

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Inhalt

Worte der Redaktion	1
Protokoll der Generalversammlung	3
Von der Haltung zur Intervention	6
Bücher.....	34
Feuilleton.....	36



Oder was brächte denn uns, nicht geschaffen zu werden, für Übel?
Freilich wer einmal geboren, der wird auch im Leben noch bleiben
Wollen, solange er behält des Daseins wonnige Freude.
Doch wer nimmer gekostet des Lebens Freude, wer nie ward
Mitgezählt, was schadet es dem, wenn er nie ward geboren?

Lukrez, Über die Natur der Dinge

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision
ISSN 2072-0416

Herausgeber und Eigentümer:

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Redaktion:

Prof. Dr. Walter Milowiz

DSA Renate Fischer

Verleger 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 der Redaktion

Liebe Kolleg*innen,

„...blickt man auf das aktuelle Vereinsgeschehen, dann scheint „Erweiterung“ das Motto des Jahres...“ Tja, so lautete im Frühjahr 2019 der erste Satz meines Editorials. Blickt man hingegen heuer auf das Geschehen, so scheinen wir von „Erweiterung“ weiter entfernt denn je. Auch an unserem Verein ging die aktuelle Situation natürlich nicht spurlos vorüber. Der nächste Lehrgang an der FH Eisenstadt ist verschoben. Und auch den Start des Supervisionslehrgangs in Vorarlberg schieben wir nun schon ein paar Wochen vor uns her.

Die zweite Stufe des aktuellen Lehrganges an der FH Burgenland, der mit dem Abschluss zum akademischen Supervisor und Coach endet, konnte nicht wie geplant beendet werden. Der Master-Aufbau-Teil hat hingegen trotzdem termingerecht begonnen - allerdings angepasst an die Corona-Regelungen in reiner Fernlehre. Die zwei Präsenztage wurden durch Videokonferenztage ersetzt. Nach Bericht der Leiter ging das zwar gut, war aber doch eine ziemliche Umstellung.

So gerne ich letzten Herbst also gleich mehrere Editorials auf einmal vorgeschrieben hätte, um nie wieder vor Abgabeterminen in Zugzwang zu geraten, es wäre wohl eine Themenverfehlung draus geworden. Aufgrund der unergründlichen Wege des Lebens ist man mit emsigen Vorarbeiten - aber das wissen wir ja bereits - auch nicht immer so gut beraten. Der Puls der Zeit schlägt gern mal schneller, langsamer oder unregelmäßiger als erwartet. Das letzte, das vereinsmäßig heuer noch halbwegs erwartungsgemäß abgelaufen ist, war die Generalversammlung im März. Alles was danach kam, folgte neuen Regeln. Voll im Trend liegend tagt auch ASYS seither nur mehr virtuell, wir lehren – wo es möglich ist – virtuell und planen die weiteren Vereinsgeschicke virtuell.

Für alles und jedes muss in diesen Tagen eine neue Herangehensweise her.

Ein Life-Event also, so dachte ich mir vor ein paar Tagen und nahm wieder einmal Walters Buch vom Teufelskreis und Lebensweg zur Hand. Immer dann, „...wenn neue Funktionen und Rollen gebraucht werden...“, schrieb Walter 2009, immer dann, „...wenn das vorhandene Repertoire nicht ausreicht, um mit einer Situation fertig zu werden...“ (p.59), müssen neue Regeln gefunden werden. Und nicht nur das: meist muss selbst das Miteinander-über-Regeln-Sprechen neu geregelt werden. Eine durchaus spannende Sache für Systemiker*innen.

Der Verlust des Gewohnten und das Bemühen um Wiederherstellen des Vergangenen steht wie bei allen Life-Events auch in der aktuellen Krise der Suche nach neuen Verhaltensweisen gegenüber. Verhaltensweisen, die auf der gegebenen Situation aufbauen und sich in Richtung Zukunft orientieren. Und bei aller Dramatik weist dieses Suchen nach Neuorientierung doch – sogar heuer! – auf Erweiterung hin. Wir erweitern das vorhandene Verhaltensrepertoire.

Was auch immer zukünftig sein wird, ob wir nun andere Wege gehen werden oder in die alten zurückdrängen, auf jeden Fall werden wir etwas dazugelernt haben. Die Lebensschatzkiste wird voller sein und darauf werden wir aufbauen können - auch und gerade in der Arbeit mit Menschen. Erfahrungen lassen sich wieder aufspüren und verwenden. Verlangsamung als neues Tool? Zurückschalten und aufs Wesentliche fokussieren? Durchhalten trotz ungewissem Zeitrahmen? Alles kein Fremdwort mehr, wenn es schon mal erlebt wurde. Wobei ergänzt werden muss, dass es nicht wenige Klient*innen als durchaus entlastend empfinden, dass sie aktuell nicht mehr die einzigen

sind, die in einer Krise stecken. „Zusammen“ ist man eben tatsächlich weniger allein.

So gesehen geht es also doch auch heuer wieder um Erweiterung. Sigrid Hütters spannende Abschlussarbeit, die in diesem Heft nachzulesen ist, passt da thematisch gut dazu. Sie beschäftigt sich darin unter dem Titel „Von der Haltung zur Intervention“ mit unkonventionellen Interventionen und naiven Fragen. Und wer sich anschließend noch mit dem Gedanken trägt, Organisationskulturen zu beeinflussen oder Supervision als Allheilmittel einzusetzen, der wird sich über die Buchvorstellungen von Klaus Wögerer ganz besonders freuen.

Worauf ich mich auch schon jetzt sehr freue, ist das nächste BASYS, das sich im Herbst 2020 dem Thema „Erfolg“ widmen wird. Ein Schlagwort, das bei den meisten in der Sekunde jede

Menge Assoziationen auslöst – angenehme und unangenehme. Wie ist das denn bei Euch? Was macht „Erfolg“ mit Euch? Übt er Druck aus? Oder bringt er Ansporn und Energie? Walter und ich hoffen, es werden sich einige an unserem Schreibauftrag beteiligen und sind schon gespannt darauf, von Euch zu lesen.

Auch unser diesjähriges Herbstfest am Samstag, den 3. Oktober wird sich - wenn es denn stattfinden kann – mit einem Workshop zum Thema Erfolg befassen. Bitte merkt Euch den Termin schon vor!

Bis dahin wünschen wir Euch eine angenehme Lektüre und einen gesunden und erholsamen Sommer,

Renate Fischer und Walter Milowiz

Protokoll der Generalversammlung

des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

20.03.2020; 18:15 - 20:30

Ort: ASYS-Büro, Paulinensteig 4a, 1160 Wien

Eingeladen waren alle Mitglieder des Vereins. Stimmrecht (aktiv und passiv) hatten nur die ordentlichen Mitglieder.

Um 18:45 wird die Beschlussfähigkeit festgestellt.

Anwesend: Walter Milowiz, Michaela Judy, Bernhard Lehr, Christian Reiningger, Klaus Kimbacher, Klaus Wögerer, Stephanie Niederhuber, Renate Fischer

Tagesordnung:

- Anträge zur Tagesordnung
- Letztes Protokoll
- Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin
- Bericht des Vorstandes
- Entlastung des Vorstandes
- Neuwahl des Vorstandes
- Bericht der Lehrgangsleitungen
- ö-cert Zertifizierung und wba-Akkreditierung
- Aktivitätenplanung ab 2020
- Allfälliges
- Abschluss des offiziellen Teils und Eröffnung des Buffets

1. Anträge zur Tagesordnung

Keine

2. Protokoll der letzten Generalversammlung

Keine Einwände zum letzten Protokoll

3. Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin

Bernhard Lehr berichtet über die finanzielle Situation des Vereins.

Michaela Judy hat die Kassaprüfung vorgenommen und die Kassaführung für in Ordnung befunden. Dank an den Kassier, den Kassier-Stellvertreter und die Rechnungsprüferin für die geleistete Arbeit.

4. Bericht des Vorstands über das Vereinsjahr 2019

• Vorstand: die neue Konstellation des Vorstands hat zu erhöhter Aktivität geführt. Es werden laufend Aktivitäten initiiert, die auf den Ergebnissen des Herbstfestes 2019 basieren.

• Lehrgänge:

• Roland Fürst ist nicht mehr Departmentsleiter für Soziales. Die Kooperation mit der FH Burgenland hat sich aber eingespielt.

• Der nächste Lehrgang an der FH Burgenland - mit Klaus Wögerer als Lehrgangsleiter - musste mangels ausreichender Teilnehmerzahl abgesagt werden. Die Planungen für einen neuen Lehrgangsbeginn laufen, es gibt einige Interessenten.

• Der Beginn des Supervisionslehrgangs in Kooperation mit PINA in Feldkirch wurde auf Anfang Mai 2020 verschoben. Die Lehrgangsführung für diesen Lehrgang hat dankenswerter Weise nochmals Michaela Judy übernommen. Es gibt bereits 12 TeilnehmerInnen.

• Neue Abschlüsse des Lehrgangs 2015: Sigrid Hütter, Ulla Hagenstein und Ramona Toth. Wir gratulieren!

• BASYS: unsere Zeitschrift erscheint nach wie vor zweimal jährlich und wurde wieder von Walter Milowiz und Renate Fischer ehrenamtlich redigiert und herausgegeben.

- Vielen Dank an Walter Milowiz auch für die Homepage-Betreuung.
- Arbeitsgruppe Literatur: Es gibt eine neue Teilnehmerin. Diese Arbeitsgruppe trifft sich seit Vereinsgründung und hat durchschnittlich 5 - 7 TeilnehmerInnen.
- ASYS-Herbstfest 2019: wurde im Vorfeld von Klaus Kimbacher und Renate Fischer und in der Endgestaltung von Christian Reiningger und Michaela Judy erfolgreich organisiert. Es entstand ein sehr gelungenes Kurzworkshop, das viele positive Rückmeldungen nach sich zog und Anknüpfungspunkte für die weitere Aktivitätenplanung durch den Vorstand schuf. Details dazu konnten im Bericht des letzten BASYS nachgelesen werden. Dank an die OrganisatorInnen und an die GastgeberIn (Michaela Judy, Walter Milowiz).
- Tätigkeit an Hochschulen:
 - ASYS- LehrtrainerInnenteam an der FH Burgenland: Klaus Wögerer, Klaus Kimbacher, Sabine Maurer, Michaela Judy, Renate Fischer, Walter Milowiz, Klemens Fraunbaum, Bernhard Lehr. Neu im Team und damit auch Lehrende an der FH Burgenland sind Ramona Toth, Andreas Reiter und Christian Reiningger, alle drei noch im Probestatus.
 - Bernhard Lehr lehrt auch an der FH Campus Wien, Johannes Herwig-Lempp an der Hochschule Merseburg, Christian Reiningger an der FH St. Pölten, der Sigmund-Freud-Universität, dem Kolleg für Sozialpädagogik und der ARGE Bildungsmanagement. Manuela Hausegger lehrt an der FH Campus Wien und der FH Dornbirn, Doris Stephan an der FH Campus Wien.
- Internationales:
 - Walter Milowiz und Michaela Judy sind für 2021 wieder eingeladen, im Organisationsberatungslehrgang der EH Ludwigsburg ein Seminar zum Thema Diversity zu leiten.
 - Michaela Judy arbeitet in einem Projekt des ÖAGG zur Ausbildung von SupervisorInnen in Bulgarien mit und hat im Februar 2020 ein Seminar dort geleitet.
 - Michaela Judy und Walter Milowiz sollten im April 2020 in Kiew ein Organisationstraining für eine von Ukrainischen Psychotherapeuten in Zusammenarbeit mit der ANSE organisier-

ten SupervisorInnenausbildung halten sowie zwei Tage lang Lehrsupervisionen durchführen.

- Die ASYS-LehrtrainerInnen trafen sich 2019 von 1. bis 2. März in Wien und von 8. bis 9. November in Vöcklabruck.

5. Entlastung des Vorstands

Der Antrag auf Entlastung des Kassiers und Entlastung des Vorstandes wird einstimmig angenommen.

6. Neuwahl des Vorstands

Wahlvorschlag:

Generalsekretär: Walter Milowiz; Stellvertreter: Christian Reiningger;

Kassier: Klaus Kimbacher, Kassier-Stellvertreter: Bernhard Lehr

Schriftführerin: Renate Fischer; derzeit noch ohne Stellvertreterin

Der Wahlvorschlag wird einstimmig angenommen. Ein Dank an den Vorstand und insbesondere ein Dank an Bernhard Lehr für seine langjährige Kassiertätigkeit. Er wird ab nun mit Klaus Kimbacher Platz tauschen und somit in die Position der Stellvertretung des Kassiers überwechseln.

Wahl des zweiten Rechnungsprüfers:

Der Antrag, Klaus Wögerer neben Michaela Judy zum zweiten Rechnungsprüfer zu bestellen wird einstimmig angenommen. Vielen Dank an Michaela und Klaus für ihr Engagement für den Verein.

7. Bericht der Lehrgangleitungen

Der Expertenlehrgang 2018 schließt dieses Jahr ab. Bis auf drei Personen werden alle TeilnehmerInnen in den Masterlehrgang überwechseln.

8. Ö-Cert Zertifizierung und WBA-Akkreditierung, Rahmenmatrix für Ausbildungen

Der Antrag, Michaela Judy damit zu beauftragen, mit der Einreichung und Abwicklung der Zertifizierung von ASYS als Ausbildungsträger bei der WBA weiterzumachen, wird einstimmig angenommen. Eine Ö-Cert-Zertifizierung wird laut Michaela Judy möglicherweise nicht erforderlich sein.

Michaela informiert über die Konferenz der Ausbildungsträger und die Ausbildungsreform. Es gibt eine Kompetenzmatrix für

Ausbildungen. Klaus Wögerer und Michaela Judy werden einstimmig beauftragt, sich unsere Ausbildungen dahingehend anzuschauen und sie - wo notwendig - in diesen Orientierungsrahmen einzubauen.

Auch an dieser Stelle ein Dank an Michaela Judy und Klaus Wögerer für die bisher geleistete Arbeit.

9. Aktivitätenplanung ab 2020

- Bachelorprojekt an der FH St. Pölten: Christian Reiningger und Walter Milowiz berichten über ein Bachelorprojekt „Zirkularität als Analysekonzept“, das eingereicht und angenommen wurde. Walter und Christian werden es begleiten und ASYS voraussichtlich als Kooperationspartner miteinbeziehen. Das Projekt läuft von 9/2020 bis 6/2021.
- Ausgehend von einer der Forschungsfragen des letzten Herbstfestes ist ein Abend zwecks

Erfahrungsaustauschs zum Thema Intervention geplant.

- Ebenfalls angeregt durch eine Forschungsfrage des letzten Herbstfestes ist ein BASYS-Schwerpunktheft im Herbst 2020 zum Thema ERFOLG geplant.

- Das Herbstfest 2020 soll ebenfalls das Thema ERFOLG als Motto haben. Über die genauere Gestaltung wird in den nächsten Vorstandssitzungen noch beraten werden. Termin für das Fest: Samstag, der 3.10. 2020. Ort: 1160 Wien, Paulinensteig 4a

10. Allfälliges:

11. Abschluss und Buffet

f.d.P.

Renate Fischer

Von der Haltung zur Intervention¹

Unkonventionelle Interventionen und naive Fragen

Sigrid Hütter

Abstract

Die vorliegende Arbeit behandelt den bewussten Umgang mit und den Einsatz von naiven Fragen, darüber hinaus von unkonventionellem Verhalten als Interventionen und als Expertise in der systemischen supervisorischen Beratung. Neben naiv und unkonventionell wird detailliert die paradoxe Intervention erläutert. Weiters erfolgt eine Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten, zugrunde liegenden Theorien und Modellen zum allgemeinen und einem spezifisch systemischen Haltungsbegriff, im Kontext vom Einsatz naiver Fragen und unkonventionellem Verhalten. Die Interventionsmethodik wird Voerst durch den bewussten Einsatz zu einer Expertise. Das Ergebnis der Arbeit ist, dass ExpertInnen schon durch die Konstruktion eines supervisorischen Beratungssettings wirksam werden. Damit professionelle SupervisorInnen mit genannten Interventionen für KundInnen in deren Sinne hilfreich wirksam werden, werden neben grundlegenden Basisqualifikationen wie Empathie, Reflexionsvermögen, Kenntnis verschiedener Kommunikationsmodelle und eines bunten Methoden- und Verhaltensrepertoires die Verinnerlichung der systemischen Haltungen empfohlen, um die Sicht auf die eigene Wirksamkeit zu relativieren.

Persönlicher Zugang und Einleitung

Ich las von einem Bericht einer österreichischen Zeitung über einen Vorfall, der sich 1930 in einer kleinen Stadt an der Donau zugetragen hatte. „Ein junger Selbstmordkandidat stürzte sich von einer Brücke in den Fluss. Ein Gendarm, der angelockt vom Geschrei der anwesenden Personen, an den Ort des dramatischen Geschehens gekommen war, nahm anstatt sich auszuziehen und sich in den Fluss zu stürzen, um dem jungen Mann zu Hilfe zu kommen, sein Gewehr zur Hand, richtete es auf den Selbstmörder und schrie: „Komm heraus oder ich erschieße dich.“ Der junge Mann kam aus dem Wasser und nahm Abstand vom Selbstmord.

Bei Watzlawick und Nardone (2012, S.65 zit. in Watzlawick & Nardone, 1990) wird die Reaktion des Gendarms als echte therapeutische Intervention bezeichnet. Ich war fasziniert, irritiert und neugierig und recherchierte zum Thema unkonventionelles und paradoxes Intervenieren. Die Ergebnisse, wie unkonventionelle Interventionen aussehen können, auf Basis welcher Haltung sie entstehen können, Erklärungsmodelle und wie diese für Supervision, Beratung und Coaching nützlich sein können, stelle ich in dieser Arbeit dar.

Als ich ein Mädchen im Alter von 9 Jahren war, wurde ich von meinem Stiefvater mit einer konstruktivistischen Idee infiziert. Meine Mutter, mein Bruder, mein neuer Vater und ich zogen vom Land in die Stadt. Obwohl ich dieselbe Sprache sprach, verstand ich die verschiedenen Kinder in meiner neuen Schule nicht wirklich und fühlte mich nicht verstanden. Es war ein Schock für mich und ich wusste nicht, wie ich damit umgehen sollte. Da erzählte mir mein neuer Vater eine Geschichte: „Stell dir mal einen normalen Tisch vor. Und jetzt beschreiben wir mal den Tisch. Es ist eine Platte mit 4 Beinen, worauf man etwas stellen oder essen kann. Und jetzt stell dir vor, dass du Tisch sagst und ein anderer stellt sich einen Sessel vor und sagt Tisch dazu. So kann es in der Welt sein. Ihr verwendet dasselbe Wort und jeder stellt sich etwas anderes darunter vor. Deswegen verstehen einander die Menschen oft nicht.“ Diese Erklärung hat mich damals irritiert, doch schon bald wurde ich neugierig und stellte, unbedarft und arglos wie ich war, meine Fragen an die Kinder und Erwachsenen in meiner Umgebung. „Was heißt das, was bedeutet das?“ fragte ich, um herauszufinden, was andere Menschen mit ihren Worten meinten. Mit meinen Fragen stieß

¹ Diplomarbeit zum Abschluss des Lehrganges „Systemische Supervision & Coaching“ 2015 - 2017, Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

ich oft auf Ablehnung und wurde als naiv, unwissend oder dumm bezeichnet. Die Menschen waren irritiert oder ungeduldig, meinten, ich müsse doch verstehen, was sie meinten während ich dachte, die anderen müssten doch verstehen, dass niemand wissen könnte, wie jemand etwas meinte. Auch als Erwachsene ist mir manchmal Unmut entgegengebracht worden, wenn ich aus ernsthaftem Interesse Fragen nach der persönlichen Bedeutung von Worten stellte. Wie solche Fragen und der diesen Fragen zugrundeliegende Glaube zur Expertise in systemischer Supervision, Beratung und im Coaching werden können, wird in dieser Arbeit beleuchtet.

