

Bernd Jansen

Selbstdarstellung

Aspekte zu einer Berufsbilddiskussion und Kompetenzbestimmung der Supervision

Schreibt man über Selbstdarstellung, sollten wir den Begriff zunächst einmal in seine zwei Bestandteile zerlegen. Es geht um das Selbst: Was sind Supervisoren? Und es geht um die Darstellung: In welcher Art, mit welcher Absicht und mit welcher Resonanz treten sie mit welcher Umwelt in Kontakt. Und dann müsste man ihn wieder zusammenfügen: Sind doch Selbst und Umwelt aufeinander bezogen und ist doch Selbst ohne Umwelt und seiner Darstellung in der Umwelt nicht denkbar.

Ich will mich diesem Thema durch einige Geschichten, Beobachtungen und Anmerkungen nähern. Dabei werde ich bei Weitem nicht alle Aspekte dieses Themas beachten. So ist der Auseinandersetzung mit dem Markt kein eigenes Kapitel gewidmet. Gleichwohl wird der Markt in verschiedenen Aspekten mitgedacht, so bei Gedanken zur Feldbeschränkung, unter dem Punkt der Orientierung an therapeutischen Modellen oder bei der Frage methodischer Vielfalt. Kompetenz in der Auseinandersetzung mit dem Markt beraterischer Dienstleistungen wäre ein eigener Beitrag, er den vorgegebenen Rahmen sprengen würde. Vielleicht fühlen Sie sich ja zu Ergänzungen angeregt.

„Ich bin Supervisor!“ „Das kann doch jeder sagen!“

Im Sommerurlaub an der Beachbar unseres Hotels: Ich hatte zur Kinderbelustigung einen Zaubertrick beigetragen und wurde anschließend von einem Urlauber angesprochen „Sie sind sicher Berufskollege!“ „Welcher Beruf?“ „Psychologe oder so.“ „Sieht man das?“ „Man hört's an der Sprache.“ „Ich bin kein Psychologe, sondern Supervisor.“ Das war der andere dann auch, dazu noch Psychotherapeut ohne Niederlassung, Ausbilder und so weiter. Er berät „in fast allen psychotherapeutischen Kliniken“ in seiner Region. Das kann er auch deshalb, weil er „mal selbst eine Station geleitet hat“. Diagnostisch ist er „fast immer besser als die Teams“. Ob diese Kompetenz denn auch manchmal zum Problem wird, frage ich und ärgere mich über meine Bereitschaft das Gespräch fortzusetzen „Du hast doch Urlaub!“ „Nein – davon profitieren die Teams.“ Der Mann weiß Bescheid. Ausbildung? Mitgliedschaft in der DGsv? „Nein – dazu bin ich schon zu lange im Geschäft!“ und dann kommt Name-dropping. Wer die alle kennt, braucht keine Ausbildung mehr. In seinen nächsten Kontakten werde ich dann vielleicht auch genannt. Qualifikationsverbesserung durch Kneipenkontakt. Sind wir Kollegen? Schön wäre da eine einfache Antwort: „Ich bin in der DGsv und Du nicht!“ Der Club hier heißt Vamos – Reisen für Eltern und Kinder.

Zusammenfassung

Verschiedene Aspekte supervisorischer Identität und Selbstdarstellung werden kritisch betrachtet und als Kompetenzmerkmal der SupervisorInnen beschrieben. Die Teilaspekte beruflicher Orientierung der Supervision sind Selbstorganisation in der DGsv, Haupt- und Nebenberuflichkeit, Feldbezug, modische oder gehaltvolle Kompetenzergänzungen, der Umgang mit der Macht, Selbstinstitutionalisierung und die Abgrenzung von psychotherapeutischen Orientierungen.

erschienen in:

