

**Systemische Supervision:  
Auf der Suche nach alternativen SiCHtWelseN  
und neuen PeRsPeKtlveN**

**Diplomarbeit von Anna Maria Götz 2009**

**Erklärung:**

Hiermit erkläre ich, dass diese Diplomarbeit von mir selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde. Sie dient als Abschlussarbeit für den Supervisionslehrgang von ASYS (Arbeitskreis für systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, Wien). Dabei habe ich keine anderen Quellen als die angegebenen verwendet und alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde noch für keine anderen Zwecke vorgelegt oder verwendet.

Anna Maria Götz, 2009

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	1
Einleitung .....	2
Definition: Systemische Supervision.....	4
Das Setting .....	6
Ein Auszug theoretischer Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens .....	8
Was bestimmt unser Verhalten? .....	8
Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich .....	10
Wir können uns nicht nicht verändern .....	10
Was ist ein Problem? .....	11
Methodische Aspekte für die Entwicklung neuer Sichtweisen und Perspektiven im Supervisionsprozess .....	13
Fragen und in Frage stellen .....	13
Blick auf das Ziel .....	15
Blick auf Ressourcen und Lösungen.....	16
Balance zwischen Bewahren und Verändern.....	17
Blick auf den Kontext .....	18
Zweitbeste Lösung .....	20
Unveränderlichkeiten akzeptieren und bearbeiten .....	22
Blick auf die Aus-Wirkung .....	22
Blick auf die Muster.....	25
Hypothesen .....	26
PErsPekTivEnWeChSeL .....	27
Gefühle nutzen.....	31
Blick auf die Erfolge .....	34
Umdeuten .....	36
Metaphern und Geschichten .....	38
Skalenfragen.....	39
Schlussbemerkung – .....	41
Blick auf veränderte Perspektiven zur Supervisionshaltung .....	41
Anhang .....	43
Eine Geschichte über Alternativen und neue Perspektiven .....	43
Literaturnachweis .....	44
Danke .....	46

## Einleitung

Eine buddhistische Weisheit besagt, „Ändere den Blick auf die Dinge und sie verändern ihr Wesen“, dieser Spruch charakterisiert für mich sehr treffend das Thema dieser Arbeit.

Schaffen wir es den Blickwinkel zu verändern, so kann uns das helfen:

- Aus alten Ideen auszubrechen und neue zu entwickeln
- Vorhandenes zu hinterfragen
- Blinde Flecken zu erkennen
- Distanzierung zum Gewohnten zu finden
- Neue Möglichkeiten zu schaffen

JedeR kennt das AHA-Erlebnis, wenn es einem gelungen ist, eine andere Haltung oder Sicht einzunehmen und sich anschließend wundert, wie einfach eine Lösung gefunden werden konnte. Trotzdem erleben wir immer und immer wieder Situationen, in denen wir den richtigen Abstand und die notwendige Gelassenheit nicht so einfach finden können. Denn die eigenen Werte, Bedürfnisse und Vorstellungen können manchmal im Weg stehen und oft stolpern wir über die Bewertungen, die wir den Situationen zuschreiben. In solchen Situationen nehmen wir einen „Tunnelblick“ ein und erleben uns infolge eingeengt bis kaum handlungsfähig. Verändern wir die Wahrnehmung und betrachten die Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven, finden wir auch wieder einen neuen Ansatzpunkt, wie wir noch denken und tun könnten.

Aus systemischer Sicht gehen wir davon aus, dass es immer mehrere Perspektiven gibt, als wir unmittelbar annehmen. Wir unterscheiden nicht zwischen richtigen und falschen Perspektiven, sondern versuchen viele alternative Möglichkeiten für unser Handeln zu finden und auszuprobieren. Gelingt es uns, den Blick auf mehrere Perspektiven zu erweitern, weichen wir die augenblickliche Sicht auf und neue, bisher vielleicht undenkbbare Bilder und Ideen können entstehen. Unterschiedliche Perspektiven liefern uns eben unterschiedliche An-Sichten und das sogar von uns sehr Vertrautem. Wir brauchen uns nur zu erinnern, wie fremd wir unsere eigene Stimme erleben, wenn wir sie von einer Bandaufnahme hören.

Ich habe dieses Thema gewählt, da es aus meiner Sicht einer der Kernaufgaben der Supervision ist, die Sichtweisen der SupervisandInnen zu erweitern und zu verändern, um neue Ideen anzuregen und dadurch den Handlungsspielraum zu vergrößern. Supervision zielt aus meiner Sicht auf die Vervielfältigung von Sichtweisen, damit sich die Zahl der zur Verfügung stehenden Optionen erhöht. Wir müssen uns immer wieder fragen: „Aus welcher Perspektive könnte das Problem noch betrachtet werden?“, um auf eine andere Ebene zu kommen, die Dinge aus einen anderen Blickwinkel zu betrachten und die eingeschränkte Sicht der Dinge überwinden zu können. Viele der problembehafteten Situationen, denen wir begegnen, sind entstanden, weil bestimmte eingefahrene Sichtweisen bzw. die gewohnte Art zu denken dazu geführt haben. Verweilen wir in den eigenen Sichtweisen, so halten wir die problemhafte Interaktion aufrecht. „Jede Lösung bedeutet auch ein Loslassen von Vorstellungen, Idealen und Illusionen“. (Pechtl, zitiert in Reichel und Rabenstein, 2001, S. 38).

Gleichzeitig sehe ich die Auseinandersetzung mit den eigenen Sichtweisen, welche „Brille“ ich gerade aufgesetzt habe und von welchen Glaubenssätzen ich mich gerade leiten lasse, als eine unabdingbare Voraussetzung für die Rolle der SupervisorIn.

In der vorliegenden Arbeit versuche ich, mit dem „systemischen Blick“ auf verschiedene Blickwinkel im Supervisionsprozess zu schauen. Ich werde wichtige und bewährte Aspekte, die eine Änderung der Sicht der SupervisandInnen ermöglichen und was wir als SupervisorInnen berücksichtigen müssen, um eine erfolgreiche Supervision gestalten zu können, einbringen. Der theoretische Teil soll die systemisch-konstruktivistischen Grundannahmen verdeutlichen, auf die sich meine nachfolgenden Schlussfolgerungen beziehen. Es fließen sowohl meine eigene jahrelange Erfahrung als SupervisandIn, als auch das Gelernte meiner Ausbildung, der Lehr- und Lernsupervisionen und meine Erfahrungen als Supervisorin ein. Ich erhebe keinen Anspruch auf Vollständigkeit, denn dies hätte den Rahmen dieser Arbeit weit gesprengt. Sie kann vielmehr als Überblick über den für mich aus heutiger Sicht verwendeten und hilfreich empfundenen Methodenhintergrund gesehen werden.

## **Definition: Systemische Supervision**

Hargens (2002, S. 56) umschreibt den Begriff wie folgt: „Supervision bietet Gelegenheit, unter Hinzuziehung einer außenstehenden Person, Aspekte zu reflektieren, die Einzelne (SupervisandInnen) reflektieren möchten, soweit sie sich auf das Arbeitsfeld (oder die Fort- und Weiterbildung) beziehen, ohne zugleich handlungsrelevante Konsequenzen daraus ziehen zu müssen. Dabei richtet sich Supervision an Zielen und Aufträgen der Einzelnen (SupervisandInnen) aus und fokussiert auf operationalisierbare Zielzustände und Ressourcen, die den Weg dorthin erleichtern.“

Die systemische Supervision kann als Interaktion zwischen den SupervisandInnen und der SupervisorIn gesehen werden, in der die SupervisorIn die Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses und den Ablauf übernimmt, indem sie eingreift, unterbricht, Fragen stellt, Hypothesen bildet und Methodenvorschläge einbringt. Das Anliegen und das Ziel der SupervisandInnen stehen dabei im Vordergrund. Die SupervisandInnen übernehmen die inhaltliche Verantwortung, nämlich die Themenwahl und die Bereitschaft an ihrer Fragestellung oder ihrem Problem zu arbeiten. Supervision geht von der Lern- und Entwicklungsbereitschaft der SupervisandInnen aus. Diese müssen bereit sein, Neues auszuprobieren und in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Supervision soll einen kooperativen Rahmen bieten, indem bei Team- oder Gruppensupervisionen alle am Dialog teilnehmen, zuhören, diskutieren und die unterschiedlichen Perspektiven würdigen und so neues Verstehen und neue Ideen entwickeln.

Supervision ist eine Beratungsform in der Arbeit mit Einzelnen, Gruppen und Teams; zu Fragen, die im Spannungsfeld von Beruf, Organisation, KlientInnen und der eigenen Person liegen. Sie bietet Raum zur Reflexion über Szenen des beruflichen Alltages, die erlebt wurden oder auf die man sich vorbereiten möchte; für Situationen die als festgefahren, problematisch oder als anstrengend erlebt werden. Sie liefert die Möglichkeit, die eigenen Handlungen zu reflektieren und neu zu bewerten. Fragen und Probleme werden in der Supervision aus verschiedenen Blickwinkeln und Dimensionen beleuchtet und können aus der Distanz und abseits des unmittelbaren Handlungsdrucks betrachtet werden. Ein Abstand zum Arbeitsalltag hilft oft, Überforderungen und destruktivem Konfliktverhalten vorzubeugen und unterstützt somit die Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Supervision kann einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leisten, einerseits durch emotionale Entlastung und andererseits schafft sie einen Freiraum zur emotionalen Regeneration.

Systemische Supervision will nicht Menschen verändern, sondern die Prozesse, die zwischen den Menschen ablaufen. Wir richten den Blick auf das, was die SupervisandInnen selbst positiv verändern können und was zwischen den beteiligten Personen positiv verändert werden kann. Es geht stets zentral um die Rolle des persönlichen Verhaltens in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wir laden zur Ver-Änderung der Sichtweisen, der Bedeutungsgebung, der Bewertungen und des Verhaltens ein und hoffen, durch veränderte Erfahrungen, dass sich auch die Wahrnehmung, Bedeutungsgebung und Bewertungen ändern. (vgl. Schwing 2002, S. 169)

In der Supervision werden alle Beteiligten eingeladen, sich in die Perspektive eines Beobachters zu begeben. Eine andere Position erlaubt eine andere Beschreibungsmöglichkeit. Mit Hilfe einer Außenperspektive kann der Blick auch auf die Unterschiede zwischen Absicht und Wirkung gelegt werden. Oft ist die Absicht anders als die Wirkung, die erzielt wird. Wird das bewusst, können die Art des Verhaltens und die Kommunikation geändert werden. Das eröffnet wieder neue Möglichkeiten. Im Alltag wird die Absicht weitgehend mit der Wirkung gleichgesetzt. In der Außenperspektive kann deutlich werden, dass das eigene Verhalten zum genauen Gegenteil dessen führt, was eigentlich gewollt wird.

Nach Watzlawick kann die Lösung zum Problem werden und der Lösungsversuch schafft dann ein Kommunikationsmuster, das genau das Problem am Leben erhält. In der Supervision wird daran gearbeitet, weitere Beschreibungen und Konstruktionen der Wirklichkeit den SupervisandInnen zu ermöglichen, um sinnhafte Lösungen für die Zukunft nutzbar zu machen. Gelingt ein Wechsel der Perspektive, ändert sich die Selbstdeutung der SupervisandInnen. Wir unterstützen sie darin, die Beschreibung der Welt so zu verändern, dass sie sich eine veränderte, für sie aber akzeptablere Sichtweise auf sich und die Welt erhalten. Für neue Sichtweisen braucht es oft nicht mehr als eine kleine Veränderung des Blickwinkels und schon können sich neue Perspektiven eröffnen.

„Supervision ist zu einem guten Teil Beobachtung zweiter Ordnung. Erstens konzentriert die SupervisorIn ihre Aufmerksamkeit stark auf die Wahrnehmungs- und Denkmuster der Klienten und betreibt damit Beobachtung zweiter Ordnung, und zweitens gehört es zur supervisorischen Reflexion, das Klientensystem selbst aufzufordern, seine eigenen Sichtweisen und seine eigenen Brillen zu reflektieren und ins Bewusstsein zu heben. Dadurch gelingt es leichter, neue Brillen auszuprobieren und aus stagnierenden Problemkonstellationen auszusteigen, indem sich die Wirklichkeit durch die Brille verändert und plötzlich neue Lösungen für ein altes Problem entdeckt werden können.“ (Scala und Grossmann 2002, S. 67)

Ich sehe die Rolle der SupervisorIn in einer ImpulsgeberIn eines schöpferischen Dialogs. Wir begleiten die SupervisandInnen dabei, eine für sie passende Antwort zu finden. Es geht um die Aktivierung und Nutzung der eigenen Ressourcen und um die Anregung, Unterschiede zu verdeutlichen, die neue Informationen bringen. Mit Hilfe verschiedener Interventionen versuchen wir Festgefahrenes in Bewegung zu bringen. Wir probieren die SupervisandInnen weg von der „entweder-oder“ hin zu einer „sowohl-als-auch“ Haltung zu bringen, unter Berücksichtigung dessen, was sie für sich zurzeit als nützlich erachten.

Wir folgen dem beraterischen Imperativ von Heinz von Förster (1988, S.33) „Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst“. Supervision soll den Blick auf das ganze Handlungsrepertoire öffnen und einen erweiterten Blick vermitteln, um den Spielraum für das eigene Tun zu erkennen. Da sich Situationen immer unter vielen Perspektiven betrachten lassen, gehen wir davon aus, dass viele alternative Handlungsmöglichkeiten bereits vorhanden sind, die nur mehr entdeckt werden müssen. Wir versuchen, den Fokus der Aufmerksamkeit der SupervisandInnen zu verändern und ihnen Mut zu geben, „etwas ander(e)s zu machen“, statt genau das zu tun, was sie immer machen und so die gewünschten Veränderungen zu ermöglichen.

Das Metaziel der Supervision sehe ich darin, die Selbstwirksamkeit zu unterstützen, indem die SupervisandInnen lernen, nicht nur mit dem aktuellen, sondern auch mit den zukünftigen Problemen besser zu Recht zu kommen.

## Das Setting

Das Setting beschreiben Scala und Grossmann (2002, S.81) als eine soziale Einheit, die sich besonders für eine arbeitsbezogene Selbstreflexion eignet. Supervision findet traditionell als Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision statt.

In der Einzelsupervision steht die Beratung von Personen im Vordergrund. Hier liegt der Schwerpunkt darin, die SupervisandIn zu unterstützen, ihren Arbeitskontext besser zu reflektieren, Distanz zu emotional belasteten Situationen zu finden, die berufliche Rolle in ihren Grenzen und Möglichkeiten klarer zu sehen und nach den eigenen Möglichkeiten auszugestalten. In diesem Setting arbeiten wir mit einzelnen Menschen, aber wir beziehen in unsere Fragen und Überlegungen vermehrt andere Personen mit ein. (siehe zirkuläre Fragen)

In der Gruppensupervision nehmen mehrere TeilnehmerInnen teil, die außerhalb der Supervision in keinem unmittelbaren Arbeitszusammenhang stehen, aber ein gemeinsames Interesse haben oder wegen einer gemeinsamen Betroffenheit zusammenkommen. Auch hier geht es um berufsbezogene Reflexion und der Stärkung der individuellen Verarbeitung der Arbeitssituation.

Die Teamsupervision kann über die Beratung von Personen hinausgehen und als eine Intervention in sozialen Systemen gesehen werden (Scala und Grossmann 2002, S. 82). Teams bestehen auch außerhalb der Supervision und arbeiten zusammen. Sie reflektieren in der Supervision auch ihre Arbeitsbeziehungen, Vereinbarungen, Entscheidungen und konzeptionellen Überlegungen. Die Probleme, die bearbeitet werden, betreffen somit denselben sozialen und organisatorischen Kontext der in der Supervision Anwesenden. Auch bei Fallsupervisionen treten immer Fragen auf, die das gesamte Team betreffen und gemeinsam gelöst werden können. Entscheidungen, die ein Team im Rahmen der Supervision trifft, bekommen dadurch eine große Bedeutung in Bezug auf die Umsetzung von Veränderung.

Nach Scala und Grossmann (ebd. S. 84) ist Teamsupervision, organisationstheoretisch betrachtet, als Organisationsberatung zu sehen und sie verweisen auf die Wichtigkeit der differenzierten Gestaltung des Settings als einen zentralen Bestandteil der Supervision. Diese Sicht verstärkt meine Wahrnehmung, dass es sehr hilfreich ist, in Teams verstärkt den sozialen Kontext einzubeziehen. Wir richten unseren Blick auch auf die wichtigen Umwelten der Organisation, auf die Kommunikationsstrukturen, Entscheidungsabläufe, auf die Komplexität der Aufgaben, die hierarchische Strukturierung und deren Zusammenspiel. Eine weitere Herausforderung in Teamsupervisionen sehe ich in der Herausarbeitung der Unterschiede und in der Umsetzbarkeit der Utilisierung dieser Unterschiede für die Teammitglieder. Unterschiede sind als Ressourcen zu sehen, aber wie wir wissen, können sie auch Anlass für Konflikte sein. Es geht in Teams um gemeinsame Ziele und Aufgaben und es ist nicht immer einfach, den Weg mit Konsens zu finden und

mit Kompromissen zu gestalten. Teamsupervision sehe ich, und denke nicht nur aus meiner Sicht, als besonders herausforderndes Setting.

Ohne dass ich in dieser Arbeit näher darauf Bezug nehmen werde, möchte ich an dieser Stelle die Wichtigkeit der Auftragsklärung und Settingsgestaltung für Supervisionen als einen wesentlichen Punkt für eine erfolgreiche Supervision zumindest erwähnt haben.

# Ein Auszug theoretischer Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens

## Was bestimmt unser Verhalten?

Unser Verhalten wird aus meiner Sicht von zwei wesentlichen Faktoren bestimmt, nämlich unseren mentalen Modellen und unseren Kausalerklärungen.

