

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Worte des Generalsekretärs	3
Protokoll der Generalversammlung	4
.....	6
Der c-Punkt in der Supervision	7
Bücher	39
Was man gelesen haben muss... ..	43
Termine.....	46
„G´made Wiesn und Stolpersteine“.....	48



Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen.

Karl Valentin

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Herausgeber und Eigentümer:

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision,
Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Redaktion:

Prof. Dr. Walter Milowiz

Verleger, Druck und Vertrieb:

Prof. Dr. Walter Milowiz, Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzungen, Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungssystemen, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Worte des Generalsekretärs

Liebe FreundInnen und KollegInnen,

Die Generalversammlung hat mich beeindruckt. Noch nie haben wir so lange gebraucht, nur um zu berichten, was sich alles tut.

Einziger Nachteil: Jetzt weiß ich eigentlich nicht, was ich hier noch schreiben soll. Sie finden alles im Protokoll auf den nächsten Seiten.

Was im Protokoll nicht steht, eigentlich aber gesagt hätte werden müssen: Im Namen des Vereinsvorstandes zu danken, denen, die sich engagieren, die die Arbeit machen, und die die Verbindungen knüpfen.

Und denen, die mitlesen und diese Arbeit so wichtig oder interessant finden, dass sie diesen Verein unterstützen, dass sie Mitglied sind – uns die Treue halten oder neu dazukommen. Wer glaubt, von uns profitieren zu können, hilft uns damit weiter.

Und damit sie noch etwas davon haben, hat die Generalversammlung beschlossen, die Ermäßigung für Mitglieder bei Vereinsveranstaltungen anzuheben: Wer jetzt noch in den Supervisionslehrgang einsteigen will, Mitglied ist und den Basislehrgang absolviert hat (Abschluss ist nicht notwendig!), kann zu besonderen Konditionen quereinsteigen. Näheres wird demnächst per Mail verschickt.

Es ist immerhin schon fast zehn Jahre her, als ein Vorstandsmitglied gemeint hat, dass ASYS vielleicht bald absterben wird.

Jetzt sieht es so aus, als würde das noch lange dauern.

Ach ja: Das Sommerfest möchte ich Euch auch noch ans Herz legen! Einladung steht hier im Heft.

Und drei Tagungen, die von Interesse sein könnten: Die Tagung des FH Campus Wien „Zwischen Exklusionsverwaltung und Teilhabesicherung“ im April, die Tagung des Ilse-Arlt-Institutes für Inklusionsforschung „Soziale Diagnostik - Stand der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten“ an der FH St. Pölten im Mai und die Jahrestagung der DGSF „Hirngespinnste“ im September in Essen. Daten findet Ihr im Terminkalender auf der vorletzten Seite.

Und, last not least: Wir freuen uns über unsere neuen Mitglieder Beate Reiß und Bernhard Ettenauer, und hoffen, dass sie im Verein etwas finden, was ihnen weiterhilft.

In diesem Sinn,
Walter Milowiz

Protokoll der Generalversammlung

4.3.2008 – 19.00 Uhr Im ASYS-Büro am Paulinensteig 4a, 1160 Wien

Anwesend: Bernhard Lehr, Walter Milowiz, Michaela Judy, Christian Reiningger, Michael Höflinger und Anna Maria Götz

Tagesordnung:

1. Letztes Protokoll
2. Bericht des Vorstandes
3. Bericht des Kassiers und Rechnungsprüfers
4. Entlastung und Neuwahl des Vorstandes
5. Allfälliges
6. Inoffizielles Palaver mit Buffet und Getränken

Beginn 19.30 Uhr

Begrüßung durch Bernhard Lehr

1. letztes Protokoll

Es wurden keine Einwände eingebracht.

2. Bericht des Vorstandes

Das Highlight des letzten Jahres war die Tagung im April. Eine Zusammenfassung wurde bereits verschickt. Einige Kontakte laufen weiter (Lempp, Beate Aschenbrenner, Student aus Ludwigsburg - zur Zeit Praktikant in Wien, Lehrganginteressierter) Eine erfreuliche Nachwirkung – zwei Personen haben bei der Tagung den Entschluss für den SV - Lehrgang gefasst.

Im Buch „Systemische Grenzgänge“, herausgegeben anlässlich des 20 jährigen Bestehens des ÖAS, wurde der Beitrag von Christian Reiningger „Jeder ist seines Glückes Schmied...oder war da noch irgendetwas?“ veröffentlicht. Wir gratulieren.

Im Buch „Diversity Outlooks“, Herausgegeben von Verena Bruchhagen und Iris Koall, gibt es einen Beitrag von Michaela Judy und Walter Milowiz mit dem Thema „Moralen – Wertekonflikte und ihre Folgen“. Dieses Buch entwickelt sich zum Standardwerk.

Die neue Homepage Adresse: www.asys.ac.at. Die ac.at Adressen werden von der Uni Wien und nur für den Bildungs- und Wissenschaftsbereich vergeben.

ÖVS – trotz turbulenter Kontakte und mühsamem Prozess ist es gelungen, den Supervisionslehrgang vom beobachteten Status zur Anerkennung durch den ÖVS zu bringen. Großen Dank an Bernhard Lehr und Michaela Judy.

Das Abschlussseminar des ersten Supervisionslehrganges fand im November letzten Jahres statt. Klemens Fraunbaum hat schon den ersten Abschluss geschafft. Das Thema seiner Diplomarbeit „Der C-Punkt“.

Ein neuer SV-Lehrgang ist mit 13 TeilnehmerInnen Ende Februar gestartet. Die Entscheidung ob Basis- oder Gesamtlehrgang muss bereits zu Beginn getroffen werden.

Die Einladung, bei der Tagung der DGSF in Münster ein Workshop zu halten, hat Walter Milowiz wegen der schlechten Konditionen wieder abgesagt.

Die Einladung der FHS St. Pölten zum Thema „Diagnostik“ im Mai wird von Walter Milowiz und Bernhard Lehr wahrgenommen. Titel des Workshops: „Die Rückkoppelungsschleife als Diagnoseinstrument: Erfassung der autopoietischen Selbsterhaltung von Problemsystemen“

Im Rahmen der Tagung des FH-Campus Wien „Inklusion - Exklusion“ wird Bernhard Lehr einen Beitrag mit dem Schwerpunkt Straffälligenhilfe bringen.

An der Tagung zum Thema Macht der EFH Freiburg im April 2007 hat Walter Milowiz einen Workshop zum Thema „Selbstreproduzierende Strukturen zwischen Macht, Ohnmacht und Helfern: Wo positioniert sich die Sozialarbeit?“ gehalten.

Ihr umfangreiches Wissen zur Finanzierung von EU-Projekten nutzte Michaela Judy im Rahmen der ÖVS-Kontakte: Entstanden ist eine neue Lernpartnerschaft. Dieser Rahmen soll zur Diskussion „Supervision als eigene Theorie“ genützt werden. Michaela wird gebeten die ASYS Interessen zu vertreten.

Die Kontakte zu Ludwigsburg laufen weiter und waren bereits fixer Bestandteil der Ausbildung. Diese läuft allerdings aus. Aber eine Einbindung in ein neues Projekt ist bereits angedacht.

Der nächste Diversity Lehrgang kam leider nicht zustande.

Eine Neuauflage des Buches „Teufelskreis und Lebensweg“ von Walter Milowiz ist geplant.

Mitglieder des ASYS: Die Mitgliedschaft wird beendet, wenn 2-3 Jahre kein Mitgliedsbeitrag bezahlt wird. Eine Mitteilung per e-mail wird erfolgen. Dies betrifft zur Zeit zwei Mitglieder. Aber wir haben zwei neue Mitglieder und somit bleibt die Mitgliederzahl gleich.

Der Arbeitskreis Literatur darf nicht unerwähnt bleiben – er ist bereits zur Institution geworden.

3. Bericht des Kassiers

Walter Milowiz übergibt den Jahresabschluss 2007. Die Richtigkeit wird durch die Rechnungsprüferin Michaela Judy bestätigt.

4. Entlastung und Neuwahl des Vorstandes

Die Entlastung des bisherigen Vorstandes wird beantragt. Der Antrag wird einstimmig angenommen.

Die Vorstandsmitglieder stellen sich in folgenden Funktionen zur Verfügung: Walter Milowiz – Generalsekretär, Bernhard Lehr – Kassier und Anna Maria Götz – Schriftführerin. Der Wahlvorschlag wird einstimmig angenommen.

5. Allfälliges

- Auf der ASYS Homepage soll es eine neue Rubrik für dauerhafte Angebote der Mitglieder (Supervision, Seminare, usw.) geben. Die Kosten hierfür wurden mit € 10,- pro Jahr festgelegt.
- Zur Finanzhoheit der Lehrgänge: Der Antrag: „Über das Ausbildungsbudget entscheidet die Lehrgangsgleitung und über die Mittel von ASYS entscheidet der Vorstand“ wird einstimmig angenommen. Der Mitgliedsbeitrag für die ÖVS ist Vereinssache, wird aber von den Lehrgängen finanziert.
- Neuer Lehrgang – die Ermäßigung der Mitglieder von ASYS wird angehoben.
- ASYS Fest am 16. Mai 2008 – Austausch über die Ideen für den fachlichen Teil. Einladung folgt.

6. Ausklang bei Palaver, Speis und Trank

f.d.P. Anna Maria Götz

Liebe Leute,

das fast traditionelle

ASYS-Sommerfest

findet heuer

am Freitag, den **16. Mai ab 17:00 Uhr**

Im Vereinslokal 1160 Wien, Paulinensteig 4a statt.

Das Fest teilt sich in drei Teile:

- 17:00 – 17:20: **Erstes Eintrudeln**
- 17:20 – 19:00: **Sessel-Sculpting** zur Lage der Nation (Neoliberalismus, Mitläufertum und soziale Professionen - und, natürlich, ASYS), moderiert von Walter Milowiz
- 19:00 – open end: **Eröffnung des Buffets** und Beginn des Feierns

Wir würden und freuen, auch mit Dir/Ihnen feiern zu können!

Wir bitten Euch aber, **entweder vor 17:20 oder ab 19:00** zu kommen, da man für das Sessel-Sculpting hohe Konzentration und Ruhe braucht.

Und wir bitten um **Mitteilung bis zum 5. Mai**, wer zu welcher Zeit kommt! (E-Mail asys.austria@telering.at; Telefon 0043 1 9844244 oder 0043 699 11164569)

Ich freue mich auf ein fröhliches Fest mit einem spannenden Einstieg!

Liebe Grüße bis dahin,

Walter Milowiz,

Der c-Punkt in der Supervision

oder: chang/ce happens (frei übersetzt: Chancen auf bzw. Veränderungen gibt es!)

Chance auf Veränderung – Veränderung als Chance

Diplomarbeit zum Abschluss des ASYS-Lehrganges „Systemische Supervision“

Klemens Fraunbaum 2007

EINFÜHRUNG

So vielen Punkten begegnen wir tagtäglich.

Neben dem Start- und dem Zielpunkt gibt's den I-Punkt und den Strich-Punkt, besonders gut gemeint wird's manchmal sogar ein Doppel-Punkt; wir kennen den K-Punkt auf der Schisprungschanze, den Dreh-Punkt bei Gelenken, den Druck-Punkt bei der Herzdruckmassage und den Rot-Punkt beim Klettern, den Tief-Punkt, den Hoch-Punkt, ja sogar einen Höhepunkt soll es geben. Es gibt den Stand-Punkt, den Prozent-Punkt bei Wahlergebnissen, den Siedepunkt in der Chemie, den Gut- und den Schlecht-Punkt, sowie den Wendepunkt, und der kommt der Sache ja schon recht nahe. Punkt.

Der C-Punkt - und hierbei ist das „C“ als Abkürzung gemeint für „Change“-Punkt („to change“ aus dem Englischen bedeutet laut Wörterbuch „abwechslern, abändern, austauschen, auswechseln, konvertieren, tauschen, umschalten, ertauschen, umwandeln, umwechseln, umziehen, umändern, ertauschen, verändern, wandeln, wechseln, ändern, gewechselt werden, neuorganisieren, sich verwandeln, sich verändern, sich wandeln, sich ändern“ oder eben „cambiare“ aus dem Italienischen heißt laut Lexikon „tauschen, verändern, schalten, wechseln, sich verändern, ertauschen, ändern.....“) - ist jener ominöse Punkt, an dem ich merke, fühle, höre oder sonst wie erkenne, dass (s)ich etwas (ver)ändern muss: etwas ändern an meiner Haltung, Meinung, Absicht, Einschätzung, an meinem (Ab)Bild (meiner „Landkarte“) der präsentierten subjektiven Realität, an meiner Idee, Hypothese oder meinem Plan einer Intervention, vielleicht aber auch an meinem Umgang mit meinen hochkommenden Emotionen etc., um eine Veränderung zu ermöglichen oder zu fördern. Diese Liste der Faktoren, die es in besagter Situation zu ändern gilt, ließe sich unendlich fortsetzen. Auf einige davon werde ich im Weiteren genauer eingehen.

In den nächsten Seiten meiner Ausführung versuche ich sowohl die Überlegungen der „Großmeister“ der systemischen Theorie und Lehre als auch die Gedanken und Praxiserfahrungen des Supervisions-Greenhorns auf den Punkt zu bringen.

SUPERVISIONSDEFINITION

Unter Supervision verstehen wir den Versuch, mit unterschiedlichen Methoden, Techniken und Denkweisen, Erfahrungen und Motiven „auf etwas (von oben) drauf zu schauen“ (super und videre aus dem Lateinischen; laut Duden „beobachten“) – immer mit dem Ziel, mittels dieser Beobachtung und Hinterfragung die Hintergründe, Arbeitsweisen, blinden Flecken und persönlichen Zugänge besser zu erkennen, vielleicht sogar zu verstehen und im Idealfall Punkte, mit denen wir bzw. die Betroffenen unzufrieden, belastet oder schlicht unwirksam geworden sind, zu verändern, verbessern oder Belastungen zu verringern. Wahrlich ein hehres Ziel und doch scheint sich diese „Beratung für BeraterInnen“ ganz ordentlich bewährt zu haben – bis dato vor allem im sozialarbeiterischen und pädagogischen Arbeitsbereich – sodass sie ein Standardinstrument der Qualitäts- und Gesundheitsförderung geworden ist. Würde es nicht so sein, ist höchst unwahrscheinlich, dass dieser „Luxus“ in Zeiten wie diesen finanziert würde. Viel mehr noch als die Finanzierung als Qualitätsbeweis einzustufen ist, sind die Vielzahl von Erfahrungen und Rückmeldungen der unzähligen Menschen in verschiedensten schwierigen (beruflichen) Situationen ein Argument für die Sinnhaftigkeit. Nicht zuletzt sehe ich meine eigene rund zwei Jahrzehnte lange positive Erfahrung mit der begleitenden Supervision durch manche beruflichen „Jammertäler“

und viele Herausforderungen in jeglicher Hinsicht als Bestätigung dieser hilfreichen Erfindung an. Ob und wie weit sie allerdings tatsächlich hilfreich sein kann, hängt von vielen Komponenten ab.

Johannes Herwig-Lempp schreibt in seinem Artikel „Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen“¹ einige Grundsätze, die ihm im Zusammenhang mit dem Konzept von systemischer Supervision besonders wichtig sind:

Supervision ist eine Möglichkeit, um über berufliche Zusammenhänge miteinander ins Gespräch zu kommen, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren. Dies braucht sich nicht zu erschöpfen im Reden über Schwierigkeiten und Probleme, sondern kann sich auch auf einen „unproblematizierenden“ Austausch über Erfahrungen und mögliche Sichtweisen beziehen.

Supervision wird nicht auf das Finden einer einzigen Lösung oder die Auseinandersetzung mit einer einzigen Sichtweise abzielen, sondern versuchen, gemeinsam mit der SupervisandIn verschiedene mögliche Sichtweisen zu entwickeln, unter Umständen bezogen auf die verschiedenen Standpunkte der an der Geschichte oder auch an der Supervision beteiligten Personen. „Ressourcenorientierung“ bedeutet, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der TeilnehmerInnen für alle zu erschließen. Die Entscheidung über die Auswahl der Lösung unter den Alternativen liegt ausschließlich bei der SupervisandIn, fachliche Kompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wird ihr einfach unterstellt.

Supervision erfolgt im Auftrag der SupervisandInnen: Sie definieren Auftrag, Fragestellungen, Ziele. Selbstverständlich kann die SupervisorIn eigene Themen vorschlagen sowie Anregungen für Fragestellungen geben, doch wird sie immer wieder nachfragen, ob sie noch am Thema der SupervisandIn ist und ob diese mit der Richtung und der gewählten Methode einverstanden ist.

Die entscheidende Aufgabe von Supervision ist die Förderung eines Austauschs, der die Erschließung neuer Ideen und Sichtweisen sowie die Nutzung der vorhandenen Ressourcen fördert und der dadurch alternative Handlungsoptionen in Blickfeld bringt. Gegenüber den bestehenden Perspektiven und Sichtweisen soll eine gewisse „Respektlosigkeit (irreverence)“ (nach Cecchin, Ray & Lane 1993) möglich sein:

„Respektlosigkeit heißt, niemals eine einzige logische Ebene einer Position zu akzeptieren, sondern es vorzuziehen, mit verschiedenen Abstraktionsebenen zu spielen und von einer zur anderen zu wechseln“ (ebd. S. 27).

LÖSEN ODER LASSEN – DAS IST HIER DIE FRAGE

Steve de Shazer entwickelt in seinem Buch „Der Dreh“ eine recht interessante Sicht von Problemen und den dafür „notwendigen“ oder ohnehin längst vorhandenen Lösungen:

„Historisch hat sich Psychotherapie mit Problemen (unterschiedlich definiert) und Lösungen (selten überhaupt definiert) befasst, wobei auf die Probleme der Hauptanteil der Anstrengungen entfiel. Tatsächlich wurden Lösungen so selten betrachtet, dass Lösung zur versteckten Hälfte der „Problem/Lösung“-Unterscheidung geworden ist. Dies hat zu einem Durcheinander geführt, da das Unterscheidungszeichen oder der Schrägstrich sich in eine Barriere und die Unterscheidung selbst sich in eine Dichotomie verwandelten. Psychotherapie hat immer Ziele formuliert; gelegentlich hieß das Ziel utopische, vollständige Heilung,

¹ Herwig-Lempp, Johannes „Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen“, aus „Familiendynamik 3/1997“

zu anderen Zeiten Persönlichkeitsumstrukturierung und dann wiederum Verhaltensänderung. Aber in all den Jahren hat sich therapeutisches Denken, Lernen und Forschen auf Probleme konzentriert. Aus diesem Grund hat die Psychotherapie bezüglich der Erkenntnis, dass ein Lösungskonzept entwickelt werden muss, bevor es überhaupt ein „Problem“-Konzept geben kann, einen blinden Fleck entwickelt. Sie als „Problem“ zu benennen ist nur eine von vielen Möglichkeiten, wie bestimmte Ereignisse etikettiert und verstanden werden können. Es ist eine Gestalt (im Original Deutsch, A. d. Ü.), wobei Lösung der Boden zur Figur des Problems ist. Was in der Welt der Psychotherapie als Problem bezeichnet wird, würde ohne die Vorstellung, dass Probleme gelöst werden können, zu nichts anderem als einem „Fakt des Lebens“ oder unglücklichen Ereignis werden, unvermeidlich und unveränderbar....²

Da der Therapeut sofort von Beginn der Sitzung an auf das fokussiert hat, was der Klient schon macht und zwar erfolgreich macht, wird Kooperation (de Shazer 1982b, 1985) bereitwillig entwickelt und gefördert. Die auf diese Art und Weise konstruierte therapeutische Aufgabe macht es dem Therapeuten relativ einfach, eine jeweils angemessene Intervention zu entwickeln (de Shazar 1985), da sie vom Klient nur verlangt fortzufahren, etwas zu tun. Dieser Prozess der Lösungsentwicklung kann zusammenfassend als Hilfestellung beschrieben werden, einen nicht erkannten Unterschied zu einem Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht.