supervision
1 / 2002

Und doch könnte die Unterscheidung helfen. Supervision hat sich zu einer differenzierten professionellen Beratungstätigkeit entwickelt. SupervisorInnen werden in Instituten und Hochschulen ausgebildet. Solche Ausbildungen sind intensiv, anspruchsvoll, teuer und bauen auf bereits erworbenen Kompetenzen auf. Sie verlangen neben dem Hochschulabschluss zusätzliche Methodenkompetenz und reflektierte berufliche Praxis. Supervision führt eine lebendige theoretische Diskussion in verschiedenen Fachzeitschriften und Veröffentlichungen. Das alles heißt, dass sich eine Kompetenz der Supervision – wie das mit den einzelnen SupervisorInnen geht, ist eine andere Frage – entwickelt hat, die durch Ausbildung, theoretische Auseinandersetzung und politisch verbandliche Strukturen gefestigt ist. Jenseits dieser in nunmehr über vierzig Jahren erworbenen Berufsmatrix gibt es keine qualifizierte Supervision, auch wenn einzelne BeraterInnen auch außerhalb der Deutschen Gesellschaft für Supervision qualifizierte Arbeit machen. Meine handwerklichen Fähigkeiten sind durch Versuch und Irrtum so gut ausgebildet, dass ich einen Einbauschrank schon selber bauen könnte. Das kann ich dann auch unbeschadet fürs eigene Heim unternehmen, oder Freunden beim Bauen helfen. Doch ich bin – und werde – kein Schreiner, werde mit meiner Leistung nicht auf den Markt treten können und die Qualität liefern können, die in einer entsprechenden Ausbildung durch Theorie und Praxis erworben wird. Also: Es gibt möglicherweise gute Beratung, wo auch immer, aber kompetente Supervision gibt, es nicht außerhalb – qualitätsüberprüfter – Ausbildung. Und das ist beim gegenwärtigen Stand der Organisation in Deutschland nun mal die DGsv.

Es gibt hauptberufliche und nebenberufliche SupervisorInnen.

Die erste oder eine der ersten Supervisorinnen, die sich in den 70'iger Jahren selbstständig gemacht hatte, war Frau Becker in Dortmund. Sie war eine Ausnahme und wurde auf dem ersten Kongress zur Supervision gebührend bestaunt. Supervision war zu der Zeit und noch lange danach eine Nebentätigkeit, der überwiegend SozialarbeiterInnen in freier oder dem Arbeitgeber gestohlener Zeit nachgingen. Wenn ich schaue, was die AbsolventInnen der letzten von mir verantworteten Ausbildungen zum/zur SupervisorIn jetzt machen, so sind fast die Hälfte der KollegInnen als selbstständige/r SupervisorIn – oft gemischt mit Fortbildungstätigkeit – tätig. Hat diese zweigleisige – nebenberufliche und hauptberufliche - Institutionalisierung von Supervision eine Bedeutung für die Diskussion um die Identität der Supervision? Um es vorwegzunehmen: Ich bin überzeugt, dass es diese zwei Gruppen noch lange geben wird, noch lange geben kann und noch lange geben soll. Ich glaube auch, dass sie unter dem gemeinsamen Dach der DGsv Heimat und Raum zum Diskurs finden sollen, auch wenn es mitunter nicht nur so scheint, als sei die DGsv mehr auf die Belange freiberuflicher SupervisorInnen eingestellt (gewesen).

Was sich jedoch abzeichnet, ist, dass diese beiden Gruppen nicht dasselbe tun und dasselbe Angebot aufrechterhalten können. Definiert man Supervision durch das tradierte Angebotsmuster, wird die Unterscheidung zwischen den beiden Gruppen irrelevant. Beide tun dann das Gleiche, sie bieten Einzel- und Gruppensupervision für ArbeitnehmerInnen, die diese Leistung frei – das heißt ohne Auftrag ihrer Organisation – mit dem/der SupervisorIn verabreden. Daneben halten Sie noch ein Angebot zur Teamentwicklung als Teamsupervision aufrecht. Hier wird es dann für den nebenamtlichen Supervisor schon schwieriger, findet doch diese Supervision in der Regel in der Arbeitszeit des Teams und damit zumeist auch in seiner Arbeitszeit statt. Das Zustandekommen dieser Beratungskontrakte folgt einfachen Strukturen: Es gibt eine Nachfrage oder eine entsprechende Nachfrage wurde geweckt und zu dieser Nachfrage passt dann ein entsprechendes – inhaltlich noch zu konkretisierendes – Angebot, das mit Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision beschrieben wird.

Prozess- und organisationsorientierte KollegInnen haben die Erarbeitung des Auftrages und des daraus folgenden Kontraktes inklusive der Settings zum Standard ihrer Tätigkeit erhoben. Wenn dann jemand kommt und z. B. nach Teamsupervision fragt, ergibt sich daraus nicht zwingend eine Dienstleistung, die „Teamsupervision“ heißt, sondern es wird gefragt, welche Interessen und Aufträge die Organisation hat, wenn sie für diese Organisationseinheit Teamsupervision verabreden will. Und dann könnte auch noch nachgefragt werden, ob das Problem, das mit Teamsupervision bearbeitet und behoben werden soll, sich auch durch Teamsupervision beheben lässt. Ist das nicht der Fall, so wird der/die KollegIn Angebote machen und mit dem Auftraggeber Beratungsorte erarbeiten, die zur Lösung des Problems dienlich sind. Er/sie wird im laufenden Prozess diese Verabredungen immer

