

Wolfgang Schrödter

Wer oder was bringt soziale Gebilde in Bewegung? Überlegungen zu Konservatismus, Wandel und Entwicklung in sozialen Gefügen

Zusammenfassung: *Supervision und Beratung führen hinein in soziale Gefüge, die gemäß einer eigenen Logik operieren. Wir betreten damit ein neues, von der therapeutischen Arbeit zu unterscheidendes Terrain. Anhand von Beispielen und theoretischen Überlegungen werden Gedanken zur Methodik und Praxis des Verstehens institutioneller und organisationsbezogener Prozesse vorgestellt.*

Schlüsselwörter: *Supervision, Systemtheorie, Gesellschaft, Veränderungstheorie*

Wir begleiten in der Supervision *Personen in (vor-)strukturierten Arbeitsbeziehungen*, und das bedeutet für den personenzentrierten Kontext mehr Veränderung, als es auf den ersten Blick erscheinen mag,. Der Hintergrund dafür ist ohne Zweifel ein *gesellschaftlicher*. Es dürfte kein Zufall sein, dass Angebote unter der Sammelüberschrift „Supervision und Beratung“ in den letzten Jahren eine Art Hochkonjunktur erleben. Für uns persönlich, unsere Teams und Fachverbände erzwingt das eine Neuorientierung. Wir tun gut daran zu sehen, dass Supervision ein neues, anspruchsvolles, interdisziplinäres Arbeitsfeld darstellt, das nicht einfach eine „Verlängerung“ oder „Ausdehnung“ dessen beinhaltet, was wir in personenzentrierter Psychotherapie tun (vgl. Schmid 1997, 179).

Kontinuität und Wandel in Konzeption und Praxis

Ich habe meinen Einstieg ausdrücklich so gewählt, dass ich von uns spreche. Ich gehe nämlich bei meinen Überlegungen in guter klientenzentrierter Tradition¹ davon aus, dass Entwicklung und Wandel zuerst und zuvorderst *bei uns selbst* gesehen, erlebt und sorgfältig reflektiert werden müssen. *Unsere* Offenheit und Unvoreingenommenheit gegenüber Neuem und Unvertrautem, gegenüber schwierigen und in letzter Konsequenz nie exakt planbaren menschlichen, zwischenmenschlichen und institutionellen Prozessen, dürfte eine

unhintergehbare Basis jeder Veränderung bei Klientinnen und Klienten sein. Das gilt für die therapeutische und beraterische Begegnung mit Einzelnen, Paaren und Familien in gleicher Weise wie mit Teams und Arbeitsgruppen in Organisationen. Wir sind, wenn man das so sagen darf, Experten und Expertinnen für die mutige, sensible, sorgfältige Gestaltung zukunftsöffener menschlicher Beziehungsprozesse. Das charakterisiert unsere professionelle Kompetenz, deren Kern die Kunstform des empathischen Verstehens und Gestaltens in der Begegnung beinhaltet. Verstehen und Verständnis wirken dabei nicht bloß reproduktiv, sondern, um eine schöne Formulierung Franks (1986, 125) aufzugreifen, „auf systematisch unkontrollierbare Weise schöpferisch“.

Natürlich ist uns Supervision gut bekannt, schwerpunktmäßig als klinische Fallsupervision während der Ausbildung und danach im Verlaufe der Berufspraxis. Von daher bringen wir alle leibhaftige Erfahrungen als Supervisanden und Supervisandinnen mit. Wir wissen, dass dieses besondere Reflexionsverfahren erkenntnismethodisch notwendig und ethisch zwingend ist, soweit Begegnung und (Fall-)Verstehen auf jeder Stufe an lebendige Kommunikation und kritischen Dialog gebunden sind. Supervision bedeutet eine konstitutive Ebene im beraterischen und therapeutischen Prozess. Psychotherapie gestaltet sich als eine gemeinschaftliche Praxis der Erfahrungs- und Erkenntnisbildung, und *nicht* als Einzelleistung eines isolierten Individuums. Karl Jaspers (1986, 121) hat an einer wichtigen Stelle die permanente, unvoreingenommene und selbstkritische Diskussion als *das* Verfahren gegen ein Absinken in bloße Konvention und fachlich-persönliche Absonderung empfohlen. Die Klientenzentrierte Therapie hat bereits zu einer Zeit empirisch und konzeptionell über Supervision gearbeitet, als sie noch keine Konjunktur

¹ Ich benutze die Begriffe klientenzentriert und personenzentriert ohne genauere Unterscheidung. Unten spreche ich im Text auch von Gesprächspsychotherapie. Diese Bezeichnungen bedeuten natürlich nicht dasselbe. Es würde aber den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, darauf einzugehen.

hatte wie heute – siehe zum Beispiel das Themenheft „Supervision“ der Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie aus dem Jahre 1986.