Menschen haben oft Schwierigkeiten, den Versuch, ein Problem zu lösen, aufzugeben, weil sie (wir) „im Innersten“ an dem Glauben festzuhalten, dass eine Erklärung sowohl möglich als auch unerlässlich ist, um ein Problem wirklich zu lösen. Lösungen zu Problemen werden oft übersehen, weil sie wie bloße Vorspiele aussehen; wir suchen letztendlich nach Erklärungen, in dem Glauben, dass eine Lösung ohne Erklärung irrational ist, und erkennen nicht, dass die Lösung selbst ihre beste Erklärung ist.³

Was wiederum bedeuten würde, dass wir, um nun tatsächlich eine „Lösung“ oder Veränderung einer Situation zu begleiten, zu ermöglichen oder wenigstens zu fördern, nicht unbedingt das Problem und dessen Ursachen in allen Details eruieren, analysieren oder gar verstehen müssten, sondern unsere sorgfältig gezeichnete „Landkarte“ möglicherweise dazu ausreichen würde, auf Basis einer tragfähigen und wertschätzenden Beziehung im Rahmen der Beratung bzw. Supervision konstruktive (Entwicklungs)Schritte zu unterstützen.

Jedenfalls könnte sich ein Beratungs- oder Supervisionsprozess nach behutsamer Anamnese und der Anfertigung einer inneren oder tatsächlich gezeichneten Landkarte oder Skizze der betroffenen Menschen und Situationen recht rasch auf das eigentliche Thema, nämlich das oder die Bedürfnisse der Supervisanden (zB den Versuch einer Veränderung) in vielerlei möglichen Hinsichten widmen.

Milowiz betont im Buch „Teufelskreis und Lebensweg“ die Kernpunkte der speziellen systemischen Sichtweise im Beratungs- und Supervisionsprozess wie folgt:⁴

² de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 25

³ de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 28

⁴ Milowiz, Walter „Teufelskreis und Lebensweg“, Springer Verlag 1998; S. 1 f

„die umfassende Zusammenschau aller an Interaktionen beteiligten Geschehnisse: Diesen Faktor finden Sie überall, wo von Systemtheorie die Rede ist, aber mit Recht weisen die „Klassiker“ darauf hin, dass auch die Gemeinwesenarbeit und die Methodenintegration, ja sogar das klassische Case-Work schon in solchen erweiterten Zusammenhängen denken.

die zirkuläre Selbstherstellung und Selbsterhaltung von Prozessen, wie sie von Ashby, Monod, Watzlawick und Maturana/Varela zuerst beschrieben wurden die Aufhebung der Trennung zwischen „unbeteiligten“ Beobachtern und Helfern einerseits und den beobachteten bzw. „geholfenen“ Systemen andererseits die für uns im Wesentlichen bedeutet, dass der Helfer immer auch selbst als Teil des Systems zu betrachten ist, der in einem zirkulären Kommunikationsprozess zum Handeln veranlasst wird und veranlasst. Dasselbe gilt natürlich auch für die gesamte „Umwelt“ eines „problematischen“ Systems: Sie interagiert mit dem System und ist mit ihrer Reaktion an der Wiederherstellung des „Problems“ beteiligt. Auch dieser Gedanke ist nicht neu: Er findet sich schon in Freuds Begriffen „Übertragung“ und „Gegenübertragung“.

die konstruktivistische Idee von beliebig vielen verschiedenen Möglichkeiten, die Welt zu sehen und zu beschreiben, die sie sich am besten von Heinz von Foerster oder Heiko Kleve vermitteln lassen, und

die bedingungslose Vermutung, dass jeder Mensch in jeder Situation nachvollziehbar und ehrenwert handelt und dass ggf. zum Verständnis der Handlung immer nur Informationen über die Situation des/der KlientIn fehlen, die sehr deutlich wird in den Therapiegeschichten von Siegel.“

Im Lehrbuch „Grundlagen der Psychologie, Soziologie und Pädagogik“ von Siegfried Charlier wird die systemische Denkweise folgendermaßen definiert:

Unter einem Beziehungssystem wird die Gesamtheit miteinander in Verbindung, in Beziehung stehender Elemente, also Individuen, verstanden. Jede Veränderung eines einzelnen Elements, also eines Individuums, bewirkt Veränderungen bei allen anderen, bei den Mitmenschen.

Mit dem systemischen Denken bekommt die Selbstveränderung einen neuen Stellenwert. Während in meiner Generation die Weltveränderung und –verbesserung einen hohen Stellenwert hatte, an dem sich viele abarbeiteten und resignierten, reicht es gemäß der Anschauung des systemischen Denkens, sich selbst zu verändern. Denn wer sich selbst verändert, verändert dadurch auch das System. Das System muss nämlich auf jede Veränderung reagieren, um wieder in ein neues Gleichgewicht zu gelangen. Selbstveränderung aber ist machbar und möglich. Dazu bedarf es nur unserer Einsicht und freien Entscheidung. Tritt irgendwo im System eine Veränderung ein, so pflanzt sich diese Information über das Kommunikationsnetz fort, wodurch sich die anderen Elemente des Kommunikationsnetzes verändern. Diese Veränderung wird wiederum an den Ausgangspunkt zurückgemeldet. Es handelt sich hierbei um das Prinzip der „Feed-back-Schleife“, der Rückmeldeschleife, über die Systeme auch mit ihrer Umwelt in Verbindung stehen und kommunizieren.⁵

⁵ Charlier, Siegfried „Grundlagen der Psychologie, Soziologie und Pädagogik“, Verlag Thieme 2001; S. 214

DIE WELT, DIE (AN)SICHT UND DIE LANDKARTE

„Mache einen Unterschied, der einen Unterschied macht“. Dieses geflügelte Wort aus der systemischem Denk- und Arbeitsweise klingt so einfach, fast banal, und doch steckt eine ganz wichtige Essenz der systemischen Beobachtung und damit auch einer davon abhängenden Intervention darin: Unsere Betrachtungsweise ist seit unserer Geburt (oder vielleicht noch früher) geprägt worden von unserer Sozialisation, unserem Milieu, der ethischen, ideologischen und politischen Haltung unserer Herkunftsfamilie, von Schule, Arbeitsplatz, Freundeskreis etc. Daraus hat sich ein Wahrnehmungs-, Beobachtungs- und Bewertungssystem aufgebaut und im Laufe der Jahre und Jahrzehnte entwickelt, das eine gewisse Sichtweise von standardisierten Situationen fördert und zulässt – oft unabhängig von realen Faktoren – mit allen Vor- und Nachteilen. So betrachten, erleben, agieren und reagieren wir dieser Basis entsprechend; eine oft nur geringfügige (Ver)Änderung an diesen Hintergrundwissen und damit zwangsweise auch an der Art und Weise, wie wir etwas oder jemanden wahrnehmen, kann mitunter bereits eine grundlegende Veränderung in unserer „Verhalten“ bewirken:

Ein Beispiel:

Als ich ein Kind war, wurden allgemein so genannte „Bettler“ an den Straßen als arme Leute angesehen, denen man/frau je nach persönlichem Mitleid und Engagement immer wieder einmal ein paar – damals noch – Schillinge abgab, damit sie sich etwas zu essen oder – wenn man dem Vorurteil Glauben schenken darf – häufiger etwas zu trinken kaufen konnten. In letzter Zeit häufen sich Nachrichten und Informationen, dass die so genannten „Bettler“ organisierte Banden wären, die mit der Mitleidsmasche Geld für den sie entsendenden „Bandenchef“ erbetteln sollten, jedoch selbst nichts davon abbekämen und deshalb auf keinen Fall gefördert werden sollten, um nicht ein derartiges Missbrauchssystem zu unterstützen...

So hat die erste Variante der gleichen Beobachtung den etwas vereinfachten, aber doch logischen Schluss zur Folge „Bettler – arm – Mitleid – Spende hilft gegen Armut – spenden ...“. Die zweite allerdings bewirkt genau das Gegenteil, nämlich „Bettler – arm – wird missbraucht – Spende bestärkt Missbraucher in der Fortsetzung seines Handelns – nix spenden ...“.

Die eben beschriebenen zwei unterschiedlichen Sichtweisen und damit verbundenen Reaktionen bzw. Interventionen sollen ein recht alltägliches Bild dafür sein, wie ein Eindruck / Bild von einer Realität zwei völlig verschiedene Verhaltensweisen auslösen kann – aus beiderlei Sicht gerechtfertigt und nachvollziehbar. So ist die jeweils persönliche Sichtweise ein entscheidender Maßstab meiner Reaktion und Intervention. Der einfache Versuch einer (Ver)Änderung dieser Sichtweise oder zumindest eines parallelen Sehens beider Sichtweisen bringt unwillkürlich eine Veränderung meiner Reaktion / Intervention und auch meiner Bewertung der Situation und der betroffenen Menschen mit sich.

Was allerdings den Anlass dazu gibt, Versuche einer anderen, neuen Sichtweise zu starten oder wenigsten zuzulassen - und damit eine Art „Auslöser“ oder Startschuss für eine mögliche Veränderung - scheint es allemal wert, genauer beleuchtet und beobachtet zu werden.

Mit solcherlei Abbildern von Systemen, Teams oder einzelnen Menschen und deren Situationen, die sie im Rahmen einer Supervision beschreiben und möglicherweise auch zu bearbeiten oder verändern versuchen, sind wir vom ersten Eindruck an

konfrontiert. Diese Eindrücke, unsere Bilder von etwas oder jemandem betrachten wir wie Landkarten einer Region: die „wirkliche“ Welt stellt sich auf der Landkarte⁶ um einige Dimensionen reduziert dar; viele Kleinigkeiten, Details und vor allem nahezu alle Hintergründe bleiben uns aber in dieser Sicht verborgen. Außerdem ist die Sichtweise auf eine Landkarte immer aus der Vogelperspektive und niemals von der Seite, von unten oder von innen; so bleiben die Höhlen in einem Berg, die Dichte des Waldes, die Beschaffenheit der Felsen, die Windanfälligkeit, der griffige oder rutschige Untergrund etc. auf der gewöhnlichen Wanderkarte den BetrachterInnen verborgen.

Verschiedene Hilfsmittel helfen uns, doch mehr aus diesem (Ab)Bild herauslesen zu können: zB zeigen uns Höhenschichtlinien der Wanderkarte Steigungen, Gefälle und Geländestruktur besser; diverse Symbole informieren uns über besondere Gegebenheiten wie Grenzen, Kirchen, Gipfel, Seilbahntrassen, Wanderwege, Klettersteige oder Geröllhalden, Gletscher (und deren große Spalten), Quellen, Hütten und Biwaks.

Auch in der Beobachtung von Menschen und deren Welt haben wir durch Wissen und Erfahrung mehr und mehr gelernt, Zeichen zu erkennen und zu interpretieren, um mehr über sie zu erfahren oder sie besser zu verstehen.

Das Besondere an der „menschlichen“ Landkarte sind jedoch im Unterschied zu geografischen (Ab)Bildern, dass sie nicht nur Fakten, Gegebenheiten oder Daten ausdrücken und übermitteln, sondern auch Gefühle äußern und in den meisten Fällen auch beim Gegenüber auslösen – sei es mittels Sprache, Schreien, Seufzen, Weinen und Lachen, Körperhaltung, Mimik, Gestik und viele mehr noch.

Diese Fakten, Eindrücke und Empfindungen sind als „Landkarte“ eine Art Ausgangsposition; von diesem Punkt aus begeben wir uns gemeinsam mit den SupervisandInnen auf die Reise (= Supervision) zu einer Veränderung, Verbesserung, zu besserem Verständnis oder anderer Haltung bzw. Sichtweise, zu weniger Belastung und vielleicht zu entspannterem, humorvollerem oder selbstbewussterem Vorgehen.

(VER)ÄNDERUNG

Das Wort (Ver)Änderung impliziert seine Wurzel „anders“, also etwas oder sich selbst ändern könnte bedeuten, etwas anders zu machen / tun, sich anders zu verhalten, anders zu sehen, anders zu bewerten, anders zu empfinden, anders wahrzunehmen, anders zu interpretieren, anders zu reagieren, anders zu erwarten....

Ein weiser Spruch, dessen Autor leider unbekannt ist, sagt: „wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern – die anderen Windmühlen...“

Wenn man den systemischen Grundideen Glauben schenken darf, dann bewirkt jegliche Veränderung eines Teiles eines Systems auch zwangsweise eine Neuüberprüfung oder auch Infragestellung aller anderen Teile und folglich eine mögliche Neupositionierung oder eben (un)bewusste Bestätigung der bisherigen Position (wenn man bei einer geschlossenen Kette auch nur ein Glied in seiner Lage verändert, hat das Auswirkungen auf die gesamte Kette und in unterschiedlichem Ausmaß auf jedes Kettenglied).

Milowitz nennt diesen zentralen Vorgang in der systemischen Betreuungs- und Beratungsarbeit als „die Suche nach kleinen, möglichen Veränderungen“:

⁶ Vgl. de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 102

„Häufig sind die Schritte, die als Lösung erscheinen, zu groß, um gemacht zu werden, oder es erscheinen überhaupt alle Schritte in dieser Richtung unmöglich. Dann kann es nützlich sein, kleinste Schritte, ja sogar Schritte, die überhaupt keinen Zusammenhang mit dem „Problem“ zu haben scheinen, zu suchen. Über die Durchführbarkeit kann man auch hier mit den Beteiligten verhandeln.

Warum das funktioniert, ist leicht erklärt: Wir wissen, dass jede Veränderung in einem System zu weiteren Veränderungen führt, sofern sie überhaupt einen „Unterschied“ macht. Diese weiteren Veränderungen können wir vertrauensvoll dem System überlassen.“⁷

Das wiederum würde bedeuten, dass auch im Beratungs- oder Supervisionskontext jegliche Veränderung (m)einer Haltung, Sicht- oder Vorgangsweise eine Veränderung im System und damit auch bei meinem Gegenüber auslösen kann oder - falls beabsichtigt - auch auslösen soll.

Oder vereinfacht dargestellt: damit sich beim Supervisanden etwas ändert, kann nur er/sie selbst etwas verändern – ich kann nicht anstatt ihm/ihr etwas in seinem Leben, Arbeiten, Vorgehen, Empfinden etc. ändern. Aus systemischer Sicht betrachtet müsste folglich, wenn sich beim Supervisanden oder, noch richtiger ausgedrückt, wenn der Supervisand nichts verändert, ich selbst etwas verändern, damit sich auch bei ihm etwas verändern kann...

*„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“
(Giuseppe Tomasi di Lampedusa, italienischer Schriftsteller, 1896-1957)*

De Shazer nennt den Umsetzungsversuch für eine Änderung, wenn möglich in Form einer Verbesserung, ein „Änderungsgespräch“ und beschreibt es so:

„Im weitesten Sinne ist „Veränderung“ der Grund für eine Therapie. Der Klient kommt in die Therapie mit dem Wunsch, sein Problem zu lösen. Innerhalb dieses Grundgerüsts beschreiben die Klienten ihr Problem: ein Prozess, der im Verlauf des Gesprächs zwischen Klienten und Therapeuten Gestalt annimmt. Therapie befasst sich genau mit diesen Beschreibungen oder Auslegungen, und deshalb fokussiert das Interview primär darauf, den Klienten dabei zu helfen, ihre (problematische) Erfahrung anders zu deuten. Wenn demnach bei einem Interview der Klient am Anfang berichtet, dass er die ganze Zeit niedergeschlagen sei, und am Ende, dass er nur 80 % der Zeit niedergeschlagen sei, dann war dieses eine Interview erfolgreich.

In gewissem Sinne kann man das Interview folgendermaßen beschreiben: Dem Klienten geht es wie dem Schriftsteller, der mit dem Schluss des Kapitels, an dem er gerade arbeitet, sehr unzufrieden ist. Er erzählt seine Sorgen seinem Lektor, der sich das bisher Geschriebene anschaut und – da er sich frisch damit befasst – in der Lage ist, unterschiedliche Schlussvariationen zur Wahl zu stellen. Der Autor kann dann entscheiden, welche der Vorschläge – wenn überhaupt – für ihn brauchbar sind. Häufig reicht es, dass der Autor Schlussvariationen erfährt, um mit seiner Arbeit nicht länger unzufrieden zu sein.“⁸

⁷ Milowitz, Walter „Teufelskreis und Lebensweg“, Springer Verlag 1998; S. 127

⁸ de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 93 f

Besucher – Klagende - Kunden

Freilich sollte für diesbezügliche Bemühungen eines Supervisors/einer Supervisorin vorher eine Klärung oder zumindest Einschätzung darüber vorliegen, ob denn mein(e) Gegenüber überhaupt mit dem Ziel oder der Hoffnung auf Veränderung zu mir gekommen ist/sind. Erfahrungsgemäß – und das bestätigt sich auch in den Schriften der Systemiker recht deutlich – kommen unterschiedliche Menschen aus unterschiedlichen Beweggründen und verständlicherweise auch mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen zur Beratung bzw. Supervision. So beschreibt de Shazer drei grundlegende Ausgangspositionen, geknüpft an bestimmte typische Verhaltensmuster, derer, die zu ihm in Beratung oder Therapie kommen folgendermaßen:

„Die unterschiedlichen sich im Gespräch zwischen Therapeut und Klient entwickelnden Beziehungstypen lassen sich am sinnvollsten in drei Gruppen unterteilen. Der allgemeine Begriff „Klient“ wird gleichermassen verwendet für „Besucher“ („visitors“), „Klagende“ (complainants) und „Kunden“ (customers“). Man würde diese Unterscheidung falsch verstehen, würde man sie mit „Motivation“ oder „Bereitschaft zur Therapie“ oder mit irgendwelchen Eigenschaften der Klienten gleichsetzen. „Besucher“ brauchen jemanden, den sie besuchen können, „Klagende“ jemanden, bei dem sie sich beschweren können und „Kunden“ jemanden, bei dem sie etwas kaufen können. Diese „Etiketten“ dienen nur dazu, dem Beobachter die Beziehung zwischen Therapeut und Klient skizzenhaft zu beschreiben.

Besucher

Gelegentlich scheint jemand keine Beschwerde zu haben, und der Grund dafür, dass er sich im Therapiezimmer befindet, ist, dass er geschickt oder mitgenommen wurde. In einer solchen Situation ist es durchaus möglich, dass die Person mit der Beschwerde gar nicht anwesend ist. Ein Bewährungshelfer, Richter, Schullektor, der Partner oder die Partnerin oder ein Elternteil kann die Person zum Therapeuten geschickt haben. Druck könnte explizit, z.B. in Form einer gerichtlichen Verfügung, oder implizit, z.B. durch eine unausgesprochene Androhung der Scheidung, ausgeübt worden sein.