wieder neu überprüfen und gegebenenfalls Veränderungen mit dem Auftraggeber verabreden. In einem solchen Prozess entstehen neue Angebote und Settings, für die SupervisorInnen auch Raum und Zeit zur Verfügung stellen können müssen. Für Verhandlung und Angebotsentwicklung brauchen wir dann Arbeitszeit und Arbeitsmittel, die oft für nebenberufliche SupervisorInnen nicht zu schaffen sind und sie in Konflikt mit ihrer Haupttätigkeit bringen. Die Gefahr, dass sich solche Identitätskonflikte dann in der Angebotserarbeitung zugunsten der Hauptberuflichkeit entscheiden, ist nicht gering. „Ich kann immer nur Donnerstagsvormittag alle drei Wochen zwei Stunden dieser Organisation zur Verfügung stellen“ steht einer wahrscheinlich adäquateren Angebotsentwicklung im Wege. Die Weiterentwicklung organisationsbezogener Supervision verlässt die Sicherheit tradierter Settings. Sie macht die Entwicklung geeigneter Beratungsräume zum Gegenstand ihrer Beratung. Und hier verhandeln dann Organisationen mit SupervisorInnen, die sich institutionalisiert haben und dadurch selbst eine Organisation sind. Die Kompetenz, die SupervisorInnen entwickeln und zur Verfügung stellen müssen, ist die im Prozess immer wieder zu überprüfende Entwicklung und Modifikation der eigenen Instrumente, Settings und Beratungsdesigns.

SupervisorInnen mit begrenzter Feldreichweite

Viele KollegInnen in der DGSv, die in den früheren Kursen der Akademie für Jugendfragen in Münster ausgebildet wurden, haben ein Zertifikat erhalten, auf dessen Umschlag steht „Supervisor in der Sozialarbeit und Bildungsarbeit“. Auf früheren Zertifikaten stand – wenn ich mich recht erinnere – auch noch „für pastorale Arbeitsfelder“. Andere Ausbildungsstätten hatten in der Zeit meines Wissens ähnliche Feldeinschränkungen, an deren Eingrenzung sich zum Glück niemand gehalten hat.

Einer organisatorischen Strukturen leugnende Definition, dass berufliche Konflikte Kommunikationsstörungen seien und sich durch Verbesserung des Verstehens allein beheben ließen, folgte eine neue Hinwendung zum Feld: Arbeitsabläufe, Klienten- und Kundendynamik, Organisationstraditionen, ökonomische Zwänge und Notwendigkeiten, Berufsgruppen und deren Kompetenz und Sozialisation bestimmen die zu bearbeitenden Konflikte, die dann nicht mehr lediglich durch Verbesserung der Kommunikation, sondern auch durch Arbeit an der Struktur zu lösen sind. Solche Strukturen sind feldspezifisch und verlangen auf der Seite der Kompetenz, dass der/die SupervisorIn Wissen über das Feld hat und erweitert. Neben einem Wissen, das sich durch die Arbeit im Feld mehrt, gilt es bereits im Vorfeld Feldwissen – durch Feldforschung, Literatur und Befragung von Felderfahrenen – bereitzustellen. Das ist natürlich nicht für alle denkbaren und möglichen Felder realisierbar. So wird sich der redliche Kollege hier spezialisieren und sich gegebenenfalls durch entsprechende eigene Feldforschung neue Bezugssysteme erarbeiten.

Diese Vorarbeit gilt natürlich auch, wenn KollegInnen, die vorwiegend im Bereich der sozialen Arbeit ihre kompetenten Feldbezüge entwickelt haben, von Auftraggebern aus der Industrie angefragt werden. Entwicklungsabteilungen in der Automobilindustrie gehorchen anderen feldspezifischen Gesetzen als Teams in Jugendwohngemeinschaften. In der Nr. 4/2000 dieser Zeitschrift wurde diese Diskussion unter der Frage geführt, ob SupervisorInnen in der Industrie arbeiten können oder ob sie dazu andere berufliche Orientierung erwerben müssen. Die DGSv hat durch nochmalige Veröffentlichung der entsprechenden Polemik in der DGSv-aktuell diese Diskussion in den Rang einer metakonzeptionellen Grundsatzentscheidung erhoben und ihre Mitglieder dazu aufgerufen, über so unsinnige Aussagen wie „Supervision ist angewandte Sozialarbeit“ nachzudenken. SupervisorInnen müssen sich sorgfältig vorbereiten, wenn sie neue Arbeitsfelder betreten. Das hatte schon immer Geltung, gehört zur beruflichen Qualifikation und gilt für alle Arbeitsbereiche und so auch für den Profitbereich. Es wird behauptet, dass sich die Beziehung zur Macht ändern sollte. Wenn es dabei nicht nur um Anpassung und Tabuisierung gehen soll, nehme ich weiter unten dazu Stellung. Dass die Frage des Geldes – wo auch immer sie auftauchen mag – für die KollegInnen in der Supervision schwierig ist, mag sein, ist aber ein ziemlich alter Hut. Ich glaube, dass die Tabuisierung dieser Frage in egal welchem Bereich für die meisten KollegInnen als schwerer Kunstfehler gilt.

