadische Fähigkeit, sich mit der Wahrnehmung eines anderen Menschen probeweise zu identifizieren und mit dessen Augen auf die eigenen Beziehungen zu anderen Menschen zu sehen. Diese Fähigkeit wird auch als „Mentalisieren“ beschrieben. Sie erfordert die kognitive und emotionale Repräsentanz eines „Dritten“ – eine Vorstellung davon, dass jemand sowohl dem Erzähler als auch Menschen, von denen er erzählt, neutral oder wohlwollend verbunden sein kann. Idealtypisch entwickelt sich diese Fähigkeit in den ersten vier bis fünf Lebensjahren.“ (Staats 2016, S. 151)

Es geht also um die Fähigkeit, soziale Prozesse durch die Fähigkeit des Einfühlens und des Hineinversetzens in andere zu regulieren. Die Weiterentwicklung dieser Kompetenz wird durch Beratung und Supervision unterstützt.

Die Grenzen des Dualismus werden durch triadisches Denken geöffnet. Die Fähigkeit, mit Ambiguitäten und Ambivalenzen umzugehen, wächst. Ein „sowohl als auch“ wird aushaltbarer und Komplexität wird denkbarer. Dies ist für die supervisorische Arbeit eine Voraussetzung, um nicht „Partei für eine Seite zu ergreifen“ oder der Verführung einfacher Lösungen zu widerstehen.

Folgendes Beispiel zeigt eine Situation auf, welche die Supervisorin in ihrer Triangulierungskompetenz fordert. Diese innere Arbeit hat einen Einfluss auf das Gelingen der Supervision:

Während einer Supervisionssitzung kommt es zu einem Konflikt zwischen einem Kollegen und einer Kollegin. Er möchte gern, dass sie mehr Verantwortung übernimmt. Sie kritisiert seine Dominanz in wichtigen Arbeitsprozessen. Der Kollege spricht von der Sehnsucht nach Entlastung und findet dann an konkreten Beispielen immer wieder einen Grund, warum nur ER diese Aufgaben machen kann. Die Supervisorin nimmt wahr, wie sie beginnt, den Kollegen sehr kritisch wahrzunehmen und bemerkt innere Impulse, ihm seine Widersprüchlichkeit „unter die Nase zu reiben“.

Die Supervisorin als „hinzukommende Dritte“ ist Mitwirkende im Prozess der Beziehungsgestaltung – sie ist Teil der Triade. Somit ist ihre trianguläre Kompetenz gefragt. Warum fällt es dem Kollegen schwer, loszulassen? Wie kommt die Kollegin aus der Defensive – und was nützt ihr diese eventuell?

Die Supervisorin ist aufgefordert, „zwischen den Zeilen zu lesen“ und dem Sog zu widerstehen, den Polarisierungen mit sich bringen. „Beratung ist ein widersprüchliches und fließendes Geschäft. Beratung ist ein Beziehungsgeschehen. Es gibt dort kein Richtig und kein Falsch. Wir haben es hier nicht mit logischen Kausalzusammenhängen zu tun, sondern mit Ambivalenzen, Dilemmata, Paradoxien oder Aporien.“ (Lackner 2015, S. 41) Jeder Mensch hat einen guten Grund für sein Handeln. Wenn dieses Handeln von Menschen in der Arbeitswelt konträr ist, kommt es zu Konflikten, die mit Annäherungen an die je andere Perspektive eine Entschärfung erfahren können. Bei diesem Prozess ist die Supervisorin eine Unterstützung.

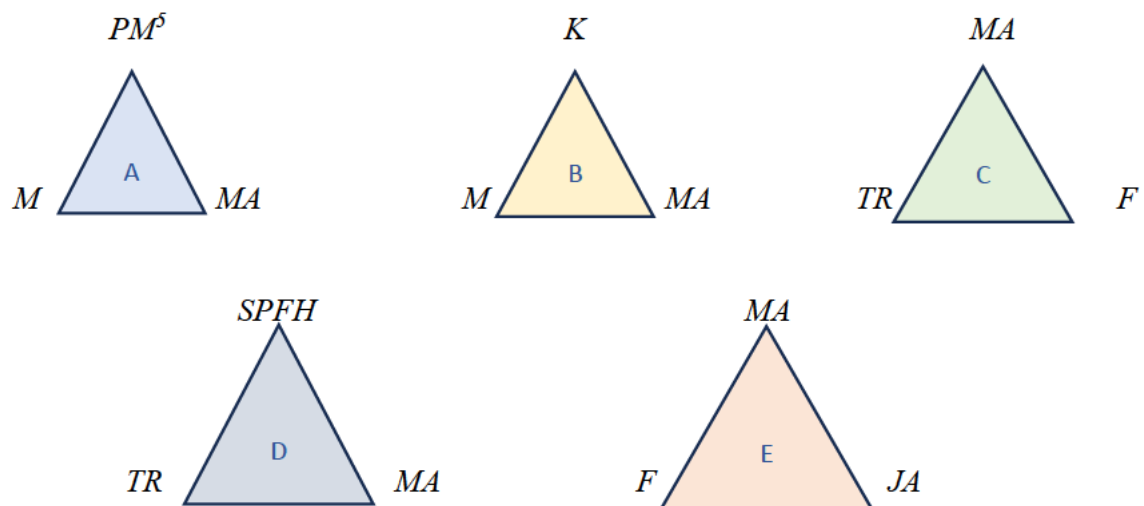
Den Winkel zwischen zwei Positionen zu halten oder durch vorübergehende Koalitionen einen Ausgleich zu befördern ist im besten Fall eine Intervention der Supervisorin. Ein „Verrutschen des Winkels“ kann der Supervisorin beispielsweise in Form einer unzulässigen Koalitionsbildung passieren. Ein Bewusstsein darüber kann es im Einzelfall notwendig machen, diese offenzulegen und um Rückmeldungen zu bitten, wenn Supervisand*innen dieses wahrnehmen.