Unsere mentalen Modelle konstruieren wir aus unseren bisherigen Erfahrungen, von jenen Menschen aus der Kindheit, die uns besonders wichtig waren und aus den Kulturelementen, wie Werte, Prinzipien und Regeln. Natürlich spielen Instinkte und unbewusste Reaktionsmuster in unserem Tun genauso eine Rolle. Unsere Annahmen, Sichtweisen, unsere Haltung und Einstellung prägen somit entscheidend unser Denken und Handeln.

Wie wir lernen, uns verhalten zu können oder glauben, uns verhalten zu müssen, beeinflusst unsere Sicht der Welt. Da wir immer auf einige Muster mehr oder eben weniger trainiert sind, je nach Resonanz in unserer Kindheit, sind einige stärker ausgeprägt als andere. Sie werden zu unserer Landkarte, von der aus wir uns in der Welt orientieren.

Die mentalen Modelle sind wichtig, durch sie nehmen wir die Umwelt wahr und wir brauchen sie für unsere Unterscheidungen und Beurteilungen. Wir haben sie, egal ob sie uns bewusst sind oder nicht und sie sind oft tief verwurzelt. Unsere Glaubenssätze sind all das, was wir für wahr erachten. Sie können förderlich oder hinderlich für uns sein.

Oft stellen wir sie auch dann nicht in Frage, wenn sie uns gar nicht nützlich sind. Solche festgefahrene Muster können uns einengen und oft halten sie uns sogar ab, Problemlösungen anzugehen. Aber es liegt in unserer Macht, uns das eigene Wertesystem bewusst zu machen und unsere Handlungen immer wieder in Frage zu stellen und sie neu zu gestalten.

Radatz (2006, S. 23) formuliert es aus dem Hintergrund des evolutionären Relationsmodells wie folgt: „Es liegen unserem Tun jeweils bestimmte Strukturen zugrunde, Strukturen, die mehr oder weniger stark und unmittelbar beeinflussen, was wir tun. Unsere Strukturen legen eine bestimmte Ausrichtung fest, und dieser Ausrichtung folgt unser Tun – ob wir nun unseren Kernkompetenzen folgen oder bestimmten Geschichten, an denen wir festhalten, oder ob wir bestimmte Prozesse und Handlungsmuster als leitend für unser Tun betrachten. Diese Strukturen sind unsere Strukturen; sie wirken niemals außerhalb unserer persönlichen Beeinflussungsmöglichkeiten. Das heißt, wir können sie jederzeit entsprechend unserer Situation und unseren Zielen (neu) gestalten.“

Gründe, die uns an der Veränderung der Sichtweise hindern, können in unseren Bewertungen und Beurteilungen liegen, in unserer Ziellosigkeit bzw. in unserer Unwissenheit über das, was wir wollen oder aber im Verhaftetsein der Problemwahrnehmung.

Weiters wird unser Verhalten von unseren Kausalerklärungen beeinflusst. Wie immer sie aussehen, sie bestimmen unsere Haltung und unser Verhalten. Das bedeutet, die Annahme über die Ursache, die ich dem Verhalten einer anderen Person zuschreibe, hat eine Auswirkung auf mein eigenes Verhalten und bestimmt überdies meine Gefühle.

Die Kausalität verknüpft Ereignisse in einem Nacheinander von Ursache und Wirkung. Wenn ich ein Glas auf den Boden werfe, wird es zerbrechen. Diese lineare Denkweise brauchen wir, um im Alltag zu funktionieren, sie kann im Umgang mit der dinghaften Welt hilfreich sein. Aber was tun wir, wenn wir vor Situationen stehen, für die solche Strategien nicht ausreichen? Gerade in Situationen, wo Menschen aufeinander treffen, miteinander kommunizieren und sich gegenseitig beeinflussen, hilft uns die einfache Verknüpfung von Ursache und Wirkung nicht mehr so viel.

Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ist die Suche nach den Ursachen eines Problems und die Frage nach dem warum nicht ausreichend, um zu einer zufrieden stellenden Antwort zu kommen und wir fokussieren daher mehr auf die Aus-Wirkung. Wir denken über die Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen nach und richten den Blick auf die Muster von Beziehungen und Wechselwirkungen, als zirkulären Prozess, indem die Teile wechselseitig aufeinander wirken. Systemisches Denken bedeutet, statt in linearen Verläufen in kreisförmigen Verläufen zu denken. Die gegenseitige Beeinflussung wird als Rückkopplung bezeichnet.

Durch Kausalerklärungen entstehen oft Schuldzuweisungen. Sie verhindern auch die Lösung, indem sie eine alternative Lösungssuche gar nicht mehr in Betracht ziehen oder sie unterstellen sogar Pathologie. (vgl. Fuhrmann und Ahola, 1996, S.78-94) Oft ist das Anliegen, mit dem jemand zur Supervision kommt, gekoppelt mit einer Beschwerde, die mit dem eigenen Verhalten oder mit dem einer anderen Person zusammenhängt. Fuhrmann und Ahola betrachten dieses Verhalten, diese Gedanken und Gefühle per definitionem als Problem. Problemverhalten zwingt Menschen dazu, über die Gründe dieses Verhaltens nachzudenken und es erklären zu müssen. Unterschiedliche Erklärungen führen zu unterschiedlichen Reaktionen und dies führt wieder zu unterschiedlichen Ergebnissen. Daher ist es in der Supervision auch ein Ziel, viele verschiedene Erklärungen und Hypothesen zu einem Problem zu finden, um so den Möglichkeitsraum zu erweitern.

„Um heraus zu finden, warum sich eine Person einer anderen gegenüber auf eine bestimmte Weise verhält, ist es hilfreich, herausfinden, was diese Person denkt, warum diese Person sich so verhält, wie sie sich verhält. Es ist wichtig, den Kausalerklärungen jeder einzelnen von dem Problem betroffenen Person bekannt machen und jede wird ermutigt, die Vorstellungen der anderen zu hinterfragen. Denn Menschen sind bereit, so ziemlich alles zu tun, solange dies in Übereinstimmung mit ihrer ganz persönlichen Erklärung der Ursache steht.“ (Fuhrman und Ahola 1996, S.7)

Wenn uns das lineare Ursachen-Lösungs-Denken nicht mehr weiterhilft, das ist oft dann, wenn wiederholte Problemlösungsversuche nicht funktionieren, ist es Zeit, sich zu überlegen, ob man nicht etwas ganz anderes machen sollte. Vielleicht sogar etwas Verrücktes oder Absurdes, etwas, das die Chance erhöht, besser zu funktionieren, als die bisherigen Lösungsversuche.

## **Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich**

Watzlawick schrieb bereits 1974, dass die sogenannte Wirklichkeit das Ergebnis von Kommunikation und eine Konstruktion ist und damit der Glaube, es gäbe nur eine Wirklichkeit, die gefährlichste Selbsttäuschung ist. Das bedeutet, dass jeder Mensch sich seine eigene Wirklichkeit gestaltet und dieses Konstrukt für die Realität hält.

Folgen wir der Idee, dass jedeR von uns sich die Welt in seinem Kopf erfindet, dann könnten wir unseren Handlungsspielraum vergrößern. Wir brauchen nur andere Erklärungen zu zulassen und die Verantwortung für das, was wir tun übernehmen. Aus dieser Sicht gibt es auch kein Richtig und Falsch mehr, sondern einfach unterschiedliche Wahrheiten. Hargens (2006, S. 22) schreibt: „Jeder besitzt seine eigene Wahrheit, sie ist gültig wie jede andere. Wahrheiten in diesem Sinne sind nicht gleichgültig, sondern gleich gültig.“

Radatz (2006, S. 17) schreibt dazu: „Wenn wir täglich unsere Wirklichkeit nicht „erleben“, sondern sie uns konstruieren, dann sind wir mit Sicherheit fähig, uns nicht nur unsere Probleme zu konstruieren, sondern auch die passenden Lösungen zu konstruieren; und das können nur wir selbst, wenn es um unsere ganz persönliche Wirklichkeit geht.“

## **Wir können uns nicht nicht verändern**

Veränderungen treten immer auf. Nichts bleibt immer dasselbe. Jahreszeiten ändern sich, die Mode, die technischen Errungenschaften, wir im Älterwerden und indem wir Neues erleben. Wir sind heute nicht genau dieselben Menschen, die wir gestern waren.

Mit den Veränderungen ist es wie mit der Kommunikation. Wir können uns also nicht nicht verändern (angelehnt an Watzlawicks Axiom: „Wir können nicht nicht kommunizieren.“). Ohne Veränderungen würden wir auf der Stelle treten. Veränderung bedeutet Entwicklung und Wachstum. Schmidt (2008, S. 52) sagt: „Wer einigermaßen der Gleiche bleiben will, muss sich ständig verändern“ oder wie es Simon (1993, S. 29) ausdrückt: „Alles verändert sich, es sei denn, irgendwer oder irgendwas sorgt dafür, dass es so bleibt, wie es ist“. Das Irgendwas kann oft der eingeschränkte Blickwinkel sein.

Veränderungen in einem sozialen System erfolgen einerseits durch Ereignisse in unserem Leben, wie die Geburt eines Kindes oder der Tod einer nahe stehenden Person, also indem sich eine neue Situation ergibt; oder andererseits dadurch, dass ihre Mitglieder etwas anderes denken bzw. machen als bisher. (vgl. Schwing 2006, S. 32).

Eine Veränderung im Verhalten gelingt, wenn etwas anders gesehen wird, wenn die bisherigen Sichtweisen aufgegeben und neue entwickelt werden oder wir eine neue Bewertung für eine unveränderliche Situation finden. Etwas ganz anderes machen erfordert aber ein Denken, das die bisherigen Muster verlässt. Das ist meiner Meinung nach auch ein ganz wesentlicher Punkt, den wir in der Supervision anregen

müssen. Es geht darum, sowohl in der Wahrnehmung, als auch in unseren Handlungen zu Veränderungen zu kommen. In der Supervision beschäftigen wir uns oft mit notwendigen Veränderungen, dem Bewahrenswerten und mit den Verhaltensweisen und Einstellungen die dahinter wirken. Damit eine Veränderung umgesetzt werden kann, brauchen die SupervisandInnen den nötigen Abstand, die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Einstellung.

## Was ist ein Problem?

Ein Problem ist nach Ludewig (1992, S 116): „Jedes Thema einer Kommunikation, das etwas als unerwünscht und veränderbar wertet.“

Aus der systemisch-konstruktivistischen Sicht sind Probleme Konstruktionen und sie entstehen durch die Wechselwirkungen mit anderen Personen. Sie bestehen nicht objektiv. Probleme entstehen durch die Art wie Menschen sich verhalten, reagieren, kommunizieren und bewerten. Als Problem gilt, was ein System für sich als solches definiert. Sie entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Wenn es uns gelingt, eine neue Beschreibung, Erklärung oder Bewertung einzuführen, kann das Problem bereits dadurch gelöst sein.

Die Kurzzeittherapie basiert auf der Annahme, dass die Probleme, deretwegen Menschen Hilfe suchen, gar nicht ihre eigentlichen Probleme sind. Die eigentlichen Probleme sind die versuchten Lösungen. Probleme, die mit dem Verhalten eines Menschen zusammenhängen, können effizient gelöst werden, auch wenn frau/mann die Ursachen dieser Probleme überhaupt nicht kennt. Es wird zunächst eruiert, was die Menschen zur Lösung ihrer Probleme bereits unternommen haben und es wird nach den Ausnahmen und Zeiten, in denen das Problem nicht so stark oder gar nicht auftritt, gesucht. Daraus werden Lösungsideen abgeleitet, die den Teufelskreis des sich fortpflanzenden Problems durchbrechen sollen. Der lösungsorientierte Ansatz fokussiert auf eine sorgfältige Abklärung der Hoffnungen und Ziele, auf die Nutzung verfügbarer Ressourcen und auf die Verstärkung positiver Entwicklungen. (vgl. Fuhrman und Ahola 2004, S. 12f)

Milowiz (2003) definiert es wie folgt: „Ein Problem ist ein Geschehen, bei dem die Beteiligten eben dieses Geschehen als veränderungswürdig betrachten, die Änderungsstrategien der Beteiligten aber nicht ein Aufhören, sondern eine Wiederholung oder Verstärkung des Geschehens bewirken. Das bedeutet, dass die Beteiligten:

1. sich als unfähig, ohnmächtig, schuldig bzw. krank sehen
2. die anderen Beteiligten als unfähig, krank oder bössartig sehen
3. ihre Aufmerksamkeit nur auf das von ihnen jeweils Unerwünschte am Geschehen richten
4. keine Fortschritte bzw. Veränderungen sehen
5. sich am Erreichten messen
6. sich als „Bewirkte“ und nicht als Bewirkende in Hinblick auf das Geschehen sehen
7. Veränderungen nur von anderen erwarten
8. ihr Bemühen auf nicht veränderungswirksame Vorgangsweisen legen

9. immer die gleiche Sicht der Situation wahrnehmen

10. ständig bemüht sind, den Zustand zu beheben

Wenn es gelingt einen oder mehrere dieser Faktoren zu ändern, so ist zu erwarten, dass sich an dem ganzen System etwas ändert“.

Mücke (2001, S. 30) geht bei Problemen von einer Ist-Soll-Diskrepanz aus, wobei der Ist-Zustand als negativ erlebt wird und der Soll-Zustand zumindest positiver bewertet werden muss.

Er führt zwei prinzipielle Möglichkeiten der Lösung von psychosozialen Problemen an:

1. Die Veränderung der Sichtweise, indem der Ist-Zustand nicht mehr negativ, sondern positiv bewertet wird.
2. Die Veränderung im Verhalten, dass frau/mann vom negativen Ist-Zustand in den positiven Soll-Zustand kommt.

Häufig kann die zweite Möglichkeit erst umgesetzt werden, wenn die erste und mitunter schwierigere Möglichkeit, nämlich die Wertschätzung des Problems, geleistet wurde.

# Methodische Aspekte für die Entwicklung neuer Sichtweisen und Perspektiven im Supervisionsprozess

## Fragen und in Frage stellen

Fragen eröffnen Perspektiven. Wir begleiten Menschen in der Supervision, indem wir ihnen Fragen stellen und sie einladen zu einem „Sich-selber-fragen“. Damit versuchen wir neue Sichtweisen und Denkprozesse anzuregen. Es geht dabei nicht nur darum Informationen abzufragen, sondern die Befragten zu neuen Überlegungen zu bringen und ihre Wahrnehmung auf bisher ausgeblendete Blickwinkel zu lenken. Sie haben das Ziel, Suchprozesse bei den SupervisandInnen auszulösen und neue Lösungswege zu finden und durchdenken zu können. Die Fragen geben keine Antworten oder Lösungen vor und beziehen dadurch die SupervisandInnen aktiv in den Prozess ein.

Fragen sind wichtige Hilfsmittel, um Interessen zu klären und neue Wahrnehmungen einzuführen, um zu einem besseren Verstehen zu kommen. Die „Warum“-Fragen zielen eher auf Rechtfertigung. Die „konstruktiven W-Fragen“ (Wie.., Welche..., Was..., Wer..., Wann...) helfen eher Auswege suchen. Entscheidend ist, dass sie so kleinschrittig wie möglich gestellt werden (Prior, 2002, S. 56f). Alle Fragen, die angeboten werden, können zu einer neuen Konstruktion verhelfen und die Möglichkeit zur Veränderung bewirken.

Der Begriff „zirkuläres Fragen“ steht für die systemische Interviewtechnik, die „im Kreis“ fragt. Diese Fragen zielen auf die wechselseitige Beeinflussung zwischen den betroffenen Personen. Wir fragen nach, wie jedeR es versteht, welche Erwartungen und Beobachtungen damit verbunden werden und wie jedeR darauf reagiert. Die Fragen sollen zum Nachdenken anregen, welchen Blickwinkel, welche Gedanken und Gefühle andere zu bestimmten Situationen und Problemen haben, indem wir auch nachfragen, was jemand anderer denkt oder sagen würde, auch wenn diese Person nicht in der Supervision anwesend ist. Es geht nicht darum, die Tatsachen zu erheben oder um eine Wahrheitsfindung, sondern um die unterschiedlichen Sichtweisen und verschiedenen Wirklichkeiten bzw. die Aufmerksamkeit auf den Vergleich der unterschiedlichen Sichtweisen zu lenken. Dadurch kann einerseits Distanz zur eigenen Sichtweise gewonnen werden und andererseits wird die Fähigkeit gefördert, die verschiedenen Standpunkte nachzuvollziehen und das Zusammenspiel zu sehen. Zirkuläre Fragen geben einen großen Spielraum und ermöglichen es, mehrere Menschen gleichzeitig und unter Wahrung der Allparteilichkeit zu interviewen und sie unterstützen auch die SupervisorInnen, eine nicht wertende Haltung einzunehmen.

Mit zirkulären Fragen kann man einiges bewegen: Sie unterstützen, eine Außenperspektive auf das eigene System einzunehmen und fördern eine neue Beschreibung der momentanen Sicht. Sie helfen starre Kommunikationsmuster in Bewegung zu bringen und neue Perspektiven einzuführen. Arbeiten wir mit Teams, helfen sie dem System Missverständnisse zu klären, da alle Beteiligten mit der Antwort einander indirekt Rückmeldungen geben und dadurch ihre Vermutungen übereinander abklären können.

Diese Fragen sind bereits als Interventionen zu betrachten. Sie regen zum Nachdenken an, machen Unterschiede deutlich, lösen Suchprozesse aus, schaffen Klarheit und verkleinern den eigenen Interpretationsspielraum. Alle Fragen haben eine Veränderung der Sichtweisen zum Ziel, indem sie neue Bilder entstehen lassen und so neue Lösungswege gefunden und durchdacht werden können. Neue oder ungewöhnliche Fragen bringen neue Informationen, indem sie es ermöglichen, aus dem bisherigen Kreislauf des Denkens auszusteigen. Wir sollten darauf achten, den SupervisandInnen ausreichend Zeit zum Nachdenken zu gewähren.