Da keine Beschwerde vorliegt, die behandelt werden kann, kann die Therapie nicht beginnen (diese Situation liegt ausserhalb unserer theoretischen Rahmenbedingungen), und es wäre deshalb ein Fehler, würde der Therapeut zu intervenieren versuchen, auch wenn das „Problem“ für einen Beobachter offenkundig ist. Es muss damit gerechnet werden, dass solche „Besucher“ jede Intervention zurückweisen. Wenn dem Therapeuten der Fehler unterläuft, nicht zu erkennen, dass es sich um Besucher handelt, entsteht in so einem Fall eine klassische „widerständige Beziehung“ zwischen ihm und den übrigen Anwesenden.

Irgendwann wird jeder Therapeut mit einer solchen Situation konfrontiert. Er sollte dann lieber etwas Sinnvolles tun, statt eine problematische Beziehung entstehen zu lassen. In einer solchen Situation ist es für einen Therapeuten wohl sinnvoller, sich „besuchen“ zu lassen, und nicht zu versuchen, diese „unfreiwilligen Klienten“ davon zu überzeugen, dass sie eine Therapie brauchen. (Bei einem „unfreiwilligen Klienten“ gibt es dann natürlich auch einen „unfreiwilligen Therapeuten“, was die ganze Situation nicht gerade erleichtert.) Kooperation ist unwahrscheinlich, wenn die Besucher meinen, sie hätten keine Therapie nötig, der Therapeut das aber meint und auch äußert.

Zum Glück kann unsere Art der Gesprächsführung in einer solchen Situation recht nützlich sein, und einige unserer Leitlinien geben auch Hinweise darauf, was dann getan werden kann:

Stets so freundlich wie möglich sein;

als anwesender Therapeut immer auf der Seite der Interviewten stehen;

Ausschau halten nach dem, was funktioniert, und nicht nach dem, was nicht funktioniert

Befindet sich z.B. eine Familie im Therapiezimmer, weil sie der Jugendhelfer geschickt hat, nimmt sie es diesem oft übel, dass er sie dazu aufforderte. Das wird dann besonders deutlich, wenn die Eltern glauben, dass das Ganze das Problem des Kindes und nicht ihr Problem sei. Manchmal kann dies der Ausgangspunkt sein, um eine Beschwerde zu entwickeln. „Der Bewährungshelfer sitzt uns im Nacken. Wie werden wir ihn wieder los?“ Die Therapie kann sich dann darum drehen, dem Bewährungshelfer zu beweisen, dass sie keine Therapie nötig haben. Wie können sie ihm das beweisen? Nur, indem sie sich ändern – und die Therapie kann so beginnen. Jedoch wird ein solcher Kontrakt kaum in der ersten Sitzung zu entwickeln sein. Deshalb hat es sich für uns als nützlich herausgestellt, den Besuchern am Ende der ersten Sitzung einige Komplimente zu machen, ihnen aber keine Aufgabe zu stellen. Nicht selten fällt daraufhin die Bemerkung, „dies ist das erste Mal, dass mir ein Berater etwas Freundliches gesagt hat“. So entwickelt sich allmählich das Passen („fit“), und in der folgenden Sitzung wird vielleicht eine brauchbare Beschwerde vorgebracht.

Klagende

Ein therapeutisches Gespräch kann so interpunktiert werden, dass es mit der Beschwerde beginnt. Egal, wie verschwommen, vage, global oder spezifisch, jede Beschwerde ist ein Zeichen, dass der Therapeut und die anderen Teilnehmer mit der Therapie beginnen können. Deshalb ist „Klagender“ ein Codename für eine geschäftsähnliche Beziehung, eine Beziehung, in welcher der Klient eine Lösung als Resultat des Interviews erwartet. Im Allgemeinen ist die vorliegende Aufgabe für alle Beteiligten klar. Wenn der Therapeut sich mit einem Paar oder einer Familie unterhält, bekommen freilich manche der Beziehungen den Codenamen „Besucher“, während andere wiederum „Klagender“ genannt werden. In einem solchen Fall kann der Therapeut nur erwarten, dass die Leute, die mit ihm eine Beziehung als Klagende eingehen, auch tatsächlich Teil der Therapie sind. Die Unterscheidung in Besucher und Klagende legt nahe, dass sich die Klagenden Aufgaben gegenüber kooperativ verhalten werden. Führt ein Besucher eine Aufgabe aus, ist das eine unerwartete Zugabe, und der Therapeut muss seine Vorstellungen hinsichtlich dieser Beziehung revidieren. Manchmal behindert es die Therapie oder schafft allseits Verwirrung, wenn Besucher weiterhin zu Sitzungen eingeladen werden. Deshalb kann es ratsam sein, nur den oder die Klagende(n) zur nächsten Sitzung einzuladen.

Kunden

Gibt der Klagende im Verlauf einer Sitzung klar zu erkennen, dass er nicht nur seinen guten Willen bekunden, sondern tatsächlich etwas gegen sein Problem unternehmen will, bezeichnen wir die Beziehung zwischen dem Therapeuten und dem Klienten mit dem Codenamen „Kunde“. Die Unterscheidung zwischen Kunden und anderen Klagenden geschieht allein durch die Art, wie sie ihre Situation und

ihre Ziele beschreiben. In solchen Situationen kann der Therapeut Verhaltensaufgaben geben in dem vollen Vertrauen, dass der Kunde die Aufgabe ausführen und auch sinnvoll finden wird. Unterhält sich also der Therapeut mit einem Paar oder einer Familie, können einige den „Klagenden“ und andere wiederum den „Kunden“ zugeordnet werden, und jeder Beziehungstyp gibt Hinweise darauf, welche Aufgabenart passt: für Kunden Verhaltensaufgaben und für Patienten Beobachtungs- oder Denkaufgaben.

Natürlich ändern und entwickeln sich diese Beziehungen im Verlauf einer Serie von Gesprächen. Besucher können zu Patienten, Patienten zu Kunden und Kunden zu Patienten werden. Ihre Beschreibungen dessen, wie sie die vorangegangenen Aufgaben erfüllt haben, gibt hier einen guten Anhaltspunkt. Antworten sie in Begriffen des Verhaltens, könnten sich Verhaltensaufgaben als sinnvoll erweisen. Antworten sie in Begriffen des Wahrnehmens oder des Begreifens, werden eher Aufgaben günstiger sein, die nicht verhaltensbezogen sind.“⁹

Diese Beschreibungen – in seinem Fall für die psychotherapeutische Methodik - lassen sich ohne große Umänderungen auch für die Supervision oder Beratung übernehmen: Es gibt sie zahlreich, die „BesucherInnen“, die aufgrund der in Sozialberufen weitgehend geltenden Standards der begleitenden Supervision im gewohnten Rhythmus von ein paar Wochen oder Monaten verlässlich und pflichtbewusst in der Praxis des Supervisors erscheinen, dort ausführlich von ihrem Arbeitsalltag, allfälligen Neuigkeiten, Plänen, kleineren oder größeren Wehwehchen berichten und, wenn die Zeit abgelaufen ist, entspannt nach Hause fahren und weitermachen wie immer.

Und es gibt die „Klagenden“, die unzufrieden sind mit den Arbeitsbedingungen, dem Chef, den KollegInnen, verständlicherweise auch mit dem Gehalt, den Karrierechancen und den Gesetzen, die ihre Arbeit bedingen und gleichzeitig erschweren; und vielleicht machen sie auch ihrem nicht selten vorhandenen Weltschmerz wieder einmal etwas Luft.

Und schließlich gibt es auch die „Kunden“, die tatsächlich bereit zu (Ver)Änderung sind, die etwas wollen und etwas dafür tun, ja vielleicht sogar etwas riskieren würden und die möglicherweise nicht mehr so weitermachen können oder wollen wie bisher. Im noch glücklicheren Fall haben sie auch schon ihre belastende oder zur Unzufriedenheit führende Situation reflektiert oder analysiert und vielleicht auch mögliche Lösungsideen mitgebracht, die sie für sich genauer abwägen sowie allfällige Konsequenzen und deren Erträglichkeit eruieren wollen.

Aber natürlich beinhalten diese aufgelisteten Gruppen keine starren Zugehörigkeiten, sondern wechselnde und sich verändernde. So kann ein und derselbe Mensch oder ein unverändertes Team im Laufe eines längeren Supervisionsprozesses vielfach seinen Bedürfnissen entsprechend zu unterschiedlichen der drei erwähnten Gruppen zählen: Aus dem Besucher kann anlassbedingt ein Klagender werden und aus einem immer Klagenden kann eines Tages ein Kunde werden und natürlich auch andersherum und immer wieder.

In der Teamsupervision sind häufig die Rollen innerhalb des Teams auch wieder unterschiedlich, und es kann durchaus zu Komplikationen oder Konflikten führen, wenn die „Besucherfraktion“ eines Team ständig die realen Veränderungsbedürfnisse

⁹ de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 102 ff

der im selben Team vorhandenen Kunden bremst und sich beispielsweise die Klagenden im Team während ihres Klagebedürfnisses von den Kunden überrannt, gedrängt oder ignoriert fühlt – mit allen dazugehörigen Auswirkungen natürlich auch im Arbeitsalltag.

Praxisbeispiel „Die mit dem Wolf tanzt...“

Ein Team, bestehend aus einer Frau und einem etwas jüngeren Mann, war mit dem deklarierten Auftrag bei mir, ihr gerade eben gemeinsam abgeschlossenes Projekt zu supervidieren. Sie wollten ihre Zusammenarbeit, Synergien, Kompetenzverteilung etc. analysieren, um bei einem nachfolgenden Auftrag diese Erfahrungen sinnvoll ein- und umsetzen zu können.

Nach der Beschreibung der Ausgangsposition, ihres Auftrages und ihres ursprünglichen Zieles, berichtete die Frau über ihre anfangs vorhandenen Unsicherheiten und Ängste vor Misserfolg, Überforderung oder Verlust der Leitungskontrolle. Ihr Thema für die Sitzung wäre eine genauere Betrachtung der Ausgangsposition, der Entwicklungen und des Projektergebnisses mit dem Ziel, die Erfolg bringenden Faktoren bewusst und nutzbar zu machen („mehr dessen, was funktioniert hat“ als Sicherheitsressource).

Als ihr Kollege an der Reihe war, sein Thema bzw. Ziel für die heutige Sitzung zu benennen, stellte dieser recht eindrucksvoll klar, dass er keinerlei solche Befürchtungen gehabt hätte und Scheitern oder Misserfolg höchstens vom Hörensagen kenne. Für ihn sei das Gelingen des Projektes von Anfang an außer Zweifel gestanden, aber auch wenn etwas „schief“ gegangen wäre, hätte ihn das nicht weiter verunsichert. Er sei es von klein an gewohnt, auf der Bühne (auch im wahrsten Sinne des Wortes) und im Rampenlicht zu stehen und sei deshalb selbstbewusst genug und ausreichend von sich und seinen Kompetenzen überzeugt, um an diese Aufgabe angstfrei heranzugehen. Schön, von solchen Qualitäten zu erfahren und solcherlei angstfreie Menschen erleben zu dürfen, dachte ich mir. Und gleichzeitig bemerkte ich, dass die Kollegin angesichts des präsentierten überwältigenden Selbstbewusstseins etwas blasser wurde und noch tiefer in den Sessel hineingerutscht war. Nun lag es klarerweise an mir, die einzelnen Bedürfnisse der beiden noch sorgfältiger abzuklären, um anschließend das ausgewählte Thema bearbeiten zu können. Nicht nur, dass mir angesichts der Präsentation des Mannes recht unklar wurde, warum – außer der dienstlichen Pflicht – er eigentlich zur Supervision erschienen war, sondern ich hatte auch massive Bedenken (um es nicht Ratlosigkeit zu nennen), wie es gelingen könnte, dass trotz dieser Ausgangslage die Frau, die ich als „Kundin“ einschätzte, auf ihre Rechnung kam, ohne dass sie die skizzierten Qualitäten des Mannes, den ich als „Besucher“ beschreiben würde, noch mehr entmutigen oder eine hilfreiche und interessante Auseinandersetzung ihrerseits mit ihrem Thema verunmöglichen würden. Nachdem er im weiteren Verlauf kein konkretes Thema oder gar Ziel formulieren konnte, einigten sich die beiden unter meiner Moderation darauf, dass sie das schon erwähnte Thema der Frau besprechen und bearbeiten würden und er, wenn er es für sinnvoll oder hilfreich erachtete, seine Meinung, Beobachtung oder Ideen beitragen wollte. Ich war zusätzlich emsig damit beschäftigt, den (Stellen)Wert und die Berechtigung ihrer Ängste und Bedenken, die sie im Verlauf des Gespräches schilderte, zu bestätigen, um diese nicht durch die phasenweise geringschätzigen Einwürfe ihres Kollegen in irgendeiner Form bagatellisieren oder gar banalisieren zu lassen.

Um möglichen Missverständnissen dieser Typenkategorisierung vorzubeugen, sollte an dieser Stelle nochmals klargestellt werden, dass es sich hier nicht um die Beschreibung von Kliententypen handelt, sondern um die Beschreibung von Beziehungstypen, also individuell veränderbaren, von der Situation und der augenblicklichen Beziehung, von Ziel und Motivation abhängigen und entwicklungsfähigen Spezifikationen in der Kooperation mit dem Supervisor.

Insoo Kim Berg und Peter de Jong warnen in ihrem Buch „Lösungen (er)finden“ vor diesem Irrtum:

„Wir möchten betonen, dass wir über den Beziehungstyp schreiben, der sich (zwischen Berater und Klient) zu entwickeln scheint; wir wollen ihn nicht als Kliententyp bezeichnen. Zum Beispiel haben wir uns entschlossen, XY nicht als eine „kooperative“ oder „freiwillige“ KlientIn zu beschreiben.

Obwohl wir festgestellt haben, dass es wahrscheinlicher ist, dass so genannte „freiwillige KlientInnen“ (im Gegensatz zu „unfreiwillige“ KlientInnen) Beziehungen vom Typ „Kunden“ aufbauen, möchten wir betonen, dass es nicht immer so eindeutig ist. Manchmal können wir mit „freiwilligen KlientInnen“ keine Beziehung vom Typ Kundin entwickeln, während dies mit „unfreiwilligen Klienten“ manchmal funktioniert. Zusätzlich haben wir festgestellt, dass die Einteilung der KlientInnen in „freiwillig“ oder „unfreiwillig“ oder in „kooperativ“ und „unkooperativ“ unscharfe Erwartungen in den Köpfen der PraktikerInnen wecken kann, was die relativen Fähigkeiten der KlientInnen zum Finden einer Lösung betrifft. Neben unserem Bestreben nach Genauigkeit haben wir herausgefunden, dass wir die Möglichkeiten unserer KlientInnen optimistischer einschätzen, wenn wir dem Versuch widerstehen, in solchen Kategorien zu denken. Deshalb empfinden wir es als nützlicher für unsere KlientInnen und als bestärkender für uns als PraktikerInnen, wenn wir darüber nachdenken, welche Art von Beziehung sich zwischen uns und unseren KlientInnen entwickelt.“¹⁰

Nun wäre es wohl etwas zu einfach zu glauben, dass der/die SupervisorIn nach ordentlicher Anamnese und Problemanalyse dem veränderungswilligen Supervisanden ein paar fachmännische Tipps gibt, wie frau/man etwas anders und damit künftig auch besser und zu aller Zufriedenheit machen könne und so den Weg in eine bessere Zukunft weist. In der Tat hätte der oder die Nämliche, wenn es denn so einfach und klar wäre, das bestimmt längst selbst herausgefunden und auch in die Tat umgesetzt. Wenn alles so sonnenklar wäre, gäbe es bald keine Konflikte, kein Burnout, keine belastenden Arbeitssituationen etc. mehr.

Viel realer und häufiger ist es, dass Einzelpersonen oder Teams nicht genau wissen oder definieren könne, was sie so belastet, ausbrennt, ärgert und noch viel weniger wie man/frau es lösen könnte. Und das erschwert unser Vorhaben recht deutlich.

„Der sicherste Weg zum Misserfolg ist eine mangelhafte Definition der Beschwerde.

Das lässt sich auf viele Arten bewerkstelligen.“¹¹

So bringt es de Shazer auf den Punkt. Und legt noch einmal nach:

„Hier können einige Regeln fürs Scheitern angegeben werden:

¹⁰ de Jong, Peter / Berg, Insoo Kim „Lösungen (er)finden“, Verlag modernes Lernen 2003; S. 100

¹¹ de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 135

1. Nimm eine unzureichend definierte Beschwerde.
2. Nimm ein unzureichend formuliertes Ziel.
3. Nimm ein Ziel, egal wie gut formuliert, das beim Erreichen keinen Unterschied macht.“¹²

Tatsächlich ist es – und da spreche ich auch aus langjähriger eigener Erfahrung als Supervisand – oft das Schwierigste überhaupt, die Beschwerde oder gar ein Ziel zu formulieren, weil es nicht so klar differenzierbar ist, was genau denn so unerträglich, ärgerlich, belastend, provokant oder demütigend ist, obwohl ich es so erlebe.

Um nicht all jene SupervisandInnen unverrichteter Dinge nach Hause schicken zu müssen, die es eben nicht auf den Punkt bringen können, worum es ihnen geht, was die „Beschwerde“ oder noch besser ihr Ziel ist, erscheint es notwendig, nicht nur genau zuzuhören und zu hinterfragen, sondern auch meine eigene Wahrnehmung von Signalen zur Veränderung zu erkennen. Natürlich ist meine Wahrnehmung geprägt durch meine Geschichte, meine Glaubenssätze, meine Ideologie, meine Erfahrung und vielen weiteren persönlichen Faktoren. Und doch gibt es ein Gespür dafür, das mir - als ein (Bestand)Teil der Supervisionssysteme - signalisiert, hier passiert gerade etwas Wichtiges, Entscheidendes, etwas, das ich nicht übersehen sondern ernst nehmen und darauf reagieren soll. Oft sind es nicht gesprochene Worte und doch (hoffentlich) unüberseh-, -hör- und -spürbare Signale, die mich veranlassen etwas zu ändern, zu hinterfragen oder näher darauf einzugehen, um einen Prozess in Gang zu halten oder zu initiieren, der Veränderung ermöglicht.

Dieser Punkt, an dem der/ die Supervisorin merkt, spürt oder erkennt, dass sie/er bzw. sich jetzt etwas verändert oder ändern sollte, ist jener ominöse C-Punkt, der change-Punkt.

Mögliche Signale für die Notwendigkeit einer Veränderung

Eigene Unverständnis der Problematik

Obwohl ich die Problematik (ist gleichbedeutend mit Beschwerde) des Supervisanden höre, kann ich nicht nachvollziehen, warum es sie/ihn entweder so belastet oder ärgert: heißt nicht ver-stehen können, warum es dem Supervisanden geht, was es denn ist, das so belastend, demütigend ist oder einfach unzufrieden oder aggressiv macht. Es bedeutet auch „Was steht mir im Weg, verstellt mir die Sicht“ auf das, worum es den SupervisandInnen wirklich geht. Was verblendet mich, lenkt meine Sicht ab von dem, das mir präsentiert werden soll.