Auch die Kompetenz der Spaltungsfähigkeit, also das kontrollierte Abspalten von Dingen, die die Supervisorin als exklusives Wissen hat, stellt diese vor Herausforderungen.

Triadisches Denken kann dabei unterstützen, das Anliegen der Supervisandin herauszuarbeiten, wenn die Fragestellung noch nicht konkret zugänglich ist. Die Supervisorin kann mit Hilfe dieses Modells helfen, Themenschwerpunkt zu identifizieren. Für die Fallbearbeitung kann dies heißen, die primären Dreiecke des Falls mit ihren Dynamiken herauszuarbeiten, welche für das zu lösende Problem von zentraler Bedeutung sind (vgl. Busse, Tietel 2018, S. 18) und somit in

ein relationales, also die Beziehungen betrachtendes Arbeiten zu kommen. Ein Beispiel aus der Supervisionspraxis soll dies veranschaulichen:

*In der Teamsupervision der SPFH berichten zwei Kolleginnen ausufernd von ihren Belastungen in der Zusammenarbeit mit einer geistig beeinträchtigten Mutter. Diese lehne sie ab. Außerdem würde deren Pflegemutter sie in ihrem Handeln ständig torpedieren. Die zwei kleinen Kinder der behinderten Mutter, ein Säugling und ein Zweijähriger, sind einem hohen Risiko ausgesetzt. Die Kolleginnen betrachten ihr Handeln als sinnlos. Das zuständige Jugendamt hatte ihnen den Fall mit dem Kommentar anvertraut, dass sie eine hohe Fachlichkeit hätten und somit Hilfen nicht unnötig in die Länge ziehen würden. Ein von diesem in Auftrag gegebenes Gutachten zur Erziehungsfähigkeit der Mutter lässt auf sich warten... Die Kolleg*innen im Team stellen ihre Gedanken zur Verfügung, sie ermuntern zu einer Beendigung der Hilfe. Die Supervisor*innen, von der eine die Teamleiterin ist, gehen darauf nicht ein und „ziehen immer neue Schleifen des frustrierten lauten Nachdenkens“. Die Supervisorin bietet nach einer kurzen Pause folgende mögliche, sich im Fall abzeichnende Triaden an, auf die sie sich in ihrem Nachdenken fokussieren können:*



Die Triaden, welche direkt die Arbeit im Familiensystem betreffen (A, B), bezeichnen die Supervisorinnen als „erledigt“, es ist ihnen nicht gelungen, einen Arbeitskontrakt zu schließen. Sie fühlen sich nicht vom Team im Stich gelassen (C) und auch nicht vom Träger unter Druck gesetzt (D), Aufträge auch jenseits der Fachlichkeit aus wirtschaftlichen Gründen zu behalten. Die Triade Fall-zuständiges Jugendamt und sie (E) spricht sie an und sie wollen daran arbeiten. Es stellt sich heraus, dass sie durch eine persönliche gute Beziehung zur Mitarbeiterin und „Vorschusslorbeeren“ bezüglich ihrer Fachlichkeit in Verstrickungen geraten sind. In der Bearbeitung gibt es nun eine Fokussierung und Strategien im Umgang mit dem Jugendamt werden erarbeitet.

In der gemeinsamen Arbeit am Fall gab es eine Phase der zunehmenden Frustration der Falleinbringerinnen und des Teams. In der Schilderung kam es zu Wiederholungen. Die

⁵ K = Kinder; PM = Pflegemutter; M = Mutter; MA = fallführende Kolleginnen; SPFH = Dienststelle der Mitarbeiter*innen; TR = Träger im Sinne der Geschäftsführung; T = Team der Mitarbeiterinnen; JA = zuständiges Jugendamt; F = der spezifische Fall

Supervisand*innen wechselten in ihren Erzählungen immer wieder die Schwerpunkte der Betrachtung. Auf die Supervisorin übertrug sich die „Verwirrung“ und eine Analyse möglicher Triaden im Fall brachte eine erste Ordnungsstruktur. Die relevanten Triaden durch Kärtchen für die Supervisand*innen sichtbar zu machen, wurde von der Gruppe und den Falleinbringerinnen schnell angenommen. Nicht relevante „Baustellen“ wurden aussortiert und die Fokussierung auf das Schwerpunktthema gelang. Es konnten nächste anstehende Schritte erarbeitet werden.

Unbehagen entstand für die Supervisorin auf Grund der Resonanz der Falleinbringerinnen und des Teams, die Verzweiflung signalisierten und davon sprachen, „nicht vorwärts zu kommen“. Die Supervisorin hatte im Erzählfluss der Supervisandinnen mehrere mögliche Triaden ausgemacht, die Konfliktpotential in sich trugen. Es war ihr jedoch nicht möglich, den Schwerpunkt zu erkennen, was bei ihr selbst Unsicherheit angesichts der voranschreitenden Zeit auslöste. Die Intervention des Sichtbarmachens führte dazu, dass die Supervisandinnen an ihrem Problem gezielt arbeiten konnten. Die Supervisorin empfand Wirksamkeit und die Sitzung konnte mit konkreten Ergebnissen beendet werden.