Nach einer Abgrenzung verschiedener Beratungsformen von Supervision und der Erläuterung von systemischer Supervision widme ich mich der Darstellung eines Haltungsbegriffs. Es folgt die Auseinandersetzung mit den für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten, wie Intervention, naiv, konventionell/unkonventionell, paradox, Empathie und auch Forschungsergebnisse zu Wirkfaktoren. Danach wird die systemische Haltung differenziert erläutert, inklusive zu Grunde liegender Erklärungsmodelle, Theorien und der sokratischen Gesprächsführung. Fallbeispiele werden in Anlehnung an die Theorie reflektiert und interpretiert. Nach einer Zusammenfassung erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen.

Forschungsfragen

Auf Basis welcher systemischen Haltungen können unkonventionelles Verhalten und naive Fragen als Intervention in der Supervision eingesetzt werden?

Wie können naive Fragen und unkonventionelle Interventionen wirken?

Welche Erklärungs- und Beschreibungsmodelle gibt es?

Anhand von Fallbeispielen beschreibe ich, wie ich dies in der Supervision einsetze.

Supervision, Coaching, Psychotherapieforschung und Beratung

In den letzten Jahrzehnten konnte sich Supervision als Beratungswissenschaft und Beratungspraxis in institutionellen und beruflichen Kontexten bei der Begleitung von Kommunikations- und Veränderungsprozessen etablieren (Ebbecke-Nohlen, 2017).

Supervision wird als Prozessberatung, die sich an bestimmten Regeln orientiert, bezeichnet. Diese thematisiert die Interaktion von Person/en, beruflichen Anforderungen und Organisation (Judy & Knopf, 2017, S. 12). Supervision als Beratungsmodell für Einzelpersonen, Teams oder Gruppen bietet durch einen strukturierten Kontext einen Reflexions- und Entwicklungsraum für SupervisandInnen in ihren Arbeitskontexten.

Sie unterstützt bei:

Entscheidungs- und Reflexionsprozessen

Bewältigung von Veränderungsprozessen

Umgang mit Spannungen und Widersprüchen

Klärung von Rollen, Funktionen und Aufgaben

Maßnahmen und Prävention von und gegen Stress, Burn-out und Mobbing

Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation

Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit in Arbeitszusammenhängen

Transparentmachung von Machtkonstellationen beim Gewinnen neuer Erkenntnisse und beim Lernen

Professionalisierungsprozessen auf allen Hierarchieebenen

Psychischer Entlastung durch Empathie und bei anspruchsvollen Tätigkeiten

Gesundheitsvorsorge durch erkennen und reflektieren ungesunder Muster

(Judy & Knopf, 2017, S. 47 ff.)

Dieser Arbeit zu Grunde liegende Theorien und Forschungen basieren auch auf Arbeiten aus anderen Fachgebieten und Berufsgruppen wie PsychologInnen, SozialarbeiterInnen, ÄrztInnen, Philosophen, PsychotherapeutInnen, KommunikationswissenschaftlerInnen, PsychiaterInnen, und anderen. In meiner Arbeit verwende ich die auch in der Literatur verwendeten Rollen- und Berufsbezeichnungen, wie Adressat/ Supervisor/ Berater/ Hilfesuchende/ Therapeut/ Klient als Synonyme für Personen, die miteinander kommunizieren und interagieren, wobei eine Person sich mit einem Anliegen/ Thema/ Problem an eine andere wendet und diese einen Prozess mit Interventionen zweckgerichtet steuert.

Die Ausrichtungen der verschiedenen Psychotherapieschulen sind in der Supervisionspraxis insofern

präsent, da sich Supervision personenzentriert, psychoanalytisch oder verhaltenstherapeutisch, integrativ oder gestalttherapeutisch und/oder systemisch oder nach einer anderen Richtung orientiert. Verschiedene Schulen-Verständnisse der Psychotherapie grenzen Supervision durch die Eingrenzung der Thematik, das Maß an Vertiefung und die Prozessdauer ab. In professionellen Unterstützer- und Beratungsbeziehungen werden ähnliche Wirkfaktoren angenommen, häufig auch ähnliche Methoden und Techniken angewandt (Ebbecke-Nohlen, 2017).

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Supervision von anderen Beratungsformaten, wie der psychologischen Beratung oder der Psychotherapie, stellen die Vertragspartner dar. Da es sich um den Arbeitskontext handelt und die zahlenden oder auch nicht zahlenden Auftraggeber beziehungsweise Anspruchsgruppen die ArbeitgeberInnen/ Institutionen sind, auch wenn nicht explizit ausgesprochen es doch um die Verbesserung, den Erhalt oder das Wohlbefinden in der beruflichen Performance geht, werden diese in den Prozess einbezogen. Auch, wenn zuständige ManagerInnen der Organisation nicht anwesend sind (Judy & Knopf, 2017, S. 53).

Man spricht hier von einer Triangulation, einem Dreiecks- oder auch einem Vierecks-Kontrakt, wenn beispielsweise die Einrichtung einen Verein beauftragt, SupervisorInnen für ihre MitarbeiterInnen zu stellen.

Teamsupervision kann - muss nicht - einen Überlappungsbereich zwischen Organisationsberatung und Supervision darstellen. So werden in der Organisationsberatung/ -entwicklung Diagnosen erstellt, wenn es darum geht, Umstrukturierungen und Veränderungen in der Unternehmenskultur zu planen und Strategieentwicklungen umzusetzen. Die Aufträge kommen üblicherweise von einer oberen Hierarchieinstanz. Es geht um längerfristige nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen (Def. der deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 2009, zit. in Ebbecke-Nohlen, 2017, S. 22).

Preß und Gmelch (2014) grenzen psychotherapeutische Anlässe graduell von Beratung und Coaching ab, indem auf aktuell nicht eigenständig überwindbar scheinende psychosoziale

Probleme, die zu erheblichem Leid führen, hingewiesen wird.

C. Rogers fasst in einem Satz die verschiedenen psychosozialen Berufsgruppen zusammen, wie Psychotherapeuten, Berater, Lehrer, Sozialarbeiter und Psychologen, bei denen die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung zum Klienten als wichtigstes Element den Erfolg bestimmt (Stevens & Rogers, 2001, S. 97).

Die Prozessberatung wird von Wissensberatung klar abgegrenzt, wobei Prozessberatung darauf abzielt, dass KundInnen mit Hilfe von BeraterInnen selbstverantwortlich und eigenständig Weiterentwicklung und Wachstum generieren können, wodurch selbstorganisiertes Lernen ermöglicht wird. Diese Begriffsdefinition umfasst verschiedene professionelle Tätigkeiten, wie Coaching, Psychotherapie, Supervision, Unternehmensberatung und andere.

In der Wissensberatung wird nicht die Gestaltung eines gemeinsamen Entwicklungsweges fokussiert, sondern Wissenstransfer, bei dem das Knowhow vom Berater vermittelt wird. Die (Problem) Sichtweisen der Kunden werden dabei nicht in Frage gestellt (Barthelmeß, 2016, S. 30).

Systemische Supervision

Lateinisch: Supra – oben, von oben und videre – sehen, betrachten.

Laut Wortbedeutung wird eine Metaebene eingenommen, eine Außenperspektive, etwas zu betrachten.

Supervision ist eine Beratungsform für Personen und Institutionen, die ressourcenorientiert professionelle Zusammenhänge thematisiert. In der Supervision wird der Rahmen geschaffen, die berufliche Praxis aus mehr Distanz zu beobachten, zu beschreiben und zu reflektieren. AuftraggeberInnen, berufliche Anforderungen, SupervisorInnen und SupervisandInnen bilden zusammen das Supervisionssystem.

Systemische Supervision kann auch in Form von „Life Supervision“ und Konsultation erfolgen. Sie ist mit ihren zu Grunde liegenden Theorien eine äußerst vielfältige Beratungsform (Ebbecke-Nohlen, 2017, S.24). Sie unterscheidet sich von anderen Ausrichtungen dadurch, dass sie ihre theoretischen Begründungen und auch die praktische Umsetzung aus der systemischen Theorie holt. Die systemische Haltung

wird in Kapitel 4 eingehend erläutert. Aus den theoretischen Wurzeln entsteht ein Fokus auf Interaktionen, Muster und Prozesse im beruflichen Kontext.

Die Interaktionsprozesse, in denen sich SupervisandInnen in ihrem beruflichen Alltag befinden, können reflektiert und auf vorhandene Muster untersucht werden.

Ehmer und Buchinger (2004) nennen das systemtheoretische Denken als ein Denken in Zusammenhängen, welches die Freiheit in der Auswahl der Methoden erhöht und sie nicht als solche begrenzt, die als systemische Interventionen bezeichnet werden. Die Methoden und Interventionsweisen der systemischen Supervision dienen in ihrer Vielfalt dazu, die geltenden Wahrheiten und die Eigendynamik des Systems zu erkunden, um mit Sorgfalt daran anzudocken und so ein Supervisionssystem zu bilden. Als Methoden werden Dialoge genannt, in denen auch eigene Denkprozesse, Emotionen und Wahrnehmung beobachtet und auf entstehende Schlussfolgerungen, Wirkungen und Handlungen hin reflektiert werden. Weitere Interventionsformen sind die Verwendung von kreativen Medien und psychodramatische Rollenspiele bzw. Darstellungen oder Inszenierungen, bei denen es um das Erleben unterschiedlicher Systemaspekte, Wirkweisen und Perspektiven geht. Auch Systemaufstellungen, in denen Einsichten über Struktur und Situation in einer Organisation durch körperliche Erfahrung und Perspektivenwechsel aus der Innensicht gewonnen werden, gehören zu den Methoden (Ehmer & Buchinger, 2004).

Beziehungen und Kommunikation werden auf ihre Funktionalität hin beleuchtet. Funktionierende Beziehungen erkennt man daran, dass Beziehungsform und -struktur von den Personen akzeptiert werden, wie sie sind.

Dysfunktional werden Beziehungen, in denen sich die Parteien uneinig über die Beziehungsform sind und Handlungen und Kommunikation überwiegend dazu dienen, die Beziehung umzudefinieren, ohne dass dies gelingt. Haley (1987) nannte dies eine Aneinanderreihung von Manövern und Gegenmanövern, Watzlawick (1969) bezeichnete dies als symmetrischen Beziehungskampf. Als dysfunktionale Beziehungen werden also Beziehungen verstanden, deren Energie hauptsächlich für die Veränderung

eben dieser Beziehungen aufgewendet wird (Milowiz, 2009, S. 17 ff.).

Der Wechsel von Perspektiven ermöglicht es, von eingefahrenen Problembeschreibungen weg zu kommen, zu einer anderen Wahrnehmung als bisher, um (wieder) zu einer aktiven und eigenverantwortlichen Mitgestaltung der Arbeitsprozesse zu gelangen. Zu Grunde liegt unter anderem die Annahme von Watzlawick, dass jedes Verhalten dann nachvollziehbar und zu verstehen ist, wenn es in dem Rahmen gesehen wird, in dem es geschieht (Milowiz, 2009, S. 16)

Ressourcen werden statt Defiziten und Problemen in den Vordergrund gestellt.

Schließlich geht es um die Erweiterung der Wahlmöglichkeiten, des Denk- und Handlungsspielraums, um die Erhöhung des Potenzials an Lösungsstrategien, in diesem Sinne um die Hilfe zur Selbsthilfe. Die Methoden in der systemischen Supervision beleuchten Arbeitszusammenhänge mit Wertschätzung und stärken die Eigenverantwortung (Ebbecke-Nohlen, 2017, S. 27).

Auftragsklärung

Auftragsklärung, eine Grundlage von Supervision, ist bereits „die halbe Miete“, denn wenn den Beteiligten im Beratungssetting klar ist, worum es geht, was man über welchen Weg konkret erreichen will, braucht man nur noch loszugehen. Es ist zu klären, was SupervisandInnen/ KlientInnen mitbringen, worum es geht und wohin es gehen soll. Zunächst ist es entscheidend, KlientInnen dort abzuholen, wo sie gerade stehen (Barthelmess, 2016, S. 186). Im Supervisionssetting liegt eine Herausforderung darin, dass man es mit mehreren Auftraggebern zu tun hat, beispielsweise wenn ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter oder ein Team zur Supervision schickt. In diesem Fall spielt die Allparteilichkeit eine große Rolle. Auf SupervisorInnen kommt hier die Aufgabe zu, Überweisungszusammenhänge zu erörtern, besonders, wenn die schickende Instanz nicht anwesend ist (Barthelmess, 2016).

Im so genannten „Kontrakt“, einem methodischen Grundelement des Supervisionsprozesses werden die Erwartungen aller Beteiligten herausgearbeitet, speziell, wenn nicht alle anwesend sind. Das ist im Falle eines „Dreieckskontraktes“ oder „Viereckskontraktes“ zu

erwähnen und auch herauszuarbeiten, welches die Bedürfnisse und Ziele der persönlich nicht anwesenden Institution als z.B. zahlende/r AuftraggeberIn sind. Vereinbarungen werden evtl. auch schriftlich festgehalten, festgelegt werden Erwartungen, Verantwortlichkeiten, Rollen, finanzielle Bedingungen, Regeln und Vertraulichkeiten, Organisatorisches und Ergebnisse (Judy & Knopf, 2017, S.79).

Bereits in der Auftragsklärung können Klienten mit lösungsorientierten Fragen aus ihrer Problemtrance herausgeholt werden, wenn man als Berater akzeptiert, dass sie sich als Problemträger erleben. „In welchen Zeiten war das Problem weniger oder gar nicht da? Welche Lösung halten Andere oder Frau X für möglich?“ (Barthemess, 2016, S. 139). Laut Barthemess (2016, S. 147 f.) ist die Auftragsklärung nicht etwas, was gerade mal im Erstgespräch zu erledigen ist, sondern eine Intervention und Ausdruck der nichtwissenden und nichtverstehenden Haltung. Mit einer klassischen Frage, woran KlientInnen merken würden, wenn sie ihr Ziel erreicht haben, werden KlientInnen schon in eine Lösungs trance versetzt. Der Lösungszustand impliziert, dass aus ihm im weiteren Verlauf Ressourcen geborgen und generiert werden können. Im systemischen Kontext wird das Problem/ Symptom als Lösungsversuch, der nicht zum erwünschtesten Ziel führt, angesehen, für welches ein (hoher) Preis zu zahlen ist. Jedenfalls ist eine Differenz zwischen abgewertetem IST und aufgewertetem SOLL Zustand konstruiert. Eine ressourcenorientierte Sichtweise/ Denkweise könnte sich in Fragen niederschlagen, wie: Welche Stärke im Problem verborgen liegt, welche Handlungen ermöglicht/ erzwingt das Symptom/ Problem von anderen Personen und von sich selbst? Wie kann die Symptomatik positiv umgedeutet werden? Mit dieser Denkweise können sich SupervisorInnen/ BeraterInnen dem Problemsog entziehen. Eine Auftragsklärung kann lösungs- ressourcenorientiert oder problemorientiert angelegt werden, jedoch sinnvollerweise immer empathisch mit der Ausgangssituation. In jeder lösungsorientierten Herangehensweise liegen problemorientierte Aspekte, schon darin, den Kontext der Problematik gemeinsam auszuleuchten.

Hypothesenbildung

Jeder Frage, die SupervisorInnen/ BeraterInnen im Gespräch stellen, liegt eine bewusste oder unbewusste Hypothese zu Grunde. SupervisorInnen/ BeraterInnen hören zu, nehmen verbale und nonverbale Botschaften wahr und bilden sich daraus Annahmen und Wirklichkeitskonstruktionen. Schon bei der Wahrnehmung ist zu bedenken, dass auch diese subjektiv ist, da jeder Mensch manches lieber sieht und manches überhört. Auf Basis der gebildeten Hypothesen werden Interventionen gesetzt und Fragen gestellt. An der Reaktion des Klientensystems wird abgelesen und beobachtet, ob die Frage/ Intervention hilfreich oder nützlich war. Wenn ja, wird die Hypothese weiterverfolgt bzw. angeboten, wenn nein, wird die Annahme verworfen und eine andere gebildet. Diese systemische Schleife wiederholt sich im Laufe des Gespräches und sie lehrt, dass wir immer wieder aufs Neue beobachten, deuten, Hypothesen bilden und andere fallen lassen müssen. Das Hypothesenbilden dient als Leitfaden und zum Vorstrukturieren im Supervisions- und Beratungsprozess. Mit einer systemischen Haltung kriert man wahrscheinlich die Hypothese, dass eine Problemsituation auch ihr Gutes hat und wird damit zum Verbündeten des Zielzustandes, als auch zum Verbündeten des IST Zustandes (Barthemess, 2016, S. 199).

Durch den Austausch von Wahrnehmungen über Sichtweisen und Hypothesen zwischen SupervisorInnen und SupervisorInnen kann das Entstehen neuer Perspektiven gefördert werden. Hypothesenbildung stellt eine supervisorische Methode dar (Judy & Knopf, 2017, S.81).

Die Haltung: supervisorisch/ therapeutisch/ beraterisch

Laut Ebbecke-Nohlen (2017, S. 31) geht aus der Haltung hervor, worauf in der Supervision fokussiert wird und wie ein Supervisionsprozess angelegt wird. Systemisches Handeln fühlt sich der Allparteilichkeit und der Neutralität verpflichtet, sowie dem Respekt gegenüber Personen. Respektlosigkeit gegenüber Ideen und Kontextsensibilität können als ethisches Prinzip systemischen Handelns verstanden werden.

Im psychosozialen Bereich ist das Konzept der Haltung weit verbreitet. Bei den vielen Haltungen, die Menschen in verschiedenen

Situationen einnehmen, werden im psychosozialen und therapeutischen Bereich meist die von C. Rogers geprägten Grundbedingungen für Persönlichkeitsveränderung wie Kongruenz, Empathie, Wertschätzung bzw. bedingungslose Anerkennung als Grundhaltung angesehen (Rogers, 2005, S. 63). Verschiedene psychotherapeutische Schulen/ Ausrichtungen nennen andere Schlagworte, wenn es um die Grundhaltung geht: Demut, Allparteilichkeit, Ressourcenorientierung, Abstinenz, gleichschwebende Aufmerksamkeit, u.v.a. (Preß & Gmelch, 2014, S. 355).