Als Kompetenzmerkmal der SupervisorInnen gilt, dass die Feldbedingungen ihrer Adressaten zu reflektieren sind, sie sich Wissen über die Felder, in denen sie arbeiten, anzueignen haben, dass sie eigene (Vor-)Urteile über Felder durch Interesse, Neugier und erprobenden Identifikation sowie Sym-

pathie ersetzen sollten und dass sie sich dann – als individuelle Entscheidung – für ihre berufliche Praxis Feldschwerpunkte wählen.

SupervisorIn, MediatorIn, Coach ... alles nebeneinander auf nur einer Visitenkarte

Bleibt noch die Frage der Settings. Ich habe oben schon darauf hingewiesen, dass Supervision auch der Entwicklung neuer anfragegerechter Settings verpflichtet ist. Diese Verpflichtung ist Ergebnis von Kontraktverhandlungen. So nützt es wenig, dieser Verpflichtung, durch Aufrüstung der Visitenkarte nachzukommen. „Mediator/in“ und „Coach“ wären solche Anbietererweiterungen. Wenn wir jedoch glauben, dass wir die Beratung von beruflichen Konflikten erst noch durch eine zusätzliche Ausbildung oder Identitätserweiterung zum/zur MediatorIn erwerben müssen, schaden wir unserem eigenen Stand. Denn welche Kompetenz kann sich schon besser der Beratung beruflicher Konflikte zur Verfügung stellen als die der Supervision? Dass strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen des Konfliktes den SupervisorInnen bekannt sein sollten, ist hoffentlich Allgemeinut. Wenn KollegInnen immer noch Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikte beraten, ohne z. B. die wesentlichen Grundsätze des Kündigungsrechtes zu kennen, so verpflichtet das einzelne KollegInnen sich hier schleunigst kundig zu machen, aber nicht zum Erwerb einer neuen Schmalspurkompetenz. Wenn es denn nicht mehr nur „gut ist, dass wir mal drüber gesprochen haben“, sondern die aktive Beteiligung an Lösungen für Supervisoren verpflichtend ist, markiert Coaching eine Orientierung und Schwerpunktsetzung innerhalb der Supervision oder die Verabredung eines bestimmten Beratungssettings, ist aber nicht eine neue außerhalb der Supervision sich entwickelnde Kompetenz. Manche Visitenkarte suggeriert hier, dass jemand SupervisorIn und zudem auch noch Coach oder MediatorIn sei. Manche Anpassung scheint der Markt zu verlangen, jedoch schadet auch die eine oder andere Spaltung der sich so interessant entwickelten Supervision. Kompetenz, die sich auch als Berufsorientierung ausdrückt, ist offen für „nachbarliche „Entwicklungen und integriert und modifiziert vor dem Hintergrund eigener supervisorischer Kompetenz die Weiterentwicklungen beraterische Dienstleistungen. Die Integration ist eine Integration in die supervisorische Identität und keine Integration in einen „Bauchladen beraterischer Scheinidentitätchen“.

Sich gemeinmachen mit der Macht. – Parteilichkeit für die, die Leiden. Eine Szene: Max im Konflikt

Drei Kinder – David (8), Eva (8) und Max (5) – am Strand. Max spielt schon lange mit einem Drachen. Später fangen die beiden Älteren an, mit den zwei vorhandenen Drachen zu spielen. Jetzt will Max auch wieder Drachen steigen lassen. Er hat aber keine Chance gegen die beiden Großen, die erst seit fünf Minuten Drachensteiger sind. „Wozu gibt es Mütter?!“ fragt sich Max und brüllt erst mal los. Das hat den gewünschten Erfolg. Seine Mutter greift ein: Man soll ‚den Kleinen doch auch einmal‘, und dann könnten doch ‚alle miteinander‘, und dann solle es noch ‚ganz gerecht‘ sein, und es könnten doch auch ‚immer zwei an einer Schnur‘, es wäre doch ‚alles viel schöner, wenn alle drei miteinander spielen‘ würden, und man darf ‚nicht immer den Kleinen ausschließen‘