5.4 What to do – Konzepte und Methoden in der Supervision

Supervisorisches Handeln ist von einer großen Vielfalt dem zugrunde liegender Konzepte geprägt, die hier nicht vollständig wiedergegeben werden können. Schlaglichter sollen die Fülle verdeutlichen, in der professionelle arbeitsweltliche Beratung stattfindet. Es sprengt den Rahmen dieser Arbeit, die verschiedenen Ansätze hier ausführlich zu beschreiben. Schreyögg hat diesen Versuch mit ihrem Buch „Supervision – ein integratives Modell“ unternommen und die DGSv hat 2008 mit „Konzepte für Supervision“ neun theoretische und methodische Ansätze publiziert.⁶

Als weiterführende Qualifikation baut eine Supervisionsausbildung auf der bisherigen beruflichen Sozialisation der Supervisor*innen auf. In vorangegangenen Tätigkeiten haben diese unterschiedlichste Theorie-Konstrukte als Grundlage ihrer Arbeit kennengelernt und verinnerlicht und sich somit ein eigenes professionelles Gerüst aufgebaut, auf dem sie ihr Handeln begründen, strukturieren und reflektieren. Die Supervisionsausbildung gilt es nun in das bisherige Beratungsverständnis zu integrieren. Dies führt zu einer konzeptionellen Vielgestaltigkeit in der konkreten Arbeit der supervisorisch Tätigen.

In der Supervisionssitzung entstehen daraus einzigartige Beratungen: anhand der Individualität und dem Anliegen der zu Beratenden und dem „Blick“ der Supervisorin entwickelt sich eine Interaktion, wie sie so nicht noch einmal stattfinden wird - auch im Hinblick auf die verwandten Methoden.

Die Supervisorin hat die Verantwortung für den Prozess. Sie fragt, moderiert, stellt Hypothesen zur Verfügung und setzt Methoden ein. „Supervisoren müssen zunächst angemessene Dialogpartner sein. Das setzt voraus, daß sie ihre Methodik auf a. die jeweiligen thematischen

⁶ https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/03/Konzepte_2_Auflage_2008_07.pdf

Anliegen, b. auf die jeweiligen supervisorischen Beziehungen und c. den jeweiligen supervisorischen Kontext abstimmen... „Die supervisorische Methodik muß auch „passend“ sein, je nach der Art, wie sich die Beziehungen zwischen Supervisor und Supervisand ... gestalten.“ (Schreyögg 2000, S. 43)

So entstehen die in der konkreten Sitzung angewandten Methoden aus den theoretischen Grundannahmen und Erfahrungen der Supervisorin. Konzeptionelle Vielfalt heißt, dass sich Elemente verschiedener Konzepte wie Psychoanalyse, systemischem Denken, Themenzentrierter Interaktion, Psychodrama, Gestalttherapie und -gruppodynamischem Denken im Handeln der Supervisorin zeigen können. Die Ansätze entwickeln sich weiter, haben unterschiedliche Begrifflichkeiten für ähnliche Aspekte. Sie stehen als „Folien des Nachdenkens“ zur Verfügung. So steht beispielsweise die „unverstellte Tele-Beziehung“ des Psychodramas der „Intersubjektiven Begegnung“ in der Integrativen Therapie gegenüber. Die körperbezogenen Aspekte der Gestalttherapie finden sich in vielen Beratungs- und Behandlungsansätzen wieder mit der Beachtung des körperlichen Ausdrucks der Supervisand*innen. Das „Spiegeln“ aus dem klientenzentrierten Ansatz gehört ebenso zum Grundwissen in der Beratung wie die Übertragung und Gegenübertragung, der Widerstand und die Abwehrmechanismen, welche ihre Wurzeln in der Psychoanalyse haben. Aufwärmübungen aus der Gestalttherapie und dem Psychodrama werden von vielen Praktiker*innen angewandt wie beispielsweise soziometrische Übungen oder Awareness-Übungen. Spiegelungseffekte in Supervisionsprozessen sind phänomenologisch ähnliche Prozesse auf mehreren Ebenen des Geschehens.

Aus den ihr zur Verfügung stehenden Modellen des Nachdenkens bietet die Supervisorin Interventionen an, um zu einem Beratungserfolg zu kommen. Hier ein Beispiel aus der Arbeit einer von der Integrativen Therapie geprägten Supervisorin:

Die Supervisandin berichtet über ihren Ärger mit der Geschäftsführerin. Ihre Ausführungen lassen die Supervisorin vermuten, dass die Supervisandin keinen „zwischenmenschlichen Zugang“ zur Geschäftsführerin hat, diese überhöht und dennoch in den Kontakt mit ihr treten möchte, um zu verstehen, warum diese so reagiert, wie es die Supervisandin ärgert. Die Supervisorin bietet der Supervisandin an, die Geschäftsführerin mittels des leeren Stuhls „hereinzuholen“.

Die „Arbeit mit dem leeren Stuhl“ lässt ein Einfühlen in Konfliktpartner*innen wie auch ein Spiegeln der Kommunikationsangebote der Supervisandin zu. So kann sich diese in einer geschützten Situation „laborhaft“ mit Personen auseinandersetzen und neue Deutungs- und Handlungsmuster entwickeln.

Beratungssituationen sind oft davon gekennzeichnet, dass die zu Beratenden Situationen oder Menschen nicht verstehen oder sich in einer Suchbewegung befinden. Die Supervisorin begibt sich in diese Situationen mit hinein und auch in ihr kann sich dieses „Nichtverstehen“ abbilden. Dies kann auch zur Ratlosigkeit bei der Supervisorin führen und fordert von ihr die Akzeptanz dieses Zustandes, darauf vertrauend, dass sich Anhaltspunkte für das weitere Vorgehen entwickeln werden. (vgl. Weigand S. 22) Die Verführbarkeit der Supervisorin, hier mit Methoden oder Interventionen den Zustand des „Nichtverstehens“ schnell zu beenden, kann dazu führen, dass die Suchbewegungen der Supervisand*innen gegebenenfalls in eine Richtung gehen, die sie von ihrer eigentlichen Fokussierung wegführen.

In diesen Ausführungen soll verdeutlicht werden, dass es für die Supervisorin nur den Weg gibt, sich auf die verinnerlichteten Konzepte und die eigene Kreativität zu verlassen. Der Einsatz von Methoden muss zu ihr passen, sie muss sich in ihnen „zu Hause fühlen“. Der blanke Einsatz einer Methode ohne fundierte konzeptionelle Überlegungen kann dazu führen, dass diese um der Methode willen umgesetzt wird.