Ob eine Frage als konstruktiv empfunden wird oder von positiver Wirkung ist, entscheidet immer die Person, der die Frage gestellt wurde. Wir unterscheiden nicht zwischen guten oder schlechten Fragen, sondern zwischen hilfreichen oder weniger hilfreichen Fragen. „Verrückte“ Fragen können neue Perspektiven eröffnen, da automatisch der vertraute Blickwinkel verändert werden muss. Einige Beispielfragen: „Was würde Ihr Telefon darüber erzählen, könnten wir es fragen?“ – „Angenommen, Sie wollten Profi im Beibehalten des Problems werden, was dürften Sie auf gar keinen Fall vergessen zu tun?“ - „Wenn Sie sich selber zuhören, welches Bild zu Ihrer Situation könnten Sie sich machen?“

Und hier noch einige Fragen, die ganz universell eingesetzt werden können, wenn wir in der Supervision gerade anstehen oder den roten Faden erst wieder finden müssen.

„Welche Frage soll ich Ihnen gerade jetzt stellen, damit Sie mit dem Thema weiter kommen?“ - „Was ist wenn....?“ – „Und wenn Sie es wüssten, was .....?“ – „Gibt es eine Frage, die ich noch nicht gestellt habe, die aber wichtig wäre?“

Diese Art der Fragestellung ist besonders im Einzelsetting eines der zentralsten Instrumente, die wir nutzen. In Gruppen- und Teamsupervisionen sehe ich die Aufgabe auch darin, den SupervisandInnen diese Frageform näherzubringen.

Aus meiner Sicht geht es in Supervision nicht darum, etwas festzustellen oder zu analysieren, sondern neue Sichtweisen und Perspektiven zu finden, wie etwas noch betrachtet werden kann, wie etwas anders getan werden kann. In der Supervision geht es nicht um die Suche nach dem Richtigen und nicht um eine Bestätigung des schon Gewussten, d.h. die Kommunikationsregeln eines Systems werden nicht einfach bestätigt, sondern werden infrage gestellt, damit neue Beschreibungen möglich werden. Supervision kann als Verstörung von lieb gewonnenen Glaubenssätzen oder bisheriger Sichtweisen gesehen werden. Das heißt die Selbstsichten werden irritiert und eine ausgeschlossene Perspektive eingeführt. Hier sehe ich auch den großen Unterschied zum Alltagsgespräch. Der Nachbar oder der Friseur hat beim Plaudern kein Interesse die Welt des Gesprächspartners zu stören, sondern wird im Normalfall bestätigen und damit nur die Bestätigung des schon Gewussten geben.

Eine weitere Aufgabe in der Supervision sehe ich im Aufweichen der Bewertungen von Aussagen der SupervisandInnen, denn je verhärteter und dichter die Bewertungen von Ereignissen oder Überzeugungen sind, desto mehr können wir davon ausgehen, dass das Problem aufrecht erhalten wird. Wir versuchen daher im Supervisionsprozess anzuregen, auf der Sprachebene zu neuen Beschreibungen, auf der Wirklichkeitsebene zu neuen Erklärungen und auf der emotionalen Ebene zu

neuen Bewertungen der SupervisandInnen zu kommen. Ein bedeutsamer Beitrag zum Gelingen der Supervision bleibt die Achtung und Wertschätzung dieser Beschreibungen der SupervisandInnen.

## **Blick auf das Ziel**

Ziele helfen bei der Definition, wie herausgefunden werden kann, dass das Anliegen gelöst ist. Zieldefinitionen in der Supervision und die Orientierung an angestrebten Lösungen können die Problemtrance überwinden helfen und Energie frei setzen, um unproduktive Muster zu durchbrechen und selbstbestimmte Ziele zu verfolgen. Für jedes Problem existiert ein entsprechendes Lösungsziel. Wir müssen es nur herausfinden und das Problem in dieses entsprechende Ziel verwandeln. (Fuhrman und Ahola 2004, S. 78)

JedeR beschäftigt sich zwangsläufig mit dem eigenen Problem. Das ändert sich in dem Moment, wenn nach der Zielvorstellung gefragt wird. In der systemischen Gesprächsführung ist die Erfragung eines konkreten Zieles daher eine wichtige Aufgabe. Bei der Zielformulierung soll darauf geachtet werden, dass es positiv formuliert wird. Nicht ein „weg von“, sondern zu einem „hin zu“, einer Sache, die geschehen sollte. Negative Aussagen sollten in eine einfache positive Aussage umformuliert werden. Wird die Frage nach dem Ziel mit „Nicht-mehr-Sätzen“ beantwortet, hilft die Frage „Was anstatt dessen?“ oder „Sondern,.....“, um zu einem positiv formulierten Ziel zu kommen. (Radatz 2006, S. 45)

Ein konsequentes Nachfragen ist von großer Bedeutung, da dadurch das Ziel und die Lösung möglichst deutlich beschrieben und erlebbar gemacht werden, sodass sie Kraft zum Umsetzen des Lösungsweges geben. Ein Ziel zu konkretisieren bedeutet, das eigene Handeln aktiv und geplant in eine ganz bestimmte Richtung zu lenken.

Die folgenden Fragen können beispielhaft gesehen werden: „Angenommen, Sie haben Ihr Ziel erreicht; wir wissen noch nicht genau wie, aber Sie haben es erreicht: „Was werden Sie anders machen können und wie?, Was wird Ihnen diese Lösung nutzen und was wird Sie ihnen kosten?, Woran würde X merken, dass Sie ihrem Ziel näher gekommen sind?, Welche Auswirkungen würde das für Sie haben?, Was würden Sie dann tun, was Sie jetzt noch nicht machen?“ oder „Was wäre anders, wenn das Problem nicht mehr wäre?“.

Die Beantwortung solcher Fragen kann neue Blickwinkel eröffnen. Je konkreter Lösungen vorstellbar sind, je detaillierter und alltagstauglicher Menschen beschreiben können, was sie erreichen wollen, umso leichter können die Ziele umgesetzt werden.

Die Ziele sollten auch immer auf ihre Konsequenzen und Auswirkungen im Arbeitsalltag überprüft werden. Das genaue Abfragen ist für Einzelne wie auch für ein Team wichtig und nützlich, da es den Betroffenen verdeutlicht, ob ihre Zieldefinition sich passend und nützlich auswirken und der Aufwand der Umsetzung sich lohnen wird. Denn je größer die Nützlichkeit und die Zufriedenheit eines zu erreichenden Zieles eingeschätzt werden, desto höher ist die Bereitschaft zur Umsetzung. Weiters

sollte die Zielformulierung unter dem eigenen Einfluss stehen. (siehe zweitbeste Lösung)

Hilfreich kann sein, nicht allzu schnell mit der Lösungssuche zu beginnen, da die Gefahr besteht, dass die SupervisandInnen sich nicht ausreichend gewürdigt und wertgeschätzt fühlen. Darüber hinaus ist eine genaue Zielerarbeitung auch ein wichtiger Punkt, um das Ergebnis des Gespräches zwischen SupervisorIn und SupervisandIn zu kennen, damit die Supervision nicht in ein orientierungsloses Herumirren in der Landschaft ausartet. Denn in jeder Beratung, deren Ziel unklar bleibt, besteht auch die Gefahr, ihrerseits unklar zu bleiben. In Folge bekäme Mark Twains bekannter Ausspruch Gewicht: „Nachdem wir unsere Ziele aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

## **Blick auf Ressourcen und Lösungen**

Die Chancen zur Veränderung erhöhen sich, indem wir die Ressourcen, Stärken, Fähigkeiten und Kenntnisse der SupervisandInnen wahrnehmen, gemeinsam herausarbeiten, benennen und diese für den Veränderungsprozess und die Lösungen in der Zukunft nutzen.

In der lösungsorientierten Beratung (siehe z. B. Berg 1998) wird grundsätzlich von der Annahme ausgegangen, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung eines Problems benötigt, aber diese zurzeit nicht nutzt. Um die Ressourcen aufzufinden, braucht man sich nicht mit dem Problem zu beschäftigen. Der Fokus liegt von vornherein auf der Konstruktion von Lösungen.

Nützen wir dieses Prinzip im Supervisionsprozess, dann versuchen wir die SupervisandIn zu unterstützen, ihre Ressourcen, als auch die des Systems, mit dem sie arbeitet, wieder zu entdecken; indem man ihr wieder Mut in die eigenen Fähigkeiten gibt, oder aber, indem sie entdeckt, dass die KlientInnen selber Ressourcen besitzen. Das Problemsystem kann so in ein Ressourcensystem umgestaltet werden. Wir unterstützen die SupervisandIn, das wieder zu entdecken, was sie bereits hat, damit sie einerseits mehr davon tun kann, was funktioniert und andererseits das unterlassen kann, was nicht funktioniert. Die SupervisandInnen entscheiden über den Veränderungsprozess in ihrem Arbeitsalltag und bestimmen selbst, in welchem Ausmaß und in welche Richtung die Veränderung gehen soll.

Problemdefinitionen der SupervisandInnen sind häufig der Ausgangspunkt in der Supervision. Die Gefahr besteht, diese Problemdefinition zu übernehmen und sich an dieser abzuarbeiten. Daher ist es wichtig, die Phase der Problemschilderung nicht ausufern zu lassen, um nicht gemeinsam mit den SupervisandInnen im „Problemsumpf“ zu waten. Denn je länger wir den Problemgeschichten folgen, desto mehr entwickelt sich auch die Supervision zum Problemsystem.

Eine negative Sicht versperrt die Sicht auf Ressourcen und neue Sichtweisen finden wir oft erst dann, wenn wir den Blick vom Problem auf die Lösung richten. In der systemischen Supervision beschäftigen wir uns daher wenig mit der Vergangenheit und ausführlich mit der Zukunft. Wir können unsere SupervisandInnen an Situationen

erinnern, die sie gut bewältigt haben. Manchmal ist es auch hilfreich, sie auf Personen aufmerksam zu machen, deren Nähe und Unterstützung ihnen gut tun. Wir fragen auch nach Ausnahmen und Lösungsvorstellungen und versuchen somit ihre eigenen Erfahrungen und Ideen abzufragen. Durch dieses Nachfragen wollen wir die SupervisandInnen stärken. Wichtig dabei ist, die Ressourcen und Fähigkeiten der SupervisandInnen anzuerkennen und zu würdigen und immer wieder mit Komplimenten zu arbeiten.

Findet eine SupervisandIn keinen Abstand zum Problem, ist ein lösungsorientiertes Arbeiten nicht möglich. In diesem Fall muss erst ein Schritt zurück gemacht und geklärt werden, was beitragen kann, den Abstand zu ermöglichen. Aus meiner Erfahrung bewährt sich dazu eine Übung, die einen Perspektivenwechsel ermöglicht. Eine andere Möglichkeit besteht darin, auf die metaphorische Ebene zu wechseln. Eine ausführliche Beschreibung ist unter den jeweiligen Kapiteln zu finden.

## **Balance zwischen Bewahren und Verändern**

Eine weitere Möglichkeit, die SupervisandInnen zu einem Perspektivenwechsel anzuregen, besteht darin, den Blick auch auf „das Gute am Problem“, auf „den Vorteil im Nachteil“ zu lenken und zu versuchen so einen Impuls zu setzen, zu einer veränderten Sicht zu kommen.

Gehen wir von der konstruktivistischen Grundannahme aus, dass wir unsere Wirklichkeit konstruieren und schließen die Überlegung mit ein, dass es für die Konstruktion auch gute Gründe gibt. Selbst wenn sich ein Problem stabilisiert und eben als Problem erlebt wird, können wir davon ausgehen, dass wir auch etwas durch das Problem gewinnen. Daher ist es aus meiner Sicht oft sehr nützlich, nach dem Nutzen, nach Ideen und Hinweisen für einen verdeckten Gewinn zu suchen und in die Lösungserarbeitung miteinzubeziehen. Dies ermöglicht den Betroffenen eine bessere Abwägung, ob sie die Veränderung überhaupt umsetzen wollen. Wir fokussieren auch auf das Bewahrenswerte, auf das, was auf jeden Fall im Zuge der Veränderung erhalten bleiben soll. Denn wir müssen bei Lösung auch immer mit berücksichtigen, dass es auch eine Loslösung von etwas bedeutet.

Die angedachten Lösungen, die in der Supervision erarbeitet werden, sind somit auch auf ihre Auswirkungen zu überprüfen, sowohl bei einer möglichen Veränderung, als auch bei einer Nicht-Veränderung. („Wer möchte, dass es so bleibt, wie es ist – wer, dass es sich ändert?“, „Was könnte es Ihnen/anderen nützen/kosten, wenn Sie das beibehalten/ändern?“ und „Woran würden Sie erkennen, dass ...“) Durch genaues Erfragen versuchen wir eine Kosten-Nutzen-Einschätzung zu erarbeiten und die Auswirkungen auf die verschiedenen Ebenen (auf das Team, die KlientInnen und die Teamumwelten) zu hinterfragen. (vgl. Reichel und Rabenstein 2001, S. 81) Ist der Gewinn durch die Veränderung größer als der Preis, der dafür zu zahlen ist? Veränderungen sollten sich lohnen. Und bereits kleine Veränderungen können, wie wir wissen, einen großen Unterschied in der Zukunft bewirken.

## Blick auf den Kontext

„Was in einem Kontext schwimmt, mag in einem anderen versinken.“ Welter-Enderlin (1996, S. 262)

„Kontexte definieren die Perspektive und lenken somit Aufmerksamkeit, Wahrnehmung und Bewertung.“ (Hargens, 2006, S. 79) Denken wir nur an eine Person, die mit erhobener Hand winkt. Wieso sie das tut, kann verschiedenes bedeuten. Sie will auf sich aufmerksam machen, weil sie eine Freundin entdeckt hat oder sie möchte ein Taxi anhalten oder sie möchte was ersteigern oder sie möchte nur ihr Wissen loswerden,... Selbst bei einer so einfachen Handlung benötigen wir ein Wissen über die Zusammenhänge und Hintergründe, um die Handlung verstehen zu können.

Folgen wir der systemischen Sichtweise, dass wir immer in bestimmten Zusammenhängen handeln und im Denken, Fühlen und Handeln vom jeweiligen Kontext abhängig sind, so ist es im Supervisionsprozess unumgänglich, auf die wechselseitigen Bedingungen und Interaktionsabläufe zu achten, um das Verhalten von Menschen besser verstehen und beschreiben zu können.

Insofern sollten wir auch Probleme nicht isoliert betrachten, denn menschliches Verhalten ist nur unter Einbeziehung des sozialen Bezugsrahmens, in dem es auftritt, zu erfassen. Ein Problem ist somit nicht als Folge einer Eigenschaft einer Person zu sehen, sondern steht immer im Zusammenhang seiner Beziehungen, Bedingungen und seiner Geschichte. Dies macht deutlich, dass der Kontext über Wahrnehmung und Bewertung eines sozialen Ereignisses entscheidet und wie gesagt, die Perspektive definiert.

Wir sind in der Supervision mit einer Vielzahl möglicher Zusammenhänge und Sichtweisen konfrontiert, die eben nur in einer wechselseitigen Bedingtheit begreifbar werden können. Um Probleme und Konflikte in und zwischen Menschen besser verstehbar zu machen, ist es notwendig, auf die speziellen Vernetzungen mit dem Umfeld zu achten. Das versuchen wir durch gezielte Fragen zu raum-zeitlichen, beziehungsmaßigeren und bedeutungsgebenden Bedingungen. Fragen, die neue Information bringen und Unterschiede in der Wahrnehmung erzeugen sollen. Kontextveränderungen schaffen Irritationen in der Wahrnehmung und bringen eine eingeeengte Sichtweise wieder in Bewegung.

Die folgenden Anekdoten sollen dies verdeutlichen: (Brandau 1995, S. 126)

Patient: „Herr Doktor, ich höre Stimmen.“

Arzt: „Wo und wann denn Herr Maier?“

Patient: „Am Telefon.“

oder

Eine Mutter kommt zum Psychologen und klagt: „Mein Sohn spielt noch immer so gern in der Sandkiste.“

Der Psychologe antwortet: „Das ist doch wunderbar.“

„Ja, das finde ich ja auch“, sagte die Mutter, „nur seiner Frau gefällt es nicht.“

Daraus folgt auch für die Supervision, dass wir nicht zu schnell der Versuchung unterliegen dürfen, verstehen zu wollen. Wir sollten uns an die Regel halten, eher zu viel nachzufragen, als zu wenig.

Da die meisten Probleme und Anliegen im sozialen Kontext der SupervisandInnen definiert sind, ist es wichtig, bei den Lösungsvarianten, die in der Supervision diskutiert werden, ebenfalls das soziale Umfeld mitzubedenken. Gehen wir davon aus, dass jedes Verhalten Sinn macht, wenn man den Kontext kennt, so hilft es, wenn wir ein bestimmtes Verhalten verstehen möchten, die Zusammenhänge einzubeziehen. Dadurch kann eine zunächst unverständliche Handlungsweise besser nachvollzogen bzw. als sinnvoll betrachtet werden.

Wenn wir ein bestimmtes Verhalten nicht verstehen können oder auch wenn wir bereits sehr genervt darauf reagieren, kann das bedeuten, dass wir den Kontext noch nicht ausreichend erfasst haben. Oder aber, wir sollten hinterfragen, woran wir festhalten, und dadurch wieder neue Möglichkeiten eröffnen. Um in einer Supervision hilfreich sein zu können, ist es auch notwendig, sich aus den eigenen Befangenheiten zu lösen.