Selbstverständlich spielt meine subjektive Sicht und Erfahrung sowohl von Belastungsfaktoren als auch von so genannten „Schmerzgrenzen“ hier eine bedeutende Rolle: Einer Situation, die ich selbst als belastend erlebt habe, einschätze



© Uli Stein; Quelle: www.ulistein.de/cartoons

¹² de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 140

oder von der in meiner Praxis bereits von anderen Menschen ebenso berichtet wurde, messe ich leichter und automatischer einen Belastungsfaktor bei als anderen, solchen die mir fremd, alltäglich etc. vorkommen. Das Bewusstsein meiner eigenen Haltung, Erfahrung und meiner Glaubenssätze spielt hier eine entscheidende Rolle und genauso die Einstellung, dass das subjektive Erleben und Berichten meines Supervisanden/meiner Supervisorin die Ausgangsposition meiner Arbeit ist und bleiben soll und nicht meine persönliche oder private ideologische oder auch politische Meinung dazu. Ziel kann es nur sein, in solchen Situation mehr hilfreiche Informationen zu bekommen und zu diesem Zwecke genauer zu beobachten und gezielter nachzufragen, was sowohl ein Gefühl des Ernstgenommen-Seins vermittelt, aber auch die Chance in sich birgt, etwas zu erfahren, das mich leichter nachvollziehen lässt, worum es dem/der Betroffenen tatsächlich geht.

Unverständnis über die Strategie bzw. Lösungsversuche des Supervisanden

Ein(e) SupervisorIn hat eine mir unverständliche Idee, wie und auch warum er/sie auf diese oder jene Weise mit der für sie/ihn belastenden Situation fertig werden bzw. umzugehen versucht oder bereits versucht hat. Möglicherweise glaube ich, eine Kontraproduktivität zu erkennen oder zu verspüren, eine destruktive oder einfach mir aus meinem Kontext heraus unverständliche Umgangs- oder Zugangsweise zu einer angestrebten Verbesserung oder Problemlösung. Vielleicht sehe ich die Gefahr einer Verschlimmerung oder Eskalation der Problematik durch die angestrebte Lösungsidee des Supervisanden, die aus welchen Gründen auch immer mir sehr wichtig erscheinende Faktoren außer Acht lässt oder zu ignorieren versucht. Zu erkennen und zu respektieren, dass nur eine für den oder die Betroffene passende und mit seinem Hintergrund und seinen persönlichen Kapazitäten machbare Vorgangsweise für eine Lösung oder Verbesserung der Situation in Frage kommt und meine persönliche Einschätzung einer „idealen“ (falls es so etwas gibt) Herangehensweise möglicherweise für den Betroffenen nicht stimmig, ethisch oder ideologisch nicht vertretbar oder schlicht und einfach nicht durchführbar ist, erfordert ein hohes Maß an professioneller Distanz.

Praxisbeispiel „Rette sich, wer kann...“

Ein Mitarbeiter einer Rettungsorganisation hatte innerhalb weniger Monate insgesamt zwei Einsätze im Rahmen seiner Arbeit zu absolvieren, bei denen sich jeweils ein Mitglied einer jugendlichen Clique aus seinem Heimatort selbst das Leben genommen hatte. Thema war einerseits die Verarbeitung und Bewältigung dieser belastenden Einsätze und andererseits sein klar geäußertes dringendes Bedürfnis nach einer prophylaktischen Möglichkeit, um in Zukunft mögliche weitere Selbstmorde in dieser Clique mit entsprechenden Maßnahmen zu verhindern zu versuchen. So weit so gut. Diese uneigennützig Idee eines Menschen, der verantwortungsbewusst mit seinen Erlebnissen im Einsatz umzugehen versucht und weiter denkt, hatte nur einen Haken: Bereits nach dem ersten und verstärkt nach dem zweiten Suizid in dieser Runde gab es umfangreiche Hilfsangebote von Einrichtungen und MitarbeiterInnen der psychosozialen Nachsorge. Nur wurden diese Angebote von den Jugendlichen nicht nur nicht wahrgenommen, sondern strikt und dezidiert abgelehnt. Sie würden diese empfohlene Hilfe nicht benötigen und auch nicht wollen. Nachdem diese Entscheidung der jungen Erwachsenen mehrfach geäußert worden war, mussten die Anbieter der psychologischen Hilfe diese wohl oder übel zur Kenntnis nehmen und unrichtiger Dinge von dannen ziehen. Der Mitarbeiter des Rettungsteams konnte

und/oder wollte dies allerdings keinesfalls akzeptieren, weil er der Meinung war, dass hier Gefahr im Verzug wäre und jedes Mittel rechtfertigte, dieses aus seiner Sicht bestehende Gesetz der Serie zu stoppen. Nachdem also die professionellen Hilfsangebote abgelehnt worden waren, erwog er allen Ernstes, einen seiner Verwandten im Ort, der Kontakte zu den Betroffenen hatte, „ auf die Gruppe anzusetzen“, wie er es ausdrückte, mit dem Ziel, dass vielleicht dieser als eine Art Agent für professionelle psychosoziale Hilfe die Menschen in der Gruppe von der Sinnhaftigkeit einer Inanspruchnahme des Hilfsangebotes überzeugen könnte. Seine Sorge und seine Angst vor einer Fortsetzung der Suizidserie empfand ich als verständlich und nachvollziehbar, seine erwogenen Mittel allerdings widersprachen meiner Vorstellung von Respekt gegenüber der persönlichen Meinung und Entscheidungsfreiheit von erwachsenen Menschen. Hilfe anzunehmen muss eine persönliche und freie Entscheidung zu Grunde liegen, jede von Seiten des Hilfsempfängers unfreiwillige Form der Hilfe lehne ich einerseits aufgrund der Missachtung der persönlichen Haltung, des mangelnden Respekts vor einem Menschen und seinen Bedürfnissen und Entscheidungen, andererseits auch aufgrund der mangelnden „Erfolgsaussichten“ von Zwangsmaßnahmen – wie zum Beispiel Zwangstherapie – ab. Ihn also in seinem Unterfangen zu bestärken oder diesbezügliche Strategien mit ihm zu entwickeln, wie er es doch noch schaffen könnte, die jungen Menschen in die Hände der Professionisten zu „locken“, empfand ich für mich persönlich als nicht vertretbar.

So blieb mir nichts anderes übrig als ihm anzubieten, seine subjektive Überzeugung von der Unabdingbarkeit der beschriebenen Hilfsmaßnahmen und den möglichen Zusammenhang zwischen dieser Überzeugung, ja seiner geradezu missionarischen Motivation und seiner eigenen Betroffenheit, seiner möglichen Traumatisierung durch das Einsatzgeschehen und seiner von mir vermuteten eigenen Hilfsbedürftigkeit zu thematisieren...

Kreisintervention

„Wenn sich die Katze in den Schwanz beißt“ oder wenn der erste Schritt zur Lösung etwas auslöst, was aus Sicht des Supervisanden notwendig und hilfreich, strategisch jedoch widersinnig ist, und ein Problem verbessert (= verändert) aber im gleichen Atemzug eine neue und vielleicht gleich- oder gar höherwertig belastende Situation ausgelöst, erzeugt oder bedingt.

Andererseits kennen wir diese Kreisintervention aus Familien beratenden Einrichtungen, wo nicht selten durch diverse Lösungsversuche lediglich Symptome (Symptome sind nach Paul Watzlawick und Jay Haley „Handlungen, die geeignet sind, den Kommunikationspartner in seinem Verhalten zu beeinflussen und gleichzeitig den Symptomträger von der Verantwortung für die Beeinflussung freizusprechen“^{13 14}) verschoben werden, aber das gesamte „Schlamassel“ unverändert bleibt. Symptome und auch deren TrägerInnen bekommen neue „Personaldate“ und Namen, die Krise wird dadurch aber kaum oder gar nicht beeinflusst.

Zu merken und zu erkennen ist diese Situation daran, dass eine geplante oder bereits durchgeführte Intervention keine reale Veränderung verursacht, sondern lediglich das „Problem“, den Belastungsfaktor oder eben das Symptom von einer Person des

¹³ vgl. Milowitz, Walter „Teufelskreis und Lebensweg“, Springer Verlag 1998; S. 10

¹⁴ siehe dazu auch Haley, Jay „Gemeinsamer Nenner Interaktion“, Verlag Klett-Cotta 1987

Systems zu einer anderen verlagert oder aber auch innerhalb einer Person belastende oder krank machende Faktoren nur insofern verändert, dass ein bestimmter Faktor abklingt, sich zurückbildet oder weniger in Erscheinung tritt, dafür aber an einer anderen Stelle ein neuer solcher Faktor sichtbar wird. Als klassisches Beispiel dafür kann an dieser Stelle die Verschiebung von Abhängigkeiten bzw. die allseits bekannte Suchtverlagerung, die nur allzu oft in der Praxis zu beobachten ist, angeführt werden.

Das Beobachten und Erkennen einer soeben beschriebenen Kreisintervention erfordert einerseits einen längeren Prozess der Beratung oder Supervision und andererseits ein sehr genaues Hinsehen nicht nur auf das ursprünglich angepeilte Symptom, dessen Verbesserung Ziel des Supervisanden war, sondern einen möglichst umfangreichen Blick auf und für die ganze betroffene Person oder Gruppe.

Nicht zu verwechseln ist diese „Kreisintervention“ mit dem recht häufig zu beobachtenden Phänomen, dass Menschen, seien es Einzelpersonen oder auch Gruppen bzw. Teams dann, wenn ein/ihr Problem gelöst ist, ein Missstand behoben wurde, etwas zum Positiven verändert werden konnte, nicht selten dazu neigen, rasch ein neues, anderes Problem zu haben. Möglicherweise sind sie aber auch erst durch den Wegfall des besagten Themas in der Lage, ein solches „neues“ zu sehen und zu erkennen, das jedoch ebenso von nun an dem oder den davon Betroffenen das Leben schwer zu machen versucht.

Und auch nicht zu verwechseln ist die oben beschriebene Kreisintervention mit der auch nicht gerade seltenen – von mir so bezeichneten – „chronischen Unzufriedenheit“ mancher Menschen, die Lösungen, Erfolge oder Entwicklungsschritte niemals genießen, nicht dankbar oder erfreut darüber sein können.

Eigener Unmut / Verärgerung / Aggression

Ein oftmals schwer zu interpretierenden Faktor unseres Empfindens als Supervisor oder Berater während oder gelegentlich auch nach der Sitzung/Stunde ist ein aufkommender Unmut, Verärgerung - um nicht gleich das garstige Wort Aggression zu beanspruchen. Es gibt viele mögliche Gründe, die innerhalb der laufenden oder abgehaltenen Supervisionsitzung zu suchen sind, für dermaßen geartetes inneres Empfinden, das im Anlassfall wie auch alle anderen „Signale“ auch ernst genommen, hinterfragt und analysiert werden muss.

Es ist notwendig, für mich selbst zu klären, ob diese Wut oder Verärgerung auf mich selbst, auf mein Gegenüber oder möglicherweise auf eine Gegebenheit, Ungerechtigkeit, Handlung oder eine abwesende Person gerichtet ist, die vielleicht viel mit der zu supervidierenden Person oder Situation zu tun hat.

Beispiele für Ursachen, die eine Verärgerung, Unmut oder Aggression bei mir auslösen, gibt es mannigfaltig; sie taxativ aufzuzählen, würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen. Stellvertretend für diese Vielzahl seien deshalb genannt

Verärgerung über die Unfähigkeit oder den Unwillen (impliziert schon eine Verweigerungshaltung) des Supervisanden, für mich längst sichtbare Fakten und Hintergründe trotz engagierter Hinweise meinerseits zu erkennen

Verärgerung über die Unfähigkeit oder Unwillen, trotz erklärtem großen Leidensdruck einmal etwas anders zu versuchen, anstatt immer die gleichen erfolglosen Strategien oder vermeintlichen Lösungsschritte zu wiederholen – gerade hier besteht die große Gefahr, dem Supervisanden eine Verweigerungshaltung zu unterstellen in Bezug auf aus meiner Sicht tatsächlich Erfolg versprechende Lösungsstrategien und damit

verbunden die Annahme, dass er/sie ohnehin nichts verändern oder verbessern will. Gerade hier ist die früher erwähnte Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kliententypen (Besucher – Klagender – Kunde) eine recht hilfreiche Unterstützungstechnik.

Verärgerung über Supervisanden, die bewusst oder unbewusst meine Kompetenz oder Persönlichkeit anzweifeln, mit mir auf eine gewisse Weise auf Konkurrenz gehen.

Verärgerung über Supervisanden, die ich als destruktiv, unmotiviert oder gleichgültig erlebe.

Verärgerung über mich selbst, wesentliche Fakten oder Hintergründe spät oder gar nicht erkannt zu haben und damit – als Teil des Systems - Lösungsprozesse behindert zu haben

Verärgerung über mich selbst, Opfer einer Übertragung und vielleicht auch Gegenübertragung geworden zu sein, ohne rechtzeitig zu erkennen, welches Muster aus dem sonstigen Kontext des Supervisanden sich nun im Rahmen der Supervision mit mir als „Übertragungspartner“ bewusst oder unbewusst wiederholt.

Verärgerung über mich selbst, die erforderliche Beraterdistanz verloren zu haben, Solidarität, Mitleid, Abscheu oder andere ganz und gar nicht hilfreiche, meist emotional ausgelöste innere Motive zu verfolgen.

Verärgerung über mich selbst, wenn ich bemerke, innerhalb einer Teamsupervision eine gewisse Parteilichkeit an den Tag zu legen, Bewertungen und Einteilungen in Gut und Böse im Kopf zu haben.

Mitleid, übermäßiges Mitgefühl oder eigene Betroffenheit

Das geflügelte Wort, dass Mitgefühl im sozialarbeiterischen Kontext wichtig und hilfreich ist, jedoch Mitleid keinem von beiden hilft, ist auch aus meiner Erfahrung Tatsache. Trotzdem gibt es Menschen in Situationen, die unser größtes Bedauern und Verständnis auslösen, weil sie in so unfassbar schwierigen, schmerzhaften oder auch aus unserer Sicht ungerechten Situationen leben und/oder arbeiten müssen, dass unsere versuchte Objektivität schnell überwunden ist. Das Einschätzen und Nachempfinden von solch bedauerlichen Situationen führt nur allzu leicht einerseits zur Wiederholung der gleichen missglückten Lösungs- oder Veränderungsversuche, die der Supervisand bereits unternommen hat, und andererseits zum Übertragen dieses Gefühls der Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit, das jede weitere Intervention massiv erschwert bis verunmöglichlicht.

Die Gratwanderung zu schaffen zwischen einerseits einfühlsamen Verständnis der SupervisandInnen und deren zu supervidierenden Situationen oder Befindlichkeiten und andererseits dem Anspruch, den „Überblick“ (super vedere) zu finden und zu wahren bzw. über die Betroffenheit hinaus mit einem gewissen Maß an Nüchternheit und Objektivität nach Lösungskompetenz und Lösungen zu suchen ist ein schwieriges aber immens wichtiges Ziel in dieser Arbeit.

Erkennen von Parallelen in meinem eigenen Leben oder Arbeiten...

birgt vielerlei Gefahren: Das Risiko der Übertragung oder Solidarisierung verwäscht die klaren Positionen und Funktionen von Supervisand und Supervisor. Das Wiedererkennen und Wiederfinden eigener Situationen oder Konstellationen verlockt sehr, die seinerzeit erfolglosen Strategien auch beim Supervisanden abzulehnen oder zumindest weitgehend zu bremsen bzw. umgekehrt die eigenen erfolgreichen Strategien als sichere Lösungsvariante zu propagieren und dabei die Suche nach den subjektiv tatsächlich gangbaren Wegen des Supervisanden außer Acht zu lassen.

Allerdings muss auch festgehalten werden, dass eigene Erfahrungen - damit sind Erfahrungen im Leben des Supervisors genauso gemeint wie solche, die er innerhalb seiner Arbeit mit anderen KlientInnen gemacht hat - in später in Supervisionen geschilderten „Fällen“ oder ähnlichen Situationen auch viele Chancen in sich bergen: angefangen von der Akzeptanz und dem Verständnis für die geschilderte Problematik bis hin zu bewährten Herangehensweisen sowohl des Supervisors bei seiner Arbeit mit dem Klienten als auch des Supervisanden bei der Suche und Umsetzung von praktikablen Lösungsstrategien. Die Wiederholung von bewährten Interventionen - ein „mehr von dem, was funktioniert“¹⁵ (Steve de Shazer) - kann ebenso hilfreich sein wie eine Wiederholung von Verhaltensweisen auf Seite des Klienten, die ihm bisher hilfreich und nützlich bei der Lösung von ähnlich gelagerten Problemen waren; also ein Zurückgreifen auf beiden Seiten auf bereits bewusste Kompetenzen.

Voraussetzung ist allerdings die Fähigkeit zu einer klaren Trennung zwischen eigenen und zu bearbeitenden Situationen und die erforderliche Distanz zu den davon betroffenen Menschen:

Niemals zu vergessen, dass trotz ähnlicher Vorzeichen und ähnlichen Beschreibungen doch jede Situation aufgrund der Einzigartigkeit der handelnden Personen eine individuelle ist, scheint mir an dieser Stelle besonders wichtig zu sein.

Chemie passt nicht

Dafür dass SupervisandIn und Supervisor grundsätzlich in irgendeiner Form konstruktiv miteinander arbeiten können, ist ein Mindestmaß an gegenseitigem Respekt, Wohlwollen und „sich aufeinander einlassen Können“ gewissermaßen als Vertrauensvorschuss von Nöten. Nur so kann es einem Klienten überhaupt ermöglicht werden, von seiner doch persönlichen, um nicht zu sagen intimen, Angelegenheit gegenüber einem anfangs fremden Menschen in Form des Supervisors zu berichten. Auf der anderen Seite ist es auch auf Seiten des Supervisors erforderlich, seinem Gegenüber möglichst wert- und vorurteilsfrei begegnen zu können. Alles andere würde eine konstruktive Lösungssuche oder positive Entwicklungsschritte von Anfang an unmöglich machen. Dieser beschriebene anfängliche Minimalkonsens sollte generell im Vorgespräch abgeklärt werden. Trotzdem ist es möglich, erst später im Laufe des Supervisionsprozesses anhand diverser Wahrnehmungen und Empfindungen festzustellen, dass die „Chemie“ zwischen Supervisand und Supervisor nicht passt, heißt, dass eine für konstruktives (Zusammen)Arbeiten an einem Thema oder einer Lösung erforderliche positive Grundhaltung (ich bezeichne es so, um nicht so „untherapeutische“ und endgültig klingende Ausdrücke wie Sympathie und Antipathie überstrapazieren) einseitig oder beidseitig nicht in ausreichendem Ausmaß vorhanden ist.

Versuch der Verantwortungsübertragung

Der schwer definierbare Begriff „Verantwortung“ spielt auch innerhalb von Supervisions-, Therapie- und Beratungsprozessen eine große Rolle. Wer trägt allerdings wofür die Verantwortung? Wer etwas entscheidet, wer etwas befürwortet, wer etwas nicht verhindert, wer etwas zulässt, wer von etwas abrät, wer etwas provoziert oder auslöst, wer vor etwas nicht warnt etc.? Oder ist es nur ein flapsiges, viel missbrauchtes Vokabel wie in der Politik, wo Mächtige ganz locker und entspannt in Interviews die Verantwortung für Wahlniederlagen, irrtümlich auf Kindergärten

¹⁵ vgl. de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006

abgeworfene Bomben, illegale Foltergefängnisse, entwichene radioaktive Substanzen und andere Grauslichkeiten oder eben „nur“ für verspekulierte Milliarden von braven SparerInnen, deren Existenz dadurch gefährdet ist, übernehmen?