Laut Barthelmess (2016, S. 121 ff.) sollte sich die beratende Person zwar neutral verhalten, ihre Wirklichkeitskonstruktionen beeinflussen jedoch ihre Gefühle, ihr Denken und Handeln in der Beratungssituation. Es wird zwischen grundlegenden und konkreten Berateraktionen und -reaktionen unterschieden. Die basalen Haltungen und Glaubenssätze, die psychische Disposition, der Menschentyp hängen mit den grundlegenden Aktionen und Reaktionen der beratenden Person zusammen. Das konkrete Beraterverhalten ist fallabhängig, wenn beispielsweise ein spezifischer Klient Ärger, Trauer oder den Wunsch, ihn zu retten, auslöst.

Konsistenz wird von Gmelch und Preß (2014, S. 361) als ein wichtiges Merkmal der therapeutischen Haltung bezeichnet. Basierend auf ihren Studien schlagen die beiden in ihrem Artikel im Fachjournal für Psychotherapie (2014), folgenden „Arbeitsbegriff therapeutische Haltung“ vor: Die Realisierung therapiebezogener kognitiver Strukturen von Therapeuten in deren therapierelevanten Reaktionen wird als therapeutische Haltung verstanden.

Es geht um die Art und Weise, auf welche Therapieverständnis und therapeutische Prinzipien verkörpert werden, also darum, wie grundlegende Annahmen über Psychotherapie sich im Verhalten des Psychotherapeuten zeigen.

In der Supervision als einer spezifischen Form der Beratung im beruflichen Kontext kommen die Grundannahmen, die Haltung, der Glaube, die Weltsicht und die Orientierung des Supervisors ebenso durch sein Handeln zum Ausdruck. Die systemische Weltsicht geht davon aus, dass Beobachter (SupervisorInnen) Teil der Beobachtung sind, dass Aussa-

gen kontextabhängig sind, dass Zirkularität, Wechselwirkungszusammenhänge bestehen und Entwicklung nicht linear verläuft, dass es viele Perspektiven und subjektive Wahrheiten gibt, dass Widersprüche, sowie harte und weiche Daten integriert werden (Ebbecke-Nohlen, 2017, S. 31). Die systemische Haltung wird in Kapitel 4 detailliert dargestellt.

Unter professioneller supervisorischer Haltung wird die Kombination von Fachwissen und Kenntnissen von theoretischen Modellen mit der Integration in die eigene Persönlichkeit und mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten, diese in der praktischen Anwendung umzusetzen, bezeichnet. Dies bezieht sich auch auf das Reflexionsvermögen eigener persönlicher und beruflicher Verhaltensweisen der SupervisorInnen und Techniken dazu, als auch der Wirkungen eigenen Handelns. Weiters kommt in der Haltung die Verbindung von theoretischem Wissen mit praktischer Anwendung zum Tragen, indem SupervisorInnen ihre eigenen Überzeugungen bewusst haben, sie zum Ausdruck bringen und reflektieren können und diese flexibel je nach Anforderungen in verschiedenen Kontexten einsetzen, z.B. beim Reduzieren von Komplexität von Situationen für SupervisandInnen. Die professionelle Haltung beinhaltet das Verständnis des Unterschiedes zwischen Theorie und Methoden sowie die Fähigkeiten, Interventionen auf deren Basis anzuwenden. Ambiguitätstoleranz als Bestandteil einer professionellen Haltung bezeichnet das theoretische Wissen darüber, dass Mehrdeutigkeit und Ambivalenzen menschlich sind und zur professionellen Arbeit gehören. Es geht darum, dass SupervisorInnen den Kontakt mit ihrem Gegenüber aufrechterhalten, auch wenn widersprüchliche Gefühle und Botschaften vorhanden sind und darum Spannungen oder andere unangenehme Gefühle aushalten, ohne vorschnell eine Lösung zu suchen (Judy & Knopf, 2017, S. 90 ff.).

Auseinandersetzung mit relevanten Begrifflichkeiten

Intervention

Intervenire, lateinisch: dazwischentreten, sich einschalten.

Psychologie, Pädagogik: Der gezielte Eingriff der verantwortlichen Person (Therapeut oder

Lehrer) um Gefahr oder Störungen zu verhindern oder die Folgen abzumildern.

Politik, Konfliktmanagement: Eingreifen einer bisher unbeteiligten Partei in einen Konflikt

Intervention in der Psychotherapie oder angewandten Psychologie wird beschrieben als eingesetztes Kommunikationselement, wie z.B. das Spiegeln in der klientenzentrierten Therapie nach Rogers oder paradoxe Intervention. In der Sozialarbeit werden gezielte und geplante Maßnahmen als Interventionen bezeichnet (Wikipedia-Wiktionary, 5.8.2018).

De Shazer fokussiert bei einer Intervention darauf, ob eine bestimmte Sequenz von Aussagen eines Klienten und eines Therapeuten zu einer Lösung führt oder nicht. Es geht ihm um die Formulierung von Lösungen, als gemeinsames Ziel von Klient und Therapeut in der zweckgerichteten Interaktion. Dabei kommt es zur Identifizierung von Aussagetypen und Aussagesequenzen; diese dienen ihm als Grundlage für eine allgemeine Charakterisierung. Er berichtet auch von „Veränderungen vor der Therapie“ und spricht von Prozessforschung über therapeutische Interventionen. In vielen Fällen ist für ihn die Konstruktion des Interviews für die Klienten ein Anstoß, ihre Interpretationsrahmen der problematischen Situation zu durchschauen. Dies bedeutet, dass der Therapeut sich nicht ausdenken muss, welche Umdeutung sinnvoll wäre. Die Absicht der Umdeutung wurde bereits erfüllt, sobald die Klienten ihren Bezugsrahmen durchschauen und aus zufälligen Ausnahmen solche machen, die einen Unterschied machen. Dies reduziert wiederum die Notwendigkeit von Verhaltensaufgaben (Weakland, 1988, zit. in De Shazer, 2015, S. 9).

Im Kontext von Supervision, Beratung/ Coaching und bezugnehmend auf das Thema dieser Arbeit definiere ich Intervention als die Gesamtheit aller zweckgerichteten verbalen und non-verbalen Maßnahmen, welche die beratende Person einsetzt, um mit den Personen, die sich mit einem Anliegen an erstere gewandt haben, einen gemeinsamen Prozess zu gestalten.

Naiv

Lat.: Nativus: durch Geburt entstanden, angeboren, natürlich.

a. von kindlich, unbefangener, direkter und unkritischer Gemüts- und Denkart zeugend; treuherzige Arglosigkeit beweisend

b. meist abwertend: wenig Erfahrung, Sachkenntnis oder Urteilsvermögen erkennen lassend
Wikipedia, 9.5.2018: Ohne Hintergedanken, blind vertrauend; nicht gekünstelt und aufrichtig
Ein Adverb (wie z.B. faul oder hier naiv) beschreibt das Wie des Tuns und die beobachtende Person fügt eine interpretative Färbung hinzu (Graumann, 1960, zit. in Barthelmess, 2016, S. 96).

Wie der Begriff naiv im Kontext von Supervision, Beratung und Intervention als naive Fragen Niederschlag finden kann, wann er auftreten könnte, erkläre ich hier einerseits durch die Unterscheidung von Laien und Expertentum, andererseits durch die Beobachterposition, durch Zuschreibung, Interpretation und Glauben.

ExpertInnen entwickeln im Laufe ihrer Lern- und Qualifizierungsmaßnahmen die Fähigkeit immer differenzierter zu beobachten. Weiters eigenen sie sich Methoden, Techniken und Strategien an und scheinen die zugrunde liegenden Haltungen zu vertiefen, weiter zu differenzieren und zu erweitern. Laien oder Laienbeobachter würden bei derselben Situation zu einer gröberen, weniger differenzierten Sicht kommen, manche Auffälligkeiten, Unterschiede, Abweichungen noch gar nicht bemerken (Barthelmess, 2016, S. 68). So können meiner Auffassung nach Laien Beobachterinnen zu einer Bewertung kommen, die sie mit dem Wort naiv vornehmen, wenn sie dahinter liegende Strategien, Methoden und Haltungen nicht kennen und erkennen.

Die Perspektive macht einen Unterschied. So kann eine Person aus ihrer perspektivischen Wahrnehmung zu einer unterschiedlichen Interpretation oder Bewertung eines Sachverhaltes kommen als aus einer anderen Position. Als Teil eines Systems mit seinen ihm eigenen Regeln und Strukturen können außerhalb liegende Möglichkeiten nicht wahrgenommen werden oder auf Grund der systeminternen Erfahrungen als beispielsweise „naiv“ interpretiert werden. Aus der Sicht von außerhalb des Systems oder aus der Sicht innerhalb eines anderen Systems wird derselbe Sachverhalt als sinnvoll, gangbar oder notwendig bewertet. Als Beispiel kann die in zwei verschiedenen Teams in Betreuungsein-

richtungen mit Gewaltvorkommissionen, Team A in der Großstadt und Team B am Land in einer kleinen Gemeinde dienen. Die Idee über die Einschaltung von polizeilicher Unterstützung oder die Kooperation mit Polizeibeamten wird in Team B als naiv und nicht denkbar bezeichnet, in Team A wird dies praktiziert und an konkreten Kooperationsritten gearbeitet.

Bereits Sokrates war ein Vertreter der paradoxen Erkenntnis, die es ermöglicht, dass man versteht, dass man nicht versteht und weiß, dass man nicht weiß. Laien auf diesem Gebiet nehmen vielleicht an, sie verstünden andere Menschen und setzten das Verstehen bei anderen Menschen voraus im Sinne einer Generalisierung dessen (siehe S.27), was für sie selbst die Wirklichkeit darstellt. Für Laien im konstruktivistischen Wirklichkeitsbegriff wäre das Hinterfragen von sprachlich codierten präsentierten Erfahrungen naiv, denn sie könnten ihre Wirklichkeit als allgemein gültig voraussetzen. Im Sinne einer ausdifferenzierten, reflektiven Haltung von der Unmöglichkeit des Einander Verstehens, bzw. im Glauben an die Sinnhaftigkeit des Erklärungsmodells über die Struktur des Entstehens von sprachlicher Repräsentation (detaillierte Darstellung im Kapitel „Haltung des Nicht Verstehens“) wäre es ein professionelles und folgerichtiges Vorgehen, Konstrukte zu hinterfragen.

Konventionell und unkonventionell

Laut Duden (03.04.2018) Lat.: Conventio: Vertrag, Übereinkommen, Volksversammlung. „förmlich, gebräuchlich, herkömmlich“, Dinge, Sachverhalte, Verhalten von Personen etc. als in gewohnter Weise bzw. den gesellschaftlichen Normen (Konventionen) entsprechend. Das Antonym „unkonventionell“ wird dazu verwendet, um Abweichungen vom Althergebrachten zu beschreiben.

Tabu: aus der Völkerkunde das Verbot, bestimmte Handlungen auszuführen, besonders geheiligte Personen zu berühren, zu benennen oder anzublicken, bestimmte Speisen zu genießen
bildungssprachlich: ungeschriebenes Gesetz, das auf Grund bestimmter Anschauungen innerhalb einer Gesellschaft verbietet, bestimmte Dinge zu tun. Synonyme dafür sind Unantastbarkeit, Unverletzlichkeit, ungeschriebene

Verbote, Gebote, Gesetze; Jargon: No-Go (Duden.de, 3.4.2018).

In der Supervision und Beratung kann es sehr nützlich sein und als Expertise gesehen werden, Tabus, Konventionen zu erkennen, um sie dahingehend zu überprüfen, wie hilfreich und oder wie einschränkend diese sind.

Der Autopoiese nach Maturana folgend hat jedes System intra- oder interpersonell seine eigenen Regeln, Werte, Gebote, Strukturen, Hierarchien und Verbote und somit auch seine spezifischen Tabus (wikipedia.org, 3.4.2018). Ein wesentliches Merkmal eines System ist die Fähigkeit, sich selbst (wieder) herzustellen (Autopoiese) und ein System grenzt sich gegen seine Umwelt ab. Luhmann versteht unter Operation die Reproduktion eines Elements eines autopoietischen Systems mit Hilfe der Elemente desselben Systems. Ein System entsteht und erhält sich dadurch, dass Operationen aneinander anschließen. Wenn Gedanken als Operation aneinander anschließen entsteht ein psychisches System (Bewusstseins System). Wenn Kommunikation als Operationen aneinander anschließen entsteht ein soziales System (Kommunikationssystem) Ein System besteht solange, wie Operationen jeweils nächste gleichartige Operationen ermöglichen. Operationen müssen anschlussfähig sein. Wie eine Operation abläuft, hängt von der vorangegangenen Operation ab. Deshalb werden diese Systeme als operational abgeschlossen aufgefasst.

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage wäre es unkonventionell für die Elemente eines Systems, wie z.B. die KollegInnen in einem Team als MitarbeiterInnen einer Einrichtung, in einem Supervisionssetting an Lösungen zu arbeiten, die nicht den bisher gültigen Regeln, Gewohnheiten, Ver- und Geboten entsprechen, oder diese auch nur zu hinterfragen.

Paradox

Griechisch: Paradoxos; para: gegen, entgegen; doxa: Meinung.

Bildungssprachlich: Einen (scheinbar) unauflösbaren Widerspruch in sich enthaltend; widersinnig, widersprüchlich.

Umgangssprachlich: Sehr merkwürdig, ganz und gar abwegig, unsinnig.

Synonyme: Folgewidrig, unlogisch, inkonsequent; absurd, befremdend, komisch, bizarr, kurios, merkwürdig, lachhaft (duden.de, 04.05.2018). Paradoxe Intervention ist keine Zaubertechnik, sondern erfordert gründliche Vorbereitung, wobei Reframing/ Umdeuten und Das Gute am Problem oder Symptom zu erkennen zum Tragen kommen. Paradox werden sie genannt, weil sie den Erwartungen und Absichten der Klienten scheinbar entgegenstehen und etwas geraten wird, was sie eigentlich loswerden wollen. Entscheidend ist hierbei die Umdeutung transparent zu machen, da sich sonst der Kunde missverstanden, nicht ernst oder auf den Arm genommen fühlen könnte. Bei der paradoxen Intervention wird zwischen Symptomverschreibung, Abraten und Splitting unterschieden, wobei es immer um die Aufwertung der Symptomatik geht (Barthelmess, 2016, S. 210 f.). Aus den 70ern stammt die Methode der paradoxen Intervention, die besonders in der systemischen Therapie als Mittel eingesetzt wird, um paradoxe Kommunikation aufzulösen. Diese Methode wird auch als Symptomverschreibung bezeichnet, mit der das als problematisch verstandene Verhalten gefördert wird. So kann z.B. in einer Paarberatung, in der sie ihm vorwirft, im Haushalt nichts zu machen, die Verschreibung lauten: Bis zur nächsten Sitzung unterlassen sie jegliche Tätigkeit im Haushalt.

Der Ausgangsgedanke dabei ist, dass jedes Verhalten eine soziale Funktion im System hat. Auch wenn die Mitglieder darunter leiden sind problematische Verhaltensweisen eine Reaktion auf paradoxe Kommunikation und dienen als Beitrag zum Bestehen des Systems. Ziel der Verschreibung ist es, den Mitgliedern des Systems die Funktion des problematischen Verhaltens in seiner Paradoxie bewusst zu machen. Es soll deutlich gemacht werden, dass das problematische Verhalten nicht spontan und unkontrollierbar, sondern steuerbar ist. Grundgedanke: Menschliches Verhalten ist berechenbar (Coaching-report.de/lexikon, 04.05.2018).

Paradox anmutende Interventionen werden in systemischer Supervision und im Coaching thematisiert und bei Klienten angewandt, die selbst auf der Bremse stehen. Bei diesen überwiegen Zweifel und Unsicherheit und sie führen zahlreiche Gründe an, weshalb etwas nicht klappen kann und was noch alles passieren müsste.

Statt zu pushen und damit Klienten noch mehr unter Druck zu setzen, so dass sie ihre Energien für Verteidigung und Rechtfertigung einsetzen, werden die Vorteile des Bremsens angesprochen oder die Nachteile und Risiken des zu schnell aktiv-Werdens. Es tritt jedenfalls eine Erleichterung bei Klienten ein, beziehungsweise kann sich so der Veränderungswunsch ausreichend stark manifestieren (Theuretzbacher & Nemettschek, 2016).

Wirkfaktoren

Trotz des großen Abrenzungsbedarfs zwischen Supervision und Psychotherapie gibt es einige Gemeinsamkeiten. So werden bei beiden ähnliche Wirkfaktoren angenommen und auch ähnliche Methoden und Techniken angewandt. Es ist der Psychotherapie vorbehalten, sich am Krankheitsmodell zu orientieren, gesund und krank zu unterscheiden, Verhaltensauffälligkeiten und psychische Störungen zu diagnostizieren und die Beziehung zwischen Therapeut und Klient als Behandlung zu verstehen. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind in der Eingrenzung der Thematik, im Maß an Vertiefung und in der Dauer des Prozesses zu sehen (Ebbecke-Nohlen, 2017).

Ein weiteres spezifisches Supervisionsmerkmal liegt in den bereits genannten Drei- oder Vierecks Kontrakten. Die Ergebnisse dieses Kapitels übernehme ich direkt für die systemische Supervisionsarbeit, da sie ebenso in der Supervisionsliteratur zu finden sind. Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben werde ich mich in den folgenden Kapiteln weiter darauf beziehen.

Preß und Gmelch (2014) forschten darüber, ob und welche Faktoren es gibt, die Interventionen im Sinne der KlientInnen wirken lassen. Persönliche Philosophien und die Annahmen über psychotherapeutische Wirkfaktoren spiegeln sich im Handeln und im Bewerten von Erfolgen und Misserfolgen wider. Es ist äußerst sinnvoll, persönliche Annahmen kritisch zu reflektieren, um sich nicht vielleicht hilfreicherer Ideen gegenüber ab zu schotten und damit sich nicht eine einmal gebildete Überzeugung „einnistet“. H. Preß und M. Gmelch haben nach ihrer kritischen Auseinandersetzung mit der Therapieforschung verschiedener Psychotherapie Traditionen folgendes zusammengefasst:

„...Psychotherapie gelingt dann, wenn es gelingt, eine kooperative Psychotherapiebeziehung zu etablieren, in der an den Zielen der Klienten mit deren aktiver Beteiligung gearbeitet wird, unter Nutzung von Mitteln, die mit den Veränderungstheorien der Klienten korrespondieren.“ (Psychotherapeutenjournal, 4/2014, S. 363).

Wichtig scheint auch eine individuelle Anpassung der beraterischen Methodik an die Sprache, kulturelle Kontexte und motivationale Prozesse der Klienten zu sein. Den Hintergrund dabei stellt eine empathische und wertschätzend gestaltete Beziehung dar. Die Nutzung kontinuierlicher Rückmeldung der Klienten zur Veränderung ihres Wohlbefindens und zur Qualität der beraterischen Beziehung ist von großer Bedeutung.