Die Themenwahl für die Supervisionsstunde liegt immer bei den SupervisandInnen. Aber oft passiert es, dass Themen in einer Supervisionsstunde angekündigt und in der nächsten Stunde nicht mehr thematisiert werden. Meine Hypothese dazu ist, wenn ein Thema in Vergessenheit geraten ist, ist es zumindest zurzeit nicht wichtig. Wir fragen zu Beginn einer Stunde immer nach, was heute ein Anliegen sein soll und für besprechenswert empfunden wird. Über einen Umweg kann eine offene Frage wieder zurückkommen, weil sie im Gesamtkontext relevant ist, aber unter einem anderen Blickwinkel oder in einem neuen Zusammenhang möglicherweise leichter besprechbar ist. Sollte es aber zu den Spielregeln des Systems gehören, nämlich Themen immer wieder anzusprechen und sie dann wieder zu verwerfen, liegt die Intervention nahe, diese Beobachtung zu thematisieren und zu hinterfragen.

In Teamsupervisionen lenken wir die Aufmerksamkeit auf den Vergleich unterschiedlicher Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen und erforschen so den sozialen Kontext. Auch hier ist es wichtig, sich nicht auf eine Wahrheitsfindung einzulassen, sondern den Beziehungskontext sichtbar zu machen. Es ist nicht entscheidend, ob man das für richtig oder falsch hält, was die andere Person denkt, wichtig bleibt, welche Aus-Wirkung das hat. Die Wahrnehmung der unterschiedlichen Sichtweisen kann die Distanz zum eigenen Blickwinkel unterstützen. Dadurch kann die Fähigkeit gefördert werden, unterschiedliche Standpunkte nachzuvollziehen und die Wechselwirkung zu sehen.

Als SupervisorIn sollten wir auch nicht selbstverständlich der angebotenen Problemdefinitionen der SupervisandInnen folgen, sondern eine eigenständige Sichtweise auf den Kontext entwickeln. So können wir eher neue Perspektiven eröffnen und das Problem mit Fragen zur Arbeitsorganisation und Kooperationsstruktur oder zu den vorhandenen Regeln in Zusammenhang bringen. Besonders für Teamsupervisionen brauchen wir Kenntnisse über die Organisationen, aus denen unsere Supervisandinnen kommen. Es wirkt sich auf unsere Arbeit aus, ob sie in einem Krankenhaus, einer Behinderteneinrichtung oder in einem Wirtschaftsunternehmen arbeiten, denn es gelten überall unterschiedliche Regeln und Werte. Aber selbst die Sozialeinrichtungen haben ganz verschiedene

Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen, Trägerschaften und Spezialisierungen von KlientInnen.

Beziehen wir auch mit ein, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf das Verhalten und die Arbeitsbeziehungen der Beschäftigten haben, so werden die Erschließung dieses Wissens und die Auswirkungen auf die Beteiligten zu einem wichtigen Punkt für die Supervision. Leicht wird übersehen, wie sehr individuelle Verhaltensmuster aus den institutionellen Rahmenbedingungen her erst verstehbar werden. Supervision sollte die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Handlungsebene im System lenken. In der Teamsupervision geht es ja nicht nur um eine individuelle Verhaltensänderung, sondern das Handeln der SupervisandInnen soll in der Organisation Wirkung zeigen. Aber auch bei Fallbesprechungen kann die Berücksichtigung des spezifischen Typs der Organisation, aus dem der Fall geschildert wird, hilfreich sein. Die genaue Erarbeitung des sozialen Kontextes wird zu einer wichtigen Voraussetzung für brauchbare Lösungen. (Grossmann und Scala 2002 S. 103f)

*Ein Beispiel: Eine SupervisandIn arbeitet als selbständige Seniorenfachkraft. Sie besucht alte Menschen zur persönlichen Ansprache und Freizeitgestaltung und arbeitet im Auftrag von Angehörigen oder Sachwaltern. Einige ihrer KlientInnen leben bereits in einer Pflegeeinrichtung. Die Ausgangssituation war die Aufzählung der trostlosen Zustände in der Pflegeeinrichtung bishin, dass das Personal nur beim Kaffee sitzt und nichts für die PatientInnen macht. Sie selber erlebt sich bei den Besuchen immer öfter als unerwünschter Eindringling. Als Ziel der Supervision formulierte sie einen offeneren Umgang und mehr Austausch mit dem Personal. Ausgehend von meiner Hypothese, dass die SupervisandIn den Kontext ausblendet und die Probleme zu sehr auf die einzelnen Personen fokussierte, stellte ich Fragen rund um das Problem, auf die Unterschiede im Arbeitsalltag (Arbeitsauftrag, Tagesablauf, Arbeitsausmaß, Dauer des Dienstes, Freiräume, usw.), auf die allgemeinen Herausforderungen in der Betreuung alter Menschen, den schwierigen Bedingungen in der Einrichtung, auf ihre Arbeitsrolle (BesucherIn und/oder Fachkraft) und auf die geschätzte Einflussnahme in einer großen Institution. Weiters bat ich sie, sich in die Rolle der Angestellten hineinzuversetzen und fragte, wie sie aus dieser Perspektive ihre Rolle erlebt.*

*Das Einbeziehen der kontextbedingten Zusammenhänge unterstützte, die bisherige Sicht aufzuweichen und die Unzulänglichkeiten nicht ausschließlich in der Unwilligkeit der Angestellten, sondern im Gesamtkontext zu sehen. Dies ermöglichte erst den Blick auf die Beziehungsgestaltung zu lenken und Alternativen zu entwickeln, was sie selbst beitragen kann, um einen offeneren Umgang zu den KollegInnen möglicherweise zu begünstigen.*

## **Zweitbeste Lösung**

Die Grenzen der eigenen Einflussnahme zu erkennen, schafft neue Handlungsmöglichkeiten. Die Aufgabe der SupervisorIn liegt darin, den Blick auf alternative Strategien zu öffnen, die ihnen nützlich und zielführend sind.

Gunther Schmidts Einteilung in die „erstbeste“ und „zweitbeste“ Lösung wurde von Sonja Radatz (2006, S. 46) in eine wertfreiere Form umdefiniert. Sie unterscheidet zwischen verhaltensoptimierenden und situationsverändernden Lösungen. Letztere sind jene, wo sehr wohl ein hundertprozentiger Einfluss des Betreffenden auf die Lösung besteht. Über die verhaltensoptimierende Lösung, die meist häufiger gesucht werden muss, schreibt sie (2006, S. 47): „Wenn wir merken, dass die Lösung auf das Problem nicht unter dem hundertprozentigen Einfluss des Coachee steht, müssen wir ihn dabei unterstützen, eine Lösung zu suchen, die nicht die Situation verändert, sondern die ein, anderes Umgehen mit der bestehenden Situation zum Ziel hat.“

Aus meiner Sicht ist dies in der Supervision ein sehr hilfreicher Fokus, den wir für die Erarbeitung der Zieldefinition mitberücksichtigen sollten. Denn es kommen immer wieder SupervisandInnen mit Anliegen von Veränderungswünschen des Chefs, der KollegIn oder den Arbeitsbedingungen, auf welche sie keinen Einfluss haben, bis hin zu den KlientInnen, die endlich das oder jenes tun oder eben nicht tun sollten. Das Problem wird in der anderen Person gesehen bzw. frau/mann glaubt, das Problem wäre gelöst, wenn sich die andere Person endlich anders verhalten würde. Sie verharren in der Sicht, die anderen müssen anders handeln, nur nicht sie selbst.

Bei solchen Anliegen ist es wichtig, die Aufmerksamkeit der SupervisandInnen umzulenken und eine neue Sichtweise einzubringen, dass wir nur daran arbeiten können, wie das eigene Verhalten verändert werden kann und was vielleicht dazu führen kann, dass die anderen sich dann auch anders verhalten könnten. Wir können nicht andere Menschen nach unseren Wünschen verändern. Aber aus der systemischen Sicht führt eine Veränderung im Verhalten einer Person möglicherweise dazu, dass sich die Handlungsmöglichkeiten der anderen beteiligten Personen in Folge auch verändern. Wir versuchen, auf den eigenen Handlungsspielraum der SupervisandInnen zu fokussieren, auf die Möglichkeit der indirekten Einflussnahme, indem sie die gewohnten Sichtweisen und üblichen Reaktionen ändern und dadurch eine neue Sicht auf die Beziehungsgestaltung finden können. Oft wird viel Energie aufgewendet, Personen oder Situationen verändern zu wollen, die nicht direkt beeinflussbar sind. Dabei wird dann oft auch das übersehen, was sich verändern ließe.

*Wie wichtig es ist, diesen Aspekt in der Supervision zu berücksichtigen, möchte ich anhand eines erlebten Beispiels verdeutlichen. Das Thema einer Teamsupervision war die Schwierigkeit des Teams mit seinem Vorgesetzten in Bezug auf Zusammenarbeit und klare Positionierung. Die Probleme wurden auch in diesem Fall ausschließlich im Verhalten des Vorgesetzten gesehen. Die SupervisorIn bestätigte damals dem Team das unmögliche Verhalten des Chefs und verstärkte noch den eingeengten Blickwinkel. Dies war in der Supervisionsstunde für die Teammitglieder sehr angenehm, denn davon waren sie ja schon überzeugt und es wurden nur noch mehr Geschichten aktualisiert, wo dies untermauert werden konnte. Jedoch im „Heimatsystem“ stellte es sich als nicht hilfreich heraus; die Zusammenarbeit verschlechterte sich weiter, der Chef wurde als noch unkooperativer und autoritärer wahrgenommen und die Stimmung ging dem Gefrierpunkt zu. Das übergroße Verständnis der SupervisorIn, das zunächst als sehr bestätigend erlebt wurde, brachte das Problem im Arbeitsalltag zur Verschlimmerung.*

Obendrein veranschaulicht dieses Beispiel meiner Meinung nach sehr gut, dass die Parteilichkeit keine passende Haltung für SupervisorInnen ist. Es wurde eine Mehrdasselben-Haltung bei den SupervisandInnen gefördert, die eine Lösung verhinderte und weiterhin nur ein Schwarz-Weiß-Denken zuließ. Daraus lässt sich auch weiter schließen, dass nur eine SupervisorIn, die selbst bereit ist, sich auf einen Perspektivenwechsel einzulassen, auch die SupervisandInnen dazu einladen kann. Das Wechseln der Perspektive und das Wechseln auf die Metaebene zu ignorieren gehört sicherlich zu den wichtigsten Punkten, wie man in der Supervision scheitern kann. Auch bei diesem Beispiel wurde sehr rasch die SupervisorIn gewechselt.

## **Unveränderlichkeiten akzeptieren und bearbeiten**

Wir können leichter an einer Situation etwas verändern bzw. darauf reagieren, wenn wir akzeptieren, dass es im Moment so ist, wie es ist.

Es gibt viele Situationen auf die tatsächlich frau/mann keinen Einfluss hat, nämlich Ereignisse, die bereits stattgefunden haben oder Situationen, wo die äußere Problemstruktur nicht verändert werden kann. Die Unveränderlichkeit zu akzeptieren ist nicht immer einfach.

Gar nicht so selten werden auch in der Supervision Anliegen vorgebracht, wo auf Seiten der SupervisandInnen keine Handlungsmöglichkeiten bestehen. Und wo sie keinen Einfluss haben, können sie auch nichts verändern. In solchen Situationen ist es wichtig, die eingeschränkte Einflussnahme bewusst zu machen und zu unterstützen, eine Lösung zu suchen, die nicht die Situation verändert, sondern wiederum einen anderen Umgang mit der bestehenden Situation zum Ziel hat.

Beispiele, die mir in den Supervisionen begegneten, waren Fallgeschichten eines Suizides und einer Abschiebung einer Klientin. Hier, so machte ich meine Erfahrung, können wir in der Supervision nur darauf hinarbeiten, dass die SupervisandInnen die Situation nicht mehr so belastend erleben und wie sie Distanz gewinnen können. Die Akzeptanz des Ist-Zustandes ist eine notwendige Voraussetzung, dass eine Veränderung der Sichtweise überhaupt möglich wird. Es muss nicht als gut empfunden, aber akzeptiert werden, dass es so ist. In solchen Situationen wirkt sich ein ausführliches Sprechen über die emotionale Belastung und über die Gefühle, die dahinter stehen, positiv aus.

## **Blick auf die Aus-Wirkung**

Um eine Veränderung zu bewirken, muss eineR aus dem Kreislauf der Wechselwirkungen ausbrechen und das, was geschieht in Frage stellen und die Kommunikation auf eine andere Ebene bringen.

Wie ich bereits weiter oben beschrieben habe, hat alles, was wir tun und jede unserer Handlungen Auswirkung auf das System, in dem wir uns bewegen. Wir brauchen nur an ein Mobile zu denken. Wird es irgendwo angestoßen, überträgt sich

die Kraft und die Bewegung auf alle Teile. Dieses Bild veranschaulicht meiner Meinung nach ganz gut das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen in Systemen.

Gehen wir weiter von der systemischen Sicht aus, dass bei Störungen nicht die Menschen, sondern ihre Interaktionen das Problem sind, so „...scheint es sinnvoll, zu vermuten, wie sich Handlungen bzw. Mitteilungen gegenseitig bedingen können. Denn wenn wir eine Handlung gutheißen, und wir können eine Idee darüber entwickeln, wie sie herzustellen ist oder gar hergestellt wird, so gibt es doch eventuell auch die Möglichkeit, sie nicht herzustellen, indem wir etwas anderes tun.“ (Milowiz 1998, S. 39)

Das bedeutet für die Supervision, dass wir das gesamte System und die Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten untereinander betrachten müssen. Auch wenn nur ein Teil des Systems in der Supervision ist, versuchen wir die Sichtweisen anderer einzuholen.

Unsere Aufmerksamkeit richtet sich auf die Beziehungsgestaltung und deren Auswirkungen auf alle anderen. Ebenso auf die Kommunikationsmuster, die Verhaltensweisen und deren zugrunde liegenden Regeln, die dazu führen, dass ein bestimmtes Verhalten verstärkt gezeigt wird. Wichtig ist darauf zu achten, in welcher Weise Interaktionskreisläufe aufrechterhalten werden und welche Funktion sie im System erfüllen. Solche Rückkoppelungskreisläufe stabilisieren sich, indem die Personen einfach nur auf das, was der andere tut, reagieren. Je mehr sich dieser Kreislauf einspielt, umso stärker scheint das System entgegen zu arbeiten. Unter solchen Umständen haben die Personen das Gefühl, in eine Sackgasse geraten zu sein. Soll ein solcher Kreislauf durchbrochen werden, muss sich zumindest eineR der Beteiligten anders verhalten, sodass der andere es ebenfalls tun kann.

*Beispiel einer Fallsupervision:*

*Der Ausgangspunkt war die Unzufriedenheit der SozialarbeiterIn im Betreuungsverlauf. Sie berichtete, dass ihre Anstrengungen nichts nützen, egal wie sehr sie sich auch bemüht. Die KlientIn setzt keine ihrer Anregungen um. Sie wünschte sich ihrerseits Vorschläge für Interventionsmöglichkeiten, die die KlientIn motivieren sollten.*

*Nach einer kurzen Schilderung der näheren Umstände, wurde der Kreislauf der Beratung schnell deutlich. Die SozialarbeiterIn gibt viele gute Tipps an die KlientIn, wie sie es besser machen könnte. Die KlientIn lässt die Anregungen über sich ergehen und führt viele Gründe an, warum es so nicht gehen kann. Je mehr sich die eine Seite anstrengt und gute Ratschläge vergibt, desto mehr Energie setzt die andere Seite ein, diese abzuwehren. Damit wurde deutlich, wieso die Betreuung so unbefriedigend erlebt wird.*

*Der Blick auf diesen Kreislauf brachte die SozialarbeiterIn zum Nachdenken und letztlich zur Einsicht, dass es ineffizient ist, mehr von dem zu tun, was nicht funktioniert. Sie konnte auch begeistert über diverse Kompetenzen und Ressourcen der KlientIn berichten. Aber immer wieder kam sie zur Idee zurück, die KlientIn überzeugen zu müssen, wie sie ihr Kind besser erziehen könnte.*

JedeR sieht das eigene Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen und sieht nicht, wie er/sie das Verhalten des anderen auslöst. Der Blick auf die wechselseitige Bedingtheit im Verhalten ist verstellt. Die Mitverantwortung kann dann nicht gesehen werden.

Fokussieren wir in der Supervision auf solche Abläufe (Zirkularität und Rekursivität) im Interaktionsprozess, so unterstützen Fragen, die die SupervisandIn in eine Außenperspektive zu sich selbst bringt. Wirksam kann auch sein, die Situation aus der Sicht des Interaktionspartners zu betrachten.

*„Angenommen, die KlientIn will ihre Selbständigkeit weiterhin verteidigen, zu welchen Maßnahmen muss sie noch greifen?“ – „Welche Ziele verfolgt die KlientIn und welches Ziel haben Sie in der Betreuung?“ – „Angenommen, Sie wären an der Stelle der KlientIn, wie würden Sie die vielen Ratschläge erleben?“ – „Angenommen, Sie würden akzeptieren, dass die KlientIn ihr Leben nach ihren Vorstellungen lebt, was würde das in der Betreuung ändern?“*

Wir bewerten unsere Handlungen immer nach unseren Absichten. Aus unserer Sicht machen wir das entsprechend Sinnvolle. Umgekehrt beurteilen wir das Verhalten der anderen nicht nach deren Absichten, sondern nach den Ergebnissen und kommen rasch zu Beurteilungen wie Unfähigkeit, Blödsinn und Absichtlichkeit. „Das ist ein ziemlicher Gegensatz zu der Art, wie wir uns selbst beurteilen. Wir glauben, dass die Bedeutung unserer Kommunikation das ist, was wir beabsichtigen, halten jedoch die Wirkung auf uns für die Kommunikation einer anderen Person. Das ist der Weg zur Hölle der Missverständnisse und der Schuldzuweisungen – gepflastert mit guten Absichten.“ (O’Connor 2006, S. 179)

Darin liegt meiner Meinung nach auch einer unserer größten blinden Flecken, nämlich der, bei dem wir zwischen Absicht und Wirkung nicht so klar differenzieren oder oft gar nicht mitberücksichtigen, dass unsere Handlungen anders verstanden werden können, als wir meinen. Je mehr wir unsere Handlungen reflektieren und uns bewusst machen, desto weniger Missverständnisse werden wir in unserer Kommunikation erzeugen. Wir sollten das Feedback auf unsere Handlungen nutzen lernen und das Ganze betrachten, um beurteilen zu können, ob unsere Handlungen auch den gewünschten Effekt erzielt haben.