6 Gestaltungsebenen professionellen Handelns

Die Supervisorin kann sich nur bedingt auf zukünftige Supervisionssitzungen vorbereiten, in dem sie sich beispielsweise Wissen über das Unternehmen und das Arbeitsfeld aneignet. SIE ist das Instrument, auf dem das Lied der Supervision gespielt wird. Ihre Saiten sind die professionelle Haltung, die Auseinandersetzung mit den Dynamiken in einem Beratungsprozess, ihre volle Awareness, ihr Verhältnis von Nähe und Distanz und ihr Mut, sich offenen Situationen zu stellen.

In der Grundlagenliteratur der Sozialen Arbeit wird im Diskurs um den Professionsbegriff beschrieben: „Die typische `Ungewissheitssituation` in Arbeitsaufgaben ist das eigentliche Arbeitsfeld moderner Dienstleistungsprofessionen. Es zeigt sich, dass professionelles Handeln hinfällig würde, wenn Möglichkeiten einer routinemäßigen Bewältigung von in der jeweiligen Handlungssituation liegenden Ungewissheiten gegeben wären.“ (Dewe und Otto 2015, S.1249) Diese Ungewissheitssituation ist eine Herausforderung für die Supervisorin und möglicherweise Quelle von Unbehagen und Unsicherheiten.

Die Auseinandersetzung damit kann nur auf der Grundlage individueller Interpretations- und Reflexionsleistungen der Supervisorin erfolgen.

Durch eine Klarheit über die eigene Rolle, die Regulierung innerer Prozesse und Ideen zum Umgang mit Spannungsfeldern und dem damit verbundenen Unbehagen kann für die Supervisorin mehr Handlungssicherheit entstehen.

6.1 Beratungskompetenz und Rollenklarheit

Für die Klarheit über die eigene supervisorische Rolle ist eine Auseinandersetzung mit den eigenen Konstruktionen dieser Arbeit notwendig: was ist die Motivation, Supervisorin zu sein, was sind beraterische Kompetenzen und wie prägt meine Sozialisation mein beraterisches Handeln? „Warum wird man ...Supervisor...? Nehmen wir als Ausgangspunkt unserer Überlegungen das `Helfersyndrom`, welches uns in zugespitzter Form einen Blickwinkel zum Verständnis der Psychologie des Helfens ... gibt... Die eigene Schwäche, Hilflosigkeit und Ohnmacht wird verleugnet und kompensatorisch in der Rolle des Experten im Beruf ausgelebt.“ (Barthelmess 2003, S. 454) Mit dieser Demaskierung der scheinbaren Selbstlosigkeit helfenden Handelns müssen sich angehende Sozialarbeiter*innen wie auch andere soziale Berufe auseinandersetzen, um Professionalität zu entwickeln.

Barthemess geht in seinem Artikel so weit, vier Formen der Hybris des Beraters zu benennen: die Hybris des Wissens („Ich weiß es besser als du“), des Verstehens („Ich verstehe dich besser als du dich selbst“), der Distanzierung („Ich habe mit dir und deinen Problemen nichts zu tun“ und des Misstrauens („Ohne meine Hilfe schaffst du es nicht“) und fordert auf, sich selbstkritisch mit diesen Glaubenssätzen zu beschäftigen. Es muss gelingen, diese Kategorien in positiv formulierte Kompetenzen zu überführen – die Wissenskompetenz, die Verstehenskompetenz, die Distanzierungskompetenz und die Misstrauenskompetenz (vgl. Barthelmeß 2003, S.454 – 466). Hierzu ist es notwendig, vorerst unbewusste Motivationen selbstreflektiv zu betrachten und im Sinne einer Beratungsexpertise zu entwickeln.

Die besondere, machtvolle Rolle der Supervisorin ist von einer Verführbarkeit tangiert, diese Macht einzusetzen, wenn im System scheinbar keine Lösungsideen bzw. -strategien vorhanden sind. Unreflektiert kann dies zu Übergriffigkeiten von Seiten der Supervisorin führen.

Die Supervisorin trägt die Verantwortung für den supervisorischen Prozess – nicht für die Lösung der thematisierten Anliegen. Es ist ihre Aufgabe, durch Präsenz und Interaktion im Prozess der Supervision Supervisand*innen dabei zu unterstützen, Strategien und Lösungsansätze für individuelle Herausforderungen zu erarbeiten. Dabei muss sie die ihr zur Verfügung stehenden Gestaltungsmittel von einer guten Kontraktgestaltung bis zum Setting wie Räumlichkeiten und Zeitrahmen ausschöpfen.

An die Supervisorin werden Rollenerwartungen herangetragen: Konflikte zu lösen, Wege aufzuzeigen, Entlastung zu schaffen und somit zu einem gelingenden Arbeitsprozess beizutragen. Konfrontiert mit diesen Erwartungen und dem eigenen Anspruch an gelingende Supervisionen kann sich in schleppenden oder scheiternden Prozessen auch ein Schamgefühl einstellen (vgl. Haubl 2018, S. 58), da sie diese nicht erfüllen kann. Klarheit in der Kommunikation mit Auftraggeber*innen und auch Supervisand*innen hilft, Erwartungen an Supervision auf ein reales Maß zu begrenzen.

Nicht zuletzt trägt die Supervisorin die Verantwortung dafür, dass verhandelte Formate wie vereinbart erfolgen oder gegebenenfalls Verträge neu kontraktiert werden, wenn sich Bedarfe verändern. Auch die Beendigung eines Prozesses muss sie im Blick haben. Durch eine lange, vertraute Zusammenarbeit entsteht unter Umständen zu viel Nähe, die nachteilig sein kann. Die Supervisorin sollte im Blick haben, dass ein Team durch eine neue Person auch neue Impulse in den Supervisionen erhält und dass die Befähigung zur eigenständigen Erarbeitung von Lösungen Bestandteil der beraterischen Tätigkeit ist.