Folgende Prinzipien scheinen als regulative Ideen zur Reflexion praktischen Handelns in Beratung und Therapie besonders relevant zu sein: Zielorientierung: Konstruktiv formulierte Ziele dienen als kommunikativer Bezugspunkt in der Arbeit am Veränderungsprozess

Lösungsorientierung: Beinhaltet auch funktionale Analyse problematischer Reaktionen und Klärung von ambivalenter Motivation

Ressourcenorientierung: Klienten in ihren biografischen und systemischen Bezügen unter Ressourcenperspektive betrachten

Feedbackorientierung: Relevanz der subjektiven Wahrnehmung und Rückmeldung der Klienten über Qualität der Beziehung Berater-Klient, zielbezogene Fortschritte und Auswirkung auf wichtige Lebensbereiche

Prozessorientierung, in der in einer zeitlich begrenzten Phase von der Zielorientierung abgewichen wird, um an einer motivationalen Klärung zu arbeiten

Kooperation und Einigkeit über die Mittel, Ziele und Inhalte zw. Klient und Berater;

Klienten als Experten für inhaltliche Gestaltung und Berater als Experten für veränderungsförderliche Rahmenbedingungen zu sehen und den respektvollen Umgang beider Interaktionspartner (Preß & Gmelch, 2014, S. 363 ff.).

Die Umsetzung der Prinzipien wird als Aufforderungen formuliert:

Interessiere dich aufrichtig für das Erleben deiner Klienten, durch aufmerksames Beachten

und Aufgreifen ihrer Sprache, Wortwahl, Bilder, Metapher und durch empathisches Verstehen. Sei offen für Eigensinnigkeiten, durch neugieriges wohlwollendes Nachfragen selbst bei „dysfunktionalen“ oder nicht nachvollziehbaren Lebensentwürfen (abgesehen von sozialer Verantwortung) und durch das Enthalten von vorschnellen Wertungen.

Sei wertschätzend, indem geäußerte Gefühle und Bedürfnisse explizit anerkannt werden und den weniger dominierenden Anteilen der Person eine Stimme verliehen wird.

Vermittle Vertrauen in die Ressourcen, indem nach Ausnahmen von Problemen und bisherigen Bewältigungserfolgen gefragt wird und mittels Deutungen oder Erklärungsmodellen die Verfügbarkeit von Ressourcen unterstellt wird und dies als Angebot eingeführt wird.

Übernimm Verantwortung für die Prozessgestaltung und überlasse inhaltliche Verantwortung den Klienten.

Verhalte dich konsistent, ähnlich wie durchgängig kongruent und für den Klienten berechenbar unterstützt durch konstruktiv-kritische Selbstreflexion (Supervision, Intervision, ...).

Die Haltung wird als zentrales Therapeutenmerkmal gesehen, so dass sich deren Qualität auf die Effektivität des psychotherapeutischen Angebots auswirkt. Sie setzt therapiebezogene Denk- Bewertungs- und Gefühlsmuster in Beziehung zu therapierelevantem Verhalten, persönlicher Philosophie und zu therapeutischen Kompetenzen (Preß & Gmelch, 2014, S. 364 f.).

All die genannten Faktoren finden sich in der systemischen Supervisionsliteratur wieder.

Der ressourcenorientierte Ansatz umfasst mehr als das bloße Herausarbeiten und Verfügbar-Machen hilfreicher Ressourcen. Er impliziert die Überzeugung, dass die Klienten das Potenzial zur Lösung in sich tragen (Theuretzbacher & Nemetschek, 2016).

Empathie

Empathie gehört zu den „Kernqualitäten“ in der Supervision und wird als die Fähigkeit beschrieben, Gefühle von SupervisandInnen zu erkennen, sie zu benennen und von den eigenen abzugrenzen (Judy & Knopf, 2017, S. 55).

Carl Rogers definiert Empathie als präzises einfühlendes Verstehen für die Welt der Klienten,

und von den Fragmenten des so Verstandenen einiges Wesentliches mitzuteilen. Für ihn scheint Empathie das Wesentliche für eine wachstumsfördernde Beziehung zu sein und er schreibt weiter darüber, dass es ist, wie die innere Welt der KlientInnen mit ihren ganz persönlichen Bedeutungen so zu spüren, als wären sie die eigenen, ohne die Qualität des „als ob“ zu verlieren (Rogers & Stevens, 2001, S. 100).

Bewertendes Verstehen, das von außen kommt wäre nicht empathisch und wird üblicherweise mit Worten ausgedrückt wie: „Ich begreife sehr wohl, was sie dazu veranlasst so zu handeln...“ Sich auf die Welt des Gegenübers einzulassen birgt sowohl die Chance als auch die Gefahr, wenn wir die Welt des Anderen mit seinen Augen betrachten, auf Analysieren und Bewerten verzichten, durch diese Perspektivenübernahme selber verändert zu werden. Schon allein durch die Bemühung und die Bereitschaft, sich in die Welt des Klienten einzufühlen wird eine Wertschätzung transportiert, dass die Empfindungen und Ansichten es wert sind verstanden zu werden (Rogers & Stevens, 2001, S. 101).

Als Leitidee in der systemischen Supervisionspraxis wird eine wertschätzende Haltung genannt, die sich als Respekt gegenüber SupervisandInnen ausdrückt. Es wird als enormer Gewinn betrachtet, Supervisionsfragen zu stellen, die die Emotionen der SupervisandInnen zum Vorschein bringen. Emotionen jeglicher Art können als Ressource gesehen werden, welche die Wahrnehmungen der SupervisandInnen beeinflussen und somit für Veränderungsprozesse genutzt werden können. In der Supervision erarbeitete Lösungen erweisen sich als umso nachhaltiger, je stärker sie auf allen drei Ebenen der Affektlogik, der kognitiven, der affektiven und der Handlungsebene ansetzen (Ebbecke-Nohlen, 2017).

Die aktuell vertrauensvolle und von wechselseitiger empathischer Aufmerksamkeit getragene Beziehung wird auch als Rapport bezeichnet. Psychoanalytiker Daniel Stern spricht von Feinabstimmung der emotionalen Kommunikation, in der Menschen, die miteinander in Kontakt treten, ihre verbale und nonverbale Kommunikation einander anpassen. Dabei kommt es zur Anpassung an Sprechgeschwindigkeit, Tonlage, Lautstärke und Rhythmik. Nonverbal zeigt sich eine Anpassung oder Synchronisati-

on von Mimik, Gestik, Arm- und Beinhaltung, von Bewegungsabläufen und Atemfrequenz. Bei bestehendem Rapport neigen Menschen dazu, einander eher zu vertrauen, Gesagtes weniger kritisch auf zu nehmen und einander positiv zu bewerten. Die Neuropsychologie hat in den Spiegelneuronen entsprechend spezialisierte Gehirnstrukturen vorgefunden (Wikipedia, 29.04.2018).

SupervisorInnen können GesprächspartnerInnen durch das aktive Herstellen von Rapport auf Basis einer empathisch akzeptierenden wertschätzenden Haltung eine vertrauensvolle und wachstumsfördernde Atmosphäre bzw. Beziehung anbieten. Dieses Vertrauen kann dazu beitragen, dass sich SupervisandInnen eher trauen, angst- und schambesetzte Themen anzusprechen.

Die systemische Haltung

Walter Milowiz (2018) beschreibt die systemische Haltung anhand der fünf Grundprinzipien:

- Vernetzung: Jedes Geschehen hängt mit allem zusammen, was rundherum geschieht. Ein Element allein zu untersuchen, gibt verfälschte Ergebnisse.
- Konstruktivistisches Paradigma: Jede unterschiedliche Beschreibung erzeugt eine unterschiedliche Wirklichkeit. Wie immer wir es ansehen, kommt etwas anderes heraus.
- Selbsterhaltung: Zustände, die über längere Zeit existieren, haben einen Mechanismus, sich selbst aufrecht zu erhalten. Eine Dauerhaftigkeit per se gibt es nicht.
- Zirkularität. Das Ende einer Kausalkette ist selbst wieder Ursache für den nächsten Anfang. Was wir von einem Ursprung herleiten, kann nur dann existieren, wenn es sich auch jetzt noch „selbst verursacht“.
- Einbeziehung des Beobachters/der Beobachterin: Die Trennung des Beobachters vom Beobachteten ist eine Fiktion: Wir müssen immer unsere eigenen Wirkungen mit bedenken.

Das Prinzip der Rückkoppelung bildet eine der Grundlagen des systemischen Denkens. Mit dem Verstehen und der Akzeptanz der Annahme, dass alles, was auf der Welt vor sich geht, alles andere beeinflusst, das in Folge noch stattfindet, geht es darum, heraus zu finden, wie Verhalten sich gegenseitig bedingt, also um Wechselwir-

kungen. Verhalten entsteht nicht nur aus seiner Geschichte heraus, sondern auch auf Grund dessen, dass es sich in der jetzigen Situation aufrecht erhalten kann. Die gegenwärtige Situation entscheidet darüber, wie sich ein Ablauf, Verhalten oder Geschehen weiterentwickelt. Feedback oder Rückkoppelung bedeutet in diesem Sinne, dass Reaktionen auf vorangegangene Handlungen stattfinden. Von positiver Rückkoppelung wird gesprochen, wenn das Verhalten einer Seite das Verhalten der anderen Seite aufrechterhält oder verstärkt und parallel dazu die andere Seite das Verhalten der ersten Seite bedingt oder verstärkt. In diesem Fall kommt es zu immer intensiver werdenden Aktionen und einem Aufschaukeln der zyklischen Abläufe. Negative Rückkoppelung puffert Systeme und hält diese im Gleichgewicht (Milowiz, 2009, S. 15 f.). Für systemische SupervisorInnen ist es wichtig, den Unterschied zwischen positiver und negativer Rückkoppelung zu kennen, um die Wirkungszusammenhänge zu reflektieren oder zu thematisieren. Der Nutzen liegt darin, Feedbackschleifen der Vergangenheit zu erkennen und zu erklären, mögliche Wechselwirkungen für die Zukunft zu überprüfen, um das jetzige Verhalten bewusst zu gestalten.

Die systemische Haltung integriert systemische und konstruktivistische, gruppensystemische und kommunikationstheoretische Modelle in die Fähigkeit, diese methodisch anzuwenden und zu reflektieren. Es wird nicht als richtig oder falsch bewertet, sondern Nützlichkeit und Viabilität stehen im Fokus. Die systemische Haltung fühlt sich der Allparteilichkeit/ Neutralität und dem Respekt gegenüber Personen verpflichtet, Respektlosigkeit gegenüber Ideen oder Problemen wird hingegen als Lösungsmöglichkeit gesehen. Unter Neutralität fällt sowohl das Konstrukt „Neutralität gegenüber Lebensentwürfen von GesprächspartnerInnen“, die Beziehungsneutralität als Vermeidung von Parteinahme und die Veränderungsneutralität. Unter letzterer wird verstanden, weder zwischen Problem und Lösung noch zwischen Veränderung und Nicht-Veränderung zu bewerten.

Unter zirkulärer Kausalität wird der Prozess verstanden, in dem Teile eines Systems wechselwirkend auf einander einwirken und sich gegenseitig bedingen (Schlippe & Schweitzer, 1997)

Aus der Ökologie des Geistes entstammt die Grundannahme, dass Muster menschliche Beziehungen ausmachen und daher geht es um das Erkennen, Benennen und um das Verändern von solchen, falls diese nicht hilfreich sind. Diese Theorie ist eine der Grundlagen der systemischen Haltung (Ebbecke-Nohlen, 2017). Barthelmess (2016) führt die bei Ebbecke-Nohlen formulierte systemische Haltung differenzierter aus. Auf Basis der Systemtheorie und des Konstruktivismus schreibt Barthelmess dem Berater die Rollen eines Kontextgestalters und Impulsgebers zu. Basierend auf den Erkenntnissen dieser Theorien formuliert er vier Haltungen, die die systemische Haltung ausmachen: die Haltung des Nichtwissens, des Nichtverstehens, des Eingebundenseins und des Vertrauens (Barthelmess, 2016, S. 89).

Die systemische Theorie besagt, dass sich Systeme nur über ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation beschreiben lassen. Systeme gehorchen einer Eigenlogik, und funktionieren, agieren und reagieren, ohne dass diese Eigenlogik von außen absichtsvoll veränderbar wäre. Das System ist relativ autonom gegenüber seiner Umwelt und verarbeitet und nimmt Impulse von außen auf eine eigene individuelle Art wahr. Das Zusammenspiel zwischen System und Umwelt, die Reaktion des Systems auf Reize von außen kann nur beobachtet werden und von außen nicht verstanden oder vorhergesagt werden. Die systeminternen Konstrukte bekommen dann Realitätscharakter, wenn sie mit anderen Menschen abgestimmt werden und sind vom Beobachter als von ihm unabhängig existierend (Maturana & Varela, zit. in Barthelmess, 2016, S. 14 ff.). Beobachten kann also als zentrale Aufgabe des systemischen Beraters gesehen werden und konstruiert bereits die Wirklichkeit. Wirklichkeit ist somit beobachterabhängig.

Bei solchen Wirklichkeitskonstruktionen gibt es 3 Ebenen:

Die Beschreibung von Unterschieden (Phänomenen), die Erklärung von Unterschieden und die Bewertung von Unterschieden. Durch welche „Brille“ nun der Beobachter sieht, bzw. das Beobachten des Beobachters, die Reflexion darüber, was unterschiedliche Brillen sichtbar machen oder verdecken, nennt man Beobachtung zweiter Ordnung. Dabei geht es darum,

bei sich selbst zu beobachten, wie man sich beobachtete Unterschiede erklärt und welche Erklärungen man außer Acht lässt und schließlich sich zu beobachten, wie man das Beobachtete bewertet und wie nicht (Barthelmess, 2016, S. 81 f.).

Die Haltung des Nichtwissens

Die Haltung des Nichtwissens umfasst Wissen und Kenntnisse über Strukturen und Funktionsweisen von psychischen, sozialen und organisationalen Systemen. Die Kompetenz besteht darin, vernetzte Zusammenhänge zu erkennen, Eigendynamiken und Logik von Systemen zu erkennen und zu beachten und mit unterschiedlichen Wirklichkeitssichten umzugehen und die Selbstorganisation/ Selbststeuerung von Systemen zu verinnerlichen. Diese Haltung führt zur Abkehr von einer „Machermentalität“, hin zu einem begleitenden und Möglichkeiten erweiternden Steuern. Die Kunst des Fragen Stellens als Methode rückt in den Mittelpunkt. „...Jede Frage transportiert eine implizite Aussage, die die bisherige und gewohnte Art, Wirklichkeit zu betrachten verstören und neu ausrichten kann.“ (Barthelmess, 2016, S. 90). So werden nichtwissende „naive“ Fragen zu professionellen Interventionen. Berater steuern die Richtung, den Prozess, unser Gegenüber die Inhalte, die relevant sind.

Bei den Fragen geht es darum, über den Kommunikationsprozess Wissenskonstruktion und -dekonstruktion anzuregen, nicht vorwiegend, um selbst viel zu erfahren. Wenn sich ein Klient Veränderung wünscht, kann Wissen im Sinne eines Wirklichkeitskonstruktes eine Komplexitätseinschränkung darstellen. Durch das Hinterfragen wird dieser „Wissensklumpen“ beim Klienten „verflüssigt“.

Diese Grundhaltung drückt sich darin aus, dass dem Berater bewusst ist, dass die eigenen Wirklichkeiten auch nur Konstrukte sind und er bewusst eine subjektive Sicht zur Verfügung stellt. In diesem Sine sind Berater und Klient immer in einem Wechselspiel in dem der Adressat bestimmt, welche Fragen für ihn hilfreich, wirksam oder unbrauchbar sind. Dieses rekursive Wechselspiel besteht darin, zu beobachten, welche Hypothesenbildung auf Beraterseite welche Wirkung beim Klienten auslöst und die Wirklichkeitskonstruktion zu relativieren,

andere Impulse zu setzen, wenn die Intervention keine Reflexion auslöst, also ein permanentes Abgleichen von Wirklichkeitskonstruktionen.

Im folgenden **Erklärungsmodell** wird darauf eingegangen, wie Eigenschaften als Wirklichkeitskonstrukte entstehen und wie diese durch sogenanntes „Verflüssigen“ relativiert werden können (Graumann, 1960, zit. in Barthelmess, 2016, S. 95).

Auf der ersten Stufe, dem verbalen Modus wird eine Handlung ohne Bewertung beschrieben, z.B.: ... Hr. K. klopft an, nach dem „herein“ betritt er das Zimmer, begrüßt mich, entschuldigt sich für die Verspätung, setzt sich nach meiner Aufforderung auf den Stuhl und knöpft die Jacke auf...“

Auf der zweiten Stufe im adverbialen Modus werden Interpretationen hinzugefügt, z.B.: „...Hr. K. klopft laut, betritt rasch das Zimmer, begrüßt mich lebhaft, entschuldigt sich wortreich.... Auf meine Aufforderung setzt er sich prompt...“

Auf der dritten Stufe dem adjektivischen Modus wird vom Tun auf eine dahinter liegende Eigenschaft geschlossen. Aus Verhaltenszügen werden Persönlichkeitseigenschaften, z.B.: ... Hr. K. ist laut und lebhaft (Graumann, 1960, zit. in Barthelmess, 2016, S. 96).

Auf der vierten Stufe, dem substantivischen Modus wird aus der Eigenschaft einer Person ein Substantiv. Aus „B. ist überschwänglich“ wird die Überschwänglichkeit.

Von einer traurigen Person wird auf das Vorhandensein von Trauer geschlossen, von der faulen Person auf das Vorhandensein von Faulheit. Zwischen den Verwendungen der Sprache liegen Welten und ist den Sprechenden meist nicht bewusst. Solche Konstrukte reduzieren die Vielfältigkeit der Welt und geben dem Denken und Handeln eine Ausrichtung. Es geht um ein vermeintliches Wissen, womit man es zu tun hat (Barthelmess, 2016, S. 95 ff.).

Dabei ist zu bemerken, dass „Menschen in Schmerzen untergehen“, nicht weil die Welt nicht vielfältig genug ist, ihre Bedürfnisse zu erfüllen, sondern weil ihre Repräsentation der Welt verarmt ist und sie ihre Repräsentation der Welt für die Welt selbst halten. Die Strategie des Therapeuten ist nun, den Klienten in einer solchen Form mit der Welt in Verbindung zu

bringen, die ihm reichhaltigere Wahlmöglichkeiten bietet (Bandler & Grinder, 1994, S. 70).

Durch verflüssigendes Nachfragen werden SprecherInnen einladen, genauer zu untersuchen, welche Erfahrungen hinter der Eigenschaftszuschreibungen stecken, um auf den verbalen/ Handlungsmodus zu kommen. Die Rückführung auf diesen Modus gelingt am besten, indem man nach der Situation, dem Kontext und dem Verhalten der einzelnen Person fragt und zusätzlich getrennt davon nach den eigenen Gefühlen fragt, die diese Verhaltensweisen beim Beschreibenden ausgelöst haben.