Gehen wir weiters von der Annahme aus, dass jede Person mit ihrem Verhalten nur versucht, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, gehört die Entdeckung der „guten Absichten“ auch zu den möglichen Interventionen in der Supervision. Wir fragen daher auch nach der guten Absicht eines Verhaltens, den Wert, welchen eine Person zu verwirklichen versucht oder was zurzeit das Gute daran sein könnte.

*„Es wird also gelten, zu verstehen, bevor wir ändern wollen und keinen Versuch der Einflussnahme zu setzen, bevor wir die Handlungen aller Beteiligten als positives Bemühen bewerten können. ... Es wird darum gehen, in den Interventionen sich jeder Parteienahme zu enthalten, sondern vielmehr beide Seiten in ihrem Bemühen zu unterstützen. Es wird darum gehen nicht die Symptome zu betrachten, sondern die Kommunikation der Symptome, die Metakommunikation so auf den Tisch zu legen, dass beide Parteien sich angenommen fühlen können.“ (Milowiz 1998, S. 86)*

Auch als SupervisorIn werden wir Teil des Systems, einerseits durch unsere Beteiligung und andererseits durch unsere Sichtweisen. Um das System zu „verstehen“, hilft es, die eigene Perspektive mit der der SupervisandIn zusammenzuführen. Wir versuchen auf unsere Gedanken und Gefühle zu achten, wie auch auf die Gedanken und Gefühle der SupervisandIn. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit dem Arbeitssystem der SupervisandIn und richten die Aufmerksamkeit auf die gegenseitige Beeinflussung, welche Verhaltensweise die andere bedingt und umgekehrt. Wenn wir die subjektiven Sichtweisen kennen und auch würdigen können, können wir einen „objektiveren“ Blick auf das ganze System gewinnen. Wir schulen unsere Fähigkeit, in großen Kontexten zu denken und die Auswirkungen erkennen zu können. Unsere Wahrnehmung lenken wir auf ein genaues Hinhören und versuchen darüber hinaus unsere eigene vorgefasste Meinung zu überwinden.

## **Blick auf die Muster**

Sobald die SupervisandInnen ihre Situation anders sehen und bewerten, werden sie sich in Folge auch anders verhalten. Wir versuchen daher in der Supervision andere und ungewöhnliche Sichtweisen an die SupervisandInnen heran zu tragen und achten gleichzeitig darauf, dass sie angenommen werden können.

In der Supervision geht es auch darum, Muster im System zu erkennen und auf ihre Nützlichkeit zu überprüfen. Funktionale Muster sollen bestätigt und dysfunktionale in Frage gestellt werden. Muster können unterbrochen werden, indem Handlungen umgedeutet, anders bewertet, verstärkt, ersetzt oder unterlassen werden.

Die inneren Haltungen sind meist unbewusste Muster. Manchmal kann das Problem allein durch eine unpassende Haltung am Leben erhalten werden. Die Lösungsmöglichkeiten steigen, je mehr Haltungsvarianten wir bewusst einnehmen können; und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, eine passende Haltung zu einer Situation zu finden.

Bei der Musterunterbrechung kommt es vor allem darauf an, dass man etwas wirklich anderes macht als bisher. Unsere Beiträge brauchen daher für die SupervisandInnen einen Neuigkeitswert und müssen sich von den bisherigen Sichtweisen unterscheiden. Der Unterschied soll nützlich und hilfreich für die Problemlösung sein. Gleichzeitig versuchen wir Bekanntes mit Neuem zu verknüpfen, um eine Anschlussfähigkeit zu erhalten. Wir versuchen Anstöße zu geben, die helfen neue Muster miteinander zu entwickeln.

Muster können als Ausdruck von wiederholten, regelmäßigen Verhaltensabläufen beschrieben werden. Immer wenn ..... dann .....

Oft handelt es sich um eine Verkettung mehrerer Aktionen und Reaktionen im Ablauf eines Gespräches. Da kann es hilfreich sein, diese in einzelne Schritte zu zerlegen. Die Reaktionen, die dazu führen, dass am Ende wieder dasselbe Ergebnis herauskommt, werden nacheinander festgehalten. Ist die Abfolge sichtbar, kann die SupervisandIn gezielt schauen, welche Handlung, zu welchem Zeitpunkt, sie

verändern kann und will und was sie stattdessen tut, um letztendlich zu einem anderen Ergebnis zu kommen. (vgl. Radatz, 2006, S.61f)

*Ein Beispiel: Die SupervisorIn berichtete über häufig unzufriedenstellende Ergebnisse in der Teambesprechung.*

*Ausgehend vom „dicken Ende“ versuchten wir die Abfolge in einzelne Schritte zu zerlegen. Anschließend konnte die SupervisorIn schauen, an welchen Stellen sie als Beteiligte etwas anderes machen könnte. Ihre Lösungsvorschläge habe ich unterhalb der jeweiligen Handlungsschritte eingefügt.*

Folgender Ablauf wurde festgehalten (Abb.1):

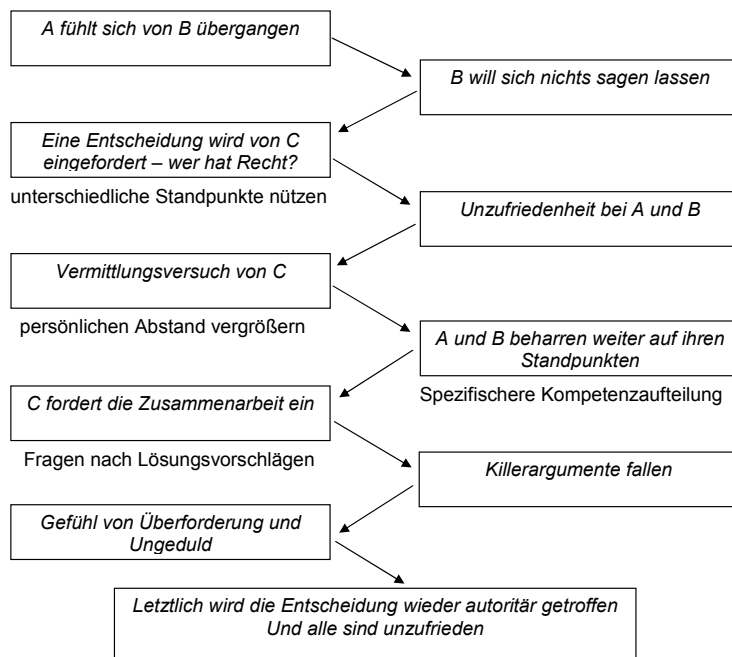


Abb. 1

## Hypothesen

Hypothesen unterstützen die Chance, feste Meinungen aufzulösen und neue Sichtweisen anzubieten. Das Einbringen von Hypothesen erzeugt vielfältige Möglichkeiten auf unterschiedliche Lösungsideen.

Hypothesen sind vorläufige Annahmen der SupervisorIn über das, was ist oder sein könnte. Sie sind zunächst nur Vermutungen, die unbewiesen im Raum stehen. Die Entscheidung, ob eine Hypothese passt oder nicht, trifft die SupervisorIn. Findet eine Hypothese keine Resonanz, ist sie einfach zu verwerfen oder solange zu revidieren, bis sie eine hilfreiche Qualität erlangt. Es ist immer wichtig, darauf zu achten, dass wir als SupervisorIn nicht an einer Hypothese festhalten und unsere Sicht nie als die richtige durchsetzen wollen.

Hypothesen zu entwerfen ist ein wichtiger, kreativer Teil des systemischen Handelns, denn so können mögliche Alternativen unverbindlich entworfen und zur Auswahl gestellt werden, ohne dass irgendetwas erklärt oder bewiesen werden muss. Alles bleibt offen und doch nimmt die Lösungswirklichkeit Gestalt an. Das Einbringen von Hypothesen ermöglicht uns weiters, die eigenen Vermutungen zu überprüfen, hilft der Verständigung und ermöglicht einen neuen Blick auf den Beratungsprozess. Somit wird die Hypothesenbildung zu einem zentralen Arbeitsinstrument, der den Prozess in Bewegung hält.

Beschreibungen, Wiederholungen, Schlüsselwörter oder Metaphern können Anhaltspunkte für unsere Hypothesen sein und wir sollten diese aufgreifen. Da unterschiedliche Hypothesen unterschiedliche Perspektiven ergeben, macht es auch Sinn, möglichst viele Annahmen zur Verfügung zu stellen, die dann weiter auf ihre Nützlichkeit hin überprüft werden müssen.

In Gruppen- und Teamsupervisionen kann eine Vielfalt an unterschiedlichen Hypothesen geschaffen werden, indem die verschiedenen Sichtweisen der anderen TeilnehmerInnen abgefragt werden. Dadurch kann ein großes Angebot an Ideen über die Bedeutung, den Nutzen des Problems, über die in der Beschreibung enthaltenen Ressourcen und Stärken und hypothetischen Auswirkungen, bis hin zu möglichen Lösungsideen und Lösungsansätzen für das eingebrachte Thema gefunden werden. Die Aufgabe der SupervisorIn besteht in jedem Fall darin, eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Beiträgen einzufordern und darauf zu achten, dass dies auch umgesetzt wird.

## **PErsPEkTivEnWeCHseL**

Der Wechsel der Perspektive kann bereits als Teil der neuen Lösung gesehen werden. Da es nicht darum geht, die Welt, wie sie wirklich ist, wahrzunehmen, sondern die Welt aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Es geht um das Erkennen, dass das Problem von der eingenommenen Perspektive abhängt und dass der Lösungsversuch möglicherweise als ein Teil des Problems betrachtet werden kann.

Während in den Bereichen der Architektur, der Fotografie und der Malerei die Änderung der Perspektive sehr üblich ist, vergessen wir im alltäglichen Leben oft darauf. Dabei kann es sehr hilfreich sein, bewusst eine Sache aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Im systemischen Denken ist die Änderung der Sicht durch den Wechsel der Perspektive ein wesentliches Element. Wir beziehen die Frage „Aus welcher Perspektive könnte das Problem noch betrachtet werden“ immer wieder mit ein.

Dazu müssen wir eine so genannte Metaposition einnehmen. Meta ist ein griechisches Wort für „über und darüber hinaus“. Diese Position oder Perspektive lädt ein, sich distanziert, möglichst neutral, gleich weit weg vom Problem und von der Lösung, gleich weit entfernt von den verschiedenen Interaktionspartnern hinzustellen, hinzusehen, neu zu denken und zu fühlen. Sie unterstützt die Fähigkeit nach „draußen“ zu treten und einen Überblick zu bekommen und verhindert so, dass wir in eine festgefahrene Situation gelangen. (Reichel und Rabenstein, 2001, S. 157)

Auf der Suche nach alternativen SiCHtWelseN und neuen PeRsPeKtlveN  
Anna Maria Götz 2009

Als SupervisorIn sollte man diese Metaposition, also eine neutrale Perspektive, immer wieder einnehmen. Wir müssen uns bewusst geistig vom Problem entfernen, denn wenn wir zu nahe sind, sehen wir den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Der Blick konzentriert sich dann auf einen Punkt und übersieht einiges. Weiters können wir uns sonst keine Metaperspektive schaffen, um die Dinge auch noch von einer anderen Seite zu betrachten. Sind wir in unserer eigenen Sichtweise gefangen, dann ist es besonders hilfreich, die Metaposition einzunehmen, um den Überblick wieder zu erhalten.

In der Supervision ist es auch immer wieder hilfreich zu einem Metagespräch zu wechseln und rückwirkend zu betrachten, wie in einem Gespräch miteinander kommuniziert wurde. Es unterstützt herauszufinden, ob beim anderen das angekommen ist, was man vermitteln wollte. Metagespräche helfen auch beim Klären von Missverständnissen.

*Hier eine kleine Anekdote aus meinen ersten Erfahrungen als Supervisorin:  
In einer Supervisionsstunde, die am Arbeitsplatz der SupervisandInnen stattgefunden hat, meldete ein Teammitglied ihr/sein Bedürfnis an, kurz auf die Toilette zu müssen. Aufgrund der Unterbrechung fragte ich, ob wir das gleich nützen sollen für eine kleine Pause, um zu lüften, da es im Raum bereits sehr stickig war. Der Wunsch, eine kleine Pause einzulegen, wurde in der letzten Stunde bereits eingebracht. Aus meinem Verständnis war es klar, dass die Pause bis zur Rückkehr des einen Teammitgliedes dauert. Die Sicht der SupervisandInnen war allerdings eine andere, denn im selben Moment sind alle weg gegangen und es dauerte, bis sie zurückkamen. Ich war sehr irritiert. Was war jetzt los? Im anschließenden Gespräch stellte sich heraus, dass aus ihrer Sicht zwar eine Pause vereinbart war, wir aber nicht definiert haben, wie lange sie dauert. Das hatte auch gestimmt. Das passiert nur, wenn man annimmt, dass das Verständnis von Pause während einer Supervisionsstunde für alle dasselbe ist. Auf der Metaebene konnten wir das Missverständnis klären, die Verwirrung beseitigen und wieder eine gute Arbeitsbasis herstellen, indem wir die unterschiedlichen Sichtweisen erarbeitet hatten.*

Wir laden auch unsere SupervisandInnen ein, eine Metaposition einzunehmen und unterstützen sie bei einem Sich-aus-einander-Setzen aus unterschiedlichen Perspektiven über ein anstehendes Thema. Eine andere Perspektive, bzw. eine andere Position erlaubt andere Beschreibungsmöglichkeiten und ermöglicht in Folge eine Verhaltensänderung.

Der Perspektivenwechsel ist eine gute Voraussetzung für die Ideengewinnung, denn Neues kommt durch das Ausprobieren von Varianten zustande. Auf spielerische Art können unterschiedliche Rollen übernommen und dabei die verschiedenen Wahrnehmungspositionen eingenommen werden. Die unterschiedlichen Sichtweisen können dadurch deutlicher nachvollzogen werden. Anschließend können die typischen Sicht- und Verhaltensweisen reflektiert und erweitert werden.

Auch für viele Konfliktsituationen bringt ein Perspektivenwechsel wertvolle Sichtweisen und Ressourcen, die zu neuen bzw. zusätzlichen Handlungsmöglichkeiten führen und hilft oft das Ausmaß des Problems zu relativieren. Die Situation aus den Augen des anderen zu betrachten, ermöglicht eine andere Sicht oder eine wertschätzende Haltung einzunehmen und die Aufmerksamkeit auf die Lösung und das Ziel zu richten. Es geht darum, den

Blickwinkel zu verändern und Abstand zum jeweiligen Geschehen gewinnen zu können. Besonders bei Konfliktsituationen kann es sehr hilfreich sein, sich in die Rolle seines Konfliktpartners hinein zu versetzen und zu versuchen ein Gespür für das Denken und Fühlen der anderen Person zu entwickeln. Es kann auch unterstützend sein, zu wissen, wie eine andere Person in ihrer Welt das eigene Verhalten wahrnimmt. Die Perspektive einer anderen Person einzunehmen, kann wie ein Bewusstseinsprung sein.

„Die Herausforderung liegt in einer Bereitschaft, für die momentane Verfassung Verantwortung zu übernehmen, nicht länger andere oder die Umstände dafür verantwortlich zu machen und zu entscheiden, ob dieser Bewusstseinszustand beibehalten oder verändert werden soll. Für die Arbeit in der Supervision gilt es, Möglichkeiten zu entwickeln, vielfältige Bewusstseinszustände einzunehmen, um von einer Meta-Position aus hilfreiche und angemessene Ressourcen zu aktivieren.“ (Brandau 1995, S. 133)

Es gibt viele verschiedene Wege, einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen; ein paar möchte ich hier kurz anführen:

- Es besteht die Möglichkeit, die SupervisandIn in die gegensätzlichen Positionen (Ich / Andere) und anschließend in die Metaposition (BeobachterIn) zu stellen, von der sie das Geschehen mit einem guten Abstand betrachten kann und sich selbst gute Tipps geben kann („Was würden Sie als Ihre eigene SupervisorIn empfehlen, um das Problem zu lösen?“) oder aus der sie Lösungen visionieren kann. Zur Verstärkung können die Rollen auch im Raum mit einem festen Platz oder durch das Aufstellen von Stühlen verbunden werden.
- Wir können die SupervisandIn in die Rolle ihrer Konfliktpartei bitten und das Erleben der anderen Seite nachempfinden lassen.
- Wir können bekannte oder unbeteiligte Personen in ein Gespräch einbeziehen und fragen: „Wie würde diese Person reagieren? Was würde sie an Ihrer Stelle in Richtung Lösung unternehmen? Was davon können Sie nutzen? Angenommen, Sie würden so auf das Problem reagieren, welche Auswirkungen hätte das insgesamt auf die Situation?“
- Um längerfristige Auswirkungen sichtbar zu machen, können wir die SupervisandIn das Problem aus einer gewissen Entfernung betrachten lassen. „Woran würden Sie in 5 Jahren erkennen, dass Sie das Problem zu Ihrer Zufriedenheit gelöst haben?“
- Um einen guten Abstand zum Problem zu finden, können wir fragen: „Wie würden Sie das Problem beschreiben, wenn Sie auf Urlaub wären?“, „Welche Entfernung ermöglicht Ihnen die gelassenste Sichtweise einzunehmen?“, „Wenn Sie in dieser Entfernung wären, was würden Sie konkret anders tun?“
- Es können völlig verrückte Blickwinkel erfunden werden: z.B. am Berg, bei einer Zugfahrt, auf einer Insel, aus einer Bar, als Hofnarr, Maus, Adler, Kind, als Weiser oder was immer gerade passend wäre.
- Wir können auch Fragestellungen umdrehen und danach fragen „Was müssen Sie tun, um Ihr Ziel auf keinen Fall zu erreichen?“ Dies kann besonders hilfreich sein, wenn immer Dinge genannt werden, die nicht funktionieren. Die gesammelten Ideen werden im nächsten Schritt wiederum verkehrt.