Es ist nicht die Rede davon, dass die beiden Großen das Recht haben – nach einer halben Stunde Maxens Drachenarbeit – jetzt ihrerseits ungestört durch die Inkompetenz des Kleinen ihre altersgemäße Drachensteigerkompetenz zu entfalten. Man könnte auch darüber nachdenken, ob immer alle miteinander harmonisch spielen sollen, oder ob größere Kinder nicht mehr Rechte haben, oder ob die Drachenbesitzer (die beiden Großen) nicht selbst bestimmen können, und ob Max nur dann mit den Drachen spielen darf, wenn die anderen beiden ihn nicht benutzen. Und schließlich könnte man Max auch weinen lassen und schauen, ob die Kids selbst eine Regelung finden, wie sie mit ihren Mitteln umgehen wollen und welche Ideen sie zu Macht und Besitz entwickeln. Vielleicht wird Max dann ja kein Mitglied einer unterprivilegierten Gruppe, die um die Gerechtigkeitsmacht der Mutter verstärkt dann aus dem Stand zu einer Armee heranwachsen kann.

Aber so ist Max erfolgreich. Wenn er einmal groß ist und in Organisationen und dort in Teams arbeiten muss, wir ihm seine Mama fehlen, die für – seine – Gerechtigkeit sorgt. Ab jetzt hat Max ja seinen Supervisor. Und der hilft Max. Der fragt auch: „Ich verstehe nicht, warum es Ihnen nicht gelingt, dass alle miteinander gleichberechtigt....?“, oder: „Wozu dient Ihnen der Mythos, dass diejenigen die

schon länger in dieser Organisation arbeiten?", oder: „Fehlende Gerechtigkeit macht Beziehungskosten...!“ oder „Was schließen Sie aus, wenn Sie Max...?“ oder : „Wie soll Max sich entfalten, wenn ...“ oder Max hat den Supervisor, den er braucht. Er hat alles, was seine Mutter ihm auch in dem Dauermachtkonflikt mit seiner größeren Schwester bereitgestellt hat: einen untrüglichen Instinkt für Gerechtigkeit, die immer dann ins Wanken gerät, wenn nicht alle sichtbar und zu jeder Zeit gleiche Chancen haben, und der zudem bereit ist, diese Parteilichkeit in leicht moralisch angereichernten Fragen zu verstecken. Max ist glücklich. Das Team zerknirscht. Und der Geschäftsführer? Der Geschäftsführer hält sich raus.

Aber eben den hätte man – der Supervisor – auch einbeziehen und befragen müssen. Dann wäre möglicherweise deutlich geworden, dass Max Erfahrungen im Umgang mit der Macht nicht unbedingt der Weiterentwicklung des Teams dienlich sind, dass es eine zu sehr strapazierte Beziehungsebene gibt, dass multiprofessionelle Ungleichheit unreflektiert ist, und zu keiner Kooperationsabsprache jenseits eines Gleichheitsmythos geführt hat.

Wenn SupervisorInnen sich Max Gerechtigkeitsidee verpflichtet, werden sie unwirksam. Wer mithelfen will, dass sich Organisationen entfalten, muss sich mit der Macht auseinandersetzen und Ungleichheit gestalten helfen. Dazu sind andere Fragen zu stellen, als die hier karikierten. SupervisorInnen werden all das fragen müssen, was die Mutter von Max nicht gefragt hat. Und schließlich müssten die KollegInnen die Mäxe in den Teams klagen lassen und schauen, ob die MitarbeiterInnen eines Teams selbst eine Regelung finden, wie sie mit ihren Kompetenzen umgehen wollen und welche Ideen sie zu Macht und Besitz entwickeln. SupervisorInnen können die Kompetenz einer Gruppe, eines Teams, einer Abteilung zur Konfliktgestaltung und Machtregulierung entwickeln helfen, indem sie derzeit nicht zur Verfügung stehendes Wissen ihrerseits bereitstellen.

Vielleicht helfen SupervisorInnen, die so fragen, ein wenig mit, dass Macht gestaltbar wird. Denn nur gestaltbare Machtstrukturen sind in Lage, auch nach der Ethik ihrer Rollenbezüge zu fragen und diese in strukturellen Entscheidungen zu sichern. Möglicherweise findet diese Organisation dann zu einer besseren Gerechtigkeit als die von Max Mutter geschaffenen.