Wie in der Sozialarbeit und der Psychotherapie, so gilt auch in der Supervision die Tatsache, dass weder TherapeutIn noch SupervisorIn die Probleme seiner KlientInnen lösen kann, sondern ausschließlich bei der Suche nach gangbaren Wegen zur Veränderung im Sinne des Klienten hilfreich und unterstützend sein kann. Dass die Ansprüche oder zumindest die Hoffnungen vieler KlientInnen anders gelagert sind, wissen wir aus Erfahrung in den verschiedensten Bereichen. Und doch gibt es nicht selten - bewusst oder unbewusst, das wage ich nicht zu beurteilen - gefinkelte und nur schwer als solche zu identifizierende Versuche, die Verantwortung für eigenes Handeln, das Treffen eigener Entscheidungen, das Setzen eigener nächster Schritte und damit auch die Verantwortung für die daraus resultierenden Konsequenzen an jemand anderen – in unserem Fall den Supervisor – zu übertragen. Im tiefsten Grunde ist es doch sehr verständlich, zu versuchen, dass jemand anderer (dem man/frau dadurch für mein Dafürhalten in gewisser Weise Kompetenz zuschreibt, was einem auch ehrt und wiederum niemand gerne abweisen würde) für das waghalsige Unternehmen, etwas in meinem Leben zu verändern, die Verantwortung trägt; auch für allfällige Konsequenzen (und damit sind nicht die erfreulichen gemeint). Die häufigste Form der Verantwortungsabgabe in der Sozialarbeit, die mir in meiner Praxis bisher untergekommen ist, ist allerdings jene, die Verantwortung für die Suche, das Nachdenken, Abwägen der Lösungsmöglichkeiten auf den Supervisor oder Berater zu übertragen mit der unausgesprochenen Drohung, dass sich sonst wohl nichts verändern würde....

Mindestens zwei Fakten widersprechen der Sinnhaftigkeit eines solchen Unterfangens jedoch deutlich: Erstens könnte ein oben beschriebener Supervisor nach einem Schritt oder einer Entscheidung, für die er keine Verantwortung zu tragen vermeint, sehr wohl behaupten, er „könne nichts dafür“ und müsste trotzdem das Ergebnis und die Folgen daraus in seinem Leben, das er ja schlussendlich immer noch selbst leben muss, aushalten. Und zweitens würde eine Entscheidung oder ein Schritt, den man/frau zwar nicht selbst getroffen oder gesetzt hat, der aber sehr wohl zur Verbesserung, mehr Lebensqualität oder anderen positiven Konsequenzen geführt hätte, subjektiv viel weniger an Wert, Anerkennung und Zufriedenheit bewirken. Oder glauben Sie tatsächlich, dass jene TeilnehmerInnen eines Marathonlaufes, die nur einen Teil der Strecke aus eigener Kraft bewältigt haben und selbst gelaufen sind und einen weiteren Teil mit dem Fahrrad oder anderen Hilfsmitteln zurückgelegt haben oder gar „abgeschnitten“ haben (und solche „SportlerInnen“ gibt es tatsächlich gar nicht so selten – das haben Computerstreckenüberwachungssysteme ans Licht gebracht!), genauso stolz und zufrieden auf ihre Leistung und ihre persönliche Zeit oder Platzierung sind wie ehrliche Athleten?

Aber tatsächlich entscheidet nicht der Supervisor, mit dem, was er rät, empfiehlt (sofern er das täte) oder wie er interveniert über das weitere Glück oder Unglück des Klienten, sondern es wird immer nur das passieren, was derselbige in seinem (Arbeits)Leben auf seine persönliche Art und Weise umsetzt. Oder wie es Milowiz in seinem Buch „Teufelskreis und Lebensweg“ so treffend beschreibt:

„Ich habe viele Interventionen ohne Erfolg ausprobiert, was zum Glück meist ohne Folgen bleibt: die KlientInnen nehmen unpassende Angebote einfach nicht an. Es gibt

dann keine Veränderung, und oft werden Vorschläge und Aufgaben einfach nicht durchgeführt“.

Wenn sich eigene (Hypo)Thesen / Theorien als nicht ausreichend oder unbrauchbar herausstellen

Im Laufe eines Supervisionsprozesses - beginnend mit dem Erstgespräch – entwickelt der Supervisor aufgrund der ihm verbal und nonverbal übermittelten Informationen (Beschreibung der Situation, der handelnden Personen, der Probleme und auch möglicher Ziele) eine oder manchmal auch mehrere (Hypo)Thesen darüber, wie es um das System des Supervisanden bestellt sei, auch wie mögliche Veränderungsschritte aussehen sollten und wohin sie führen könnten oder sollten. Diese These stellt den Hintergrund, oft die Basis seiner Überlegungen und damit früher oder später auch seiner Interventionen dar. Die Hypothese wird mit jeder neu hinzugekommenen Information weiter präzisiert und so verfeinert. Wenn im Laufe der Prozesses jedoch Informationen oder Verhaltensweisen ans Tageslicht kommen, die das bisherige Konstrukt anzweifeln lassen oder vielleicht sogar völlig ad absurdum führen, ist das ein dringliches Signal, etwas an meiner Sichtweise, Einschätzung, Wahrnehmung und damit meinem weiteren Verhalten und meiner Strategie gegenüber dem Supervisanden zu ändern. Häufig passieren solche „Hypothesencrashes“, wenn nach einseitiger Information eines Tages eine zweite Informationsquelle oder gar die Person, die ursprünglich in ihrer Abwesenheit - natürlich aus subjektiver Sicht des Betroffenen - beschrieben wurde, nun leibhaftig auftritt. Sie machen eine intensive und Überprüfung des bisherigen Konstruktes der Hypothese oder eine Neukonstruktion erforderlich, um künftig wieder zielgerichtet und authentisch agieren zu können.

Innere Unruhe / Ungeduld – mir ist nicht „wohl“ dabei

Schwer festzumachen und trotzdem ein nicht zu übersehendes Zeichen für (Ver)Änderungsbedarf im Supervisionsprozess ist mein subjektives Empfinden: Innerlich unruhig oder auch ungeduldig zu werden, hat nicht immer nur mit dem Zeitfaktor zu tun, sondern kann auch darauf hinweisen, das etwas nicht passt – für mich oder den Supervisanden oder aber auch für mich und den Supervisanden. Nicht passen kann vieles bedeuten; jedenfalls scheint es mir wichtig, ein solches Gefühl ernst zu nehmen und zu versuchen, den Grund dafür zu finden. Es macht einen Unterschied, ob tatsächlich nur das Tempo, mit dem mein Supervisand erzählt, überlegt, plant, sich oder etwas bewegt, langsamer ist, als ich es in dem Augenblick für adäquat hielt, oder ob (ihn oder mich oder uns) etwas lähmt, bremst, blockiert, sich Widerstand regt oder Angst vor einem anstehenden Schritt auftaucht oder eine gerade gemachte Erkenntnis Angst auslöst. Nicht selten habe ich in meiner Praxis aber auch beobachten können, das diese innere Unruhe ein Anzeichen für einen sensiblen oder „neuralgischen“ Punkt im Supervisions- oder Beratungsprozess ist, an dem etwas Entscheidendes angesprochen oder ans Tageslicht gebracht wurde. Das wiederum bestätigt die Notwendigkeit, sich dieser möglichen Ursachen und Hintergründe bewusst zu sein, um dann ausreichend vorsichtig und sorgsam vorzugehen – gewissermaßen als „chance to change“.

Unerwartete oder ungewöhnliche Emotionen werden ausgelöst

Dass in jedem Fall einer persönlichen Betroffenheit von Problemen, Belastungen, schwierigen Entscheidungen etc. Emotionen vorhanden sind oder auch durch die bewusste Beschäftigung mit beispielsweise belastenden Umständen, schwierigen Lebens- oder Arbeitsbedingungen möglicherweise heftige Emotionen wachgerufen

werden können, ist hinlänglich bekannt. Die Supervision an sich, in der Probleme, Fragen, belastende Situationen besprochen und hinterfragt werden, schafft oder gewährt - unbewusst oder absichtlich - tiefere Einblicke in Hintergründe und Konsequenzen der aktuellen Belastungssituation, weitet den Blick auf Unbeachtetes, Verdrängtes oder oft auch Unerhofftes. Wir begeben uns auf diese manchmal heiklen „Entdeckungsreisen“ zwar schon mit einer gewissen Erwartungshaltung, die dementsprechende Emotionen oder Ausbrüche derselbigen beinhaltet. Nicht selten können unsere Erwartungen und Einschätzung trotzdem unter- oder auch übertroffen werden, uns Emotionen in jeglicher Hinsicht überraschen, von einer Intensität oder Dimension sein, die wir in Anbetracht der Ausgangssituation nicht für möglich gehalten hätten oder die uns schlichtweg überrollen.

Sie können eine Zeichen, ein Hinweis dafür sein, das die problematische Situation oder deren Ausmaß und Konsequenzen dem Supervisanden bislang nicht in vollem Umfang bewusst war oder aber auch, dass die besagte Situation noch tiefer gehende, verborgene oder in vielerlei Hinsicht dramatische Komponenten in sich birgt.

Eben diese unerwarteten Emotionen haben eine emotionale und eine inhaltliche Komponente für uns als Supervisoren oder Berater. Sie fordern uns heraus, ja zwingen uns dazu, uns mit damit auf beiden Ebenen, nämlich auf emotionaler Ebene und auf inhaltlicher Ebene auseinanderzusetzen, sowohl wie wir sie aushalten, zulassen, Ernst nehmen können als auch was denn möglicherweise dahinter steckt, was es zu beachten, hinterfragen, erkennen, aber auch zu vermeiden gilt. Auf diese Art und Weise stellen unerwartete oder ungewöhnliche Emotionen einen klassischen C-Punkt dar, an dem sich einerseits etwas für uns in der Betrachtung, im Erleben, andererseits auch in der weiteren Vorgangsweise ändert: Wir können in einer großen Bandbreite auf diese Emotionen reagieren und spiegeln damit dem Supervisanden wieder, was der Ausdruck seiner Emotion und damit auch seine persönliche Betroffenheit, Angst, Wut, Schadenfreude, Überwältigung etc. beim Gegenüber auslöst; wir können darin aber auch erkennen, dass wir etwas an unserer bisherigen Einschätzung, unserer Haltung oder unseren (geplanten) Intervention verändern müssen, um der aktuellen Situation wieder gerecht werden zu können.

Die Palette der Emotionen, die uns begegnen, ja manchmal auch wie eine Lawine entgegenrollen können, ist vielfältig und umfangreich: Von positiven wie Freude, Begeisterung, Jubel oder freudiger Überraschung über unklare wie Verstörung, Starre, Verwirrung bis hin zu negativ erlebten Emotionen wie Zorn, Wut, Traurigkeit, Entsetzen, Panik oder Verzweiflung sind viele Facetten möglich. Die Unterteilung in positive, unklare und negative bewertet allerdings keinesfalls die Bedeutung, die sie für den Supervisanden in seiner Entwicklung haben. So kann eine Freude auch darüber herrschen, endlich den jedoch schmerzhaften Grund einer Situation oder Entwicklung entdeckt zu haben, und eine ausgedrückte oder ausgelebte Wut kann höchst positiv sein, wenn sie endlich nicht mehr gegen sich selbst gerichtet oder selbstzerstörerisch eingesetzt wird...

Es „geht nichts weiter“

„Und es bewegt sich doch ... nichts“. In dieser leicht abgewandelten Form kann uns dieser Satz, den in der ursprünglichen Form angeblich Galileo Galilei eines lang vergangenen Tages von sich gegeben haben soll, auch in jeglicher Form der sozialen oder beratenden Arbeit begegnen. Natürlich ist es keine absolute Feststellung, denn vieles bewegt sich unbemerkt und so manche Veränderung braucht eine sehr lange

Entwicklungs-, Reifungs-, Entscheidungs- und Realisierungszeit, wie wir auch aus eigener Erfahrung wissen. Es ist insofern recht waghalsig, festzustellen oder als Tatsache anzuerkennen, dass sich „nichts“ bewegt. Und trotzdem gibt es Zeitrahmen, Arbeitsverträge und nicht zuletzt auch noch das Gefühl unserer Supervisanden und unser eigenes Empfinden, die eine Art Evaluation des laufenden Supervisionsprozesses wiederholt sinnvoll und notwendig machen. Dabei versuchen sowohl Supervisand als auch Supervisor ausgehend von der Anfangskonstellation und –situation zu analysieren, ob bzw. was jemand oder etwas im laufenden Prozess verändert, neu definiert, anders gestaltet oder wahrgenommen hat, und viele andere Aspekte werden beobachtet. Das deutlichste und erfreulichste Anzeichen dafür, dass sich sehr wohl „etwas bewegt“ hat, wäre im Idealfall die Tatsache, dass das anfangs gesteckte Ziel bereits erreicht wurde. Die Mess- und Evaluationskriterien dafür, ob sich „etwas“ bewegt oder doch „nichts“, müssen sehr konkret und in Relation zu den jeweiligen Erwartungen klar definiert werden; sie sollten in kleinen Beobachtungszeiträumen überprüft und im Bedarfsfall angepasst werden, damit sie sinnvoll genutzt werden können. Zusätzlich ist der möglichst realistische und konstruktive Zeitrahmen ein entscheidendes Kriterium. Ansonsten besteht die berechtigte Gefahr – ausgelöst durch Ungeduld, falsche Zeiteinschätzung oder eben oft einfach eine große Sehnsucht nach Verbesserung und Erleichterung im angestrebten Bereich – Entwicklungen und Fortschritte nicht oder als zu gering zu erkennen, was wiederum massiv negative Auswirkungen auf die Motivation zur Weiterarbeit zur Folge haben kann. Andererseits wäre die Feststellung, dass sich tatsächlich „nichts bewegt“ ein recht deutlicher C-Punkt, ein Punkt oder Indikator, etwas (ver)ändern (zu müssen); anderenfalls wäre das Ende des Supervisionsprozesses nur eine Frage der Zeit.

Unzufriedenheit auf einer oder beiden Seiten

Das viel und gleichzeitig nichts sagende Wort „Unzufriedenheit“, das schwer zu definieren ist, spielt doch eine recht entscheidende Rolle im Beratungs- und Supervisionsprozess. Wir drücken mit diesem Wort all das, was uns nicht behagt, aus – vom reinen Gefühl bis hin zu festmachbaren Fakten (zum Beispiel Ergebnis einer Evaluation oder Prozessbegleitung). Unzufrieden sein hat viele Gesichter: Es gibt die Unzufriedenheit mit dem Plan, Unzufriedenheit mit einem Ergebnis, Unzufriedenheit mit Tempo, Unterstützung, Anerkennung auf dem angestrebten Weg und viele andere. Und der Fakt(or) oder das Gefühl Unzufriedenheit betrifft sowohl Supervisand als auch Supervisor und sollte offen kommuniziert werden, um für beide Seiten sichtbar und damit bearbeitbar zu werden; ein unzufriedener Supervisand wird widerwillig, weniger motiviert und bestimmt un kreativer an seinem Ziel weiterarbeiten, und ein unzufriedener Supervisor wird (Zeit-, Leistungs- oder anderen) Druck vermitteln – ob bewusst oder unbewusst.

Es gibt aber auch die Unzufriedenheit mit dem ohnehin schon Erreichten, weil schon wieder ein neues Ziel – bewusst oder unbewusst – ins Auge gefasst worden ist und damit der bisherige Erfolg und die bisher dafür geleistete Arbeit (zu) rasch an Bedeutung verlieren. Deshalb scheint es wichtig zu sein, Unzufriedenheiten genau zu hinterfragen und nach Möglichkeit ihre Ursache zu entdecken. Erst dann kann ich ihr in welcher Form auch immer begegnen, vielleicht falsche oder überhöhte Vorgaben und Ziele korrigieren oder eben auch erkennen, das Positives, Entwicklungen und erfolgreiche kleinere Schritte übersehen worden sind. Viele der bereits erwähnten Indikatoren (C-Punkte), die eine (Ver)Änderung sinnvoll und notwendig machen,

drücken sich in irgendeiner Form dieser „Unzufriedenheit“ aus und können erst nach genauerer Analyse zugeordnet, definiert und in neue „veränderte“ oder „verändernde“ Strategien umgesetzt werden.

Abneigung bzw. Ablehnung der (ideologischen) Haltung

Noch schwieriger oder sogar gänzlich unmöglich wird eine seriöse und wertschätzende Supervision- oder Beratungstätigkeit in Fällen, wo der Supervisand eine Geisteshaltung oder Ideologie sein Eigen nennt, sich dazu bekennt oder aber auch eine solche unausgesprochen oder undeklariert an den Tag legt, die bei mir Abneigung bis hin zur massiven Ablehnung hin auslöst. Damit meine ich ganz klar nicht jene Haltungen, denen ich nur mit mäßiger Begeisterung gegenüber stehe oder für die sich meine Sympathie in Grenzen hält, sondern solche, die ich für mich persönlich als nicht vertretbar einstufe und die ich in keiner Weise fördern, unterstützen und deren Repräsentanten ich damit auch nicht beratend zur Seite stehen kann und will, weil sie entwürdigend oder menschenverachtend orientiert sind. Eine Ablehnung eines Auftrages - vorausgesetzt ich wäre zum nötigen Zeitpunkt in Kenntnis dieser Sachlage - in diesem spezifischen Fall wäre zwangsweise das Mittel der Wahl.

Die soeben erwähnten Beobachtungen, Erkenntnisse und Gefühlswahrnehmungen können - wie gewiss noch sehr viele andere auch - Signale dafür sein, dass wir etwas im weiteren Ablauf der nämlichen Supervision zu (ver)ändern haben, wenn wir einen „erfolgreichen“ weiteren Verlauf begünstigen oder anders formuliert unseren Beitrag dazu leisten wollen, dass der laufende (Entwicklungs)Prozess in Gang bleibt, nicht unbefriedigend verläuft, sich festfährt oder gänzlich abgebrochen wird.

Diese Signale sind allerdings nicht grundsätzlich als Negativimpulse oder Fehlereingeständnisse der Supervisors zu interpretieren. Durchaus kann bis zu einem der erwähnten Punkte ein positiver Prozess in Gang gewesen sein, der jetzt an einem C-Punkt - einem Wendepunkt - angelangt ist. Dieser Wendepunkt kann ganz einfach auch ein Zeichen dafür sein, dass jetzt eine Veränderung in der Vorgangsweise, Haltung, Intervention oder ähnlichem erforderlich ist, um einen bis dato positiven oder erfolgreichen (was allerdings nicht immer so klar festgemacht werden kann) Verlauf auch weiterhin zielgerichtet und zufrieden stellend zu erhalten.

Welche Möglichkeiten der Veränderung ich als Supervisor nun habe, um einen Impuls zu setzen, der „einen Unterschied“ macht, und in welchen Bereichen ich hier Überlegungen und Aktivitäten der Veränderung anstellen bzw. setzen kann, wird im nächsten Kapitel genauer beschrieben.