- In Supervisionsgruppen können unterschiedliche Personen verschiedene Positionen (beispielsweise der „Weise“, „Narr“, „Gerechte“ und die „guten Geister“) einnehmen und zur Situation Stellung nehmen und so neue Beschreibungen finden. Die FallbringerIn hört nur zu, was aus den Beschreibungen für sie passt.
- Weiters kann „die Vogelperspektive“ z.B. bei Fallbesprechungen in Teamsupervisionen genutzt werden: Die TeilnehmerInnen sammeln aus dieser Beobachtungsperspektive Ideen, was von der FallbringerIn noch nicht erzählt wurde und sonstige entstandenen Fantasien, um ihr einen anderen Zugang zu ermöglichen.
- Zur Veranschaulichung und Klärung von Ambivalenzen können wir das Tool der „Drei Stühle“ wählen. Ein Stuhl steht für die angestrebte Veränderung (Pro), der andere für die Bedenken und Befürchtungen (Contra) und der dritte Stuhl steht für eine weitere noch zu entwickelnde Möglichkeit (Fantasien). Über diesen Positionswechsel soll der innere Dialog in Gang kommen, die Gedanken und die Haltung in Worte gefasst und so eine neue Wahrnehmungs- und Wahlmöglichkeit gefördert werden.
- Die Denkhüte von De Bono (1986) ist eine sehr wirksame Methode, um die unterschiedlichen Sichtweisen zu nutzen und von langen Diskussionen zu einem produktiven Dialog zu kommen. Sie unterstützt, festgefahrene Argumentationsketten zu lösen und lässt alle TeilnehmerInnen in die gleiche Richtung denken. Jeder „Denkhut“ hat eine bestimmte Farbe und steht für eine bestimmte Denkhaltung, wie sie nacheinander eingenommen werden. Es können beispielsweise sechs Kärtchen in verschiedenen Farben verteilt werden. Jeder muss sich bei seiner Stellungnahme an die Farbe und die dazugehörige Sichtweise halten.
  1. Der weiße Hut steht für Informationen, Fakten und Daten. Er ist sachlich und neutral.
  2. Der rote Hut steht für Emotionen, Intuition und vertraut auf die Gefühle.
  3. Der schwarze Hut vertritt die negativen Aspekte und berücksichtigt die Risiken und Zweifel.
  4. Der gelbe Hut soll das Positive entdecken und sucht die Vorteile und Chancen.
  5. Der grüne Hut steht für Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen und Alternativen.
  6. Der blaue Hut symbolisiert den Überblick. Er steht für Disziplin und Regeln und fasst die Ergebnisse zusammen. (Moderationshut)

Wir können auch einen Wechsel der gewohnten Ausdrucksform anregen, durch:

- Symbolisierungen, wie z.B. das Aufstellen eines Situations- und Lösungsbildes mithilfe von Steinen, Klötzen oder Knöpfen
- Erzählungen, als ob ... (es ein Film wäre)
- einen Gegenstand, der das Gefühl oder das Thema symbolisiert
- Einnehmen der körperlichen Haltung, die die Situation ausdrückt und anschließend in eine Haltung, die ein größeres Wohlbefinden zulässt, wechseln. (Es besteht ein Wechselwirkungsprozess zwischen einer veränderten Körperhaltung)
- ein Schlüsselwort oder Schlüsselsatz, der das Thema auf den Punkt bringt.

Der Perspektivenwechsel kann auch helfen ein Gespräch in konstruktive Bahnen zu lenken. Dazu folgendes Beispiel:

*In einer Gruppensupervision: Alle TeilnehmerInnen hatten die gleiche Ausbildung im zweiten Bildungsweg abgeschlossen, aber nur einige hatten bereits einen Arbeitsplatz gefunden. In dieser Supervisionsstunde gelang es nicht, ein klares Anliegen zu formulieren. Auf die Eingangsfrage „Was einen jedeN im Moment so bewegt und was davon heute ein Thema sein soll.“, folgte nur eine allgemeine Jammerei über die falschen Versprechungen in der Ausbildung, über die schlechten Arbeitsbedingungen und über die neuen gesetzlichen Regelungen, usw. Selbst wo mir durch genaueres Nachfragen gelang, zu einer konkreteren Antwort zu kommen, wurde diese im nächsten Beitrag wieder durch das Fortsetzen der Jammerei übergangen. Was sollte ich machen, um diese Dynamik zu unterbrechen. Ich entschloss mich, der Gruppe eine Übung vorzuschlagen und hoffte, damit die Verstrickungen und die Verhärtung der Problemsicht lösen zu können. Nach dem Einverständnis der Gruppe lud ich sie ein, eine entspannende Haltung einzunehmen und zunächst nur für sich zu phantasieren, wie und wo sie sich in genau drei Jahren sehen. Sie sollten eine bestmögliche, eine realistische und eine pessimistische Vision erfinden. Danach sammelten wir die einzelnen Beiträge auf Flipchart. Anhand der unterschiedlichen Blickwinkel, die eingenommen wurden, konnten wir über die Möglichkeiten, Unterschiede und Auswirkungen sprechen, ohne dass an einer Haltung festgehalten wurde. In der Nachbesprechung konnte bereits eine Stimmungsveränderung wahrgenommen werden. Auch diese nutzte ich und machte sie zum Thema.*

## **Gefühle nutzen**

Unsere Emotionen beeinflussen unsere Sichtweise. Wollen wir unsere Sichtweisen erweitern, ist die Einbeziehung der Gefühle unabdingbar. Sie steuern unser unwillkürliches Erleben und können auf Lösungen hinweisen. Gefühle in der Supervision nicht zu nutzen würde bedeuten, aus einer Ressource „Brachland“ zu machen. Es ist wichtig, mit unserer inneren „Gefühlsabteilung“ zu kooperieren, um das Optimalere für eine schwierige Situation beitragen zu können.

Steigen in einem plötzlich ein Gefühl des Ärgers, Unwohlseins oder besonderer Schwere auf, sollten daraus Fragen abgeleitet werden, welche Bedürfnisse sich davon ableiten lassen oder wer diese Empfindungen teilt. Die Gefühle und Empfindungen der SupervisorIn können so zur Optimierung der Kooperation genutzt werden. Wir sollten uns immer wieder fragen, welche Funktion die momentane Gefühlslage haben kann. Besonders in Szenen von Fallgeschichten, die bearbeitet werden, wiederholen sich oft die Stimmungen und Gefühle während der Supervision (Resonanzphänomen). Damit wir sie nutzen können, müssen wir sie einbringen.

In der Supervision ist es auch unumgänglich, die Aufmerksamkeit nicht nur auf den Inhalt des Gespräches sondern auch auf das „Wie und was läuft im Hier und Jetzt?“ zu lenken. Unterstützend ist ein so genanntes Metaauge mitlaufen zu lassen. Die Beobachtungen über die unterschiedlichen Formen der Kommunikation können wir nutzen, um dann nachfragen zu können, ohne zu kritisieren. Wir versuchen sensibel

auf Anzeichen zu reagieren und fragen nach – „Wie ist das bei Ihnen angekommen?“ - „Was hat das zu bedeuten, dass Sie ...“. Taucht ein Gefühl der Unsicherheit auf, können wir ein Zwischenfeedback einholen und fragen – „Sind wir noch am Thema oder passt das noch für Sie?“.

Emotionen, die keine Beachtung finden, blockieren unser Denken. Wenn Emotionalität im Raum spürbar wird, ist es wichtig sie anzusprechen. Wenn jemand aggressiv, beleidigt oder ärgerlich reagiert, hat es gar keinen Sinn, sachlich weiter zu diskutieren, da die Person in diesem Moment nicht fähig ist, zuzuhören. Einer Person, die gerade ärgerlich reagiert, Erklärungen und Argumente für eine bestimmte Lösung zu unterbreiten, ist ebenfalls vergeudete Energie, da ihr Modus nicht auf Empfang gestellt ist. Das Wahrnehmen und Ansprechen der Gefühlswelt erlaubt allen Beteiligten, sich wieder auf die Sache zu konzentrieren. Die Art und Weise des Ansprechens sollte auf Beobachtungstatsachen beruhen „Ich nehme wahr, das verärgert Sie.“ oder „Ich sehe, Sie werden unruhig.“ Möglicherweise kommt ein „Stimmt nicht“, aber dann kann man nachfragen „Was ist es dann?“

Es ist wichtig, mit „Ich-Sätzen“ negative Meinungen und Gefühle, Ärger und Enttäuschungen auszudrücken, sodass der andere sie besser annehmen kann. Wir reagieren anders, wenn eine Person zu uns sagt „du bist uneinsichtig“ oder wenn sie sagt „In dieser Situation habe ich dich nicht sehr einsichtig erlebt“. Wenn wir über Verhalten sprechen, sollten wir immer mitberücksichtigen, dass sich die Person schon einmal anders verhalten haben könnte und sich morgen anders verhalten könnte. Es ist unsere Aufgabe, die SupervisandInnen darauf aufmerksam zu machen und dies immer wieder einzufordern, wenn mit Generalisierungen argumentiert wird. Alles, was gesagt wird, sollte in einer wertschätzenden Weise gesagt und Abwertungen sollten vermieden werden. Für reflektierende Prozesse bewährt sich, „konjunktivische“ („es könnte ...“) Aussagen zu treffen, statt diagnostizierende. Denn es geht nicht um die „richtige“ Erklärung, sondern um die Vielfalt der Möglichkeiten und dass mehrere Perspektiven gültig und nebeneinander bestehen und integriert werden können.

Damit wir unsere Kommunikation in die Richtung lenken, in der die Wahrscheinlichkeit steigt, das zu erreichen, was wir möchten, können wir das Prinzip der „gewaltfreien Kommunikation“ nach Rosenberg (2001) nutzen.<sup>1</sup>

Dieses Modell beruht auf vier Schritten:

1. **Beobachtungen** – einer konkreten Handlung, die unser Wohlbefinden beeinträchtigt, sie zu äußern ohne sie mit einer Bewertung zu vermischen, da sonst das Gegenüber dazu neigt, nur die Kritik zu hören.
2. **Gefühle** – Mitteilung, wie ich mich fühle, wenn ich diese Handlung beobachte
3. **Bedürfnisse** – die Bedürfnisse, Vorstellungen und Wünsche äußern, dabei machen wir deutlich, welche Bedürfnisse hinter den Gefühlen stehen.
4. **Bitten** – eine konkrete Handlung erbitten oder nachfragen „Wie können wir damit umgehen?“ (evtl. Lösungsvorschlag einbringen)

---

<sup>1</sup> Im Zentrum dieses Modells steht ein Miteinander, das nicht verurteilt, sondern auf die Bedürfnisse und Gefühle gerichtet ist, die hinter Handlungen und Konflikten stehen. Ziel ist, die Anliegen aller aufzuspüren und zu berücksichtigen. Rosenberg nennt die GfK auch die „Giraffensprache“. (Die Griffe als Symboltier, denn sie ist das Landtier mit dem größten Herzen.) Die Kurzformel lautet: Wenn a, dann fühle ich mich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.

Eine zweite einfache Methode, die einen verbesserten Umgang und das nicht nur am Arbeitsplatz bringen kann, nennt sich die „VW-Regel“. V steht für Vorwurf und W für Wunsch. Sie besagt, dass jeder Vorwurf in einen Wunsch umformuliert werden sollte, in die Wünsche, die hinter den Vorwürfen stehen.

Vorwürfe können in allen Beziehungen viel „Porzellan“ zerschlagen, denn sie beziehen sich auf die Vergangenheit, die nicht mehr veränderbar ist. Es lohnt sich, auf eine bessere Zukunft zu fokussieren und das Wichtige gleich in Form eines Wunsches auszudrücken. Gelingt es, statt Vorwürfe zu machen, Wünsche zu äußern, können wir uns das Zusammenleben und -arbeiten um einiges erleichtern. (Prior 2002, S. 88f)

Ein echtes Interesse an der Gefühlswelt eines anderen Menschen ist der Schlüssel für kooperative Gesprächsführung. Die emotionale Ebene ist eine bestimmte Kraft, die in Veränderungsprozessen maßgeblich am Gelingen mitwirkt.

Am Beginn einer Supervisionsstunde hat sich das Nachfragen und Erfassen der Stimmungen, besonders in Teams, bewährt. Das Ansprechen der momentanen Befindlichkeiten kann ein Ankommen und ein Umschalten auf die Themen forcieren oder ein Thema sozusagen auf den Tisch bringen. Es wird darüber gesprochen, wie ein jedeR die Stimmung der letzten Woche erlebt hat, was wer dazu beigetragen hat, wie das genutzt werden kann und welche gegenseitigen Unterstützungen möglich sind. Diese Fragestellungen können als Anfangsritual eingesetzt werden und durch die Wiederholung kann ein Verlauf der Stimmungen und deren Schwankungen verdeutlicht werden. In der Alltagsroutine wird oft nicht die Zeit gefunden, sich über die Wahrnehmung der einzelnen Teammitglieder und über die Dynamik im Team auszutauschen. Es entsteht immer Verwunderung darüber, wer gerade was wie erlebt hat. Dieser Austausch kann ein Beitrag zur Teamentwicklung sein und eine größere Achtsamkeit auf das Wie im Umgang entstehen lassen, denn werden die Unterschiede öffentlich gemacht, können sie auch genutzt werden.

Bei einer Teamstimmung „Stress zum Quadrat“ kann ein Gespräch über die unterschiedlichen Methoden, die die TeilnehmerInnen zum Ausgleich nützen, hilfreich sein. Denn je bewusster sie ihres Stresses sind, desto gezielter können sie eine Gegenstrategie einsetzen und somit ihre Arbeitsfähigkeit wieder erhöhen.

Bei extremen Ohnmachtsgefühlen oder Schuldvorwürfen auf Seiten der SupervisandIn z.B. die Betroffenheit nach einem Suizid einer KlientIn, geht es hauptsächlich um die Gefühlswelt der SupervisandIn statt um das Suchen nach „falschen“ Verhaltensweisen. In solchen Situationen habe ich erfahren, wie wichtig es ist, über die Gefühle zu reden, die ausgelöst wurden und begleitet sind von der Phantasie – „Wenn ich nur alles richtig gemacht hätte.“ und der Wut – „Da bemühe ich mich so und suche die beste Lösung und er/sie bringt sich um.“ Bei diesem Thema geht es auch um die Grenzen der Einflussnahme, es geht um Abschied und darum, Akzeptanz zu entwickeln, ohne die Tatsache gut heißen zu müssen. (siehe Unveränderlichkeiten zu akzeptieren)

## Blick auf die Erfolge

Indem wir auf das fokussieren, was die SupervisandInnen bereits erfolgreich tun und gut können, wächst auch ihre Zuversicht und ihr Vertrauen in die eigenen Kompetenzen.

In Supervisionen ist ein Problem oft die Ausgangssituation, dies muss aber nicht zwangsläufig so sein. Sie kann auch genutzt werden, um über erfolgreiche Arbeit zu reden oder auf das zu schauen, was bereits funktioniert. In unserer Kultur sind wir eher auf das Aufdecken und Besprechen von Defiziten trainiert, doch ist uns das oft gar nicht so bewusst. Den defizitären Blickwinkel gilt es in der Supervision immer wieder ein Stück weit in Frage zu stellen und durch das Fragen nach Erfolgen, Ausnahmen und Fortschritten umzulenken. Es gilt die Unterschiede zu früher herauszuarbeiten und zu verdeutlichen. Wir lenken so den Blick nicht nur auf die Ressourcen und Fähigkeiten, sondern auch auf die erfolgreiche Arbeit der SupervisandInnen.

Herwig-Lempp (2000) beschreibt in seinen Artikel „Aus Erfolgen lernen“ und „Schön, dass wir darüber gesprochen haben“ sehr ausführlich, dass man aus Erfolgen und gelungenen Arbeitsabläufen lernen kann. Das Sprechen über geglückte Interventionen, über gelungene Situationen – kurz über kleine und große Erfolge in der Arbeit sollte ein wesentlicher Bestandteil der Supervision und Teambesprechungen sein. Er weist auch darauf hin, dass das Sprechen über Erfolge zur Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität beiträgt. Indem wir uns die geglückten Situationen vergegenwärtigen, können wir aus ihnen lernen und sie für künftige Situationen nützen.

Vor allem in Teams aus Helferberufen gibt es Momente, wo nur mehr die Problemfälle wahrgenommen und nicht mehr die anderen gut laufenden Betreuungen gesehen werden. Dies kann zu einer unheimlichen Schwere in der Arbeit führen. Um eine neue Perspektive zu eröffnen, sprechen wir in der Supervision auch über die erfolgreiche Arbeit. Denn Erfolg gilt als ein großer Motivationsfaktor und Erfolgserlebnisse können neue Ziele eröffnen und einen Impuls zur Entwicklung geben. Erzählen uns die SupervisandInnen von ihren Fortschritten, ist es notwendig, auch Anerkennung auszusprechen. Weiters sollten wir hellhörig bleiben für die kleinen gelungenen Dinge und diese ebenfalls hervorheben.