Als Kompetenzmerkmal formuliert, hieße dieser Punkt, dass SupervisorInnen begleitende ExpertInnen der Organisation und der Gestaltung von Führung und Macht sein sollten. Diese Kompetenz wird nur wirksam, wenn die automatische Parteilichkeit für alle Ohnmachts- und daraus resultierenden Leidenbehauptungen abgelegt werden und sich zugleich der Blick auf Fragen der Gerechtigkeit neu geschärft erhält und entwickelt. Supervisoren sind nicht zuständig für die Regulierung der Macht, wohl aber sind sie unbedingt zuständig für die Benennung der entsprechenden Phänomene und Prozesse. Und sie bleiben zuständig dafür, dass ihre Kunden an diesen Fragen arbeiten und neben strukturellen Entscheidungen auch ethische Positionen benennen und verabreden.

Selbst Organisation sein

Supervision, die sich der Beratung beruflicher Konflikte widmet, sieht diese Konflikte immer auch im Kontext organisatorischer Strukturen verankert. Dabei muss sie dieser Verankerung durch die Gestaltung von Dreieckskontrakten Rechnung tragen oder in der Einzel- und Gruppensupervision durch angemessene Präsenz des „abwesenden Dritten“ (der Organisation). Diese Auseinandersetzung entwickelt sich auch in der Spannung zwischen der Organisation, die beraten wird, und der Organisation, die berät. Einzelne SupervisorInnen stellen diesem Prozess nicht nur ihre geschulte kommunikative Kompetenz zu Verfügung, sondern sie sind selbst Organisation. Mit dieser Kompetenz gestalten sie ihr Arbeitssetting, sie setzen und kontrollieren den Rahmen ihrer Verabredungen, sie übernehmen nicht die Grundannahmen der Organisation, sie eröffnen sich für ihre Arbeit neue und eigene Kommunikationswege, sie sprechen mit Rollenträgern und Organisationseinheiten, mit denen „man nicht reden kann“, sie fragen bei Organisationstabus nach dem Warum und Wieso, sie drehen – gedanklich – tradierte Kausalbeziehungen um. In ihrer Gestaltung des Beratungsvertrages sind sie korrekt und genau, sie markieren Veränderungen in den Vereinbarungen und machen diese zum Gegenstand neuer Kontraktverhandlung. Sie achten darauf, dass in der Supervision es „nicht einfach so geschieht“, sondern, dass das, was geschieht, besprechbar und modellhaft reflektiert werden kann. Supervision reibt sich mit der Organisation, die sie berät. Sie ist selbst Kultur in der Spannung zur

anderen Kultur und macht diese Spannung zum Gegenstand der Beratung. So steht ihre verbindliche Kultur in Spannung zur Unverbindlichkeitskultur mancher ihrer Kunden, denen sie die Auseinandersetzung in dieser Spannung nicht vorenthält.

Solche Spannungsfelder sind Konfliktfelder, die manchmal sehr schwer auszuhalten sind, steht doch der einzelne Supervisor der kulturbildenden Macht einer Organisation gegenüber. Dann ist es gut, selbst Organisation zu sein. So sollten wir unsere Selbstorganisation pflegen und weiterentwickeln. Dazu gehören die klare konsequente Gestaltung des Settings, die Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Verabredungen, die Durchsetzung der Entwicklung eines Dreieckskontraktes, die Sicherung und Einhaltung von Rahmenbedingungen, die Bereitstellung klarer und verbindlicher Regeln der Supervision, wie Bezahlung, Raum und Zeit. Die allein vor sich hinarbeitenden KollegInnen werden diese notwendige Kompetenz, die eigene Institutionalisierung in der Spannung zur Organisation ihrer Kunden zu nutzen, nur schwer aufrechterhalten können. Sie werden mit der Versuchung umgehen müssen, sich gemeinzu machen mit den Kunden oder sie werden eigene Heldenmythen aufbauen und - in ihrer Identität und Kultur bedroht - in quasi feindliche Kognitionen über ihre Kunden geraten. Eigene Fortbildung, Kontrollsupervision und Balintgruppe sind wesentliche Sicherungen dieser Auseinandersetzungskompetenz. Wenden wir uns in der Schwerpunktsetzung der eigenen Arbeit verstärkt Organisationen und ihren Teilsystemen zu, werden diese Reflexions- und Fortbildungsorte nicht reichen. Organisationen schließen Kontrakte mit Organisationen. Hier sollten sich KollegInnen zusammenschließen zu Arbeitsgemeinschaften oder zu Sozietäten. Diese dienen dann a) der Aufrechterhaltung der eigenen beruflichen Identität als institutionalisierte Identität b) der Vernetzung und Qualitätsverbesserung und c) der Entwicklung differenzierter bedarfsgerechter Angebote.