Was kann ich ändern (changen), damit sich etwas ändert und wie

Auch Steve de Shazer bezeichnet in seinen sogenannten Inhaltscodes jenen Punkt, bei dem es um Veränderung geht mit dem Buchstaben C für „change“ und beschreibt ihn folgendermaßen:

„C Interventionen, die Änderungen bewirken:

Umdeuten des Bezugsrahmens, d.h., der Therapeut schlägt vor, die Situation des Klienten auf eine andere Art und Weise zu betrachten ... der Therapeut behauptet, dies ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht ... beinhaltet Normalisieren, Identifizieren und Bezeichnen von Änderungen, Etablieren einer „Ja-Haltung“ etc.;

Verhaltensänderung, d.h., der Therapeut fragt, was der Klient (in Zukunft) anders machen wird, wenn das Ziel erreicht ist, oder sagt: „Mach etwas anders!“;

Code C, wenn der Therapeut versucht, eine Änderung in der Zukunft zu bewirken.“¹⁶ An einem der oben erwähnten (oder auch allen nicht erwähnten) C-Punkten angelangt – ausgesprochen, unausgesprochen, gefühlt oder wie auch immer wahrgenommen - gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten für den Supervisor, etwas zu verändern (einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht), damit sich etwas verändern kann. Einige davon sind im Folgenden beschrieben.

Meine Haltung (wertfrei interessiert, unparteilich ernst nehmen,...)

Die Bedeutung des Wortes Haltung zu interpretieren lässt mehrere Möglichkeiten zu. Wir kennen die Körperhaltung, die politische oder ethische Haltung, aber vielleicht hat es auch etwas mit innerem Halt oder gar mit dem Halt im Sinne von „Stopp“ zu tun: Meine Haltung gibt mir vor, wo ich mich abgrenzen, was ich ablehnen oder wobei ich „Halt“ sagen muss. Es ist aber auch etwas, das mich körperlich und psychisch-geistig „hält“, das heißt meinen Stolz und meine Würde prägt und damit mich als Mensch auf meinem (Lebens)Weg zu meinem (Lebens)Sinn fest-hält. In schwierigen Situationen, Krisen und Konflikten lauert die Gefahr, den Halt bzw. die Haltung zu verlieren – sich nicht mehr halten zu können... Und sich „ver-halten“ müsste dann eigentlich damit zusammenhängen. Für meinen Begriff könnte „verhalten“ dann laienhaft ausgedrückt das durch eine bestimmte Haltung verursachte oder dieser Haltung entsprechende Tun meinen.

Wobei laut Duden die Vorsilbe „ver“ in Verbindung mit Verben bedeutet „dass eine Sache durch etwas / ein Tun beseitigt, verbraucht wird, nicht mehr besteht“ oder „dass eine Person mit etwas seine Zeit verbringt“, was mir schon treffender erscheint, oder „dass eine Person etwas falsch, verkehrt macht“, „dass eine Sache durch etwas beeinträchtigt wird“ oder aber es hat die gleiche Bedeutung wie eben das Verb selbst (zB verbringen, vermelden...). Wir kennen aus dem Alltag aber auch eigenartige Wortkonstrukte mit dem Ursprungswort „verhalten“ wie „sich das Lachen verhalten, Harnverhaltung oder eben etwas verhalten“ zu tun, also zurückhaltend und unterdrückt.

Meine Haltung, mein Weltbild, meine Glaubenssätze, Wertvorstellungen, gute und schlechte Erfahrungen, die erlernte Methodik, Vorbilder und natürlich die Lehre meiner Ausbildung prägen jedenfalls mein Verhalten, im speziellen Tätigkeitsfeld der Supervision meine Beobachtung, Wahrnehmung und mein persönliches Interventionsrepertoire. Nicht selten beeinträchtigen sie aber auch meine Wahrnehmung, beschränken meinen Horizont und damit auch mein Agieren in der Beratung und Supervision. Umso bedeutender erscheint es mir, in Situationen, in denen ich die Notwendigkeit einer Veränderung meiner weiteren Vorgangsweise spüre oder bemerke (an einem C-Punkt), zu überprüfen, ob ich durch mein Haltung oder mein Weltbild in der gegenwärtigen Situation in die „Enge“ geraten bin und ein weiterer Blick hilfreich für die nächsten Schritte wäre. Zu schnell bemessen wir nach unseren eigenen Kriterien und verlieren die genauso wichtige wie schwierige „wertfrei interessierte“ Haltung gegenüber dem Supervisanden. Ebenso verhält es sich mit dem Grundsatz der Unparteilichkeit in Team- oder Gruppensupervisionen: Allzu schnell gibt es uns persönlich näher stehende und andere Menschen, Eigenarten, Ziele, Gesten, Haltungen, Erfahrungen und vieles mehr. Rasch beeinflusst die Wahrnehmung dieser Unterschiede unsere „Haltung“ und damit wohl auch unser

¹⁶ de Shazer, Steve „Der Dreh“, Carl Auer-Verlag 2006; S. 96

„Ver-Halten“. Wahrscheinlich ist es unmöglich, komplett wertfrei und unparteiisch zu sein; dieses Ziel jedoch immer präsent zu haben und kritische Selbstbeobachtung sind unverzichtbare Grundvoraussetzungen für ein möglichst neutrales Beratungsverhalten. Durch dieses Hinterfragen, speziell wenn man/frau in der Beratung oder Supervision an einem der besagten C-Punkt angelangt ist, kann die nach Möglichkeit objektivere Haltung wieder bewusst eingenommen werden und wird – in systemischer Hinsicht – eine Auswirkung haben.

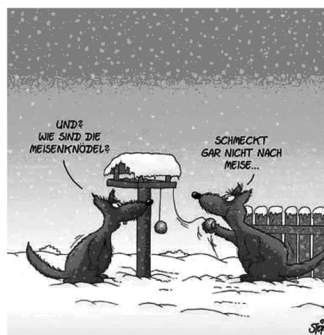
Ähnlich schwierig ist es, sich dem alltagsüblichen überstürzten Einteilen und Manifestieren in „Gut“ und „Schlecht“ nach Kräften zu entziehen und damit eine Chance auf wertschätzende und fördernde Kommunikation allen im Team oder in der Gruppe gegenüber anzustreben.

Verständnis verbessern

Ein Ur-Risiko in jeglicher menschlicher Kommunikation ist das oft gebrauchte und strapazierte Wort „Missverständnis“, was grundsätzlich nichts anderes meint, als dass in der Kommunikation zwischen A und B etwas nicht völlig korrekt übertragen worden ist: so ist die Botschaft, die A gesendet hat nicht unbeeinträchtigt (im beabsichtigten Sinne des Senders) bei B angekommen; und umgekehrt könnte es natürlich auch sein. Nun ist allerdings in Konfliktsituationen das Übel des sogenannten „Missverständnisses“ langsam, aber sicher zu einer Art „Universal-Konfliktursache“ vor allem im beruflichen Kontext geworden. Etwas überzeichnet, hat dann jeglicher Konflikt - nicht mehr wie früher - die Ursache, dass jemand dem anderen Böses gewollt, Unfreundliches gesagt, Schlechtes gewünscht, Regeln verletzt oder Hierarchien missachtet hat, sondern eigentlich meinen es alle mit allen gut, aber hie und da schleichen sich böse Missverständnisse (siehe auch Karikatur oben) ein und sorgen so für Konflikte. Damit sind alle von jeder Verantwortung entbunden, und bewusste Regelverstöße, mangelnde Kollegialität oder Fairness gehören endgültig der Vergangenheit an... – wenn es denn so einfach wäre.

Unbestritten bleibt, dass es für eine hilfreiche Beratung oder Supervision Ziel sein muss, ein möglichst klares gegenseitiges Verständnis zu erzielen und so eine konstruktive gemeinsame Arbeit möglich zu machen; auch, dass alles dafür unternommen werden soll, was das gegenseitige Verständnis fördert und verbessert. Ein wichtiger Faktor dabei ist, Informationen zu bekommen und wesentliche Formulierungen präzise zu hinterfragen – nicht als ein Schulwissen abprüfender Oberlehrer, sondern als ein neugieriger, neutraler Interessierter, manchmal als ein recht Ahnungs- und Vorurteilsloser.

Verständnis zu verbessern bedeutet auch, Rückmeldung zu geben, sich dem Gegenüber zu deklarieren im Sinne von „ich habe verstanden, worum es Ihnen geht“, Beobachtungen und nonverbaler Kommunikation Beachtung zu schenken, Vorsicht walten zu lassen vor vorschnellen Interpretationen, „Schubladieren“ und Kategorisieren, und natürlich Nuancen zu bemerken sowie den Respekt vor den Sorgen, Eigenarten, Fehlern und Entscheidungen des Supervisanden zu bewahren.



© Uli Stein; Quelle: www.ulistein.de/cartoons

Sich zu solidarisieren birgt schnell die Gefahr, die gewünschte professionelle Distanz zu verlieren, verblendet aber auch den Blick oder engt ihn ein.

An einem C-Punkt angelangt stehen, vor allem all jene Maßnahmen an, die das gegenseitige Verständnis fördern, dem Supervisanden Vertrauen und das Gefühl, verstanden zu werden, vermitteln, weil nur so ein weiteres Einlassen auf den laufenden Prozess gefördert werden kann. Ein Klient, der sich von seinem Supervisor oder Berater miss- oder gar nicht verstanden fühlt, wird wohl kaum bereit sein, mehr von sich und seinem Anliegen zu erzählen und noch viel weniger Aufgaben oder Empfehlungen des Supervisors zu befolgen.

Aus eigener Erfahrung als Supervisand weiß ich, wie wichtig es mir persönlich in verschiedensten Situationen war, das Gefühl zu haben, der Supervisor versteht, wie ich denke und warum, er kann nachvollziehen, warum mich etwas belastet, schmerzt, ärgert oder ich dieses oder jenes ändern möchte. Hätte ich das Gefühl gehabt, er unterschätzte meinen Anspruch, meine Belastungen oder fände es kindisch, überempfindlich oder sonst wie seltsam, wie ich reagiere, ich hätte den Prozess nicht weiter mitgehen können und auch wollen und damit auch das angestrebte Ziel mit ihm nicht erreichen können. Besonders geschätzt habe ich auch immer, dass Bewertungen in jeglicher Richtung und Moralisieren tunlichst vermieden wurden, sondern ich mich und mein Problem ernst genommen gefühlt habe. Diese Erfahrung halte ich für wesentlich, in der eigenen Praxis umzusetzen und fortzuführen.

Klärung des Auftrages

In erster Linie ist die Klärung des Auftrages natürlich in dem/den Erstgespräche(n) ein zentraler Punkt, um die Entscheidung treffen zu können, diesen Auftrag überhaupt zu anzunehmen oder abzulehnen. Aber auch im laufenden Supervisionsprozess ist es wichtig, den Auftrag - und auch den oder die Auftraggeber (in dem Sinne, dass es eben einen Unterschied macht, wer Hauptverantwortlich für das Zustandekommen dieses Supervisionsvorhabens ist) - im Hinterkopf zu haben und immer wieder abzuchecken, ob und was sich daran verändert (- schon wieder dieses Zauberwort ...). Speziell im Falle eines C-Punktes ist die Auftrags hinterfragung oder eine neuerliche Auftragsklärung eine hilfreiche Möglichkeit zu eruieren, was jetzt abläuft, was gerade notwendig geworden ist oder aber was plötzlich - im Unterschied zum ursprünglichen Auftrag - keine oder nur mehr eine untergeordnete Rolle spielt: Sowohl, wenn sich Ziele verändern oder auch, wenn Ziele erreicht sind (was ja auch manchmal recht unauffällig geschieht), verändert sich damit auch der Auftrag oder stellt sich vielleicht sogar heraus, dass der anfänglich vereinbarte Auftrag erfüllt wurde.

Ebenso verhält es sich bei veränderten Aufträgen. Es ist nicht immer klar erkenntlich, wenn der ursprüngliche Auftrag sich verändert hat / geändert wurde oder aus welchen Gründen auch immer sich erledigt hat, erledigt wurde oder einfach nur hinfällig geworden ist. Ein spürbarer oder sichtbarer C-Punkt kann ein Hinweis darauf sein, dass es im Auftragsbereich wie auch immer geartete „Neuigkeiten“ gibt, denen man/frau sich konkreter zuwenden sollte. Die Transparenz kann so wieder erhöht werden und Aufmerksamkeit und Energie wieder zielgerichteter eingesetzt werden. Wenn die oben beschriebene Auftrags hinterfragung auch nur dazu führt, dass eine bessere Konzentration oder Neubesinnung auf das eigentlich vereinbarte Ziel, vielleicht auch ein Zurückkehren nach einem Abdriften in andere Themen, passiert, dann hat sich dieser Methodenschritt allemal für den weiteren Prozess gelohnt.

Zielabänderung / -neudefinition

Ähnlich wie bei der Auftragsklärung verhält es sich auch mit der Zielvereinbarung und stetigen Überprüfung dessen Aktualität und Gültigkeit. Erfahrungsgemäß sind Ziele keine starren, unveränderlichen „Fixsterne am Supervisionshimmel“, sondern Beschreibungen von etwas Erträumten, Angestrebten oder auch von jemandem oder etwas (zB Rahmenbedingungen) Vorgegebenen.

Nicht nur die tatsächliche Identifikation mit dem besprochenen Ziel muss hinterfragt und regelmäßig aktualisiert werden, sondern auch die allgemeine Gültigkeit: Ein laufender Supervisions- und im Idealfall ein damit verbundener Entwicklungsprozess verändert Sichtweisen, Meinungen, Relativitäten und damit zwangsweise auch ursprünglich angepeilte Ziele.

So steht im Falle eines wie auch immer erkannten C-Punktes immer die Frage im Raum, ob das ursprünglich vereinbarte Ziel noch Gültigkeit hat, für den Supervisanden noch immer treffend formuliert ist; ob es aufgrund einer neuen Sichtweise oder Haltung, vielleicht auch aufgrund des im laufenden Prozess über sich selbst und das System, dessen Bestandteil man/frau ist, Erfahrenen hinfällig oder gerade durch diesen Prozess bereits erreicht worden ist.

So wie es auf jedem Wanderweg Abzweigungen oder Kreuzungen gibt, an denen die Entscheidung ansteht, auf dem geplanten Weg weiterzugehen oder seinen Plan zu ändern, oder auch für seinen ohnehin schon abgeänderten Plan den passenden neuen Weg zu suchen, kann man auch den Beratungs- und Supervisionsprozess betrachten: Der C-Punkt könnten in diesem Bild die Wegkreuzung markieren oder auch das Bedürfnis oder die Notwendigkeit, einen neuen Weg zu suchen, also gewissermaßen einen möglichen Wende- oder Veränderungspunkt. In welche Richtung es schließlich weitergeht, oder ob sich der anfangs eingeschlagene Weg ohnehin bewährt, wäre dann Inhalt der Supervision; in vielen Fällen wiederum hieße es, mit passenden Methoden sowohl die möglichen Varianten als auch anschließend die entsprechende Entscheidung (inklusive den für den betroffenen Kontext zu erwartenden Konsequenzen) herauszuarbeiten.

Praxisbeispiel „Tränen lügen nie...“

Während einer Supervisionssitzung, in der die gegenwärtige Arbeitssituation der Supervisandin das von ihr erklärte Thema war, wirkte diese bereits ab ihrem Eintreffen sehr traurig auf mich. Nachdem sie das mitgebrachte Thema aus ihrem Arbeitskontext erklärt hatte und wir begannen, uns näher damit zu beschäftigen, fiel mir auf, dass sie sich mehrfach ihre nassen Augen wischte. Ehrlich gesagt, hatte ich schon eine gewisse Scheu davor, diese Beobachtung anzusprechen – ungewiss darüber, in welches „Fettnäpfchen“ ich dadurch treten könnte oder, bildlich ausgedrückt, welche Lawine ich dabei losretten könnte. Als sie/sich das beschriebene Verhalten jedoch in den folgenden Minuten wiederholte und sie sich auch noch dafür zu entschuldigen begann, fasste ich mir ein Herz und sprach sie darauf an. Nachdem sie anfangs ein verkrampftes „Nichts“ auf meine Frage, was denn sie so traurig machte, herausbrachte entschied sie sich dann doch rasch, zu erzählen, was denn der (Hinter)Grund für ihre Tränen war: Eine große Sorge über eine akute Erkrankung eines Mitgliedes ihrer Familie überschattete ihr derzeitiges Interesse und ihre Konzentrationsfähigkeit auf ein Thema aus ihrem Arbeitsleben, was mir völlig verständlich und leicht nachvollziehbar war. Die Angst um einen geliebten Menschen, der die Diagnose einer Erkrankung mit höchst ungewissem Ausgang erhalten hatte,

dominierte selbstverständlich alle anderen gegenwärtigen Anliegen klar. So sollte sie zuallererst Raum und Zeit für ihre Emotionen haben und anschließend vereinbaren wie auf ihren Wunsch hin, das heutige Thema umzugestalten. So beschäftigten wir uns im Laufe der Sitzung damit, welche aktuellen Auswirkungen diese Diagnose auf sie und damit auch auf ihr existenziell wichtiges Arbeitsleben hätte bzw. wie sie vorerst in den nächsten Tagen damit umgehen könnte. Es ging um das Erlangen wichtiger fachkompetenter medizinischer Information genauso wie um ihren Energiehaushalt in dieser Situation, die das Risiko der Überforderung in sich birgt. Möglichkeiten, wie sie sich mit ihrem Arbeitgeber arrangieren könnte, um ausreichend Zeit und Energie für die wichtige familiäre Aufgabe und Herausforderung zu haben, wurden gesucht. Mit diesen und weiteren kleinen Schritten gelang es trotz der für sie tragischen Situation, einige mögliche Schritte der Unterstützung und des Umgangs mit der neuen und belastenden Familiensituation herauszuarbeiten. Allein die Idee, dass es auch in solch negativ erscheinenden Lebensabschnitten Perspektiven, die Möglichkeit, selbst etwas beizutragen oder zu gestalten und Entlastungen in anderen Bereichen zu forcieren, gibt, brachte trotz unveränderter Ausgangsposition eine subjektive Veränderung ihrer anfänglich beschriebenen Hilf- und Aussichtslosigkeit mit sich. Diese Auseinandersetzung und Suche nach möglichen Schritten bei einem doch sehr „privaten“ Thema hatte, ohne es bewusst zu (ver)suchen, den Kontext Arbeit, aus dem sie ursprünglich gekommen war und mit dem sie sich auch in nächster Zukunft arrangieren muss, nicht außer Acht gelassen.

Gezielte Intervention

Natürlich ist jegliche Form der gezielten Intervention aus dem übergroßen Repertoire der systemischen Methodik eine nahe liegende Möglichkeit, an einem C-Punkt angelangt, tatsächlich „etwas zu machen, das einen Unterschied macht“ und damit der Dynamik im System – im inneren persönlichen genauso wie im Team-, Gruppen- oder Arbeitssystem – einen Impuls zu geben. Dieser Impuls kann und soll auch ein Hinterfragen der jeweiligen Teile des Systems auslösen, das schließlich zu einer bewussten Behauptung und Wiedereinnahme der ursprünglichen Position und Haltung führt oder aber eine Neupositionierung ermöglicht oder sogar einfordert, ja möglicherweise erzwingt. Auf diese Weise ermutigt, verleitet, provoziert oder überzeugt, ist es jedem Teil des Systems (äußeren oder inneren) erlaubt, vielleicht sogar angeraten, etwas anders zu machen, sich und damit auch etwas im System zu verändern.

Auf die Vielzahl der einzelnen methodischen Interventionsmöglichkeiten möchte ich in diesem Rahmen nicht weiter eingehen, weil es denselben gewiss sprengen würde und auch „Eulen nach Athen tragen“ hieße.