### *Ein Beispiel:*

*In der Eingangsrunde bei einer Teamsupervision berichteten alle wie gut zurzeit alles läuft. Die Themensammlung gestaltete sich sehr mühsam, was damit begründet wurde, dass es im Moment keine Probleme gibt.*

*Auch jenes Teammitglied, das in der letzten Supervisionsstunde besonders über die schwierige Situation und über die eigene Überforderung gesprochen hatte, bestätigte ebenfalls, dass alles gut läuft und im Moment alle zufrieden sind. Darauf reagierte ich mit Bewunderung und fragte nach, wie das gelungen sei. Bei der Nachfrage, ob wir nicht das zu einem Punkt der heutigen Supervision machen könnten, war die unmittelbare Reaktion Verwunderung, aber nach kurzem Zögern fand der Vorschlag die Zustimmung aller TeilnehmerInnen.*

*Ein Auszug aus den Fragen:*

*„Wie ist Ihnen das gelungen?“*

*„Angenommen, Sie hätten einen Beitrag geleistet, wie sieht der aus?“ „Was haben Sie noch getan?“ „Was noch?“*

*„Wodurch wurde das möglich?“*

*„Welche Ressourcen haben Sie genützt?“*

*„Was davon können Sie in einer ähnlichen Situation nützen?“*

*„Zu welchem Zeitpunkt sind Ihnen die Veränderungen bewusst geworden?“*

*„Haben Ihre KollegInnen die Veränderung bemerkt?“*

*Ein beharrliches Nachfragen war notwendig, da besonders am Anfang des Gespräches oft mit sehr allgemeinen Begründungen geantwortet wurde, denn es ist gar nicht leicht, sich die eigenen Anteile bewusst zu machen.*

*Anschließend brachten auch die anderen SupervisandInnen Beispiele von ihren Strategien, mit denen sie bereits in Situationen erfolgreich waren, ein.*

*In dieser Supervision beschäftigten wir uns nicht mit einem Problem, sondern mit bereits erfolgreich angewandten Strategien und gelungenen Arbeitsabläufen. Es war der Versuch, die Wahrnehmung der persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu schärfen und sie so für weitere Situationen besser nutzbar zu machen. Weiters sollte es helfen, die Möglichkeiten wahrzunehmen, die in einer Supervision besprechungswürdig und möglich sind und die Erfahrung einbringen, aus Auswertungen von Erfolgen profitieren zu können. Darüber hinaus sind wir schneller in ein Gespräch gekommen und sind so möglicherweise einem langen Schweigen entgangen.*

*„Um Freude über seinen Erfolg empfinden zu können, braucht man eine Art Beweis dafür, dass die geleistete Arbeit für einen selbst bzw. für andere wertvoll und nützlich ist. Außerdem muss man die Möglichkeit haben, seine Freude über den eigenen Erfolg mit anderen zu teilen.“ (Furman und Ahola 2004, S. 51)*

Erfolge sind in den psychosozialen Arbeitsfeldern, wie wir wissen, schwer messbar. Zunehmend wird aber in diesem Bereich immer mehr über Qualität und Erfolg der Arbeit gesprochen und von den Auftrag- und Subventionsgebern verstärkt eingefordert. Zurzeit wird anhand ungenau definierter Zahlen eine Erfolgsstatistik erhoben, die meiner Meinung nach nicht besonders aussagekräftig ist. Um der Entwicklung der Debatte über Qualitätskriterien stand halten zu können, scheint mir eine verstärkte Auseinandersetzung über Erfolgskriterien in der sozialen Arbeit als ein wichtiger und notwendiger Schritt, den wir verstärkt einbeziehen sollten und auch im Rahmen der Supervision nicht außer Acht lassen dürfen. Supervision sehe ich als vorzügliches Instrument, Professionelle in der Reflexion der Qualitäts- und Erfolgskriterien zu unterstützen. (Scala und Grossmann 2002, S.26)

Auch SupervisorInnen sollten sich in einem Selbstcoaching immer wieder Zeit nehmen und überprüfen was ihnen gut tut, was funktioniert, was sie tun und was aus ihrer Sicht den eigenen Erfolg ausmacht. Dieses zu hinterfragen ist für gute Supervisionen wichtig und stärkt die eigenen Kräfte.

## Umdeuten

Um ein Problem bzw. den Umgang mit dem Problem unter einem veränderten Blickwinkel zu betrachten und einen anderen Bedeutungsrahmen herzustellen, kann die Methode des Umdeutens Erfolg bringen. Eine Umdeutung vorzunehmen bedeutet, die SupervisandIn zu unterstützen, ihre „Regeln“, mit denen sie eine bestimmte Situation mit Bedeutung belegt, zu ändern.

Umdeuten oder Reframing, ist ein kurzes, aber wichtiges Instrument des systemischen Arbeitens und bedeutet, in einen neuen Rahmen (frame) stellen. Die Bedeutung, die wir den Dingen geben, ist nicht die „wahre“ Bedeutung. Wir können es so oder so betrachten. Ob ich das berühmte Glas Wasser als halb voll oder halb leer wahrnehme, hängt von meinem Denkmuster und meinen Erwartungen ab. Obwohl scheinbar das Gleiche zu sehen ist, kann die Interpretation unterschiedlich sein, je nach dem, von welchem Blickwinkel ich es betrachte.

Hagens (2006, S.69) sagt: „Die Dinge sind nicht unbedingt so, wie sie „sind“, sondern sie sind so, wie wir sie sehen“. Er spricht beim Umdeuten von einem zusätzlichen Aspekt, vom sowohl-als-auch und davon, eine weitere Seite ergänzend hinzuzuziehen. Das bedeutet nichts anderes, als dass wir andere Bewertungen und neue Sichtweisen an den Dingen zulassen sollten und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändern können. Manchmal kann es hilfreich sein, sich eine neue „Denkbrille“ aufzusetzen, eine Verrückung im Denken vorzunehmen und eine andere Perspektive einzunehmen.

Das Prinzip der Umdeutungen beschreibt Watzlawick (1974, S. 118) wie folgt: „den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den Tatsachen der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert“.

Watzlawick (2008, S. 54) hat die Umdeutung eng mit der Erzeugung von Wirklichkeiten zweiter Ordnung verbunden und schrieb: „Wenn sie erfolgreich ist, erzeugt sie für die Patienten tatsächlich eine neue Wirklichkeit (zweiter Ordnung), während die Wirklichkeit erster Ordnung seiner Welt, die „reinen Fakten“, unverändert (und gewöhnlich unveränderlich) bleibt.“

Die Handlungsmöglichkeit der SupervisorIn besteht unter anderem darin, negative Bemerkungen, die in den Supervisionsstunden geäußert werden, in einen positiven oder zumindest neutralen Rahmen zu stellen. Bsp.: „Sie ist immer so egoistisch“ – „Sie meinen, sie konzentriert sich auf ihre Themen“. Ein bestimmtes Verhalten, das Verärgerung ausgelöst hat, verliert die negative Zuschreibung, wenn es gelingt, es positiv umzudeuten.

Weiters versuchen wir zu unterstützen, wenn ein bestimmtes Verhalten als negativ oder als Störung betrachtet wird, ob nicht ein positiver oder wünschenswerter Aspekt gefunden werden oder sogar als Kompetenz beschrieben werden kann. Wir bemühen uns, Situationen in einen neuen Bezugsrahmen zu stellen, damit die SupervisandIn den gewohnten Blickwinkel ändern und gleichzeitig die Suche nach neuen attraktiveren Möglichkeiten beginnen kann.

Wenn eine SupervisandIn jammert, dass sich die KlientIn nicht ändern will, können zum Beispiel folgende Umdeutungen versucht werden:

- Sie sieht noch Vorteile in ihrem bisherigen Lebenskonzept, die sie zu schätzen weiß.
- Sie sieht zu viele Nachteile darin, was sie alles aufgeben muss, wenn sie anders leben würde.
- Sie bleibt beharrlich bei ihrem Lebenskonzept und ist kein Fähnchen im Wind.

Es geht nicht darum, ob die eine oder andere Perspektive richtiger ist, sondern dass der SupervisandIn mehrere Beschreibungen zur Verfügung stehen, die helfen, offener auf andere zu reagieren und neue Ideen im Umgang entwickeln zu können. Jedoch ist das Umdeuten nur dann wirksam, wenn die neue Bedeutungsgebung entlastend empfunden werden kann oder einen lösungsorientierten Bezug im Erleben der SupervisandInnen bringt.

*Ein Beispiel, wie mit Umformulierungen eine neue Sichtweise gefunden werden konnte: Eine SupervisandIn berichtete in einer Supervision von einer Person, mit der sie nur Negatives verbindet. Also sammelten wir alle negativen Zuschreibungen, die ihr nur eingefallen sind und versuchten sie anschließend gemeinsam in eine positive Beschreibung umzuformulieren. Das Reframing sollte sie unterstützen, noch positive Absichten für diese Person zulassen zu können und einen neuen Blickwinkel und Interpretationen zu finden. Anschließend animierte ich sie, noch ein ungewöhnliches Bild zu erfinden – eine Figur aus einem Film oder ähnliches zu suchen, die eben am besten aus ihrer Sicht für diese Person zutreffend ist und sie in das dazu passende Kostüm zu stecken. Dieses Bild sollte sie für die nächste Situation, in der wieder der Ärger oder Unmut in ihr aufstieg, visualisiert werden. Das sollte sie unterstützen, einen guten Abstand zu finden und in der Zusammenarbeit mehr Spielraum ermöglichen. Der mitgeschwungene Humor bei der Entwicklung dieses Bildes sollte ihr helfen, das Ausmaß des Problems zu relativieren.*

Ein weiterer wichtiger Faktor, der Denkweisen und Einstellungen zu verändern vermag, liegt meiner Meinung nach in der Kraft des Humors und der sollte daher auch in der Supervision immer wieder seinen Platz finden. Der durch Humor und Lachen bewirkte Abstand zu Dingen kann zu einer gelassenen Einstellung verhelfen und unterstützt die Situation, aus einem neuen Blickwinkel besser zu verstehen und neu zu bewerten. Durchs Lachen kommt es zur Ausschüttung der Endorphine, ein Glückshormon, das Wohlgefühl auslöst, die Immunabwehr stärkt und die Schmerz- und Stresstoleranz erhöht. Humor ebnet sozusagen den Weg zu einer grundsätzlichen Einstellungs- und Verhaltensänderung, indem innere Ressourcen auf neue Weise genützt werden.

Und hier noch ein Beispiel, auch wenn es außerhalb des Rahmens steht, gefunden unter [www.systemisch.net](http://www.systemisch.net)

Definition: Supervisor

Verb: supervidieren

Aus dem Lateinischen: super=über, videre=sehen

Reframing-Frage: Werden Supervisoren dafür bezahlt, wichtige Dinge zu übersehen?

## Metaphern und Geschichten

Die Arbeit mit Metaphern, Anekdoten, Sprüchen und Geschichten kann ebenfalls die Sicht der festgefahrenen Wirklichkeitsvorstellungen verstören und neue Bilder und Ideen entstehen lassen.

Metaphern zu verwenden bedeutet in Bildern zu sprechen, dadurch können Dinge leichter ausgesprochen bzw. angesprochen werden. Sie sind als „Verbildlichung“ unserer Verhaltensweisen anzusehen und helfen, bestimmte Bedeutungen in einem System zu etablieren.

Sie erschließen unterschiedliche Zugänge und lösen intuitive Suchprozesse aus. Wir greifen ein passendes Bild oder eine Metapher auf, die in Bezug mit den Beschreibungen oder dem Verhalten der SupervisandIn steht. Durch eine bildhafte Sprache kann es gelingen, die Zusammenhänge auf eine abstrakte Ebene zu bringen. Die emotionalen Beschreibungen von Situationen können versachlicht und damit leichter angenommen werden. Metaphern wirken oft befreiend und können die Phantasie der SupervisandIn wecken.

*Nehmen wir nochmals Bezug auf das Beispiel der SozialarbeiterIn, die ihre KlientIn von einem anderen Umgang mit ihrem Kind überzeugen wollte. In diesem Falle wurde die Metapher der Schwieger-Mutter gefunden, die immer zur Stelle ist und einem sagt, wie es richtig gemacht gehört und was frau/mann auf keinen Fall tun darf; der Albtraum einer jeden jungen Mutter. Dieses Bild verhalf der SozialarbeiterIn, ihre Positionierung zu verdeutlichen und ermöglichte ihr einen größeren Abstand einzunehmen. Anschließend entwickelte sie rasch die Idee, dass eine Vermittlung zu Mutter-Kind-Runden vielleicht mehr Erfolg versprechen könnte.*

Wir können auch die SupervisandInnen anregen, selber Metaphern zu finden und sie einladen, ein passendes Bild zu ihrer Situation zu erfinden. Jedoch ist die Metapher noch nicht die Lösung an sich, diese wird erst hilfreich, wenn sie in konkrete Handlungsperspektiven umformuliert wird. „Was sagt Ihnen dieses Bild, diese Geschichte...“

Überall, wo wir mit anderen Menschen zusammenkommen, werden Ereignisse und Erlebnisse in Form von Geschichten ausgetauscht. Geschichten erzählen an sich ist ein inhaltlicher Gewinn und kann gleichzeitig ein Beitrag zur Kommunikationskultur sein. Wir erzählen Geschichten und geben nicht nur Daten und Fakten weiter, sondern vermitteln auch unsere Gefühle, unsere Blickwinkel und unsere Beurteilung des Geschehens. Wenn wir den Geschichten zuhören, finden wir uns in den Erfahrungen anderer wieder oder entdecken sogar Gemeinsamkeiten. Wichtig ist dabei, dass nur positive Geschichten erzählt werden, denn wir wollen die Aufmerksamkeit auf das richten, was wir verstärken wollen. (Angeblich wirken negative Geschichten zehnmal stärker.)

Storytelling - ist ein Tool, das die Möglichkeit schafft, mit Problembeschreibungen und Lösungsansätzen spielerisch umzugehen. Diese Methode ist besonders in Gruppen- und Teamsupervisionen einzusetzen. JedeR erzählt ca. 5 Minuten eine Erfolgsgeschichte, die sie/er selbst erlebt hat und einen eigenen Beitrag beinhaltet. Beim Aufbau der Geschichte wird auf die Dramaturgie geachtet und mit der persönlichen Bedeutung oder Lernerfahrung abgerundet. (Diese Methode kenne ich von einem Seminar bei Christine Amon.)

Auf der Suche nach alternativen SiCHtWelseN und neuen PeRsPeKtlveN  
Anna Maria Götz 2009

Auch im Bereich des metaphorischen Arbeitens steht uns eine Vielfalt an Möglichkeiten offen, die wir im Supervisionsprozess gut nutzen können. Eingestreute Geschichten, Metaphern oder Witze können ebenfalls einen Perspektivenwechsel anregen und intuitive Suchprozesse auslösen. Kleine Begebenheiten und Anekdoten können in einer angespannten Atmosphäre zur Entspannung verhelfen. Wenn eine Supervisorin so befangen ist und ihre Denkrichtung nicht mehr ändern kann, hilft der Wechsel auf die metaphorische Ebene möglicherweise den Beschränkungen zu entgehen. Damit kann ein kreativer Zugang eröffnet und die Lösungsmöglichkeiten vergrößert werden.

## Skalenfragen

Fragen und im Besonderen die Nutzung der Skalierungen unterstützen, einen nicht erkannten Unterschied zu einem Unterschied zu machen, der den Unterschied macht.

Die Skalenfragen kommen von de Shazer und Berg. Sie haben diese in jedem Gespräch angewandt, um in erster Linie den gemachten Fortschritt während der angestrebten Lösung zu verdeutlichen.

Die Skalenfrage ist eine einfache Methode, das Schema sei hier kurz zusammengefasst:

Auf einer Skala von 1 bis 10; 1 als der schlechteste Wert oder Ausgangspunkt (für den Moment, wo sie sich entschlossen haben, das Problem zu lösen) und 10 als der beste Wert oder der Zielpunkt (der Moment, wo das Problem gelöst ist).

Wo stehen Sie jetzt gerade auf der Skala?

Was ist jetzt schon anders, so dass Sie auf ... stehen?

Und was noch? (Diese Frage kann man mehrmals stellen. Sie hilft, die genaueren Details der Veränderung hervorzubringen)

Woran werden Sie erkennen, dass Sie einen Punkt höher gekommen sind?

Was ist der nächste Schritt? Worin wird der bestehen?

Skalenfragen...