Leitfragen hierzu wären: Was muss ihr Bruder tun, damit Sie sagen, er ist faul? Was muss die Kollegin tun, damit Sie sagen sie ist kooperativ? Was muss die Kollegin tun, damit Sie sagen sie ist nicht kooperativ? Was genau tut Ihr Mann, wenn er Depressionen hat (Barthelmeß, 2016, S. 90 ff.)?

Sokratische Gesprächsführung

Der bekannte griechische Philosoph Sokrates (469-399 v.Chr.) philosophierte über ethische Fragen, moralische Ansichten und über Fragen des Lebens, insbesondere nach einem guten, richtigen und gerechten Leben. In seinen Gesprächen vermittelte er kein Wissen, sondern stellte viele Fragen. Durch seine Fragen schaffte er es, dass seine Gesprächspartner ihre eigenen Sichtweisen kritisch reflektierten und zu tieferen Einsichten gelangten. Er nahm eine „unwissende“ Haltung ein, dies ermöglichte es ihm sich unvoreingenommen auf das Gesagte und auf den Anderen zu konzentrieren. Diese Haltung ermöglichte es ihm, scheinbar selbstverständliches zu hinterfragen und er ließ den Gesprächspartner so eigene Einsichten und hilfreiches Wissen entwickeln. Dieses Hinterfragen stiftete auch Verwirrung, welche als Grundlage zur Entwicklung neuer Sichtweisen und zu Neuorientierung dienen kann. Sokrates erkannte in seinen Gesprächen das Weltbild seines Gegenübers, seine Überzeugungen, Werte und seine ethisch-moralische Grundhaltung an.

Mit seiner Haltung des „Unwissenden“ scheint Sokrates einer der frühen Vorläufer oder Grundsteinleger für die Entwicklung modernerer Zugänge zu Beratung, Gesprächsführung und auch Psychotherapie zu sein. Insbesondere die

Haltung des Nicht Wissens findet sich in den systemischen Grundhaltungen wieder.

Schon Sokrates hat in seiner Zeit die Erfahrung gemacht, dass manche Fragen, die aus seiner Haltung des Unwissenden entstanden sind, provokativ, respektlos, unkonventionell, irritierend genannt worden sind, ihm destruktive Kritik und Anfeindung eingebracht haben.

Sokrates beteuerte immer wieder sein Nichtwissen (Nörenberg, 2007, S. 39 ff.).

Im positiven Sinne gedacht wird ihm die Absicht zugeschrieben, seinem Gesprächspartner keine vorgefertigten Ergebnisse zu präsentieren, sondern durch seine Art der Fragestellungen Ergebnisse durch eigene Einsicht selbst zu gewinnen. Schon im Altertum stieß Sokrates durch seine Haltung und die Beteuerung seines Unwissens auf Ablehnung und Anfeindung. Es wurde ihm vorgeworfen, sein Wissen hinter der Maske der Unwissenheit zu verstecken mit dem Motiv, den Gesprächspartner/ Gegner eine Falle zu stellen und ihn vor allen Zuhörern zu verspotten. Seine Gegner sahen in Sokrates nicht einen, der sein Wissen ohne Absicht oder in guter Absicht hinter dem Berg hält, sondern man unterstellte ihm hinterhältige berechnende Absichten, Gesprächspartner zu verhöhnen. Er fragte nach Begriffsdefinitionen, widersprach dabei nicht, fragte weiter, bis er sagen konnte, wann diese brauchbar seien oder und wann nicht.

Sokrates hinterfragt ursprünglich Verallgemeinerungen, die auf Basis von Einzelerfahrungen gemacht werden, so im Gespräch mit Nikias und Laches, die Tapferkeit auf Grund ihrer Erfahrungen als Feldherren und Soldaten definierten. Diese Definitionen erweisen sich als nicht hilfreich, sogar als Einschränkung des Begriffs (Nörenberg, 2007, S. 44 ff.).

Bei einer Supervisandin Frau K., die sich über die mangelnde Dankbarkeit einer Kollegin ärgerte, hinterfragte ich „naiv“ ihre Definition von Dankbarkeit, bis sie zu einer erweiterten Definition gelangte. Diese ermöglichte ihr eine Umbewertung der Vorgänge und der belastenden Situation, wodurch sie Handlungen der Kollegin nun wahrnehmen konnte, die sie vorher nicht wahrgenommen hatte. Sie veränderte ihre Zuschreibung an die Kollegin, was auch ihre Bewertung des Verhaltens der Kollegin veränderte. Dadurch entstanden für sie selbst

mehrere neue Verhaltensalternativen, wie sie mit der Kollegin umgehen wollte.

Die Haltung des Nichtverstehens

Diese Haltung setzt Verstehenskompetenz im Sinne von Einfühlungsvermögen voraus und sieht die Fähigkeit zur Empathie als eine grundlegende an. An der Annahme, eine gedachte oder gefühlte Gleichschwingung als Verstehen zu bezeichnen, gibt es aus systemisch-konstruktivistischer Sicht Zweifel. Dabei wird davon ausgegangen, dass wir immer eigenlogisch und voneinander getrennt funktionierende psychische Systeme sind und bleiben. Es ist sinnvoll durch neugieriges Nachfragen dem Verstehen nahe zu kommen auch wenn es nicht erreichbar ist. Durch dieses Nachfragen geht es nicht vorrangig darum, dass die BeraterInnen zu einem besseren Verstehen der Klienten Sichtweise kommen, sondern darum, beim Klienten ein erweitertes Selbstverständnis zu erzielen. Ein sinnvoller Leitsatz in diesem Sinne könnte hier lauten: "Wie muss ich denken, dass ich verstehe, dass Sie so denken, fühlen, glauben, sagen...?" (Barthemess, 2016, S. 103). Dieser Satz transportiert auch Klienten Interesse und den Versuch des Verstehens und die Klarheit darüber, dass Berater und Klient zwei unterschiedliche Logiken haben. Laut Barthelmess (2016, S. 104 f.) dient die Haltung dazu, sich die beraterische Neugier zu erhalten und dadurch weiter zu fragen und kreativ zu intervenieren. Verstehensprozesse sind demnach paradoxerweise wichtig, obwohl sie letztendlich als unmöglich betrachtet werden.

Bandler und Grinder (1994) bieten ein Modell der Sprache an, warum es als unmöglich gesehen wird, Wörter und Sprache vollkommen zu verstehen. Kommunikation stellt eine Reduktion dessen dar, was an Erfahrungen hinter der verwendeten Sprache steht. Es kann niemals alles transferiert werden. Sprache dient nach diesem Modell einerseits dazu, Erfahrungen intern zu repräsentieren (Wirklichkeitskonstruktionen) andererseits diese internen Repräsentationen einander mitzuteilen. Die ursprünglichen nicht sprachlichen vielfältigen Erfahrungen und Erlebnisse selbst werden in Form von Sprache codiert und abgespeichert, wodurch eine Einengung, Verdichtung stattfindet. Diese Gedankenerinnerungen, die sprachlich sowohl gespeichert sind

als auch abrufbar sind, werden Tiefenstruktur der Sprache genannt.

Beim Sprechen selbst findet eine weitere Komplexitätsreduzierung statt, da unmöglich alles transportiert werden kann, was an Erfahrungen hinter den Worten steht. Das Kommunizierte ist also nur ein kleiner Rest dessen, was ursprünglich erlebt wurde und wird Oberflächenstruktur genannt. Auf dem Weg einer Erfahrung in eine sprachliche Codierung finden drei weitere Phänomene statt. Wir generalisieren, verallgemeinern wie bei „es war ein verregneter Urlaub“ und lassen die sonnigen Zeiten weg. Es wird getilgt, wie „... ach ja und hatte da nicht irgendwer einen Sonnenbrand“. Das Verzerren oder Zurechtbiegen von Erfahrungen könnte lauten: "Die Abschlussrechnung war höher als vereinbart? Ich dachte der Preis war vorher abgemacht".

Was passiert nun im Beratungskontext, wenn ein Klient uns seine Geschichte erzählt und wir das Gefühl haben ihn zu verstehen? Dann gehen seine Worte mit unseren eigenen Erfahrungen, die mit diesen Worten in uns gespeichert sind, in Resonanz und wir interpretieren die Worte auf Basis unserer eigenen Erfahrungen. Auf Grundlage dieser Überlegungen kann man von einer Unwahrscheinlichkeit des Verstehens ausgehen und akzeptieren, dass der eine dies gesagt hat und der andere jenes gehört oder verstanden hat. Professionelles Herangehen mit dieser Haltung wäre das Relativieren der eigenen Sichtweise. Durch die Akzeptanz der Unwahrscheinlichkeit des Verstehens durch den Berater/ Supervisor bleibt er paradoxerweise umso mehr dran, mehr Verstehen zu erreichen. Mit sprachlichen Angeboten stellen Professionalisten einen Kontext zur Verfügung, aus dem der Adressat auswählt, was für ihn relevant ist. Das heißt Supervision und Beratung steuern indirekt und stellen einen möglichst anregungsreichen Rahmen zur Verfügung. Es geht darum, Selbstverstehen des Klienten anzuregen (Barthemess, 2016, S. 109 f.).

Weiters geht es um die Relativierung der Sicht des Symptoms oder Anliegens bei Klienten. Schon mit Auftragsklärungsfragen werden Reflexionsprozesse bei Klienten angeregt z.B.: „... wir wollen wieder eine glückliche Beziehung führen“ (Barthemess, 2016, S. 109). Selbstverständnis bei Klienten erweitern durch: „Woran werden

sie/ ihre Partnerin merken, dass sie wieder eine glückliche Beziehung führen (Barthemess, 2016, S. 109)? Woran werden es die anderen merken, dass sie zufriedener...?“

Um so zu fragen braucht es eine gewisse Coolheit, Geduld oder Gelassenheit der Supervisoren, denn oft scheint es ganz offensichtlich zu sein, dass die Frage beantwortet wurde (glücklich in der Arbeit zu sein). Erst auf nochmaliges Nachfragen kommt es zu spezifischeren, klareren, konkreteren, inhaltsvolleren Antworten. Bei ungeduldigen Klienten kann mehrmaliges Nachfragen verunsichern und den Prozess scheinbar verlangsamen. Gerade hierbei können konkretisierende, neugierig kreative Fragen das Selbstverstehen der Klienten erweitern.

Erklärungsmodell: Metamodell der Sprache

Auf dem Weg von den gemachten Erfahrungen bis hin zum ausgesprochenen Wort finden unbemerkt Prozesse statt, die Generalisierung, Tilgung und Verzerrung genannt werden. Das zugrunde liegende Modell ist das Metamodell der Sprache (Bandler & Grinder, 1994, zit. in Barthemess, 2016).

Generalisierung und Techniken des Nachfragens

Generalisierung ist ein Prozess, bei dem eine gesamte Kategorie verkörpert wird, von der die Erfahrung ein Beispiel darstellt. Teile oder Elemente werden von der ursprünglichen Erfahrung abgelöst. Grundsätzlich ist diese Fähigkeit sinnvoll und hilfreich, um die vielen Sinneswahrnehmungen verarbeiten und einordnen zu können, wie anhand des Beispiels, nach dem Verbrennen der Hand an einer heißen Herdplatte zu generalisieren, dass eine heiße Herdplatte nicht berührt werden soll. Lautet die Generalisierung, dass Öfen so gefährlich sind, dass man sich weigert, sich im selben Zimmer aufzuhalten, stellt sie eine unnötige Einschränkung der Bewegungsfreiheit in der Welt dar. Es stellt einen Schlüssel zum Verständnis seltsamen oder scheinbar unangebrachten menschlichen Verhaltens dar, wenn ein Zusammenhang gesehen werden kann zu dem Kontext, in dem es entstanden ist. (Bandler & Grinder, 1994, S. 35 f.). Wenn Generalisierungen einschränkend wirken, kann der Berater diese aufgreifen und durch Fragen KlientInnen bewusst machen, mit den unmittelbaren Erfahrungen, an die sie sich erinnern können, in Verbindung zu kom-

men, um evtl. die generalisierte Erstaussage zu verändern. Fragen nach Ausnahmen können Generalisierungen relativieren. Beispiel: „Ich kann mich nicht selbständig machen, ich bin nicht der Typ dazu.“ Fragen: „Welche Erfahrungen haben sie gemacht, dass sie sich das nicht zutrauen? Was bräuchte ihrer Meinung nach der Typ des Selbständigen? Welche Erfahrungen müssten sie machen, um sich das zu zutrauen?“ (Barthemess, 2016, S. 113).

Derartiges Nachfragen bewirkt bei KlientInnen generalisiertes Denken zu reflektieren und in einem Mehrpersonensetting eröffnet es die Chance, negative Kommunikationsschleifen zu unterbrechen.

Steve de Shazer (2015, S. 110 ff.) geht ziel- und lösungsorientiert vor, nämlich, wenn keine Ausnahmen gefunden werden, wird nach fiktiven Lösungen gefragt. „Woran wird der Freund merken, wann das Eifersuchtsproblem gelöst ist?“ Dadurch kommen KlientInnen im günstigen Fall auf Verhaltensbeschreibung. Nach der Beschreibung der Unterschiede zwischen hypothetischer Lösung und Beschwerde/ Problem/ Anliegen kann es zur Zielformulierung kommen. Bei mehreren hypothetischen Lösungen werden die leichtesten oder der am konkretesten beschriebene Teil der Lösung als Aufgabe gegeben.

Tilgung und Techniken des Nachfragens

Bandler und Grinder (1994) beschreiben Tilgung als Mechanismus, der es uns ermöglicht, effektiv mit Dingen/ Erfahrungen umzugehen oder uns selbst lahmzulegen. Es ist der Prozess, durch den wir unsere Aufmerksamkeit selektiv bestimmten Dimensionen unserer Erfahrungen zuwenden und andere ausschließen. Tilgung reduziert die Welt auf Ausmaße, von denen wir meinen damit umgehen zu können.

Solche Reduktion kann in einem Kontext nützlich sein, in einem anderen die Wahrnehmung und Wahlmöglichkeiten einschränken und Leid verursachen.

Im Supervisions- und Beratungsprozess geht es darum, dass erkannt wird, wie Klienten sprechen, ob Satzbestandteile fehlen. In der Muttersprache fällt es leichter zu erkennen, ob syntaktisch ein Satz vollständig gebildet ist oder ob etwas fehlt. Wenn jemand formuliert, sie habe Angst oder er freue sich, liegen die Fragen nahe: „Wovor

haben sie Angst? Worüber, worauf freuen sie sich?“ Bei solchen Fragen geht es wieder darum, bei Ratsuchenden die durch Tilgung reduzierten Möglichkeiten bewusst zu machen und zu erweitern, Wirklichkeitskonstruktionen beweglich zu machen.

Verzerrung und Techniken des Nachfragens

Der Prozess der Verzerrung zeigt sich einerseits in Aussagen, in denen die Verantwortung für eigene Gefühle nicht übernommen wird, sondern einer anderen Person zugeschrieben wird. Zu erkennen in Aussagen wie, mein Arbeitskollege macht mich ärgerlich. Hier geht es bei den Nachfragen darum, die betreffende Person wieder mit ihren ursprünglichen Gefühlen und Erfahrungen zu verbinden, so dass es zu einer Verantwortungsübernahme kommt und sich neue Handlungsoptionen eröffnen können. Andererseits zeigen sich Verzerrungen in der Form, wenn Vorannahmen als objektive Gegebenheiten betrachtet werden und weiters, wenn in scheinbar feststehenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gesprochen wird. (Barthelmess, 2016, S. 116 f.) Beispiele hierfür können sein: „Auf meinen Arbeitskollegen werde ich mich nie verlassen können“ und „Ich möchte ja eine gute Beziehung zu meiner Kollegin, aber sie blockt immer ab.“

Die Frage „Woran würde Ihre Kollegin ihren guten Willen erkennen?“ leitet einen Perspektivenwechsel ein. Die Frage „In welcher Situation war die Beziehung zuletzt zwischen Ihnen gut?“ setzt einerseits einen Suchprozess nach Ausnahmen von der Regel in Gang, andererseits impliziert sie, dass es bereits eine Lösung gegeben hat.

Als Beispiel aus einem Prozess möchte ich hier Fr. K. beschreiben, die ihre Kontakte zu Kolleginnen abgebrochen hatte. Sie begründete ihr Verhalten damit, dass sie sich um die Kolleginnen bemüht hatte, sie sie in ihren Büros besucht hatte und die Anderen sie aber nicht besuchten. Sie interpretierte die fehlenden Besuche als Desinteresse und fehlende Wertschätzung. Auf meine Frage, was es noch bedeuten könnte oder was noch dahinter stehen könnte, dass Kolleginnen sie nicht besuchten, fiel ihr nichts ein. Erst auf mein Angebot, dass besagte Frauen zurzeit gerade mit Verpflichtungen und Arbeitsaufgaben sehr belastet wären, begann sie

darüber nachzudenken. Sie hatte genau diese Gründe bereits vorher im Gespräch erwähnt, stellte aber trotzdem den Zusammenhang mit fehlendem Interesse und fehlender Wertschätzung her. Im systemischen Sinn handelte es sich hier um eine klassische Verzerrung oder um linearen Kausalzusammenhang. Außerdem hatte sie Aussagen und Erklärungen von Kolleginnen getilgt bzw. vergessen. Durch mein Hinterfragen und mein Angebot konnte sie die anderen Gründe und Zusammenhänge in Erwägung ziehen. Sie überprüfte die Gründe durch Gespräche mit den Kolleginnen und löste verzerrte Zusammenhänge auf. In der Folge belebte sie die Beziehungen wieder und traf sich regelmäßig mit den Kolleginnen und es war ihr egal, ob sie besuchte oder besucht wurde.