6.2 Nähe und Distanzregulierung

Eine innere Regulierungsaufgabe der Supervisorin ist ein angemessenes Nähe-Distanz-Verhältnis zu den Supervisand*innen, um die emotionalen Anteile der Supervisand*innen gut nachempfinden zu können, ohne Teil des Systems zu werden. „Während eines Beratungsprozesses und unmittelbar danach bleibt das Bedürfnis nach Nähe aufseiten der Berater_innen unbefriedigt. Es gibt keine primäre Bedürfnisbefriedigung. Berater_innen haben sich mit einer `Sekundärzufriedenheit` zu begnügen, wissend oder ahnend, dass sie gut

gearbeitet haben...“ (Lackner 2015, S. 46). Die Rolle der Supervisorin ist also einsam. Im Regelfall arbeitet sie allein mit Einzelnen oder Gruppen. Sie gehört den Systemen, die sie berät, nicht an. Genau dies ist die Qualität, mit der sie „einen Außenblick“ einbringen kann, für sie selbst jedoch bedeutet dies, sich immer nur temporär einzulassen und stets in der Rolle der „Außenstehenden“ zu bleiben, die mit ihrer Arbeit jedoch „sehr nah herankommt“.

6.3 Innere Regulierungsarbeit

Um in der Supervision Supervisand*innen zu unterstützen, ihre Deutungs- und Handlungsspielräume zu erweitern, müssen diese Gelegenheit bekommen, sich selbst besser zu verstehen und einen Zugang zu eigenen Emotionen finden. Die Supervisorin dient hier als „Spiegel“. „Dieses Ziel kann ein Berater allerdings nur dann Erfolg versprechend verfolgen, wenn er über eine professionelle Regulierung seiner eigenen Emotionen verfügt, wenn er seine eigenen Emotionen identifizieren, differenzieren und verbalisieren kann.“ (Haubl 2018, S. 89) Somit gilt es erst einmal, eigene Anteile am Geschehen zu erkennen, um dann zu entscheiden, welche Wahrnehmungen der Supervisandin zugemutet werden können, um diese in ihrem Erkenntnisprozess voranzubringen. Die von der Supervisorin wahrgenommenen Emotionen sind also wichtige Wegweiser im Supervisionsprozess. „Um diese Erkenntnismöglichkeit zu nutzen, müssen sich alle Beteiligten auch emotional berühren. Ohne eine Bereitschaft zu einer selektiven Selbstenthüllung wird dies nicht gelingen.“ (Haubl 2018, S. 90)

Die Supervisorin mutet den Supervisand*innen selektiv ihre Gedanken, Beobachtungen und Fragen zu, die diese in der Problemlösung unterstützen sollen. Dabei besteht immer die Gefahr der Kränkung der Supervisand*innen. „Vor allem unangenehme Wahrheiten kränken. Sie anzunehmen, ohne gekränkt zu sein, setzt ein selbstkritisches Reflexionsniveau voraus, über das nicht jeder verfügt.“ (Haubl 2018, S. 76) Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass sich Supervisand*innen angegriffen fühlen, einen Gegenangriff auf die Supervisorin starten oder sich zurückziehen. Die Supervisorin steht also immer vor der Entscheidung, welche Inhalte sie ihrem Gegenüber verdaulich zumuten kann. Diese Zumutungen sind jedoch notwendig, um arbeitsfähig im Beratungsprozess zu bleiben. Pühl geht so weit, von einem notwendigen Maß an konstruktiver Aggression zu sprechen, welches eine Energiequelle für den Mut ist, auch in unklaren, diffusen, angstvollen und beschämenden Situationen präsent und damit im Kontakt zu bleiben (vgl. Pühl 2022, S. 90).

Supervisorisches Arbeiten ist eine stetige emotionale Regulierungsarbeit. Rolf Haubl postuliert, „...dass Emotionen einen wesentlichen Anteil sowohl an der Entstehung von Problemen als auch an deren Lösung haben.“ (Haubl 2018, S.89). Diese werden auch im Beratungsprozess von den Supervisand*innen aktualisiert und in Form von Übertragungen und Gegenübertragungen für die Supervisorin verfü- und erlebbar.

Supervision als Ort der Entlastung der Supervisand*innen fordert von der Supervisorin Containment-Leistungen, welche mental sehr anstrengend sein können. Sie stellt Supervisand*innen einen inneren Raum zur Verfügung, der als Behälter für schwer verdaulichen Inhalt zur Verfügung steht. Dies betrifft nicht nur bewusstes Material der Supervisandin, sondern auch Unbewusstes. Dieses wird in der Supervisorin aktiviert und wird

selektiv an die Supervisorin zurückgegeben. Die Regulierung des Containment-Raumes stellt für Beratende eine stetige Arbeit des Sich-Abgrenzens und Sich-Einlassens dar. Sie werden mit belastenden, teilweise überflutenden Inhalten konfrontiert, die für die Supervisor*innen „verdaulicher“ werden sollen. Folgendes Beispiel zeigt, was dies heißen kann:

Die Mitarbeiterin der Sozialpädagogischen Familienhilfe kommt zu einer Supervisionssitzung, die aufgrund des Todesfalls eines Säuglings in einer von ihr betreuten Familie angefordert wurde. Sie berichtet im Detail von den Verhältnissen in der Familie, von dem Bettchen des Kindes, in dem dieses gefunden wurde und von dem Tag, an dem das Kind starb.

Die Gefahr, emotional überflutet zu werden, besteht auch für die Supervisorin, wenn das Berichtete auf vulnerable Anteile in ihr trifft. Dies betrifft Narrationen, von denen die Supervisorin aktuell auch betroffen sein kann. In diesen Fällen kann es der Supervisorin passieren, dass das Material der Supervisor*innen sie überfordert. Diese Gefahr ist auch erhöht, wenn sie eigene traumatische Ereignisse nicht verarbeitet hat.