Fakt ist jedoch, dass dieser besagte Impuls (Intervention), ein „beherztes Eingreifen“ des Supervisors, der ja de facto auch ein Teil des sich ihm präsentierenden Systems ist, also im Rahmen seiner Kreativität, seiner Fachkompetenz, seiner Erfahrung und seiner (nennen wir es einfach so) Menschenkenntnis, sowohl in einer Aktivität (Worte, Verhalten, Handlungsänderung etc.), aber auch in einem bewussten etwas gerade jetzt „Nichttun“ bestehen kann.

Strategie

Aufbauend auf Erstgespräch, Auftragsklärung und Zielformulierungen, ganz sicher aber auch aufgrund erster Eindrücke und persönlicher Einschätzungen erstellen, entwickeln oder fassen wir spontan einen Plan, wie wir in unserer Funktion als

SupervisorIn als nächstes vorgehen wollen. Wir haben Ideen zur weiteren nötigen Informationssammlung und vielleicht schon einen „roten Faden“ wie wir strategisch vorgehen möchten. Diese Anfangstrategie entwickelt sich mit dem laufenden Supervisionsprozess immer weiter, berücksichtigt neue Informationen und beobachtete Verhaltensweisen, verbale und nonverbale Kommunikation. Manchmal ist die Strategie rasch in die Zukunft gerichtet und manchmal sehr gegenwartsbezogen. Jede Wahrnehmung eines C-Punktes sollte zu einer Überprüfung und Infragestellung der bisherigen Strategie führen und - ähnlich wie in der Systemtheorie – dazu führen, dass die bisher angewandte Strategie dadurch bestätigt oder bestärkt wird, oder eben ins Wanken gerät, sich als kontraproduktiv, nicht Ziel führend oder ganz einfach nicht hilfreich erweist. Diese Gegebenheiten zur Kenntnis zu nehmen heißt dann im konkreten Fall der Negativkonsequenz, die Strategie zu überdenken, mögliche Annahmen, die sich verändert oder als falsch eingeschätzt herausgestellt haben, zu korrigieren, neuen Erkenntnissen Rechnung zu tragen und im Extremfall die ganze Strategie zu verwerfen und eine neue, angepasste zu entwickeln.

Aus eigener Praxiserfahrung weiß ich, dass diese recht salopp ausgedrückte Erkenntnis allerdings nur selten eine rasche, klare und neue - hoffentlich wirksamere - Strategie „herbeizaubert“, sondern erst einmal schlicht und einfach Ratlosigkeit auf Seiten des Supervisors, möglicherweise auf beiden Seiten bedeuten kann und häufig auch bedeutet. Der dadurch ausgelöste Stress der Unsicherheit bietet aber auch die Chance, einfach wiederum neugierig zu werden auf mein Gegenüber, seine Fähigkeiten und Grenzen, seinen Erfahrungsschatz und seine Kompetenzen bewusst zu erkennen und zu betrachten und dieses möglicherweise neue Bild in die (Weiter)Arbeit zu integrieren – tatsächlich kann auf diese Weise eine neue „Landkarte“ entstehen, die viele Möglichkeiten eröffnet.

Zusätzlich hat natürlich meine eigene Ratlosigkeit als Supervisor eine Wirkung auf das gesamte System und vor allem konkret auf mein Gegenüber – es macht also einen „Unterschied“ und damit wieder eine neue kreative Sicht und deren Folgen möglich...

Zeifaktor und Tempo

So schnelllebig unsere Zeit im dritten Jahrtausend auch immer beschrieben wird, so „langsambelig“ sind oftmals erwartete Veränderungen oder wichtige Entwicklungen. Und eins steht fest: Zeit ist im Entwicklungs- oder Veränderungsprozess kein absolutes Maß, das sich in Minuten, Sekunden, Tagen oder Wochen ausdrücken lässt, sondern ganz im Gegenteil eine höchst subjektiv wahrnehmbare Größe. So wie wir eben die gleiche Zeit ganz unterschiedlich wahrnehmen, ob wir auf Bus oder Taxi warten, um einen wichtigen Termin wahrzunehmen, oder ob wir am Strand in der Karibik liegen und hoffen, dass der Urlaub nie zu Ende geht, so ähnlich verhält es sich auch in der Beratungs- und Supervisionsarbeit:

Das Gefühl zu haben, dass sich dringend etwas oder jemand (ver)ändern sollte, um größer nachteiligen Konsequenzen zu entgehen, versetzt uns in Stress, macht uns Druck, und vermutlich geben wir diesen innerlich verspürten dringenden Handlungsbedarf auch - bewusst oder unbewusst – an unsere(n) Supervisanden weiter. Dass unter Druck oft die Kreativität, die Weitsicht oder auch die Motivation leidet, ist eine Tatsache, die gerade in diesem Bezug schmerzlich spürbar wird. So wäre beispielsweise aus unserer Sicht eine rasche (Re)Aktion erforderlich. Doch unter Stress lassen sich keine kreativen Lösungsmöglichkeiten finden und die Motivation schwindet parallel zur subjektiven Aussicht auf Erfolg zusehends, weil mit jeder weiter

vergangenen Zeitspanne eine Lösung unwahrscheinlicher wird – ein Teufelskreis, den es nach Möglichkeit zu unterbrechen oder wenigstens zu verlangsamen gilt – wenn das nur so leicht ginge...

Es scheint mir an dieser Stelle erst einmal wichtig zu sein, den Zeitfaktor von Anfang an im Supervisionsprozess zu thematisieren, ihn nicht zu verleugnen und dadurch Gefahr zu laufen, dass er - realistisch-erweise trotzdem vorhanden – im Hintergrund, Untergrund oder Unterbewusstsein sein (Un)Wesen treibt. Nur mit einer konkreten Abklärung des aus Sicht des Supervisanden erforderlichen oder durch äußere Faktoren bzw. allfällige Fristen definitiv vorgegebenen Zeitrahmens, den wir durchaus hinterfragen dürfen und sollen – vor allem wenn wir Zweifel, Bedenken oder Erfahrungen haben, die dieser subjektiven Einschätzung entgegenstehen - ist es möglich, einen gemeinsamen Zeitrahmen zu definieren. Was allerdings keinesfalls bedeutet, dass dies ein starres, unveränderliches Diktat ist oder sein soll, sondern ein die gesamte Entwicklung begleitendes und immer wieder zu reflektierenden sowie bedarfsweise anzupassendes Gerüst, an dem man/frau sich innerhalb des Prozesses orientieren kann. Diesen Zeitfaktor im Auge zu behalten, ihn immer wieder zu hinterfragen und gemeinsam mit dem Supervisanden bei Bedarf anzupassen oder abzuändern, ist Aufgabe des Supervisors – ja nicht nur seine Aufgabe, sondern gleichzeitig ein manchmal recht wirksames Instrument, um Ideen, Entwicklungen und die Entstehung kreativer Lösungsvarianten zu fördern oder zuzulassen.

So ist das Bewusstmachen, Neujustieren und Hinterfragen des Zeitfaktors und damit verbunden des Arbeits- und Entwicklungstempos ein probates Mittel, um auf einen C-Punkt zu reagieren. Viele der bereits erwähnten Hinweise auf einen C-Punkt, also auf einen notwendigen Veränderungsschritt, können auf einen zu straff, zu locker oder ganz einfach zu wenig konkreten oder gänzlich unausgesprochenen Zeitfaktor und Zeitplan hinweisen. Die Unterscheidung zwischen dem Zeitplan oder dem wahrgenommenen Zeitfaktor des Supervisanden und auf der anderen Seite der notwendigen Zeiteinschätzungen des Supervisors sowie die bei spürbaren oder ausgesprochenen Differenzen zwischen den beiden erforderliche Klärung oder Anpassung sollen an dieser Stelle nochmals betont werden. Gerade die bereits erwähnten Signale wie „innere Ungeduld“, das Gefühl, dass „nichts weiter geht“ oder „eigener Unmut oder Verärgerung“ stehen nicht selten im Zusammenhang mit Unklarheiten, Unausgesprochenheiten oder Uneinigkeit in Bezug auf den Faktor „Zeit“.

Im Zuge der Klärung des Zeitfaktors, der dadurch bedingten Bedürfnisse oder Konfliktsituationen kann es sogar so weit kommen, dass der von außen durch Fristen oder andere bewusst eingegangene oder unfreiwillige Verbindlichkeiten vorgegebene Zeitrahmen aufgrund der durch ihn ausgelösten Stress-, Konflikt- oder Belastungssituation in der dadurch bestimmten Phase von der Rahmenbedingung zum eigentlichen Thema der Supervision mutiert. Die Anpassung des Tempos an unveränderbare Notwendigkeiten, im Zweifelsfall jedenfalls an die Bedürfnisse des Supervisanden, ist ein wichtiges Anliegen im Supervisionsprozess.

Zeit zu haben, Zeit zu geben und Zeit zu nützen sind also enorm wichtige, jedoch sehr subjektiv unterschiedliche Faktoren in der Supervision und Beratung, denen genug Aufmerksamkeit, Feingefühl und Sensibilität geschenkt werden sollte.

Abgabe des Klienten an andere KollegInnen

Trotz intensiver Bemühungen, größtmöglicher Flexibilität und Fachkompetenz oder gerade deswegen kann sowohl beim Erstgespräch als auch im Verlauf des Supervisionsprozesses eine Abgabe oder Weiterempfehlung an andere KollegInnen die Intervention der Wahl sein.

Verschiedene grundlegende Erfordernisse müssen zum Zustandekommen, aber auch zum Aufrechterhalten eines bereits zustande gekommenen Supervisionsvertrages erfüllt sein. Dazu gehört aus meiner Sicht auf jeden Fall eine für die Arbeitsfähigkeit unabdingbare Basis des gegenseitigen Respekts, die beiderseitige Freiwilligkeit bei der Auswahl bzw. freiwillige Zustimmung zur Auswahl des oder der SupervisorIn, eine haltbare ethische oder moralische Akzeptanz und sicher auch die gemeinsame Perspektive, an den vereinbarten Zielen arbeiten und Schritte der Weiterentwicklung, Veränderung oder Einsicht auf dem angestrebten oder bereits begonnenen Weg umsetzen zu können. Sofern diese und auch mögliche andere Grundvoraussetzungen nicht erfüllt werden und auch künftig nicht erfüllbar scheinen, ist diese Gegebenheit oder Wahrnehmung konkret zu hinterfragen, offen anzusprechen und schlussendlich eine klare Entscheidung zu treffen, ob ich mich in der Lage sehe oder sehen will, einen aus meiner Sicht konstruktiven Supervisionsprozess zu begleiten oder auch nicht. Dem Interessenten oder bereits aktiven Supervisanden die getroffene Entscheidung mitzuteilen – mit dementsprechender Transparenz über die Entscheidung und deren Hintergründe – ist ein Schritt für mich selbst, professionell und authentisch zu bleiben, kann aber durchaus auch ein (Nachdenk)Impuls für den Supervisanden und dessen weitere Entwicklung sein (macht einen Unterschied!).

RESUMEE

Albert Einstein soll einst gesagt haben: „Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“.¹⁷

So gesehen scheint uns ja gar nichts anderes übrig zu bleiben, als unsere Denkweise, unsere Sicht der Welt und der Dinge und unseren Eindruck davon (oft auch ein Vorurteil darüber) und unsere Haltung, mit der wir dem System gegenüberstehen, zu überdenken, in Frage zu stellen und kreativ zu verändern, um tatsächlich einen neuen Impuls der Veränderung auf ein System auszulösen, das festgefahren, unbeweglich oder unzufrieden stellend ist.

Welche Signale uns einen Veränderungsbedarf aufzeigen können und in welchen Bereichen eine Veränderung auf Seite des/der SupervisorIn als Auslöser einer Veränderung der SupervisandInnen und deren System für mich vorstellbar und zum Teil auch in der Praxis erprobt worden ist, habe ich versucht, im vorliegenden Werk zu beschreiben, das keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit stellt, sondern viel mehr als eine beispielhaft Skizze zum kreativen Weiterdenken anregen soll.

Abschließende Geschichte bringt meine Gedanken nochmals auf den Punkt:

„Ein Professor händigte die Unterlagen für das Abschlussexamen aus und verursachte einige Verwirrung bei den Studenten. Einer von ihnen sprang auf und rief aufgeregt: "Aber, Herr Professor, das sind ja die gleichen Fragen, die Sie uns bei der letzten Klausur gestellt haben!" - "Stimmt", sagte er, "aber die Antworten haben sich geändert." ¹⁸

¹⁷ aus 1000-Zitate.de; angegebener Autor: Einstein, Albert

¹⁸ aus Zitate.de; Autor unbekannt

So oder so ähnlich stellen sich auch uns in der Supervisionsarbeit und natürlich unseren SupervisorInnen in deren (Arbeits)Leben immer wieder die gleichen oder ähnliche Fragen, und ich sehe es als unsere Aufgabe, bei der Suche nach neuen lebendigen, Lebens- und Arbeitsqualität fördernden und doch oftmals „in“ ihnen selbst zu findenden Antworten auf kreative Art und Weise behilflich zu sein, ihre Lösungskompetenz zu fordern und zu fördern.

NACHSATZ

Nach Möglichkeit habe ich im Text jeweils die männliche und weibliche Form der genannten Personen in einem Wort verwendet. Wo ich ausnahmsweise auf die zweigeschlechtliche Formulierung verzichtet habe, diente dies ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

LITERATURNACHWEIS

Bauer, Joachim: Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. Piper Verlag (2004)

Brandau, Hannes / Schüers, Wolfgang: Spiel- und Übungsbuch zur Supervision. Otto Müller Verlag (1995)

Charlier, Siegfried: Grundlagen der Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Verlag Thieme (2001)

de Jong, Peter / Berg, Insoo Kim: Lösungen (er)finden. Verlag modernes Lernen (Dortmund 2003)

de Shazer, Steve: Der Dreh: überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl-Auer Verlag (2006)

Furman, Ben / Ahola, Tapani: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern: Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Zwilling zum Erfolg. Carl-Auer (2004)

Golas, Thaddeus: Der Erleuchtung ist es egal, wie Du sie erlangst. Verlag Hugendubel (2003)

Hanika, Horst M.: Das Chaos-Syndrom – Warum Hierarchien nicht funktionieren, wie sie sollen. Signum Verlag (2005)

Milowitz, Walter: Teufelskreis und Lebensweg - Systemisches Denken in der Sozialarbeit. Springer Verlag (1998)

Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. Verlag Piper (1988)

Bücher

Andrea Tippe: Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen.. Carl-AuerVerlag, Heidelberg 2008

Es ist nicht häufig, dass OrganisationsentwicklerInnen, bzw. BeraterInnen ihre eigene Praxis auf den Prüfstand heben. Präsentiert werden eher behauptete Wirkungen und ihre Erklärungsmodelle, oder von der Praxis entkoppelte Begleit- oder Folgeevaluationen.

Andrea Tippe hingegen begibt sich mit ihrem klar formulierten Erkenntnisinteresse und der methodischen Ausrichtung gleich zu Beginn unmissverständlich in die doppelte Überprüfbarkeit als Autorin wie als Organisationsentwicklerin. An die forschungsleitende Fragestellung: „Welche Wirkung hat Teamentwicklung für die Stabilisierungsphase in OE-Prozessen?“ schließt sie die Offenlegung des Untersuchungskonzepts an. „Der Untersuchung von behaupteten, erforschten und beobachteten Wirkungen von Teamentwicklung wird besonders nachgegangen. ... Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden mit eigenen Erfahrungen in Verbindung gebracht.“ (S.7)

Andrea Tippe beginnt mit einer stringenten Aufarbeitung der Literatur zur Begriffsklärungen von Organisation, OE-Prozess, Team und Gruppe, Teamentwicklung und Stabilisierungsphase. Von ihr verwendete Definitionen begründet sie mit einem Fokus auf die Selbstorganisationsprozessen in Gruppen, Teams und Organisationen, die sich linearen Kausalitätsbegründungen und sozialen Idealisierungen entziehen.

In den zwei folgenden Kapiteln wendet sich Tippe der „Gestaltung von Teamentwicklung“ und „Veränderung und Stabilisierung als Praxis“ zu.

Mit besonderem Interesse habe ich die erforschten Wirkungen von Teamentwicklung und deren Begründungen gelesen. Teamentwicklung, um es kurz zu fassen, dient dem Gruppenlernen, um auf ständige Veränderungen proaktiv antworten und innovativ bleiben zu können. „Metakommunikation soll nicht in besonderen Fällen, sondern als ständiger Prozess etabliert werden.“ (S.37) Ein hohes Ausmaß an gruppenspezifischem Zusammenhalt korreliert mit ökonomischen Erfolgsdaten.

Der Schlüsselbegriff der Begründungskontexte lautet also Veränderung. Tippe zitiert Schumacher, „dass die eigentliche Führungsaufgabe ... die Gestaltung des Wandlungsprozesses“ und Veränderung dann erfolgreich sei, „wenn es rasch gelingt, tragfähige Beziehungs- und Kommunikationsprozesse für weitere Veränderungspotenziale zu entwickeln.“ (S. 49).

Teamentwicklung bietet ein Instrumentarium, um Berechenbarkeit zu erzeugen in einem Umfeld, in dem das Fehlen von Berechenbarkeit als „Vision des ständigen Wandels“ die organisationspolitische Grundannahme (also Sicherheit) darstellt. Gemeinsames, integriertes Handeln ist in einem solchen Kontext nur durch ständige kommunikative Vermittlung von Verbindlichkeit möglich. Zur Förderung dieser Verbindlichkeit arbeitet Tippe als Teamentwicklerin – unter explizitem Rückgriff auf Kurt Lewin – gruppendynamisch und fokussiert darauf, „das Team in seinem Selbstorganisationsprozess zu unterstützen“, indem sie ihm „Zeit und Raum gewährt, die Probleme zu benennen.“ (S. 32). Als Rahmenbedingungen etabliert sie dazu die relative Unstrukturiertheit der Gruppe, das Hier-und-Jetzt-Prinzip sowie die Ausrichtung auf einen Prozess der Verhaltensänderung.

Dieser Fokus ermöglicht einen Stabilisierungsbegriff, der lerntheoretisch auf das Einüben neuer sozialer wie struktureller Verhaltensroutinen abzielt.

Anders gesagt: Ohne vertrauensstabilisierende Klärung von Beziehungen und Funktionen wird gemeinsames Handeln schwer bis unmöglich. Je weniger emotionale/soziale Energie für Beziehungsklärung aufgewendet werden muss, umso mehr emotionale/soziale Energie kann in die externen Ziele der Organisation investiert werden. Das Erlernen der dazu nötigen reflexiven Feedbackschleifen ist Ergebnis gelungener Teamentwicklung. Die Interventionen, um dies zu erreichen, müssen dabei „den Organisationsmitgliedern methodisch und theoretisch nachvollziehbar (sein) ...“, damit weitere Impulse in Folge selbstorganisiert weitergeführt werden können. Wenn Teamentwicklung an externe Beratung ange koppelt bleibt, wirkt dies für die Stabilisierung kontraproduktiv.“ (S. 83)

Andrea Tippe stellt abschließend ein eigenes Teamentwicklungs-Projekt in einer Non-profit-Organisation vor, das sie mit der Auswertung von qualitativen Interviews abschließt, die sie einige Zeit nach dem Ende der Teamentwicklung mit vier Führungskräften geführt hat.