Haltung des Eingebundenseins

Eine Grundannahme, auf der diese Haltung beruht, ist in der Formulierung von Watzlawick zu finden, dass alles, was auf der Welt passiert oder nicht, alles andere beeinflusst. Wir sind alle miteinander vernetzt, egal, wie weit wir voneinander entfernt sind. Der beraterische und Supervisions Prozess ist wie ein Tanz, der gemeinsam getanzt wird. Für die Zeit der systemischen Supervision/Beratung bilden beide gemeinsam ein System, in dem Supervisoren/Berater Teil davon sind, in dem gegenseitige Wechselwirkungen und rekursive Schleifen stattfinden. Das supervisorische/beraterische Potenzial kann dann abgerufen werden, wenn die Eingebundenheit in die systemischen Prozesse akzeptiert wird. Durch dieses Eingebundensein spielt das „Angetriggert-werden“ des Professionalisten eine Rolle. Zur professionellen Haltung als Berater gehört es, immer wieder zu reflektieren, was diese Eingebundenheit in einem selbst auslöst und was nicht. Ein weiteres Merkmal des Eingebundenseins kann sein, dass der/die KundInnen vom Berater eine kurzfristige Lösung erwarten. Lässt man sich als Supervisor darauf ein, kann es zu einer Abhängigkeit des Systems von externer Hilfe kommen, da der tiefer liegende Aspekt der Thematik nicht bearbeitet wird. Um nicht in eine solche Falle zu tappen und sich gleich auf das erste Angebot zu stürzen, ist es hilfreich und sinnvoll das Augenmerk auf die Auftragsklärung zu legen. Auftragsklärung als Methode, Intervention und als Prozess zu betrachten ermöglicht zu den The-

men und Anliegen hinter dem ursprünglichen ersten Auftrag zu kommen. Sich diesen Sog der ersten Erwartungen an Supervisoren und Beratern bewusst zu machen, ermöglicht, diesen bewusst nachzugeben oder davon Abstand zu nehmen. Das schafft neue Handlungsoptionen, eine nachhaltigere Bearbeitung der Probleme und auch die Verantwortung der Lösungsfindung beim Klientensystem zu belassen (Barthelmeß, 2016, S. 118 ff.). Wenn wir die Haltung des „Eingebunden seins“ ernst nehmen, gibt es keine Widerstände der KlientInnen. Stattdessen können sich Supervisoren und Berater „selbst an der Nase nehmen“ und eigene Hypothesen hinterfragen, das bisherige Vorgehen loslassen und etwas anderes ausprobieren, um den passenden Impuls, „die passende Tür“ für diese Kunden zu finden.

Die Selbstanalyse erhält im systemischen Kontext diesbezüglich eine entscheidende Bedeutung, als Professionelle nicht frei von Subjektivität und Menschlichkeit sind, jedoch diese Subjektivität zur Verfügung stellen können. Aus systemischer Sicht sind Aktion und Reaktion nicht zu trennen. Es ist Teil der Professionalität von BeraterInnen, ihre eigenen Gefühle, ihre Rolle und die Wirkung ihrer Interventionen zu reflektieren, und wie es kommt, dass sie so und nicht anders fühlen, denken und handeln. „Wie machen es KlientInnen, dass ich mich so fühle und jenen Impuls habe...?“ Die Intensität der beschriebenen Phänomene nimmt schon ab, wenn sie als solche erkannt werden und noch weiter, wenn Supervisoren herausfinden, auf welche Weise Kunden ihre Reaktion auslösen (König, 1998, zit. in Barthelmeß, 2016, S. 41).

Beziehungsmuster: BesucherInnen, Klagende und KundInnen

De Shazer unterteilt Klienten in drei Gruppen von Beziehungstypen, um Beobachtern skizzenhaft Beziehungen zwischen Therapeuten und Klienten zu beschreiben.

Von Besuchern wird gesprochen, wenn keine Beschwerde vorliegt, was vorkommen kann, wenn eine Person geschickt oder mitgenommen wurde bzw. die Person mit der Beschwerde nicht anwesend ist. Das könnten Partner, RichterIn, Bewährungshelfer oder ArbeitgeberInnen sein, von denen explizit oder implizit Druck ausgeübt worden ist. Auch wenn das Problem für einen

Beobachter offenkundig ist, muss man damit rechnen, dass solche Besucher jede Intervention zurückweisen. In einer solchen Situation ist es sinnvoller, sich besuchen zu lassen, anstatt unfreiwilliger Therapeut beim unfreiwilligen Klienten zu werden. Als Leitlinie für die Gesprächsführung ist es sehr nützlich, einerseits so freundlich wie möglich zu sein, andererseits immer auf der Seite des Interviewten zu stehen und weiters, Ausschau nach dem zu halten, was funktioniert, nicht nach dem was nicht funktioniert. Weiters wird empfohlen, Komplimente zu machen, um ein „passen“ zu entwickeln, aus dem heraus vielleicht in Folge eine brauchbare Beschwerde vorgebracht wird (De Shazer, 2015, S. 102 ff.).

Der Beziehungstyp des „Klagenden“ bringt eine Beschwerde vor, egal wie global, vage oder spezifisch diese auch sein mag. In dieser geschäftsähnlichen Beziehung erwartet der Interviewte eine Lösung als Ergebnis des Gesprächs und wird sich wahrscheinlich Interventionen und Aufgaben gegenüber kooperativ verhalten. Wenn sich im Mehrpersonensetting sowohl Klagende als auch Besucher befinden, kann es sinnvoll sein, zur nächsten Sitzung nur die klagende Person einzuladen.

Als „Kunden“ werden Personen bezeichnet, die tatsächlich etwas gegen ihr Problem unternehmen wollen. Für Kunden eignen sich Verhaltensaufgaben und je nachdem wie sie über die Erfüllung der vorangegangenen Aufgaben berichten, eignen sich verhaltensbezogene Aufgaben weniger, wenn sie in Begriffen des Wahrnehmens und des Begreifens beschrieben werden, jedoch sind diese sinnvoll, wenn in Verhaltensbegriffen geantwortet wird (De Shazer, 2015, S. 106).

Anhand eines Beispiels aus meiner Praxis möchte ich die Wirkungsweisen von ähnlichen Interventionen bei einer Supervisandin, die ich erst als „Kundin“, dann als „Besucherin“ beschreiben würde darstellen: Frau W. bekommt einige Einheiten Supervision vom Auftraggeber finanziert, da sie unter den Folgen von Konflikten mit einer früheren Vorgesetzten leide, was sie laut eigener Aussagen bei ihrer Arbeitssuche beeinträchtigte. In den ersten Einheiten beantwortete sie verflüssigende Fragen, und kam dadurch zu für sie hilfreichen Einsichten eines für sie traumatischen Erlebnisses mit einer

früheren Vorgesetzten. Sie fand aus einer sie bedrückenden Starre zu Verhaltensmöglichkeiten. Ebenso nutzte sie meine Fragen, die Perspektivenwechsel einleiteten zum Entwickeln neuer Lösungsstrategien. Bei einem anderen Thema rollte sie bei der gleichen Art meiner Fragen ihre Augen und äußerte, dass sie von meinen Fragen genervt sei und was das überhaupt für eigenartige (unkonventionelle, naive) Fragen wären. Auf auftragsklärende Fragen sagte sie schließlich, dass sie kein Thema oder Problem mehr habe. Ich erwog den „Besuchermodus“, wie von De Shazer beschrieben, ließ sie erzählen, was ihr in dieser Einheit Freude machte, hielt Ausschau nach allem, was gut funktionierte, wertschätzte, was ihr gelungen war und benannte ihre Stärken. Ganz am Ende dieser „Plauderstunde“, wie sie es nannte, formulierte sie ein Thema für die nächste Einheit, die sie dann doch noch in Anspruch nehmen wollte. Zur letzten Einheit kam sie mit der Klage darüber, dass sie nicht einsehe, warum sie sich mit ihrem Verhalten beschäftigen solle. Es wären ja die KollegInnen, die ihr das Leben schwer gemacht hatten. Ich war verwirrt, da ich bei mir ähnliche Impulse bemerkte, über die sie sich bei ihren KollegInnen beschwert hatte. Ich konnte meine Angetriggertheit nur akzeptieren und reflektierte die Situation mit meiner eigenen Lehr Supervisorin.

Haltung des Vertrauens

Da Klientensysteme eigenlogisch und selbstorganisiert funktionieren, entscheiden diese, ob Interventionen wirksam oder unwirksam sind. Mit diesem verinnerlichten Wissen können professionelle Systemiker die Angst verlieren unwirksam zu sein, da es zum Job gehört, immer wieder neue Anregungen für Musterwechsel und Weiterentwicklung zu liefern. Systemische Methoden und Techniken werden mit dem Bewusstsein der Klienten- Selbstorganisation angewendet und mit großer Achtung vor der dem Klientensystem eigenen Wirklichkeit. Die Haltung des Vertrauens hat als Ziel, dass KlientInnen ihre Beratungsziele erreichen, jedoch für Professionalisten gilt es zielgleichgültig zu arbeiten. Das Gute am Schlechten und das Schlechte am Guten zu sehen und das Vertrauen in das Gelingen der Selbstorganisation. Auf Basis der Systemtheorie wird angenommen, dass das Potenzial von positivem Wachstum und

Lernen in Menschen grundlegend vorhanden ist. Berater sind Begleiter, deren Unterstützung auf die Steigerung der Selbstverantwortung der Betroffenen abzielt. Bei der Orientierung am Prozess und mit der Ermöglichung vertiefter Selbstreflexion sind die Lösungen momentan passend und subjektiv und in ihrer Situations- und Kontextbezogenheit nie Endpunkt einer Entwicklung. Supervisoren und Berater mit dieser Haltung sind voll Vertrauen in die Ressourcen und Fähigkeiten des Gegenübers und versuchen Fragen so zu gestalten, dass der Betroffene Antworten selbst generieren kann. Die Eigenständigkeit und Würde der KlientInnen bleibt dabei immer gewahrt. In einer wohlwollenden Atmosphäre die typischen Erwartungen nach Wissenstransfer von einem Fachmann elegant zurückzuweisen wird die Supervision und Beratung zu einem gemeinsamen kreativen Suchprozess. Die Haltung des Vertrauens hilft und zwingt Professionalisten immer wieder auf die Leitlinie, dass sie für die Prozessgestaltung verantwortlich sind und die Ressourcen und Kräfte, die im Klientensystem schlummern, zu wecken (Barthemess, 2016, S. 127 ff.).

Lösungsfokussierte Techniken aktivieren bei Klienten Ressourcen und Kompetenzen und fokussieren auf alles Nützliche und Positive. Da der Erkenntnis dessen, was nicht funktioniert, noch nicht folgt, was funktioniert, kann diese wohl interessant sein, jedoch nicht immer hilfreich für eine funktionierende Veränderung (Sparrer, 2001, zit. in Barthemess, 2016, S. 130). Wird Positives in der Vergangenheit identifiziert, wird von Ausnahmen vom Problem gesprochen. Dabei wird auf innere Zustände, Situationen und Handlungen fokussiert, die Lösungen bereits möglich gemacht haben. Mit der Frage „Wann war zuletzt eine Situation, wo sie sagen: Da war es einen Hauch besser? Oder Das geht in die richtige Richtung?“ werden sanft Unterschiede eingeführt, die in Folge reflektiert werden können. Mit diesem sanften Hineinführen (ein Hauch) können Hürden verkleinert werden, von der Problem- zur Lösungssicht zu wechseln und es kommt seltener vor, dass „... es noch nie eine Situation gegeben hat, wo es besser oder gut war“ (Barthemess, 2016, S. 133).

Lösungsorientiert zu arbeiten heißt jedoch nicht, den Aufmerksamkeitsfokus der Klienten sofort vom Problem auf Lösungen zu lenken. Klienten

möchten von Supervisoren auch Anerkennung dafür, wie schwer sie es haben und eine Würdigung des Problems erleichtert den Adressaten Veränderungsmotivation aufzubauen. Um sowohl das Problem ausreichend zu würdigen als auch eine Lösungsstrategie einzuleiten eignet sich folgende Frage: „Wenn sie sich überlegen, welche Bereiche ihres Lebens und ihrer Beziehungen von diesem Problem beeinflusst werden und welche nicht, was fällt Ihnen zu beiden Bereichen als erstes ein?“ (Barthelmess, 2016, S. 132).

Die Kooperation wird von den Klienten bereitwillig entwickelt und gefördert, wenn der Therapeut von Beginn der Sitzung an darauf fokussiert, was Klienten schon erfolgreich machen (De Shazer, 2015, S. 28).

Mit der Haltung des Vertrauens in der Supervision arbeite ich zwar zieloffen, halte jedoch die Verbindung zum beruflichen bzw. Arbeitskontext im Sinne der Prozessgestaltung. Es kann vorkommen, dass im Arbeitskontext fehlende Ressourcen im Privatleben, in der Vergangenheit oder im Freizeitbereich zu finden sind. Dann kann ein persönliches Thema einen großen Teil der Zeit in Anspruch nehmen, um in Kontakt mit den eigenen Kräften und Schätzen zu kommen (Theuretzbacher & Nemetschek, 2016, S. 99 ff.).

Als Beispiel möchte ich hier die Arbeit mit einem männlichen Klienten anführen, der seine berufliche Orientierung, Bewerbungscoaching und Jobsuche als Anliegen vorbrachte. In einer Einheit ging es vordergründig um einen Konflikt mit dem „Hausmeister“ in seiner Wohnanlage. Einzelnen betrachtet hatte diese Beratungseinheit gar nichts mit seinem ursprünglichen Thema zu tun. Da ich aber eine Verbindung in der Prozessgestaltung mit seinem ursprünglichen Thema herstellte, konnte er daraus Ressourcen generieren, und Einsichten gewinnen, die ihn auf seinem weiteren beruflichen Weg maßgeblich weiterhalfen.

Fallbeispiele und Interpretation

Fallbeispiel Frau A.

Frau A. berichtet, wie sehr es ihr zusetzt, dass sie in ihrer Arbeit anonyme Kritiken aus zweiter Hand zu hören bekommt. Sie wisse nicht von wem diese Kritiken kommen, diese würden ihr unspezifisch von MitarbeiterInnen/ Kolle-

gInnen zugetragen. Es beträfe ihre Tätigkeit als stellvertretende Gruppenleiterin, die sie in den letzten Wochen ausgeübt habe und auch in Zukunft weiter ausüben möchte. Sie sei sich keiner Fehler bewusst, sei sehr nervös, unsicher, verwirrt und verärgert und wisse nicht, wie sie mit den wahrgenommenen Anfeindungen umgehen solle. Auf auftragsklärende Fragen, was sie heute erreichen wolle, antwortet sie, dass so viele Themen und Fragestellungen offen und unklar seien, sie sich auskennen wolle, was „da läuft“ und sie ein Gespräch mit der Gruppenleiterin führen wolle. Sie wolle sich in ihrer Funktion wohl und sicher fühlen. Auf einer von mir angebotenen Skala ordnet sie sich auf 6 von 10 ein und nach diesem Gespräch erwarte sie eine 4. Morgen nachgeführtem Gespräch mit der Gruppenleiterin erwarte sie auf 2 zu sein, womit sie sehr zufrieden wäre. Auf meine Angebote mit Externalisierungshilfen zu arbeiten, wählt sie einen Schreibblock, auf dem sie sich Notizen macht und diese ordnet. Mittels meiner zirkulärer Fragen erarbeitet sich Frau A. die Hintergrundinformationen über die Sorgen, Unsicherheiten, Konkurrenzgedanken der MitarbeiterInnen/ KollegInnen welche in Zusammenhang mit der Funktionsübernahme und verschiedenen Rollen (als Freundin, Verbündete, Kollegin, Vertraute, Vorgesetzte, ...) stehen. Was würde die Kollegin, mit der sie eine freundschaftliche Beziehung hat, sagen, ihr raten? Was würde die Kollegin aus der anderen Abteilung sagen, befürchten?... Frau A. sagt, sie wisse nun was läuft und werde morgen dementsprechend auf die anderen zugehen. Sie bereitet sich dann schriftlich Punkt für Punkt auf das Gespräch mit der Gruppenleiterin vor. Ich lasse sie auf einem anderen Stuhl im Raum den Ressourcenzustand 2 nach dem Gespräch erleben, aus dem sie sich die positiven Gefühle mitnehmen und abrufen kann, wann sie sie braucht.

Mein Vorgehen und Reflexion: Nach der Auftragsklärung, dass sich Fr. A. auskennen wolle, fragte ich, wie sie sich sonst am besten Klarheit schaffe, daraufhin wählte sie einen Schreibblock und machte sich Notizen. Ich nutzte dabei ihre persönliche Art und Weise, wie sie sich üblicherweise Klarheit verschaffte und die schon funktioniert hatte, obwohl ich selbst in mir den Impuls verspürte, ihr andere Methoden vor zu schlagen. Meine Hypothese war, dass sie durch

Perspektivenwechsel erfahren würde, was sie wissen wollte, daher meine Fragen danach, was Kolleginnen, Vorgesetzte und Andere sagen würden. Anfänglich wollte sie sich nicht mit den Meinungen der Anderen beschäftigen. Erst als ich ihr den möglichen Nutzen für sie durch eine Perspektivenübernahme erklärte, ließ sie sich darauf ein, durch die „Brille von Anderen“ zu schauen. Dadurch konnte sie sich tatsächlich ihre offenen Fragen beantworten und entwickelte eine Gesprächsstrategie für den nächsten Tag. Im systemischen Supervisionskontext könnte man meine Vorgehensweise als konventionell bezeichnen. Frau A. jedoch fand es anfänglich seltsam, ihren Schreibblock zu nutzen, um ihr „persönliches“ Problem zu strukturieren, da sie diesen üblicherweise nur im Büro in ihrer Arbeit nutzte. Für Frau A. entsprach es nicht ihren üblichen Denkstrukturen, sich auf die Sichtweise, auf die Perspektive der Kolleginnen einzulassen und ihren eigenen Standpunkt zu verlassen.

Fallbeispiel Frau W.

In der Auftragsklärung besprach ich mit Fr. W. die Rahmenbedingungen, die durch den zahlenden Auftraggeber gegeben waren, dass es ihr ermöglicht würde, belastende Erlebnisse am Arbeitsplatz oder in ihrem sonstigen Leben zu bearbeiten oder zu reflektieren mit dem Ziel, dass sie wieder arbeitsfähig würde. Dann erhob ich ihre Bedürfnisse und Ziele in der gemeinsamen Zeit und vergewisserte mich ihres Einverständnisses mit dieser Form der Zusammenarbeit. Frau W. klagte, dass sie deprimiert und bedrückt über ihre letzte berufliche Situation sei, insbesondere über den Umgang ihrer Vorgesetzten mit ihr. Sie könne mit ruppigen, bissigen Menschen nicht umgehen. Auf mein Hinterfragen, was sie mit ruppig und bissig meine antwortete sie, es gehe um destruktive und persönliche Kritik. Ich blieb bei meinen derartigen „nicht wissenden“, naiven Fragen, um auf eine konkrete Handlungsebene zu kommen, auch danach, wie sie selbst in so einer Situation handle. Sie antwortete weiter mit interpretativ gefärbten generalisierten Begriffen, erzählte, sie wäre nur starr und tue gar nichts und wirkte zunehmend genervt. Da ich bemerkte, dass meine Fragen scheinbar nicht „passten“, ging ich empathisch auf ihre Gefühle ein, zu denen ich eine Hypothese hatte und formulierte, ob sie vielleicht genervt sei und auch gekränkt, verletzt

und sich ohnmächtig und verzweifelt fühle. Sie stimmte zu und begann zu weinen und beschrieb die konkrete Situation handlungsspezifisch. Mit meiner „Haltung des Vertrauens“, dass Fr. W. selbst die passende Lösung und Ressourcen in sich hätte, lud ich sie dazu ein, die Situation mit zwei Stühlen nachzustellen und eine weite, klar abgegrenzte Position mit ausreichend Abstand für sich als Beobachterin. Ich leitete den Prozess so, dass sie sich als Beobachterin imaginär die Bedürfnisse von sich in der ersten Position, der Problemsituation erfüllte und so aus der Schockstarre herauskam und sie aktiv und aufgeweckt aus der Einheit ging.