Die innere Arbeit besteht dann darin, sich weiter auf das Material der Supervisor*innen einzulassen und sich empathisch einzufühlen, ohne selbst in die Betroffenheit zu geraten. Hier kann bei der Supervisorin die Angst entstehen, den Beratungsprozess nicht mehr zu beherrschen und „die Fassung zu verlieren“. „... die Angst des professionellen Beziehungsarbeiters ... mit ihrer konkreten Arbeit gegen grundlegende Basics ihrer Profession zu verstoßen und damit sozusagen aus dem Nest der haltgebenden Profession zu fallen... Der Berater kommt zum anderen ... auch schlicht und einfach in Not, weil er vor den eigenen professionellen Ansprüchen zu versagen scheint und dadurch mit sich selbst ins Unreine kommt.“ (Obermeyer 2016, S. 83)

Das „Angerührt-sein“ der Supervisorin bedarf der inneren „Einordnung“: sind dies meine Emotionen oder die des Gegenübers? Was nehme ich wahr? Stehen die geschilderten Ereignisse in Einklang mit den wahrzunehmenden Emotionen? „Die Kompetenz des Beraters, die mit der interaktionellen Verflochtenheit verbundenen Verwicklungen, Zwickmühlen, Ängste und Verheißungen bei sich wahrzunehmen, vor dem Hintergrund der Organisationsdynamik sowie der eigenen Subjektivität zu verstehen und schließlich bei der Gestaltung angemessener Interventionen zu nutzen, ist grundlegender Bestandteil beraterischen Handwerks.“ (Obermeyer, Pühl 2016, S.8)

Supervisorinnen sehen sich im Beratungsprozess auch häufig mit Widerstandsphänomenen konfrontiert. Im Sinne einer legitimen menschlichen Seinsform, die den Sicherheitsbedürfnissen des Menschen Rechnung trägt (vgl. Schreyögg 2000, S. 236) ist der Widerstand ein zu erwartendes Phänomen. Ein achtsames Vorgehen durch Supervisor*innen ist angezeigt, da jede Beratungssituation „... Implikationen enthält, die, insbesondere in den ersten Phasen von Supervision, fast automatisch zu unspezifischen Widerständen führen. Jede supervisorische Situation enthält zwei Bestimmungsmerkmale, durch die Supervisoranden ihre Selbstachtung gefährdet sehen können: a. Die asymmetrische Rollenstruktur b. den „Zwang“ zur Selbsteröffnung.“ (Schreyögg 2000, S. 245) Es gilt, alles zu vermeiden, was die Ängste vor Bloßstellungen erhöhen könnte.

6.4 Professioneller Umgang mit dem Unbehagen

Irritationen, Frustrationen, Missverständnisse und Schwierigkeiten in der Beziehungsgestaltung gehören, wie grundlegend in der zwischenmenschlichen Kommunikation, in der Supervision dazu. Sie sind hilfreiche Marker dafür, dass es wichtig ist, „nachzujustieren“, in die Beziehungsgestaltung oder Fallkonstruktion zu investieren. Die Supervisorin muss damit umgehen lernen.

*Die Supervisorin ist auf der Heimreise von einer Teamsupervision. In dieser haben sich die Teammitglieder gegenseitig angegriffen, beschuldigt und beschimpft. Kleine Anzeichen von Versöhnungsgesten wurden durch nächste Angriffe wieder vernichtet. Einige Teammitglieder haben sich bis zum Schluss nicht geäußert, andere haben geweint. Auch zum Ende der Sitzung waren die Fronten verhärtet. Die Rückmeldungen der Supervisand*innen wirkten halbherzig und unauthentisch.*

Das Unbehagen, welches im Team vorhanden war, hat sich auf die Supervisorin übertragen. Nun gilt es, in die Reflexion zu gehen und eigene Interpretationsformen für das Stattgefundene zu finden: Welche Fortschritte kann sie in diesem Prozess sehen? Welchen Vorteil hat es gegebenenfalls für die Supervisand*innen, den Status quo aufrecht zu erhalten? Ist es im Rahmen ihrer Möglichkeiten gelungen, einzelne zu schützen, zu übersetzen, zu ermuntern und damit einen neuen Erfahrungsraum zu öffnen? Sie ist gefordert, unabhängig von den Bewertungen der Supervisand*innen, die noch im Erleben des Scheiterns gefangen sein können, ihr Handeln zu reflektieren und damit im professionellen Selbstverständnis stabil zu bleiben.

„Die ersten Erfahrungen als Beraterin sind von einer suchenden Haltung und von Unsicherheiten geprägt. Mit zunehmender Beratungserfahrung nimmt die Unsicherheit ab, ganz auflösen wird sie sich nicht.“ (Debbing 2016, S. 120) Unsicherheit ist ein zu akzeptierender Bestandteil der Supervisionstätigkeit. Andere ganz zu verstehen, ist nicht möglich. Beratende befinden sich insofern in einem stetigen Prozess des Wahrnehmens, Entschlüsselns, Resonanz Gebens und Zumutens. Sie sind, auch unbewusst, Teil des Prozesses und beeinflussen diesen mit. Dieses Wissen macht deutlich, wie wichtig Achtsamkeit im gemeinsamen Arbeiten und auch eine Demut hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten als Supervisorin ist.

Der Supervisionsprozess ist vergleichbar mit dem Erschließen eines unbekanntes Weges, der auch keine komplette Sicherheit und Routine zulässt. Die Akzeptanz dieses Zustandes fordert von der Supervisorin Maßnahmen der Selbstfürsorge, um in Prozessen offen und fokussiert bleiben zu können. Ein gelassener Umgang mit sich selbst bei vermeintlichem Scheitern oder auftretenden Krisen heißt auch, zu wissen, dass man nach bestem Wissen und Gewissen das Leistbare getan hat. Und natürlich sind auch Supervidierende fehlbar.