- ...sind Fragen nach Unterschieden. Sie können Unterschiede verdeutlichen und differenzierte Sichtweisen schaffen und wahrnehmbarer machen.
- ...helfen, die momentane Einschätzung und Einstellung sichtbar zu machen. Sie können als Basis für weitere Fragen genutzt werden.
- ...können zu einer raschen Einschätzung der Situation verhelfen und eignen sich immer dann, wenn wir mit anderen Fragen anstehen oder wenn im Supervisionsprozess wenig voran geht.
- ...können Aussagen konkret veranschaulichen.
- ...können Fortschritte verdeutlichen, die durch die Skala sichtbar werden.
- ...helfen nicht nur nach dem Weg zur Lösung zu fragen, sondern ermöglichen auch nach spürbaren Veränderungen zu fragen.
- ...helfen die Zielsetzung zu überprüfen

Skalenfragen können in der Supervision vielfältig genutzt und angewendet werden. Ich schätze sie immer mehr und greife immer wieder auf sie zurück. Hier einige Beispiele, wo ich sie bereits hilfreich erlebt habe:

- Am Anfang und am Ende einer Supervisionsstunde. Einerseits kann es unterstützen, den Fortschritt zu verdeutlichen, andererseits bringt es eine sofortige Rückmeldung, ob die SupervisandIn die Stunde mit einem besseren Gefühl verlässt.
- Bei der Erarbeitung von den einzelnen Schritten auf das Ziel hin, sowie bei der Erarbeitung der nächsten Schritte: („Woran merken Sie, dass Sie einen Schritt weiter auf der Skala sind?“ - „Was ist anders bei ...?“ – „Was ist noch anders?“ - „Sie haben ihre Situation mit 3 bewertet, was müssen Sie tun, um auf 4 zu kommen?“ - „Angenommen Sie wären auf 4, was würden Sie dann tun, was Sie jetzt nicht tun?“ - „Was tun Sie bei vier anders als bei fünf?“)
- In Teamsupervisionen, um die Befindlichkeiten oder Meinungen zu erfragen. Dies kann auch durch ein Aufstellen der Personen auf einer Linie im Raum durchgeführt werden, um so die Unterschiede sichtbarer zu machen. („Wo stehe ich derzeit auf der Skala des Teamwohls?“ - „Wo stehen die anderen?“ - „Welchen Punkt will jeder einzelne auf der Skala erreichen?“)
- Mit der gleichzeitigen Verwendung mehrerer Skalen lassen sich verschiedene Sichtweisen vergleichen. (z.B. „Wie würde der Chef die Sache auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?“ - „Wie würden es die meisten KollegInnen (oder KlientInnen) beurteilen?“ – „Wie schätzen Sie es selber ein?“)
- Um die Umsetzungswahrscheinlichkeit deutlicher werden zu lassen. („Wie begeistert sind Sie von der Zielvorstellung (von1-10)?“ – „Wie hoch ist die Zuversicht in die Umsetzbarkeit?“ - „Wie klar sind Sie sich über die nächsten Schritte?“)

Radatz (2006, S.94) geht davon aus: „Wenn solche Fragen beantwortet werden können, gibt es eine genaue Vorstellung zu den Handlungsmöglichkeiten. Wir haben bereits Erfahrung dazu und müssen es nicht erst üben. Wir können ein Verhalten durch ein anderes Verhalten austauschen. Wenn wir auf die Lösung und auf das Verhalten im Lösungszustand fokussieren, braucht es keine Entwicklung. Das bedeutet wenn eine Lösung denkbar ist, dann müssen auch die nötigen Ressourcen vorhanden sein. Eine Verhaltensänderung bedarf einer Entscheidung, aber es muss nicht notwendigerweise eine Entwicklung dazwischen liegen.“

Das bedeutet nichts anderes, als dass wir mit der Entscheidung, anders zu handeln, eine rasche Einflussnahme unseres Handlungsspielraumes gewinnen.

## **Schlussbemerkung –**

### **Blick auf veränderte Perspektiven zur Supervisionshaltung**

Ich habe für meine Rolle als Beraterin durch die erfolgreichen Irritationen während der Ausbildung, veränderte und erweiternde Perspektiven für diese Rolle erhalten. Diese wiederum verstärkten eine neue Haltung, die ich nun in der Arbeit als Supervisorin bereichernd erlebe.

Systemisches Denken sehe ich als die Umsetzung eines Konzeptes und nicht als eine Abhandlung eines Rezeptes. Systemische Supervision kann meiner Meinung nach nicht nur als Instrument betrachtet werden, das Schritt für Schritt abgehandelt oder exakt vorgeplant werden kann. Mir wird immer bewusster, dass sie von der Haltung lebt, die wiederum als Voraussetzung für ein erfolgreiches Ergebnis stehen kann. Aus dieser Perspektive kann systemisches Denken immer als Instrument und Haltung gleichzeitig betrachtet werden.

In der Supervision stehen uns viele verschiedene Instrumente zur Verfügung und wir entscheiden, mit welchen wir wirksam und erfolgreich arbeiten können. Die Methoden unterstützen die Lebendigkeit und Abwechslung im Beratungsverlauf und fördern, den Prozess konstruktiv weiter zu bringen. Sie helfen uns, eine Vielfalt von Ideen und Sichtweisen zu finden. Gleichzeitig ist es von Bedeutung und mitzuberücksichtigen, dass unsere persönlichen Verhaltensweisen die Wirkung der Methoden mitbestimmen. Die Methoden selber sind also kein Ersatz für einen guten Kontakt zu den SupervisandInnen. Weiters kommen wir auch nicht umhin, uns bewusst zu machen, dass egal, ob wir in der Supervision etwas tun oder nicht, es immer einer Intervention gleich kommt. Wir können also auch nicht nicht intervenieren und alles was wir während des Supervisionsprozesses machen, kann von den SupervisandInnen als Beratungshandeln ausgelegt werden. Es gibt kein Richtig oder Falsch, aber alles, was wir tun, hat Konsequenzen.

Das bedeutet, dass wir viele Möglichkeiten in unserem Handeln, aber keine Sicherheit haben, wie es wirkt. Wir können uns auf keine absolute Gewissheit berufen und können immer wieder nur ausprobieren, was gerade passend sein könnte. Das machte es mir besonders in der Anfangsphase meines Supervisorinnen-Daseins nicht immer einfach und verunsichert mich zeitweise. Doch mit zunehmender Übung entdeckte ich, dass ich viele dieser Möglichkeiten nutzen kann. Aus meiner Sicht ist es eine große Herausforderung, die richtige Vielfalt im richtigen Moment zur Verfügung zu haben. Diese vielen Möglichkeiten und Varianten, sowie das Fehlen der eindeutigen Richtigkeit lösten immer wieder Phasen der Verunsicherung aus. Es war ein Prozess, das eigene Vertrauen zu entwickeln, soviel Kompetenz erlernt zu haben, um der Rolle der Supervisorin gerecht werden zu können. Es war mit einem Stück harter Arbeit verbunden, den Freiraum zu erkennen, der es ermöglichte den eigenen Weg zu finden. Der Weg war nicht immer einfach, aber es war einfach mein Weg, den ich gehen wollte.

Supervision findet immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig statt. Diese Vielschichtigkeit fordert von uns, den mehrperspektivischen Überblick zu behalten. Diese Anforderung, so habe ich erfahren, ist nicht immer leicht umzusetzen. Wir sind gefordert, die unterschiedlichen Ebenen im Auge zu behalten bzw. immer wieder zum Thema zu machen, um ein Aneinandervorbeireden zu vermeiden. Glauben wir Steve de Shazer, der von der Unmöglichkeit des Verstehens ausgeht und nur zwischen mehr oder weniger nützlichen Missverständnissen in Beratungen unterscheidet, so kann uns das Einbeziehen des Phänomens der Missverständnisse in den Supervisionen unterstützen, immer genau nachzufragen, wie wer was gerade sieht und erlebt. In solchen Klärungsprozessen können wir dann wieder Ressourcen und Hinweise für den Supervisionsverlauf finden.

Weiters finde ich es notwendig, wenn wir die Einsicht in die Begrenztheit des subjektiven Erkennens und der eigenen Steuerfähigkeit von sozialen Systemen als eine weitere systemische Grundhaltung miteinbeziehen. Wir gehen davon aus, dass wir es als SupervisorIn nicht besser wissen, sondern es bestenfalls anders sehen. Unsere Interventionen können als gezielte Versuche der Einflussnahme auf ein anderes System gesehen werden. Eine Intervention ist aber erst erfolgreich, wenn sie Irritation hervorruft, die zu einer differenzierten Selbstbeobachtung und Selbstentwicklung anregt. Die Wertschätzung des SupervisandInnensystems als zentrale Grundhaltung bedeutet einerseits die Eigenlogik des Systems wahrzunehmen und zu respektieren und andererseits zu irritieren, um Bewegung in eine fest gefügte Wirklichkeitskonstruktion zu bringen, die eingeeengten Wirklichkeitsgewohnheiten zu stören und neue Sichtweisen anzuregen.

Wir verherrlichen nicht eine einzige richtige Lösung und versuchen uns nicht durch zu viele Regeln beschränken zu lassen, die wiederum den Umgang mit der Vielfalt verhindern würden. Wir versuchen, neue Wege auszuprobieren und viele Möglichkeiten anzubieten. Das inkludiert meiner Meinung nach auch Fehler miteinzuberechnen, denen wir ständig mit Offenheit und laufender Lernbereitschaft gegenüber treten sollten.

In den Supervisionen begegnen wir einer Menge von unterschiedlichen Personen, Kulturen und Wirklichkeiten, denen wir viel Respekt und Wertschätzung entgegen bringen und die uns umgekehrt unglaublich bereichern. Die wichtigste Motivation, um als SupervisorIn zu arbeiten, sehe ich in meiner Neugierde gegenüber dieser Vielfalt an Persönlichkeiten und ihrer jeweiligen Art zu tun. Wir haben die Gelegenheit, in jeder einzelnen Supervisionsstunde etwas dazulernen und Neues kennen zu lernen. Gleichzeitig haben wir die Chance, etwas über uns selbst zu erfahren.

Ein ständiges Hinterfragen des eigenen Weltbildes, sowie eine nie aufhörende Reflexion über unsere Handlungen, gehört somit zu einem fixen Bestandteil unserer Beratungstätigkeit. Die laufende Reflexionsbereitschaft können wir letztlich auch als Voraussetzung der Professionalität sehen und sie ermöglicht es, unser persönliches Entwicklungspotenzial zu leben.

## Anhang

### Eine Geschichte über Alternativen und neue Perspektiven

Ein Mann kommt zum Rabbi mit der Frage: „Rabbi, was ist das eigentlich: eine Alternative?“

Der Rabbi schaut nachdenklich und studiert das Gesicht des Fragenden sorgfältig. Schließlich beginnt er zu antworten.

„Eine Alternative? Das ist keine einfache Frage! Am besten, ich gebe dir ein Beispiel. Nehmen wir einmal an .... Nehmen wir einfach an, du hast eine Henne. So eine Henne kannst du natürlich schlachten und dann hast du eine schöne Hühnerbrühe oder einen Braten. Du kannst natürlich auch andererseits einfach warten, bis das Huhn ein Ei legt und dann hast du ein Huhn und ein Ei.“

„Aha, das ist also eine Alternative“, sagte der Frager.

„Moment, Moment! Die Geschichte ist noch nicht zu Ende. Nehmen wir einfach mal an, du hast dich für das Huhn und das Ei entschieden. Dann hast du also ein frisches Ei. Da gibt es dann zwei Möglichkeiten: Du kannst das Ei essen und dann hast du ein schönes Frühstücksei oder auch ein Spiegelei. Oder du kannst die Henne das Ei ausbrüten lassen und du hast eine Henne und ein Küken und irgendwann dann zwei Hennen.“

„Ah ja. Das ist die Alter....?“

Der Rabbi unterbricht: „Moment, Moment! Die Geschichte ist noch nicht zu Ende. Nehmen wir einmal an... Nehmen wir doch einfach mal an, du entscheidest dich für das Brüten. Dann hast du irgendwann zwei Hühner und du entscheidest dich wieder fürs Legen und wieder fürs Legen. Dann hast du bald acht Hühner und irgendwann 20 und 40 und schließlich mehr als 100 Hühner. Wenn man erstmal 100 Hühner hat, dann kann man sich überlegen, ob man eine Hühnerfarm einrichten will. Dann hat man zwei Möglichkeiten: Einerseits kann man die Farm in der Nähe des Wohnhauses einrichten. Man ist dabei und man hat immer frische Eier und man hat auch alles ständig im Blick. Allerdings sollte man die Geruchsbelästigung nicht außer Acht lassen. Die andere Möglichkeit ist, die Hühnerfarm in ein nahes Flusstal zu verlegen. Das hat den Vorteil, dass die Hühner immer frisches Wasser und immer frisches Gras haben. Allerdings ist man nicht ständig präsent. Die Gefahr ist: Man kommt eines Morgens und ein Marder oder Fuchs war da und alle Hühner sind tot.“

„Ah. Das ist also jetzt die ...“

„Moment, Moment: Die Geschichte ist doch noch nicht zu Ende. Angenommen, einfach einmal angenommen, du entscheidest dich fürs Flusstal. Die Hühner haben einfach ideale Bedingungen. Die Farm wird immer größer: 200 Hühner, 500 Hühner und schließlich mehr als 1000 Hühner. Freilaufend auf idealem Gelände. Das Geschäft blüht. Die größte Hühnerfarm in der ganzen Region. Und – es beginnt zu regnen. Ungewöhnlich in dieser Region, aber es regnet und regnet und regnet. Und der Flusspegel steigt und steigt und steigt. Der Fluss überflutet schließlich das ganze Gelände und – alle Hühner tot.“ Der Rabbi senkt etwas den Kopf und schweigt.

Der Frager zögert etwas und fragt: „Ja? Und was ist jetzt die Alternative?“

Der Rabbi hebt den Kopf und sagt: „Enten, mein Lieber, Enten!“

(Trenkle, 2000, S. 47f)

## Literaturnachweis

Brandau, Hannes & Schüers, Wolfgang: Spiel- und Übungsbuch zur Supervision  
Salzburg (1995)

De Bono, Edward: The Six Thinking Hats (1986)  
Internet unter [www.denkclub.de](http://www.denkclub.de), am 15. 3. 2007

De Jong, Peter & Berg, Insoo Kim: Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie.  
Dortmund (1998)

Foerster, Heinz von: Abbau und Aufbau: In Simon F.B. (Hrsg.), Lebende Systeme – Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie  
Berlin (1988)

Furman, Ben & Ahola, Tapani: Die Kunst Nackten in die Tasche zu greifen  
Systemische Therapie: Vom Problem zur Lösung  
Dortmund (1996)

Furman, Ben & Ahola, Tapani: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern:  
Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Zwilling zum Erfolg  
Heidelberg (2004)

Hargens, Jürgen: Systemische Therapie ...und gut  
Dortmund (2006)

Hargens, Jürgen: Supervision – ressourcen-orientiert, in Vogt-Hillmann, M. & Eberling, W. & Dahm, M. & Dreesen, H. (Hrsg.): Gelöst und los! - Systemische-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung  
Dortmund (2002)

Herwig-Lempp, Johannes: „Schön, dass wir darüber gesprochen haben!“, Erfolge in der Sozialen Arbeit (2000)  
Internet unter [www.herwig-lempp.de](http://www.herwig-lempp.de), am 3. 6. 2007

Herwig-Lempp, Johannes: Aus Erfolgen lernen. Ein Instrument der Selbstevaluation, sechs Argumente und ein Leitfaden zum Sprechen über Erfolge (2000)  
Internet unter [www.herwig-lempp.de](http://www.herwig-lempp.de), am 3.6.2007

Ludewig, Kurt: Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis  
Stuttgart (1992)

Milowiz, Walter: Teufelskreis und Lebensweg – Systemisches Denken in der Sozialarbeit  
Wien, New Work (1998)

Milowiz, Walter: Was ist ein Problem, in BASYS Lfd. Nr.14, Heft 1/2003, Wien

Mücke, Klaus: Probleme sind Lösungen  
Potsdam (2001)

O'Conner, Joseph & Mc Dermott, Ian: Die Lösung lauert überall - Systemisches Denken verstehen und nutzen  
Kirchzarten (2006)

Prior, Manfred: MiniMax-Interventionen  
Heidelberg (2002)

Radatz, Sonja: Einführung in das systemische Coaching  
Heidelberg (2006)

Reichel, Rene & Rabenstein, Reinhold: Kreativ beraten  
Münster (2001)

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation (2001)  
Internet unter [wikipedia.org/wiki/gewaltfreie\\_Kommunikation](http://wikipedia.org/wiki/gewaltfreie_Kommunikation) am 5.2. 2008

Scala, Klaus & Grossmann Ralph: Supervision in Organisationen, Veränderungen bewältigen - Qualität sichern – Entwicklung fördern  
Weinheim und München (2002)

Schmidt, Gunther: Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung  
Heidelberg (2008)

Simon, Fritz: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich - Zur Selbstorganisation der Verrücktheit  
Heidelberg (1993)

Schwing, Rainer & Fryser, Andreas: Systemisches Handwerk - Werkzeug für die Praxis  
Göttingen (2006)

Trenkle, Bernhard: Das 2. Ha-Handbuch, der Witze zu Hypnose und Psychotherapie  
Kösel, Kempten (2000)

Watzlawick, Paul: Wenn du mich wirklich liebtest, würdest du gern Knoblauch essen  
Zürich (2008)

Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit  
München (1974)

Watzlawick, Paul & Weakland, John H. & Fisch Richard: Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels  
Bern (1974)

Welter-Enderlin, Rosmarie: Zur Bedeutung der Kontextsensibilität in der systemischen Supervision, in Brandau, H. (Hrsg.): Supervision aus systemischer Sicht  
Salzburg (1996)

Auf der Suche nach alternativen SiCHtWelseN und neuen PeRsPeKtlveN  
Anna Maria Götz 2009

## **Danke**

An meine AusbilderInnen Michaela Judy, Bernhard Lehr, Walter Milowiz, Hans-Rainer Teutsch

An meine LehrsupervisorInnen Anneli Arnold und Katja Rainer

An meine AusbildungskollegInnen Brigitte Ladner, Renate Fischer, Klemens Fraunbaum, Thomas Hermann, Susanne Jirsa, Sabine Maurer und Hannes Ruttinger

Für die vielen spannenden Diskussionen, für den anregenden Austausch, die hilfreichen Feedbacks und die bereichernde Zusammenarbeit

An meine Familie, die in dieser Zeit öfter auf meine Unterstützung verzichten musste, die mich aber immer motiviert hat

Und an meine Tochter Selina und meine Kollegin Ruth Pfefferle, die mich in der technischen Umsetzung und Überarbeitung unterstützt haben, sowie an Ralph Grossmann, für sein motivierendes Zwischenfeedback im sonnigen Süden.