In der nächsten Einheit wollte sie daran arbeiten, wie sie nun konkret in so einer Situation handeln könne, solle, wolle. Ich thematisierte das Gute, die gute Absicht, Vorteile ihres bisherigen Verhaltens, nämlich das starre Nichtstun. Fr. W. war irritiert und ablehnend dieser Idee gegenüber. Für Fr. W. schienen solche Annahmen naiv, gar paradox zu sein. „Was soll daran gut sein... ich leide ja darunter...“ Erst meine Erklärungen der Haltung und der Ideen dahinter, das Problem als Lösungsversuch zu sehen, ließen sie nachdenken. Mein Angebot, dass sie durch ihr Erstarren vermeide, die Vorgesetzte ihrerseits zu beschimpfen und verbal anzugreifen und dadurch ihren Job behalte, bejahte sie. In Folge arbeiteten wir an kommunikativen Strategien, ihre Bedürfnisse auszudrücken als auch die der Vorgesetzten zu berücksichtigen.

Ein weiteres Thema, das sie nun konkret zur Sprache brachte, war, dass ihre ArbeitskollegInnen rücksichtslos gewesen wären und sie ausgenutzt hätten. Sie wäre nicht auf Pausen mitgenommen worden und es wurde ihr nicht einmal ermöglicht, auf die Toilette zu gehen. Ich fragte, was sie selbst dazu tue, um sich Pausen zu nehmen, um ihr auf zu zeigen, dass sie selbst dazu beitragen könne. Darauf bekam ich Antworten, wie es ihr von den KollegInnen erschwert und unmöglich gemacht worden wäre und sie selbst durch ihre Verantwortungsübernahme für die Anwesenheitspflicht keine Chance dazu gehabt hätte. Die Schuld und Verantwortung lagen bei allen anderen. Letztlich lehnte sie es ab, weiter an diesem Thema zu arbeiten, da sie nicht einsah, warum sie sich damit beschäftigen solle.

Reflexion und Interpretation: Durch mein Hinterfragen der von Fr. W. verwendeten Adjektive, wie ruppig, abwertend usw. versuchte ich auf eine Beschreibung auf der Verhaltensebene zu kommen, um ein Ziel für die Auftragsklärung zu formulieren. Meine Hypothese dazu war, dass es hilfreich für sie sein könnte, die Generalisierungen und Zuschreibungen, die ich in ihrer Sprache hörte, zu hinterfragen, zu überprüfen oder zu einem vielfältigeren hilfreicherem Bild zu kommen. Da ich bemerkte, wie unbehaglich sie sich bei meinen Fragen fühlte, löste das bei mir selbst die Idee aus, sie durch Empathie zu entlasten. Empathie bewirkte bei ihr, dass sie die Problemsituation konkret beschrieb und ein Ziel formulierte. Mit der Methode einer Sesselaufstellung erreichte sie ihr Ziel. Darauf ließ sie sich erst ein, als ich ihr den möglichen Nutzen für sie erklärte. Meine anfänglichen Fragen waren für Frau W. sichtlich ungewöhnlich und irritierend, jedoch ganz im Sinne der systemischen Haltung des „Nicht Verstehens“. Bei ihrem Thema der rücksichtslosen KollegInnen bildete ich mir die Hypothese, dass sie selbst Verantwortung für ihr Verhalten und Befinden übernehmen sollte, um die Opferrolle zu verlassen. Ich nahm eine weniger interessierte neugierige akzeptierende Haltung ein, sondern dachte zu wissen, was die Lösung sein könnte. Es entstand eine positive Rückkopplung – ein dysfunktionales Beziehungsmuster hatte sich entwickelt. Fr. K. beharrte nun noch mehr darauf, dass alle anderen ihr das Leben schwer machten und bei mir verstärkte das meine Meinung und Hypothese darüber, dass nur sie selbst etwas verändern könne. Es war ein symmetrischer Beziehungskampf entstanden, von dem ich den Eindruck hatte, dass wir etwas miteinander wiederholten, was auch zwischen ihr und ihren KollegInnen stattgefunden hatte. Die letzte vereinbarte Einheit wurde von Fr. W. mit der Begründung abgesagt, dass es ihr so gut gehe und sie motiviert und voll Energie sei, sofort wieder zu arbeiten und sie bereits viele Schritte in diese Richtung umgesetzt habe.

Fallbeispiel Team

Die BetreuerInnen einer Einrichtung für erwachsene Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung klagten darüber, dass Klientin H. andere beschimpfte, anschreie und andere auch schlage, stoße oder trete. Immer wieder müssten die

BetreuerInnen eingreifen und die Beteiligten voneinander trennen, damit die Gewalt nicht weiter ausarte. Alle seien schon genervt von diesen Eskalationen und wünschten sich mehr Ruhe und Harmonie in der Arbeit. Sie wollten Lösungen finden, wie sie mit Klientin H. umgehen könnten, damit es nicht weiter zu solchen Ausschreitungen komme. Auf meine Fragen nach Hypothesen kamen Vermutungen, dass H. Freude am Streiten habe, dass sie andere dominieren und unterdrücken wolle, dass sie „ihren Kopf durchsetzen“ wolle. Mit meiner Haltung, dass es auch etwas Gutes an dem beschriebenen Verhalten geben könnte, fragte ich weiter, wie sich das Verhalten von H. weiter auswirke und was dann folgte. Auf meine Frage nach einer möglichen guten Absicht hinter dem Problemverhalten bekam ich zu hören, dass es nichts Gutes an gewalttätigem Verhalten geben könne. In diesem System wurde Gewalt grundsätzlich abgelehnt und es war ein No-Go. Meine Fragen in diese Richtung waren für das Team eindeutig unkonventionell, hinterfragten Tabus. Durch Perspektivenwechsel und dem Fragen von imaginären anderen Klienten stellte sich heraus, dass Klientin H. es schaffte, Streits zu beenden. Einerseits durch Gewalt, die sie ausübte, andererseits, indem sie BetreuerInnen dazu veranlasste, den Streit zu beenden. Weiters stellte sich heraus, dass H. in bestehende Konflikte eingriff, die noch nicht eskaliert waren, früher als die BetreuerInnen und, dass sie selbst sich mehr Ruhe und Harmonie wünschte. Diese Harmonie versuchte sie durch Gewalteinwirkung herzustellen. In Folge dieser Erkenntnisse wurde angedacht, Klientin H. eine Schulung in Konfliktbewältigungsstrategien anzubieten und sie so zur Expertin auszubilden.

Mein Vorgehen und Reflexion: Einerseits versuchte ich Interaktionsschleifen oder Muster heraus zu finden, da die angesprochenen Probleme immer wieder auftauchten. Auf der anderen Seite deutete ich das „problematische“ Verhalten in eine Konfliktlösungsstrategie um. Im Sinne einer Allparteilichkeit nicht nur der „Problemklientin“, der Teammitarbeiter, sondern auch im Sinne der auftraggebenden Institution brachte ich den Begriff „Self Empowerment“ ins Gespräch ein und thematisierte den Nutzen für das Team, die Problemklientin und für die Einrichtung. Dieses klassisch systemische Vorgehen kann aus ei-

ner Außen Sicht als naiv und unkonventionell betrachtet werden: Wie kann eine betreute intellektuell beeinträchtigte gewalttätige Person als Spezialistin gesehen werden? Das Team war phasenweise irritiert und fand es äußerst seltsam (undenkbar und ganz unüblich) etwas Gutes am Problemverhalten zu sehen.

Fallbeispiel Herr M.

Hr. M. wollte das supervisorische / beratende Angebot des formalen zahlenden Auftraggebers annehmen, um wieder arbeitstätig zu werden, was ich in der ersten Einheit mit ihm besprach. In den ersten zwei Einheiten wollte sich Herr M., der schon viele Jahre arbeitslos war, berufliche Perspektiven erarbeiten. Er könne sich jedoch äußerst schwer konzentrieren und sich zu wenig motivieren. Er fühlte sich mit Haushaltstätigkeiten sehr belastet, und litt unter seiner Ängstlichkeit. Ich arbeitete mit ihm an seinen Ressourcen und daran, was ihn motiviert und wie er sich selbst motiviert. Er wollte Vollzeit arbeiten, weil er das Geld brauchte und er entwickelte die Idee eine Tätigkeit bei der Security auszuüben, oder bei anderen Arbeitgebern, bei der er mit einem Hund arbeiten könnte. Auf Grund seiner geringen Aufmerksamkeitsspanne konnte er sich bis zur nächsten Einheit vorstellen, eine Stunde pro Woche das Anforderungsprofil für diese Tätigkeit zu recherchieren. In einer weiteren Einheit wollte er sich nicht mit der Jobsuche befassen, da er ein persönliches Problem mit dem Hausmeister in seiner Wohnanlage hatte, einem bereits länger schwelenden teils eskalierenden Konflikt. Im Rahmen dieses Gespräches initiierte ich Perspektivenwechsel mit dem Konfliktpartner und es kamen einige Hausmeistertätigkeiten, die mein Klient schon länger und freiwillig übernahm zur Sprache. Durch Perspektivenwechsel Techniken gewann Herr M. nicht nur neue Erkenntnisse über seinen Konfliktpartner, sondern er erfuhr auch etwas über die Hausmeisterei. In der nächsten Einheit beschäftigte sich Hr. M. weiter mit seiner Idee einer Tätigkeit als Hundeführer bei der Security und erzählte auch über einen misslungenen Motorradausflug, den er auf Grund von Ängsten abbrechen musste. In der nächsten Einheit hatte er beschlossen, das Motorrad fahren aufzugeben, seinen Roller zu verkaufen und die Tätigkeit als Hundeführer ebenso, weil er sich solcher Arbeit nicht gewachsen fühlte. Er kam auf die Idee, sich um

den Hausmeisterposten zu bewerben. In der letzten Einheit hatte er dies getan und auch diverse Begleitumstände abgeklärt.

Vorgehen und Reflexion: Die Berichte des Klienten über seine geringe Belastbarkeit, über seine Unsicherheiten, seine depressiven Verstimmungen und seine ihm fehlende Motivation veranlasste mich dazu, mit ihm an seinen Ressourcen zu arbeiten. Bei den Gesprächen über die Inhalte behielt ich immer den gesamten Kontext im Auge, nämlich, wie ihm alles was gesagt wurde bei seiner Berufstätigkeit und Arbeitssuche hilfreich sein konnte. Dabei kamen Hunde und sein Motorroller zur Sprache. Trotz meiner Bedenken, ob er mit seinen Voraussetzungen einer Vollzeit Tätigkeit und einer Arbeit als Hundeführer gewachsen wäre, nahm ich sein Anliegen ernst und erarbeitete es mit ihm. Ich begab mich mit einer neugierig interessierten Haltung in „seine Welt“. Aus einer Außenperspektive kann das als naiv bezeichnet werden. Man könnte fragen, wie ein Mensch, der mit Haushalt überfordert ist und unter Ängsten und Unsicherheit leidet, einer Sicherheitstätigkeit gewachsen sein soll. Meine Haltung des „Vertrauens“ machte es mir möglich, Herrn M. seine Erkenntnisse zu entwickeln und passende Lösungen kreieren zu lassen. Aus seinen Erzählungen über seinen Konflikt mit dem Hausmeister und seinem Bericht über den problematischen Motorradausflug arbeitete ich Stärken heraus, mit den Hintergedanken, dass ihm diese auf seinem Weg nützlich sein könnten und ihm weitere Perspektiven eröffnen könnten. Tatsächlich schien sich nach acht Einheiten der Kreis geschlossen zu haben. Hr. M. traf mit dem Verkauf seines Motorrollers und dem Loslassen seiner Idee, als Hundeführer zu arbeiten, Entscheidungen, die sich zuvor über 10 Jahre gezogen hatten. Er sprach selbst die gewonnene Erkenntnis aus, dass er sich einem Vollzeitjob nicht gewachsen fühle, schon gar nicht bei Kriseneinsätzen, bei denen er als Hundeführer eingesetzt wäre und dass eine Tätigkeit als Hausmeister optimal für ihn wäre. Bei seinen Themen, die scheinbar nichts mit seiner beruflichen Entwicklung zu tun hatten, stellte ich immer wieder die Verbindung zum Arbeitsleben her, indem ich die Erkenntnisse für eine berufliche Tätigkeit ansprach und so auch die Allparteilichkeit mit dem Auftraggeber wahrte.

Naiv und unkonventionell war für Herrn M. die Frage, wem in seinem Umfeld das nützen könnte, wenn er weiter arbeitslos bliebe. Es stellte sich heraus, dass es bisher für seine Lebensgefährtin, Freunde und seine Tochter sehr bequem und hilfreich war, wenn Herr M. jederzeit für Abhol- und Bringdienste und für diverse Hilfstätigkeiten in Wohnung und Garten zur Verfügung stand. Diese Bedenken bezog er in seine weiteren Überlegungen und Schritte mit ein.

Fallbeispiel Frau K.

Frau K. überforderte und überlastete sich selbst in der Arbeit, indem sie mehr und länger arbeitete als alle anderen, und als ihr selbst guttat, sie aber dadurch auch mehr Geld verdiente und eine gehobene Position erreicht hatte. Sie wollte Abstand vom Job gewinnen, da sie sich schon übermäßig ausgelaugt fühlte, indem sie sich auch um ihre anderen Lebensbereiche kümmern wollte um dann mit einer gelasseneren Haltung wieder an die Arbeit zu gehen, ohne sich zu überlasten. Sie war seit mehreren Monaten im Krankenstand. Sie dachte daran zu kündigen, wollte aber eigentlich ihren attraktiven Arbeitsplatz behalten, wenn sie das irgendwie schaffen könnte. Das AMS finanzierte ihr Supervision., damit sie ins Arbeitsverhältnis zurückkehren könnte bzw. wieder arbeitsfähig würde. Fr. K. äußerte sich sehr motiviert darüber, an sich selbst zu arbeiten. Sie wolle ihre Grenzen mehr beachten, um sich mit Arbeit nicht mehr zu überfordern und dass die Arbeit nicht mehr ihren einzigen Lebensinhalt darstellen solle. Ich erarbeite mit ihr durch Aufzeichnen eines Kleeblattes die Balance und Inhalte der Lebensbereiche. Sie erzählt, sie hätte die Kontakte zu ihren Arbeitskolleginnen und Freundinnen abgebrochen, sie vernachlässige komplett ihre Körperpflege, putze sich keine Zähne und wasche sich nicht. Was ihr am meisten Sorgen machte war, dass sie befürchte, sie würde ihre Arbeit verlieren, da sie seit Jahrzehnten regelmäßig in Supermärkten stehle. Wenn sie ertappt würde, würde eine Vorstrafe ihre berufliche Zukunft gefährden und sie würde die derzeitige Tätigkeit verlieren. Außerdem schlafe sie seit geraumer Zeit im Wohnzimmer beim Fernsehen ein und schon lange nicht mehr im gemeinsamen Schlafzimmer mit ihrem Ehemann. Ich arbeitete mit ihr an allen ihren Themen, indem ich ihr Beobachtungsaufgaben gab. Wie oder wann

entscheide sie weiter zu arbeiten, wenn sie ihr Tagespensum schon geschafft hatte? Wann sie entscheide etwas zu stehlen. Welche Bedürfnisse sie sich mit ihren „problematischen“ Verhaltensweisen erfülle. Wann in ihrem Leben sie besser auf ihre Körperpflege geachtet hatte. Im Laufe von mehreren Einheiten wurde ihr bewusst, dass sie sich mit ihrer vielen Arbeit dieselben Bedürfnisse erfüllte, wie mit ihren Diebstählen. Sie entwickelte Abend- und Morgenroutinen und mit der Erledigung dieser Aufgaben erfüllte sie sich die Bedürfnisse, die sie sich auch durch Überarbeiten und Stehlen zu erfüllen versuchte. Durch diese Routinen verbesserte sich die Nahebeziehung zu ihrem Mann, da sie wieder ins gemeinsame Schlafzimmer einzog. Sie begann mit einem Schauspielkurs, in welchem sie mit ihren Grenzen und Rollen in Kontakt kam. In den Gesprächen nutzten wir diese Erkenntnisse, wie sie diese in ihrer Arbeit umsetzen könnte. Sie wurde zu Hause mit Wohnraumdekorationen aktiv und berichtete schließlich, dass sie so eine Fülle in ihrem Leben wahrnehme, dass sie kein Bedürfnis mehr habe, etwas zu stehlen. Mit der Erfüllung der gemeinsam erarbeiteten Aufgaben, wie z.B. Routinen und Körperpflege, sich Prioritäten zu setzen und Freiräume einzuplanen, sei sie so stolz und zufrieden mit sich, dass sie sich selbst Wertschätzung und Anerkennung gebe und diese auch im privaten Umfeld erhalte und diese nicht mehr durch übermäßig viel Arbeit suchen müsse, da sie das in der Arbeit ohnehin nicht bekommen hatte und würde. Sie begann sich eine Fortbildung zu organisieren und wir arbeiteten weiter daran, wie sie sich in Zukunft die work-life-Balance erhalten könne. In regelmäßigen Zusammenfassungen dessen, was sie sich bereits erarbeitet hatte, fragte ich immer wieder, wie sie Erfolge oder Ressourcen aus anderen Lebensbereichen in den Arbeitsbereich nützlich und hilfreich einbringen wolle, um möglicher Überforderung entgegen zu wirken. Aus einer Deko Gruppe, die sie privat organisiert hatte übernahm sie das Delegieren in ihre Arbeit. Aus der Betreuungsarbeit ihres kranken Vaters übernahm sie ihre Fähigkeit, sich Überblick zu verschaffen und sich die Arbeit in „kleine Happen“ aufzuteilen und somit für erfüllende Erfolgserlebnisse zu sorgen. Durch das begleitete Loslassen ihres Sohnes übernahm sie das Abgeben von ständiger Kontrolle in ihren Arbeitsbereich.

Vorgehen und Reflexion: Im systemischen Sinn habe ich bei Frau K. mehrmals paradoxe Interventionen gesetzt. Einerseits durch Abraten, indem ich ihr geraten hatte, sich nicht zur Körperpflege zu zwingen. Ich regte sie dazu an, zu erkunden, was es ihr leichter machen würde. Bei ihren Diebstählen verschreibe ich das Symptom, indem ich ihr Zusatzaufgaben gab: "Beobachten Sie in sich, wann sie entscheiden, dass sie heute und jetzt in diesem Geschäft stehlen wollen? Welches Bedürfnis ist erfüllt, wenn sie etwas mitgehen haben lassen?" Dadurch kam sie sofort nach Ausführen der Aufgabe darauf, dass sie selbst die Wahl hatte, es zu tun oder zu lassen. Das war für Fr. K. eine wichtige Erkenntnis, die sie mir stolz und erstaunt rückmeldete. Sie wäre ihrem Impuls nicht mehr ausgeliefert, sondern entscheide ab sofort selbst. Ich spannte den Bogen zum Arbeitskontext, indem sie auch dort den Zeitpunkt der bewussten Entscheidung zum Missachten ihrer Belastbarkeitsgrenzen ausmachen konnte und sie nun die Wahl hatte, wie sie damit umgeht. Meinen durchgängigen Fokus darauf, dass ein Problem auch eine gute Absicht für die Person zu erfüllen versuchte, nannte Fr. K. selbst „unkonventionell“ und meldete mir außerdem zurück, dass ihr das sehr geholfen hätte. Sie hätte sich so sehr für ihre Verhaltensweisen geschämt, dass sie sich nicht getraut hätte, darüber zu sprechen, wenn ich nicht so bewertungsfrei angesprochen hätte, dass ich an eine „Gute Absicht“ am problematischen Verhalten glaubte.