Die Entscheidung, in welcher Form und Intensität Supervisand*innen Perspektivwechsel oder Spiegelungen angeboten werden, führt bei Beratenden häufig zu Zögerlichkeiten im Sinne von „die Wahrheit tut weh“. So entsteht unter Umständen Unbehagen, Supervisand*innen geraten in für sie unangenehme Situationen, sie können sich entlarvt, bloßgestellt oder brüskiert fühlen. Die neuen Sichtweisen müssen angenommen und verdaut werden. „Ein Schlüssel zum Erfolg ist der `Mut zur Präsenz` (...) Mut deshalb, weil das Wahrnehmen und angemessene Kommunizieren des Wahrgenommenen immer ein Spiegel des Prozesses, aber dennoch risikobehaftet ist, weil es unangenehme Themen anrühren kann.“ (Pühl; 2016, S. 59) Das

Vertrauen der Supervisorin in sich selbst und in die Kraft ihrer Präsenz und Authentizität kann durch die Erfahrung wachsen, dass gerade bei „unangenehmen Wahrheiten“ der Prozess für die Supervisand*innen in Fluss kommt.

Beratende sollten ihre eigenen „Sollbruchstellen“, blinden Flecken und unverdauten Konflikte gut kennen. Biografisches Arbeiten und Selbsterfahrung bilden hier eine Grundlage und sollten stets Bestandteil von Qualifizierungen sein.

Zu verstehen, was eigene Deformationen sind, kann im Einzelfall auch bedeuten, Aufträge nicht anzunehmen. In den Verhandlungen verschafft es „Luft“, sehr klar eigene Möglichkeiten und auch Grenzen der Supervision transparent zu machen.

Kollegiale Netzwerke sind ein Pfeiler der Professionalität – durch sie erhält die Supervisorin Anregungen, Feedback und Eingebundenheit. Supervisorische Tätigkeit erfolgt nicht selten in Selbständigkeit, es fehlt das Team als Korrektiv und Reflexionshilfe. Tagungen, Fortbildungen und Intervisionsgruppen verbinden Supervidierende miteinander und ermöglichen ein lebenslanges Lernen.

7 Fazit

Diese Arbeit war eine Suche nach Reflexionsmaßstäben für supervisorisches Handeln, verbunden mit dem Wunsch nach mehr Erfolg und weniger Unbehagen. Der Interpretations- und Verstehens-Spielraum dessen, was sich in Supervisionssitzungen abspielt, bleibt bestehen durch den vorhandenen Kriterien- und Kategorienmangel.

Die Reflexionsdimensionen zur Einschätzung von Erfolg oder Scheitern eines Supervisionsprozesses sind multiperspektivisch. Die Arbeits- und Lebenswelten der sich in der Supervision begegnenden Menschen beeinflussen in ihrer Heterogenität die Supervisionsprozesse. Intersubjektivität entsteht, wenn Menschen sich in ihrem „So-sein“ wahrhaft begegnen, sich aufeinander einlassen und beziehen. So verändern sich nicht nur die Wirklichkeitskonstruktionen der Supervisand*innen sondern auch die der Supervisor*innen.

Die Interaktionsdynamiken der am Prozess Beteiligten werden durch heterogene Motivationslagen, persönliche Prägungen und individuelle, berufliche wie auch private Situationen, beeinflusst.

Supervisor*innen sind aufgefordert, durch geeignete Interventionen die inneren Prozesse der Supervisand*innen zu unterstützen. Es ist eine Herausforderung, das passende Tempo, eine hilfreiche Intensität wie auch die geeigneten Methoden zur Verfügung zu stellen. Eine Offenheit dafür, dass dies eine gemeinsame Suchbewegung ist und eine Nachjustierung durch die Beratende immer möglich und sinnvoll ist, kann entlastend für die Supervisorin sein.

Beratung, und damit auch Supervision, wirkt immer. Auch bei scheinbar scheiternden Sitzungen führt das Erlebte meist zu neuen Sicht- und Verhaltensweisen bei den Supervisand*innen, die die Erfahrungen individuell verarbeiten.

Für erfolgreiche Beratungen ist die Hermeneutik, die Kunst des Auslegens der Erzählungen der Supervisand*innen durch die Supervisorin, der Schlüssel zum Erfolg. So wird aus einem Thema

ein Fall, der bearbeitet werden kann und zu Beratenden neue Einsichten, erweiterte Handlungsideen und einen Kompetenzzuwachs bringt.

Die Supervisorin ist in den verschiedenen Phasen des Prozesses wie auch im Hinblick auf differente Supervisionsformen sehr unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt. Dies beginnt mit Kontraktierungen und endet mit Reflexionen des Stattgefundenen. In der Einzelsupervision sind Supervisorin und Supervisandin starken Übertragungs- und Projektionsdynamiken ausgesetzt, die in einer Gruppenkonstellation zwar vervielfältigt, aber auch durch viele Perspektiven in ihrer Deutungskraft relativiert werden.

Unterschiedliche Theorien zu Strukturen und Dynamiken eines Beratungsprozesses unterstützen die Supervisorin in ihrer interpretatorischen Arbeit. So können Phänomene besser eingeordnet und Handlungsimpulse daran ausgerichtet werden, wie zum Beispiel das Wissen um Ängste bei der Selbstoffenbarung in der Präsentationsphase oder Irritationen und Verwicklungen in der Phase des Fallverstehens.

Das triadische Denken birgt einerseits die Chance einer Mehrperspektivität in scheinbar dualistischen Zusammenhängen und kann andererseits hilfreich zur Komplexitätsreduktion von Fällen sein. Berater*innen benötigen mit Blick auf einen Anspruch der Allparteilichkeit eine hohe Triangulierungskompetenz.