Wie die Psychotherapeuten oder wie die Steuerberater

Will sich unser Beruf weiterentwickeln, so steht eine schwierige – weil libidinös besetzte – Trennung an. Die Supervision muss sich von der Psychotherapie verabschieden. Das ist nicht so einfach, haben wir doch viel von psychotherapeutischen Konzepten gelernt und sie in unsere Arbeit integriert, jedoch ist organisationsbezogene Supervision keine heilkundliche Tätigkeit in der Arbeitswelt.

Ein Fallbeispiel: Eine junge selbstständige Zahnärztin bot mir in der Supervision das Problem an, dass ihre Sprechstundenhilfe ihr am Stuhl immer falsch angerührtes, zu dünnes Füllmaterial mischte. Statt dieses zu konfrontieren, würde sie immer die zu dünne Füllmasse in die Zahnlöcher füllen, mit dem Ergebnis, dass die Patienten nach einiger Zeit wegen herausgefallener Zahnfüllungen neu behandelt werden müssten. Natürlich weiß die Zahnärztin, was sie tun sollte: durch freundliche Korrektur, Anweisung, Metakommunikation, Rüffel, Konfliktgespräch und Ähnliches sollte sie für die verlangte Qualität des Füllmaterials sorgen. Aber das ging nun mal nicht. Die Arbeit an diesem Problem brachte einen biografischen Zusammenhang zu dem angesprochenen Problem evident zutage. Die Zahnärztin hatte eine Mutter, der sie es nie recht machen konnte. Malte sie ein Bild und zeigte es stolz der Mutter, hatte diese nur Bemerkungen über das, was angeblich fehlte, zur Verfügung wie: „Da ist aber gar keine Sonne gemalt!“ Die Zahnärztin hatte jetzt vieles erreicht, worauf Mütter stolz sein könnten, einen angesehenen Beruf, eine zufriedenstellende Arbeit, ein gutes Einkommen und eine gut gehende Praxis. Das wird aber – aus Sicht der Zahnärztin – nicht gewürdigt, sondern auf das Fehlende verwiesen: Es fehlt der Ehegatte und der Enkel. In der Beziehung am Stuhl fürchtet sie, in die Rolle der Mutter zu geraten, der es nicht recht zu machen ist, wenn sie die Sprechstundenhilfe – in welchem Modus auch immer - kritisieren würde. In ihrer Fantasie ist die Konfrontation der fehlen Qualität des Füllmaterials für die Sprechstundenhilfe vernichtend und zerstörerisch.

So weit, so gut. Doch die Frage, wie es hier weitergeht, ist für die Definition von Supervision entscheidend. Lange Zeit haben wir in der Supervision geglaubt, dass die Lösung des Konfliktes am Zahnarztstuhl jetzt zweitrangig sei. Durch die Fortsetzung der Beratung mit dem Schwerpunkt „Entidentifizierung von der inneren bösen Mutterimago“ würde sich dann auch das Problem am Stuhl automatisch lösen. Das mag vielleicht auch so sein, fällt aber nicht in unser Ressort. Als Supervisoren steht uns dafür a) keine Ausbildung, b) kein Auftrag und c) kein Setting zur Verfügung. „Auseinandersetzung mit der strengen Mutter“ war nicht verabredet, sondern „Bearbeitung beruflicher Konflikte in der Praxis“. Sicher, für unsere Zahnärztin würde es sich lohnen, in einer Psychotherapie den Konflikt mit dem Bild ihrer Mutter weiter zu bearbeiten, aber unser Setting – 10-mal alle zwei Wochen 90 Minuten

– ist für solche Arbeit ungeeignet und bereits in vorhergehenden Sitzungen durch andere verabredete Themen bestimmt. Und dann gibt es noch einen mitunter wesentlichen – manchmal ignorierten – Punkt: Ich bin kein Psychotherapeut. Und wäre ich es – manche KollegInnen haben das ja auch gelernt – war es für diese Beratung nicht verabredet. Wir werden an der Frage der Praxisorganisation weiterarbeiten, wir werden in Rollenspielen die Lösung des Konfliktes üben, wir werden über den Unterschied von Mutter und Vorgesetzter aufklären und helfen, die Vorgesetztenrolle zu sichern und zu entfalten.