Über Literaturrecherche, Empirie und Evaluation kommt Tippe schließlich zu drei Hypothesen in Responz zu ihrer Fragestellung. (S.79):

- Kritisches Hinterfragen und Feedback in regelmäßigen Prozessabschnitten fördern Stabilität und Weiterentwicklung des Teams.
- Die Stabilisierungsphase im OE-Prozess gelingt in dem Ausmaß, in dem Führungskräfte bereit sind, sich der Rollengestaltung konsequent zu widmen.
- Teamentwicklung ermöglicht als Set unterschiedlicher OE-Interventionen das nachhaltige organisationale Lernen der Gruppen und Personen im OE-Prozess.

Für BeraterInnen wie Führungskräfte zeigt sich einmal mehr die Bedeutung der Beziehungsarbeit unter Beachtung der funktionalen Setzungen. „Die Fähigkeit von Personen, in kritischen Situationen entsprechend ihrer Funktion handeln und funktionsadäquate Rollen einnehmen zu können, erleichtert eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung“ - und dies ist nur im Rahmen stabiler, ausreichend geklärter Inter- und Intragruppen-Beziehungen möglich. Als Gruppendynamikerin bietet Tippe dafür einen klaren methodischen Fokus, der für die Teilnehmenden den Blick auf die aktuellen Selbstorganisationsprozesse des Teams eröffnet.

Aus unserer systemischen Sicht liest sich „Veränderung stabilisieren“ wie eine Studie zu Minimierung von Dysfunktionalität im Milowiz'schen Sinn. Der Fokus der Autorin auf Wirkungen erschließt darüber hinaus dem systemischen Blick jenen auf Rückkoppelung und Wechselwirkung auch dort, wo Andrea Tippe mit einem anderen Begriffsrepertoire arbeitet.

Das Buch besticht einerseits durch die methodische Konsequenz, mit der Tippe sowohl ihr eigenes forschungsleitendes Interesse als auch den „State of the Art“ in den Blick nimmt, andererseits durch die Offenheit, mit der sie ihre eigene Praxis zur Verfügung stellt. Es kann daher sowohl PraktikerInnen wie auch Interessierten, die einen Einstieg in die Thematik „Teamentwicklung“ suchen, ans Herz gelegt werden.

Michaela Judy

Björn Kraus, Wolfgang Krieger (Hg.): Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung. Jacobs Verlag 2007

Muss ich das Buch über die *Macht* in der Sozialen Arbeit wirklich lesen? Muss es sein? Fragte ich mich oft nach meiner *freiwilligen Verpflichtung* eine Rezension darüber zu schreiben. Ich merkte meine Abwehr, einerseits, weil ich ohnehin genug zu tun habe, andererseits aber auch, weil ich den Begriff *Macht* und Abhandlungen darüber mit Skepsis betrachte. Ich höre in meinem Hinterkopf die warnende Stimme von Gregory Bateson, sich vor den *quasiphysikalischen Termini* zu hüten, deren Anwendung letztlich kontraproduktiv sei.

Oder auch die Resümées in unseren Literaturarbeitskreisen, wenn es zu diesem Thema kam: Machtdiskussionen sind Teil von Beziehungsdefinitionen und zeugen von bestimmten Interaktionsverhältnissen – womit ich dann aber schon im Untertitel des Buches bin und mich dieses doch zu interessieren begann.

Ich denke, es ist den Herausgebern und auch Autoren wichtig eine Möglichkeit zu finden, als systemisch Denkende im allgemeinen Diskurs über *Macht* mitzumachen und produktive Zugänge zu finden, produktiv gerade auch für Handelnde in der Sozialen Arbeit. Meist werden sogenannte Machtverhältnisse analysiert und in deren Komplexheit aufgezeigt, andererseits sind die komplexen Analysen wieder durch die Kürze der Beiträge begrenzt.

Es zeichnet sie eine besondere Mischung aus sehr genauen Bezugnahmen zu systemtheoretischen Theorien und Machttheorien aus, und gleichwohl der Blick auf das Praxisfeld der Sozialen Arbeit, bzw. deren Forschung und Lehre.

Dieses Buch liefert keine Auseinandersetzung über den Machtbegriff aus systemtheoretischen Überlegungen, sondern bildet eher eine Art Reflexionshilfe über Verhältnisse im Bereich der Sozialen Arbeit nachzudenken, die von anderen Wissenschaftlern mit Machtbegriffen, quasiphysikalischen Begriffen, besetzt werden.

Staub-Bernasconis Essay über „Theoretiker und PraktikerInnen Sozialer Arbeit“ ist zwar 20 Jahre alt, wurde aber von ihr für diese Ausgabe überarbeitet und liefert immer noch sehr aktuell Gedanken betreffend die Situation der Forschenden, Lehrenden und Praktizierenden im Sinne von „symbolischer Macht“ Bourdieus.

Pfeiffer-Schaupp bezieht sich ebenfalls auf Bourdieu und warnt die Sozialarbeit davor, in missverstandem Konstruktivismus – als Gleich-Gültigkeit jeder Weltsicht – eine Rechtfertigung zu finden für den Verzicht auf den Kampf für Gerechtigkeit. Wir können nur hinzufügen, dass Konstruktivismus – zumindest so wie Glasersfeld oder von Foerster ihn denken – nicht von Verantwortung freispricht, sondern diese selbst in die Verantwortung des Einzelnen legt.

Krieger zielt – wohl ebenso als Mitherausgeber wie als Autor eines der Artikel – darauf ab, sich die Auseinandersetzung mit dem Thema *Macht* nicht zu leicht zu machen. Er betont den Verlust des Themas in den letzten Jahrzehnten und versucht, Aspekte von Elias, Weber, Parsons und vielen anderen – Prämodernen und Modernen wohl-gemerkt – in die postmoderne Auseinandersetzung einzuflechten, um zu betonen, dass *Macht* kein einfaches und kein abzuwendendes Thema ist.

Kraus vertieft und erweitert seine Idee der Unterscheidung von destruktiver und instruktiver *Macht* (vielleicht besser verständlich genannt als hindernde und fordernde *Macht*), um eine Brücke zu schlagen zwischen den Gegnern der *Machtmetapher*, die sie eben als reine *Metapher* abtun wollen und den Anhängern des *Machtbegriffes*, die

mit der der moralischen Rute der Gleichgültigkeit gegenüber Gewalt und anderen Machtmissbrauch drohen.

Wolf hingegen, der sich nicht als Systemiker und wohl auch nicht als Konstruktivist versteht, steht ganz hinter dem Begriff, erklärt ihn auch relativ einfach weberianisch und zeigt gegen eine oft missverständene postmoderne Auffassung, dass, wenn man den Missbrauch nicht in den Vordergrund stellt, ein „Machtüberhang“ auf Seiten des Helfers sinnvoll, ja notwendig ist.

Streiflichter über Theorie und Praxis im Zusammenhang mit Supervision liefern Hör und Schneider, während Dallman uns in eine soziologische Diskussion über Macht und soziale Arbeit einführt: Luhmanns Beschreibung von Macht als "symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium" führt weiter, als es die meisten anderen Versuche tun - wenn auch, wie Luhmann selbst betonte, keine Handlungsanleitungen folgen können.

Das Thema Macht im Sinne von Empowerment greift Rausch ebenso auf wie Mühlum: Der Eine für die Gemeinwesenarbeit, der Andere in der Sterbebegleitung. Beide stellen die Notwendigkeit dar, die Macht der Klienten zu fördern; passend zu Hosemanns Plädoyer für soziale Gerechtigkeit, begründet mit Habermas, Rawls, Margalit und Luhmann.

Sehr klar analysiert Assmann das doppelte Mandat der Sozialarbeit - hier verstanden als den Widerspruch zwischen der Arbeit in gesellschaftlichem und der im privaten Interesse der Klientel. Macht wird ausgeübt, und eine Befreiung aus der Zwickmühle gibt es nicht.

Denselben Widerspruch meint Kersting, wenn er die Ergebnisse einer Studie aus dem Pflegebereich in die soziale Arbeit überträgt: "Kälte" als Selbstschutz ist hier gefunden, dort zu erwarten.

Und Kleve zeigt auf, daß "dieselben Phänomene in der sozialen Arbeit zugleich als mächtig und als ohnmächtig beschrieben ... werden können" - auch hier in der Hoffnung, dass bewusster Umgang damit hilfreich sein wird.

Diesem Sammelwerk über viele Aspekte des Themas Macht in der sozialen Arbeit kann eine kurze Rezension nicht gerecht werden: Zu weit ist die Streuung, zu vielfältig die Anregungen, die wir allen ans Herz legen wollen, da das Thema allgegenwärtig ist: Man kann es ignorieren oder sich damit beschäftigen. Das Buch ist zweifellos wichtig für jene, die sich mit Diskursen über Macht beschäftigen wollen und diese differenzierter mit systemisch konstruktivistischen Ansätzen in Arbeitsalltagen verbinden wollen, sie einbeziehen wollen oder auch müssen. Anders gesagt: Man muss das Buch tatsächlich lesen.

Bernhard Lehr

Was man gelesen haben muss...

Wie Raucher Aktien kaufen

Entscheidungsprozesse laufen bei Rauchern anders ab als bei Nichtrauchern

Raucher denken anders als Nichtraucher: Sie lassen die Konsequenzen alternativer Handlungen in ihren Entscheidungen unberücksichtigt. Zündet sich ein Raucher also den Glimmstängel an, so wird diese Entscheidung dadurch begünstigt, dass seine Denkprozesse die gesündere Alternative, nicht zu rauchen, systematisch ausblenden. Darauf deuten zumindest die Ergebnisse amerikanischer Forscher um Read Montague vom Baylor-College in Houston aus Verhaltensexperimenten mit Rauchern. Sie vermuten, dass diese Unfähigkeit, die Konsequenzen von alternativen Handlungen angemessen zu berücksichtigen, für viele Suchterkrankungen charakteristisch ist. Durch ein Verständnis dieser Denk- und Verhaltensprozesse können neue therapeutische Ansätze entwickelt werden.

Die Forscher untersuchten 31 Raucher und Nichtraucher während eines Verhaltensexperiments, in dem diese eine Summe von 100 Dollar in Aktienpaketen anlegen konnten. Nach dem Einsatz offenbarten die Forscher die Kursentwicklung. Sie zeigten den erzielten Gewinn, wiesen aber auch auf den entgangenen Gewinn hin, wenn die Probanden die optimale Anlegealternative gewählt hätten. In einer statistischen Auswertung vieler Anlegerunden stellten die Forscher fest, dass Nichtraucher diese Differenz von realem Gewinn und nicht erreichtem Gewinnmaximum in ihrer Anlegestrategie berücksichtigten. Sie lassen damit die Konsequenzen alternativer Handlungen in ihren Entscheidungsprozess einfließen. Bei Rauchern hingegen war dies nicht der Fall.

Verblüffenderweise zeigten Gehirnscans der Probanden mit dem funktionalen Magnetresonanztomographen, dass sowohl Raucher als auch Nichtraucher während des Anlegespiels über Informationen zu Handlungsalternativen und deren Konsequenzen verfügen. In den weiteren Entscheidungsprozessen ignorieren Raucher dies allerdings. Die Forscher vermuten, dass dieser Verdrängungsmechanismus mit dazu beiträgt, dass Raucher und andere Suchtkranke an ihrer Droge hängen bleiben. Read Montague (Baylor-College, Houston) et al.: Nature Neuroscience, Online-Vorabveröffentlichung, DOI: 10.1038/nn2067

<http://www.wissenschaft.de/wissenschaft/news/288994.html> 03.03.2008 11:30 - Hirnforschung

Dog Logic: Behave Now, Think Later

Follow My Lead

Jennifer Viegas, Discovery News

In the presence of people, dogs will follow human cues to solve a problem, new research shows. When no people are around, they will use their own deductive reasoning powers to make a decision, often the right one.

Ever wonder what your dog does when you aren't around? The answer might surprise you, suggests a new study that found our canine companions behave more logically in our absence.

People exert a strong influence on canine choices, it seems, and not always for the better. Dogs are so attuned to our actions, in fact, that they will sometimes abandon

logic entirely to please us. But abandoning reason for obedience may serve our pets well in the end.

"I do not think that domestication made dogs less intelligent," lead author Anes Erdohegyi told Discovery News. "On the contrary, dogs seem to show special sophistication in understanding social situations."

"However," she added, "it is true that focusing on the human...sometimes leads to erroneous behavior."

Erdohegyi is a researcher in the Department of Ethology at Budapest's Eotvos Lorand University. She and her colleagues recruited 42 adult pet dogs and their owners for the study, which has been accepted for publication in the journal *Animal Behavior*. The only criterion for selection was that the dogs had to be "highly motivated to play with a toy."

The first experiment was like the old carnival trick where a person hides a card under one of two or three hats. In this case, the researchers placed a ball under a small plastic flowerpot. They then put a larger flowerpot over the smaller one. An identical flowerpot set, minus the ball, was also used.

A researcher lifted the various pots in front of the dog. At times, the experimenter also gazed at the ball-less flowerpot set, or moved it, and then made eye contact with the dog. While the dogs coveted the ball toy, they usually chose the set without the ball, simply because the experimenter showed interest in it.

The researchers repeated the experiment, the next time using flowerpots or containers that could be lifted remotely with strings without any perceivable human cues. When shown the set without the ball, the dogs immediately made the right choice by going for the other set since, by process of elimination, it had to contain the ball.

The dogs displayed a type of logic called "inferential reasoning" when not influenced by the experimenters, meaning they made deductions and solved problems immediately, as opposed to acting on training or copying the behaviors of others.

"Other non-human species, like chimpanzees and grey parrots, also have this skill, which is very useful in complex social situations and can be regarded as an evolutionary adaptation," Erdohegyi said.

In terms of the goofs the dogs made during the study, she explained, "Dogs, like human babies, are very sensitive to human communicative cues. This ability evolved to recognize the relevant information in teaching situations."

Josep Call, a noted animal expert and researcher at the Max Planck Institute for Evolutionary Anthropology, thinks the new paper "is an imaginative study that challenges the idea that dogs are incapable of inferential reasoning."

Call told Discovery News that he too was reminded of studies on children "in which the cues they get from adults also send them down the wrong path, and [they] end up using inefficient strategies simply because children are so attuned to what adults do."

He added, "Here we see a very interesting convergence between the behavior of dogs and children."

http://dsc.discovery.com/news/2007/10/09/doglogic_ani.html?category=animals&guid=200709124530, 16.10.2007

Pubertäre Rebellion als Erfindung der Moderne

Infantilisiert und isoliert: US-Verhaltensforscher schreibt jugendliche Umbruchphase fast ausschließlich westlichen Teenagern zu.

Heidelberg - Dass jugendliche Rebellion schlicht eine Erfindung der westlichen Moderne sei und keineswegs ein biologisches Schicksal, lautet das Forschungsfazit des US-amerikanischen Verhaltensforschers Robert Epstein. Dieser hat Untersuchungen von Teenagern in 186 Kulturen durchgeführt; die Ergebnisse sind nun in der Fachzeitschrift "Gehirn & Geist" nachzulesen.

Gleichaltriger Einfluss und Infantilisierung

Wäre irrationales und rebellisches Verhalten in der Jugend ein generelles Entwicklungsphänomen, müsste sie überall auf der Welt anzutreffen sein. Tatsächlich ergaben die Untersuchungen, dass asoziales Verhalten und psychische Störungen bei Jugendlichen in nicht-westlichen Gemeinschaften viel seltener vorkommen als in unseren Breiten; laut Epstein deshalb, weil in anderen Gesellschaften Jugendliche die meiste Zeit mit Erwachsenen statt vorwiegend mit Gleichaltrigen verbringen und so schon früh Verantwortung übertragen bekommen.

Der Aufruhr, der bei westlichen Jugendlichen zu beobachten sei, sei das Ergebnis einer künstlichen Verlängerung der Kindheit bis weit über das Einsetzen der Pubertät hinaus. Im Lauf des letzten Jahrhunderts sei die Jugend mehr und mehr infantilisiert und gleichzeitig von der Erwachsenenwelt isoliert worden.

Regelkorsett

Zudem werde nach Angaben des Wissenschafters der Verhaltensspielraum von Teenagern heute durch unzählige Gesetze und Regeln eingeschränkt. Was als sinnvoller und notwendiger Schutz zum Beispiel vor ausbeuterischer Kinderarbeit begonnen habe, schnüre Jugendliche inzwischen zunehmend ein und blockiere sie. Studien zufolge treten umso häufiger psychopathologische Anzeichen auf, je stärker Jugendliche auf diese Weise entmündigt werden.

(Selbst-)Bestimmung

Was ihnen laut Epstein heute fehle, sei die Chance, Verantwortung zu übernehmen und sich zu bewähren, angefangen im täglichen Leben in der Familie - etwa nach dem Motto: Wer einkaufe und koche, dürfe auch bestimmen, was es zu essen gebe. (APA)

6.1.2008, 23:07, <http://derstandard.at/?id=3164221>

Termine

- 05.04.2008
10:00-18:00 **„G´made Wiesn und Stolpersteine“ - Methodenvielfalt in der Supervisionsarbeit**
Fortbildungsveranstaltung für AbsolventInnen des ersten Supervisionslehrganges von ASYS
- 16.-18.04.08 **Zwischen Exklusionsverwaltung und Teilhabesicherung**
Tagung der FH Campus Wien
<http://kriso.at/fileadmin/upload.dir/prog.html>
- 24.04.08
19:00 **Arbeitskreis Literatur des ASYS**
Maturana: Was ist erkennen, 1. Abschnitt (bis S.151)
asys.austria@telering.at
- 08.-09.05.08 **Soziale Diagnostik - Stand der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten.**
Tagung der FH St. Pölten / Ilse Arlt- Institut für Inklusionsforschung
<http://diagnostik.fhstp.ac.at/>
- 16.05.08
17:00 **ASYS-Sommerfest**
Siehe Seite 4
- 21.-24.05.08 **Systemische Theorie II**
Seminar des ASYS-Lehrganges an der VHS Ottakring – mit B. Lehr
http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine.htm
- 10.-13.09.08 **Jahrestagung der DGSF in Essen**
<http://www.ifs-essen.de/jahrestagung-dgsf-2008/>
- 15.-18.09.08 **Unterschiede machen und Vielfalt nutzen. Grundlagen des Systemischen Managing Diversity**
Workshop im BIFEB Strobl - mit M. Judy, W. Milowiz
http://www.bifeb.at/veranstaltungen/Seminare_2008/unterschiede_machen.html
- 23.-27.09.08 **Organisationstraining**
Seminar des ASYS-Lehrganges an der VHS Ottakring – mit W. Milowiz und Co-Trainerin
http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine.htm
- 12.-15.11.08 **Kreatives Intervenieren**
Seminar des ASYS-Lehrganges an der VHS Ottakring – mit W. Milowiz und Co-Trainerin
http://www.asys.ac.at/fortbildung/inhalte_termine.htm



„G´made Wiesen und Stolpersteine“

Methodenvielfalt in der Supervisionsarbeit

Fortbildungsveranstaltung für AbsolventInnen des ersten
Supervisionslehrganges von ASYS

am 5.4.08, von 10 bis 18 Uhr
im Seminarhaus Wien West - 1120 Wien, Aichholzgasse 39

Programm:

Aktuelle Entwicklungen der Supervisionstätigkeit

Praktische Übungen zur Methodenvielfalt

Pause

Umgang mit krisenhaften Situationen

Informationsbörse, Austausch