Die Frage, was in der Supervision wirkt, kann nicht verallgemeinert werden. Supervisor*innen handeln auf der Grundlage ihrer im Laufe des beruflichen Lebens erworbenen Handlungslogiken. Methoden werden an diese individuell angeknüpft, hierbei ist es wichtig, dass sich die Supervisorin in diesen „zu Hause fühlt“ und sie nicht einfach „kopiert“. Die in Supervisionen entstehenden methodischen Interventionen sind individuelle Kreationen aus den Kompetenzen der Supervisorin und den Bedarfen der Supervisand*innen.

Supervision bedeutet für die Supervisorin, intrapsychisch zu arbeiten. Sie ist auf sich selbst als Person und als Quelle von Erfolg und Unbehagen zurückgeworfen. Krisen, Verwicklungen und negative Emotionen gehören durch Übertragungs- und Gegenübertragungsdynamiken sowie durch Abwehrmechanismen zum beraterischen Geschehen. Sie sind, auch wenn sie kräftezehrend sind, notwendige Indikatoren für die weitere Interventionsplanung in der Supervision.

Um als Supervisorin mit Unbehagen umgehen zu können und mehr Sicherheit in der Einschätzung der eigenen Wirksamkeit zu bekommen, ist es wichtig, sich eine Klarheit über die eigene Rolle zu erarbeiten. Die eigenen Prägungen werden mit Hilfe von Selbsterfahrung und biografischer Arbeit der Supervisorin zugänglicher. Sie sollte diese kennen, um Verantwortung für sich und den Prozess zu übernehmen. Mut zur Präsenz, eine Akzeptanz der eigenen Stärken und Schwächen und eine Demut hinsichtlich der eigenen Wirksamkeit sind hilfreiche Faktoren für einen konstruktiven Beratungsprozess.

Die Notwendigkeit einer stetigen selbstreflexiven Arbeit, verbunden mit der Akzeptanz der Einsamkeit und einem „Auf-Sich-Geworfen-Sein“ der Supervisorin sind Bestandteile dieser Tätigkeit, die angenommen werden müssen und die psychohygienisch wirksam sind.

Das Unbehagen in der Supervision zeigt die Notwendigkeit zur Anpassung von Interventionen oder auch Interpretationen durch die Supervisorin an. Es ist Bestandteil der supervisorischen Arbeit und als solches auch ein hilfreiches Element. Über den Erfolg in der Beratung kann man

sich freuen – er ist jedoch immer eine gemeinsame Leistung von Supervisorin und Supervisandin.

Im Verlauf der Erstellung der vorliegenden Arbeit schlich sich bei der Autorin immer wieder auch Unbehagen ein: wo ist der „rote Faden“? Wo geben Eindeutigkeiten Halt? Vielleicht war dies eine Spiegelung des vorliegenden Themas...

Barthelmess, M. (2003). Von der Hybris zur Expertise. *Familiendynamik* (Heft 4) S. 454 – 466 <https://www.insys-institut.de/fileadmin/media/fachartikel/VonderHybriszurExpertise.pdf> verfügbar am 2.1.2024, 15:50 Uhr

Busse, St. (2009). Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung. *Supervision. Mensch Arbeit Organisation*. (Heft 1), S. 8 – 17.

Busse, St., Tietel, E. (2018). *Mit dem Dritten sieht man besser*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Debbing, C. (2016). Angstlust – Der Sprung in die Selbständigkeit als Beraterin. In: Obermeyer, K.; Pühl, H. (Hg) (2016) *Die innere Arbeit des Beraters*. Gießen: Psychosozial

Dewe, B., Otto, H.-U. (2015). Professionalität. In: Otto, H.-U.; Thiersch, H. (Hg.) (2015): *Handbuch Soziale Arbeit*. 5., erw. Aufl. München Basel: Reinhardt

Haubl, R. (2018). *Emotionen bei der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

König, P.-P. (2020). Widerstand sehe ich vor allem als Energie. In: *Journal Supervision* (Heft 3) S. 15.

Lackner, K. (2015). Beratung scheitert nicht! *Supervision Mensch Arbeit Organisation*. (Heft 3), S. 41 – 50.

Obermeyer, K. (2016). Hephaistos' Klumpfuß – Die Angst der Berater vor der Beratung. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hg) (2016). *Die innere Arbeit des Beraters*. Gießen: Psychosozial

Obermeyer, K., Pühl, H. (2016). Einleitung: Vom Außen zum Innen zum Außen. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hg) (2016). *Die innere Arbeit des Beraters*. Gießen: Psychosozial

Pühl, H. (2016). Innere Freiheit, Bewegungslust und der Mut zur Präsenz. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hg) (2016). *Die innere Arbeit des Beraters*. Gießen: Psychosozial

Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1995). *Einführung in die Integrative Therapie*. Paderborn: Junfermann

Schenk, M. (2020). Die Mauer ist gefallen, doch der Vorhang weht eisern. *Journal Supervision*. (Heft 3), S. 26 - 27

Schreyögg, A. (2000). *Supervision - ein integratives Modell*. 3. Aufl. Paderborn: Junfermann

Staats, H. (2016). Antworten unter Druck. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hg) (2016). *Die innere Arbeit des Beraters*. Gießen: Psychosozial

Ukowitz, M. (2006). Beratung und Ethik – Überlegungen zu einem Aufriss des Themas. In: Heintel, P., Krainer, L., Ukowitz, M.: *Beratung und Ethik*. Berlin: Leutner

von Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Weigand, W. (2017). Fallverstehen in der Supervision. *FoRuM Supervision*
<https://www.beratungundsupervision.de/index.php/fs/article/view/2329/pdf>; verfügbar am
8.10.2023, 16:46 Uhr

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen verwendet habe.

Insbesondere versichere ich, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht habe.

Chemnitz, 18.1.2024