Dieses betrifft die Abgrenzung von psychotherapeutischen Konzepten auf der Ebene der Intervention. Es bleibt für die supervisorische Arbeit wichtig, auch die biografischen Quellen der angesprochenen Probleme zu erkennen und mit zum Gegenstand der Konfliktdiagnose zu machen. In der weiteren Arbeit unterscheiden wir uns stark von psychotherapeutischen Vorgehensweisen.

Identität ist auch eine Frage des Namens. Wir sind SupervisorInnen. Warum brauchen wir dazu ein Adjektiv? Was sind „psychoanalytische SupervisorInnen“ oder „Gestalt-supervisorInnen“. Eine psychoanalytische Supervisorin - so stand's auf ihrer Visitenkarte - habe ich einmal danach gefragt. Ihrer Meinung nach beschreibt dieses Adjektiv, dass sie – nicht als Psychoanalytikerin ausgebildet – sich in der Arbeit sehr für die Biografie ihrer Supervisanden interessiert. Nun gut, das kann ein Schwerpunkt sein. Jedoch ein zu großes diesbezügliches Interesse schadet der Supervision, ein fallbezogenes Interesse daran gehört schlichtweg zur Supervision und braucht nicht extra benannt zu werden und letztlich ist „starkes Interesse an der Biografie des anderen“ sicher auch ein Bestandteil psychoanalytischer Haltung, jedoch rechtfertigt es nicht diesen Etikettenschwindel, denn psychoanalytische Methodik und Haltung geht weit darüber hinaus.

Vielleicht müssen wir uns in der Supervision – um uns deutlich am Markt zu positionieren – auch von allen Analogien zum Gesundheitswesen befreien. So könnten wir uns in der öffentlichen Darstellung unserer Arbeit an andere beratende Berufsgruppen orientieren. Dazu würde dann auch gehören zu entscheiden, ob es eigentlich richtig ist und uns nicht schadet, wenn wir den Ort unserer Arbeit z. B. mit „Praxis für Supervision“ beschreiben, oder wir Stundendefinitionen von anderen Berufssystemen übernehmen und die Stunde 50 Minuten hat wie in der Psychotherapie oder 45 Minuten wie in der Volkshochschule. Zu überlegen ist auch ob wir – wie in der Psychotherapie – uns die erste Kontrakt-sitzung und Klärung der Frage, will unserer Kunde die Leistung, die er will, auch von uns, bezahlen lassen. Kaufleute tun das nicht.

Supervisorische Kompetenz steht im Dienst beruflicher Fragen. Dort geht es dann um Person und um Strukturen. In der Spannung von Person und Struktur wird supervisorische Kompetenz wirksam. Eine konzeptionelle Einengung auf die Orientierung an Personendynamik wirkt hier kompetenzeinschränkend.

Was soll ich David antworten?

Mein Sohn, David (9), hat mich gefragt, was ich denn für einen Beruf habe, was ich da mache, und warum ich damit mein Geld verdienen kann.

„Supervisoren beraten Menschen, Gruppen und Organisationsteile, damit sie besser zusammenarbeiten können. Dazu haben sie eine gute Ausbildung erfahren. Sie sind in einem Berufsverband organisiert. Sie helfen in den Arbeitsbereichen, in den sie sich ein wenig auskennen. Manche machen das den ganzen Tag und andere machen das neben ihrer anderen Arbeit. Wir helfen Konflikte zu lösen und sorgen dafür, dass die Menschen Verabredungen treffen, dass sie in Zukunft in den Konflikt nicht wieder hineinstolpern oder ihn dann allein lösen können. Wir möchten, dass bei unserer Arbeit Ergebnisse und Lösungen herauskommen. Dabei haben wir keine Angst vor der Macht. Wir reden darüber, wer das alles bezahlt und was das bedeutet. Wir tun das in Räumen, in denen sich die Menschen Zeit nehmen darüber in Ruhe nachzudenken. Wir überprüfen unsere Arbeit mit anderen KollegInnen und schließen uns mit denen zusammen. Nein, wir machen keine Psychotherapie.“
 „Klingt voll kompliziert!“ „Macht aber voll viel Spaß!“

Literatur

DGSv aktuell 2/2001

Jansen, B.: Sind Supervisoren für Lösungen verantwortlich? Ein Beitrag zur Lösungsorientierung in der Supervision. In: Supervision 2/2000.

Jansen, B: Zwei Cowboys auf Baggerfahrt In: Supervision 4/2000.