Fazit

Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis welcher systemischen Haltungen können unkonventionelles Verhalten und naive Fragen als Intervention in der Supervision eingesetzt werden?

Systemisch-konstruktivistisches Denken lässt viele Wahrheiten gelten, lässt SupervisorInnen zirkuläre Fragen stellen und betont den Kontext, in dem problematisches Verhalten Sinn macht oder machte. Die Haltung der Allparteilichkeit, die auf der Annahme beruht, dass alles miteinander vernetzt ist und aufeinander wirkt, kann ausgeblendete Systemelemente (z.B. andere Personen) einbeziehen, beispielsweise durch Rollen- Perspektiven- oder Funktionsübernahme oder durch imaginäre Befragung von

Nicht Anwesenden Personen. Ein „sokratisch“ unwissender Zugang zu Begriffsdefinitionen von Menschen lässt Professionalisten verwendete Begriffe auf ihre Nützlichkeit hin hinterfragen. Ein Problem kann als Lösungsversuch formuliert werden. Die Umbewertung des Problems und das Wissen darum, dass Verhalten und Kommunikation nicht nur Inhalt transportieren, sondern auch Funktionen in Beziehungen und Systemen haben, kann paradoxe Interventionen, wie Symptomverschreibungen hervorbringen, um die Funktion bewusst zu machen.

Die Haltung des Vertrauens bringt Fragen nach Ausnahmen vom Problem, nach Unterschieden hervor, da den KundInnen zugetraut wird, Potential und Ressourcen zur Lösung in sich zu tragen und Spezialisten für ihre Inhalte zu sein. Auf Basis der Kenntnis der Autopoiese Theorie und der Selbstreferenzialität von Systemen entstehen neugierige Orientierungsfragen zu den Welt Konstrukten der KundInnen.

Wie können naive Fragen und unkonventionelle Interventionen wirken?

Das Gute am „Problem“ zu erkunden oder zu benennen kann dazu führen, dass Kundinnen sich schämen, sich irritiert, verwirrt oder genervt fühlen und oder sich entlastet, angeregt, überrascht oder erleichtert fühlen. Die Erklärungen meiner bedürfnisorientierten und nicht bewertenden Haltung dabei führten zu positiv bewerteten Gefühlen, zu Vertrauen, zu einer Passung und leiteten eine Veränderung ein.

Das Hinterfragen oder Ansprechen von linearen Kausalzusammenhängen oder „Verzerrungen“ kann bei KundInnen im günstigen Fall bewirken, dass sie mit ihren Gefühlen in Verbindung kommen, Verantwortung für das eigene Verhalten übernehmen und sie dadurch mehr Handlungsoptionen für sich erkennen oder kreieren. Im ungünstigen Fall, als ich beispielweise in eine bewertende nicht empathische Zuschreibung auf Grund von meinen persönlichen Lebenserfahrungen geraten war, hielt die Kundin verstärkt an ihren Verzerrungen fest und beharrte darauf, Opfer von Intrigen zu sein. Durch das Hinterfragen von Tilgungen und Generalisierungen können KundInnen zu einem besseren Selbstverständnis kommen und Kontexte und Inhalte anders und hilfreicher miteinander verknüpfen oder entkoppeln, so dass sich andere

Bewertungen, mehr Wahlmöglichkeiten und Handlungsoptionen ergeben. Dabei wurde von KundInnen Staunen, Verwunderung, Entlastung oder Entspannung ausgedrückt. Das Einführen neuer Ideen oder das Verstören nicht hilfreicher Sichtweisen kann das Kreieren funktionaler Ideen oder Interaktionsmustern ermöglichen oder anstoßen, nach meiner Erfahrung am ehesten in Frageform durch SupervisorInnen.

Die Haltung hinter den Fragen macht einen großen Unterschied: Mit einer empathischen nicht bewertenden Haltung werden nach meiner Erfahrung Fragen eher und reflektierter beantwortet. Ohne Empathie kann es zur Ablehnung der Fragen kommen, zum Ausweichen, zum Äußern von Zweifel am Sinns der Fragen oder zu der abwertenden Bezeichnung „naiv“.

Welche Erklärungs- und Beschreibungsmodelle gibt es?

Die Idee der paradoxen Intervention mit Symptomverschreibung als Umbewertung des unerwünschten Verhaltens oder Symptoms (Watzlawick, Palazzoli-Selvini) auf Basis der systemischen Grundannahme, dass Symptome Ausdruck der Struktur eines Systems sind und Sinn und Funktion in einem bestimmten Kontext haben.

Die frühen systemischen Theorien nach Watzlawick, Haley u.a., sowie die Autopoiese Theorien nach Maturana/Varela, bedingt auch nach Luhmann: Beziehungen definieren sich durch symmetrische und komplementäre Kommunikations- und Interaktionsformen und können dysfunktional oder funktional sein (Watzlawick et al.).

Die Nachvollziehbarkeit jedes Verhaltens, wenn es im Zusammenhang mit seinem Kontext gesehen wird (Watzlawick, 2012).

Das Metamodell der Sprache (Bandler & Grinder, 1998) mit Erklärungen von sprachlichen Repräsentationen von Erfahrungen in Syntax und Semantik.

Der Lösungsorientierte Ansatz von De Shazer (1989) und Berg (2000) mit dem Glauben an die Veränderlichkeit von Sicht- und Verhaltensweisen durch das Fokussieren auf das, was funktioniert.

Modell von C. F. Graumann, wie aus Beobachtungen Zuschreibungen und Persönlichkeitsmerkmale werden.

Zusammenfassung Fallbeispiele

Meine Supervisionen beginne ich klassisch, in der ersten Einheit mit Kontrakt und Auftragsklärung, welche einerseits die Klärung der Auftragsituation incl. Triangulierung beinhaltet und ich dann die Erwartungen und Ziele für die heutige Zeit bzw. das vereinbarte Projekt erhebe. Schon hier kommt meine Haltung der Allparteilichkeit zum Tragen, da ich sowohl Auftraggeber als auch alle Teilnehmer einbeziehe. Meine Haltung ist eine neugierig-nichtwissende, wodurch ich versuche das KundInnensystem in seiner Struktur zu verstehen und nicht zu bewerten und so neugierige, „naive“ Fragen entstehen können. Ich höre nicht nur auf den Inhalt des Gesagten, sondern auch auf Sprachstrukturen und hinterfrage, wenn mir Formulierungen auffallen, die nicht hilfreich oder einschränkend erscheinen. Beim Zuhören fokussiere ich auf Ressourcen, die digital oder analog, direkt oder indirekt mitgeteilt werden, hebe sie hervor, mache sie den KundInnen bewusst oder bringe sie an anderer Stelle ein, wo sie mir hilfreich und nützlich erscheinen. Ich frage nach Unterschieden oder Ausnahmen von Problemen. Mit diesem Fokus auf Erfolge, Stärken und Ressourcen entziehe ich mich gleichzeitig selbst einem möglichen Problemsog, wenn KundInnen viel und lange jammern und klagen. Im Dialog ist es mir wichtig auf Augenhöhe zu kommunizieren und KundInnen in ihrer Individualität und in ihren Wirklichkeiten kennen zu lernen. Ich beobachte die Wirkung meiner Handlungen und meiner Fragen auf die KundInnen und reflektiere meine eigenen Impulse und Gefühle, die bei mir durch KundInnen ausgelöst werden und stelle sie zur Verfügung, falls ich denke, dass sie hilfreich sein könnten. Es kommt vor, dass KundInnen bei mir Gefühle auslösen, „antriggern“, die weniger mit der aktuellen Situation zu tun haben, sondern mit meinen persönlichen Lebenserfahrungen und Muster oder Impulse auslösen. Hier sehe ich bei mir als professionelle Beraterin und Supervisorin noch ein Entwicklungsfeld. Es liegt darin, durch Achtsamkeit zu unterscheiden, welche Impulse situationsbedingt, und welche aus meinen eigenen Lebenserfahrungen heraus entstehen. Diese gilt es mit professionel-

ler Supervision zu reflektieren, mit dem Ziel, mein Verhaltensrepertoire zu differenzieren und meinen Handlungsspielraum zu vergrößern, um hilfreicher für meine KundInnen wirken zu können. Ich biete Externalisierungshilfen, wie Bausteine, Stifte und Papier, Plätze im Raum oder Rollenübernahmen an. Dazu erkläre ich häufig, inwiefern diese Methoden hilfreich sein können und welche Grundannahme ich dazu habe, wenn ich herausgefunden habe, dass KundInnen mit systemischem Denken, mit Rollenübernahme oder kreativen Medien nicht vertraut sind oder erstaunt, skeptisch, ängstlich oder irritiert sind. Ich versuche ihre Gefühle, aber auch meine eigenen, empathisch wahrzunehmen und in Worte zu fassen. Ein Entwicklungsfeld meiner Professionalität sehe ich in meinem Zugang zur Methodenvielfalt und darin mögliche Spiegelphänomene zwischen KundInnen und mir und dem KundInnen-KlientInnen-System zu erkennen und in hilfreicher Form zu kommunizieren.

Literaturverzeichnis

- Bandler, Richard/ Grinder John (1994). *Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie 1* – 9. Auflage. Paderborn: Jungfermann.
- Bandler, Richard/ Grinder John (1998). *Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie 1* – 9. Auflage. Paderborn: Jungfermann.
- Barthemess, Manuel (2016). *Die systemische Haltung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Berg, I. K./ Miller, S. D. (2000). *Kurzzeittherapie bei Alkoholkranken. Ein lösungsorientierter Ansatz*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Cecchin, Gianfranco/ Lane Gerry/ Ray A. Wendel (2010). *Respektlosigkeit: Provokative Strategien für Therapeuten* – 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- De Shazer, Steve (2015). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie* – 13. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Ebbecke-Nohlen, Andrea (2017). *Einführung in die systemische Supervision* – 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Ehmer, Susanne/ Buchinger, Kurt (2004): *Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision*. In DGSv aktuell 1/2004
- Graumann, C. F. (1960). *Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung*. In Lersch, Ph./ Sander, F./ Thomae, H. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*; 4. Band: *Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie*. Göttingen: Verlag für Psychologie, C. J. Hogrefe
- Haley, Jay. (1987). *Gemeinsamer Nenner Interaktion: Strategien der Psychotherapie*. München: Klett Cotta Verlag.
- Judy, Michaela/ Knopf (2018) Wolfgang (Hrsg.) *ECVision: Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen*. http://www.anse.eu/wp-content/uploads/2017/01/EC-Vision_Handbuch.pdf
- König, Karl (1998). *Gegenübertragungsanalyse* – 3. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Maturana, Humberto R./ Varela, Francisco J. (2015). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens* – 6. Auflage. Frankfurt a. M.: Goldmann Verlag.
- Milowiz, Walter (2009). *Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch denken im sozialen Feld* – 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Milowiz, Walter: *Die Grundprinzipien systemischen Denkens* <http://www.asys.ac.at/index.htm?Systemtheorie/systemtheorie.htm~mainFrame> (Dezember 2018)
- Nörenberg, Matthias (2007). *Professionelles Nicht-Wissen*: Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Preß, Hans/ Gmelch, Markus (2014). *Die therapeutische Haltung: Vorschlag eines Arbeitsbegriffs und einer klientenzentrierten Variante*. *Psychotherapeutisches Fachjournal* (4), S.355-462.
- Rogers, Carl R. (2005). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie* – 17. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Schlippe, von Arist/ Schweitzer, Jochen (1997). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Sparrer, Insa (2001). *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Stevens, Barry/ Rogers, Carl R./ Doubrawa, Anke (2001). Von Mensch zu Mensch: Möglichkeiten, sich und anderen zu begegnen – 3. Auflage. Köln: Hammer Verlag.

Theuretzbacher, Klaus/ Nemetschek, Peter (2016). Coaching und systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand: Handlungsorientiert arbeiten, Systeme ausbauen – 4. Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta`sche Buchhandlung.

Watzlawick, P./ Beavin, J. H./ Jackson, D. D. (1969). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hans Huber Verlag.

Watzlawick, Paul/ Nardone Giorgio (Hrsg.) (2012). Kurzzeittherapie und Wirklichkeit – 2. Auflage. München: Piper Verlag.

Online Quellen

<https://www.coaching-report.de/lexikon/rapport.html>, [Abruf am 04.05.2018]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Konvention>, [Abruf am 03.04.2018]

<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/paradox>, [Abruf am 04.05.2018]

<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/unkonventionell>, [Abruf am 03.04.2018]

<https://de.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>, [Abruf am 03.04.2018]

<https://de.wikipedia.org/wiki/Intervention>; [Abruf am 05.08.2018]

<https://de.wikipedia.org/wiki/Spiegelneuronen>, [Abruf am 29.04.2018]

<https://de.wikipedia.org/wiki/Tabu>, [Abruf am 03.04.2018]

Bücher

Kühl, Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. www.springer.com



In 64 Seiten (ohne Literaturverzeichnis) bringt Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, eine überaus kompakte, prägnante und konkrete Einführung für die Arbeit in und mit Organisationen.

Den Organisationskulturbegriff definiert

er aus systemischer Sicht sehr eng und besteht „... aus Verhaltenserwartungen an Organisationsmitglieder ... die sich langsam durch Wiederholung und Imitation eingeschlichen haben.“ (S. 2) Diese Erwartungen bilden sich durch Programme (z.B. Zielsysteme, Anweisungen), Kommunikationswege und das Personal (z.B. Einstellung, Versetzung, Hinausgehen) aus. (S. 14f)

In einer Matrix vertieft er diese drei zuvor genannten Aspekte mit den Bereichen: Schauseite (= Fassade), formale Seite und informale Seite. Dabei entstehen bei der Diskussion über Organisationskulturen Probleme und Fehler an den Schnittpunkten von Schauseite und informaler Seite sowie zwischen formeller und informeller Seite. (S. 21f)

In Beispielen bringt er die Wechselwirkungen ins Spiel, die z.B. bei einer auferlegten „Fun-Kultur“ entstehen können. (S. 36f)

Um die Kultur in Unternehmen und Organisationen – die informale Struktur - zu beeinflussen sieht Kühl den einzigen Hebel in der Veränderung der formalen Struktur. Jede Veränderung an den Zielen, an offiziellen Kommunikationswegen, die Versetzung von Mitarbeiter/-innen usw. haben eine Auswirkung auf die Teams und Mitarbeiter/-innen und deren informelle Prozesse. (S. 3, 43f)

Ein sehr empfehlenswertes Buch für Supervisor/-innen & Coaches und für Führungskräfte, um Organisationskultur begreifbar(er) zu bekommen.

Klaus Wögerer

Eberl, Anna Maria (2018): Allheilmittel Supervision? Der Umgang mit Risikofaktoren und institutionellen Fehlern in der Teamsupervision. www.beltz.de



Supervision in der Sozialarbeit bzw. in der Sozialen Arbeit wird als Qualitätssicherungsinstrument bereits viele Jahre bzw. Jahrzehnte eingesetzt. Ob Supervision dabei ein Allheilmittel ist, das kann klar mit Nein beantwortet werden.

Es sind einfach zu viele Faktoren, die es der Supervision verunmöglichen, Missstände in Institutionen (z.B. der Klinischen Sozialarbeit) immer zu bearbeiten bzw. abzustellen.

Die Autorin zeichnet in ihrer – im Masterstudiengang „Klinische Sozialarbeit“ an der Hochschule Landshut entstandenen Masterarbeit – ein kritisches Bild vom „Allheilmittel Supervision“ und stellt eine Checkliste zur Fehlerprophylaxe und zum Umgang mit Fehlern vor.

Dabei wurden von der Autorin Forschungsarbeiten im deutschsprachigen Raum zum Thema Wirkungen und Effekte von Supervision analysiert (Kapitel 3.). Eine Erkenntnis aus Studien dabei ist, dass die Persönlichkeit und die damit verbundenen Kompetenzen von Supervisor/-innen die häufigste Gefahrenquelle und Risiko innerhalb des Supervisionsprozesses ist. (S. 71)

Im Kapitel 4. werden Risikominimierung sowie Qualitätssicherungsaspekte beschrieben. Diese orientieren sich an den ethischen Handlungsleitlinien und Qualitätsrichtlinien der DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching). In einem Praxisbeispiel der Haasenburg GmbH wird der Umgang mit institutionellen Fehlern aufgezeigt und daraus Handlungsansätze entwickelt.

Diese Erkenntnisse wurden von der Autorin in eine Checkliste zur Fehlerprophylaxe (S 118-121) extrahiert und stellen m.E. eine äußerst gelungene Reflexionshilfe für Supervisor/-innen & Coaches dar.

Generell wird aus dieser Arbeit sichtbar, dass Supervision & Coaching gerade in der Komplexität von Mitarbeitenden und Organisationen Beratungs- und Handlungskompetenz sowie supervisorische Haltung benötigt, um wirksam sein zu können. Ein Kompetenzprofil, wie das der Berufsverbände ÖVS, DGSv und BSO, ist aus dieser Sicht unbedingt notwendig, um dem Ziel von Supervision überhaupt gerecht werden zu können. (S. 122f)

Mit dem systemischen Ansatz von ASYS und dessen Grundprinzipien, insbesondere „Wir müssen unsere eigene Wirkung mitbedenken“ (www.asys.ac.at), begegnen wir in der Ausbildung von Supervisor/-innen & Coaches den Risikofaktoren mangelnde Machtreflexion, Selbstüberschätzung und Auftragsklärung von Supervisor/-innen.

Klaus Wögerer

Feuilleton

Systemisches Vokabular – um die Ecke gedacht

Diesmal:

Wund' erfragen:

Woran würden Sie merken,
dass Ihre Verletzungen plötzlich
geheilt sind?



Renate Fischer

Sonstiges

Übrigens: Der Satz: „...as men are dying this year who have never died before.“ den wir ursprünglich gerne auf unsere Umschlagseite 2 geschrieben hätten, stammt offenbar nicht von Donald Trump, auch nicht von Joe Biden, sondern von Ernest Hemingway, der ihn 1930 in einem Brief scherzhaft benutzte.

(Quelle: <https://factcheck.afp.com/hemingway-phrase-misrepresented-trump-and-biden-statement-covid-19-death-toll>, am 19.4.2020)

Walter Milowiz



Außenseiter

© Walter Milowiz 2009

ISSN 2072-0416