Wirklich neu ist – und damit wird es interessant –, dass in den letzten Jahren zunehmend die Form der Teamsupervision mit Übergängen zu Organisationsberatung und Coaching dazukommt. Organisationsberatung repräsentiert ein Feld, das vielleicht am weitesten von Supervision im klassischen Verständnis entfernt liegt. Das Spektrum in der Praxis reicht von der berufsbezogenen Einzelsupervision im Sozialbereich bis zur Teamberatung in Unternehmen. Dabei kann es um belastende Kundenkontakte in einem Hotelbetrieb gehen, um blockierende Kooperationsweisen zwischen Kollegen und Kolleginnen in einer Behörde oder um als problematisch empfundene Umgangs- und Beziehungsweisen in einem Sportverein; sogar politische Gruppierungen haben in Krisen- und Umbruchzeiten um supervisorische Begleitung gebeten, was wirklich ein Novum darstellt. Das Ganze findet seinen Ausdruck auch in der Fachliteratur. Es existieren nicht nur überaus vielfältige Aufgabenfelder, sondern auch sehr unterschiedliche theoretische Konzeptionen über Supervision (vgl. Straumann/Schrödter 1998).

Supervision und die personenzentrierte Tradition

Wir treten in der Supervisionspraxis heraus aus der relativ geschützten Intimität der Beraterischen und therapeutischen Begegnung, deren Modell traditionell die sorgfältig gestaltete und in gewisser Weise auch abgeschirmte Zweierbeziehung abgibt. Im Rahmen dieser besonderen Beziehung verpflichten wir uns auf die Emanzipation des einmaligen und unverwechselbaren Individuums. Ich folge an dieser Stelle Jobst Finke (1998, 10), der die Gesprächspsychotherapie als Emanzipationshermeneutik versteht, welche sich um die Selbstbefreiung der Person sorgt. Finke verweist in diesem Zusammenhang auch darauf, dass in der Tradition von Carl Rogers die real existierenden sozialen Welten mit ihren Regelungen und Normierungen, Zwängen und Machtstrukturen, tendenziell eher als „defizitäre Modi der Existenz“ (ebd. 11) vorkommen.

So gesehen, befinden wir uns scheinbar in einer eher ungünstigen Lage, weil unsere Therapietradition uns eher auf die Person und ihre Selbstbefreiung aus inneren Verstrickungen, Inkongruenz und Entfremdung verpflichtet. Nicht, dass diese Tradition „individualistisch“ verengt oder schlicht sozialitätsblind wäre; das ist gewiss nicht der Punkt. Sich um die Person zu sorgen, ist nicht „egologisch“, wenn man ihr Wesen vom Ursprung her sozial begreift. Und diesen Grundzug teilt Carl Rogers mit Linien des amerikanischen Pragmatismus und symbolischen Interaktionismus. Ich meine auch nicht, dass in der therapeutischen Dyade – oder Triade bei Paaren – die soziale Wirklichkeit unserer Klienten und Klientinnen keine Rolle spielen würde. Wir erfahren und verstehen sie durch ihr inneres Erleben, die Selbstkonzepte und insbesondere Inkongruenzen. Unser

Bezugspunkt bleibt dabei die Person, und nur die Person in ihrer lebensgeschichtlichen Besonderheit, wie sie in der therapeutischen Beziehung mit und durch uns lebendig wird. Diese Form von Begegnung, emphatischem Verstehen und Reflexion verlangt notwendig ein Stück Distanz gegenüber der sozialen Wirklichkeit von uns.

Der soziale Rahmen im durchschnittlichen Fall von Supervision ist ein anderer. Wer Beratung und Supervision für Gruppen und Personen in Organisationen und Institutionen anbietet, begibt sich zwangsläufig aktiv und unmittelbar in ein eigenständiges Terrain objektiver sozialer Strukturen, Regeln, Organisationsweisen, Mythen und Traditionen. Wir bekommen es erlebnisnah mit komplexen sozialen „Gebilden“ zu tun, die gemäß ihrer je eigenen Logik und Dynamik operieren, sozusagen über die Köpfe der beteiligten Personen hinweg. Ein städtisches Jugendamt beispielsweise funktioniert anders als die Unterabteilung einer psychosomatischen Klinik, und ein Kindergarten operiert in seiner Umwelt anders als eine Autowerkstatt im Kontext ihres Marktes. Primäraufgabe, Arbeitsweisen, Ziele, Regeln des Umgangs miteinander, zweckgerichtete Arbeitsteilung, Leitbilder, wirtschaftliche Interessenlagen, rechtliche Rahmenbedingungen, usw. sind grundverschieden. Solche sozialen Einheiten bewegen sich „kognitiv“ autonom in einer jeweils für sie bzw. durch sie spezifischen Umwelt. Ich springe in die Theorie: In zeitgenössischer Terminologie sprechen wir konzeptionell gelegentlich von sozialen Systemen, die in ihren Umwelten via einer systemeigenen Operationsweise arbeiten und neben anderem damit ihre Umweltgrenze und ihren Umweltbezug organisieren. Systeme funktionieren im Sinne der Theorie strikt geschlossen-selbstbezüglich, verwenden eigene Traditionen und Regeln, eigene Erzeugnisse, benutzen eine eigene Sprache und Symbolik, beziehen sich also bei allen ihren Aktionen und Prozessen rekursiv auf sich selbst. Um es vorweg zu sagen: in vielen Team- und Leitungssupervisionen geht es heute zentral um die *innere* Neugestaltung des Umweltbezugs von sozialen Einheiten.

Den verstehenden Zugang zu einer Organisation können wir über verschiedene Medien finden, etwa über Arbeitsplatzbeschreibungen, Teamprotokolle, Stellenausschreibungen, Leitlinien, Organigramme, Produktbeschreibungen, Werbebroschüren, Kleiderordnungen, usw. Auch die Architektur und Ausgestaltung von Räumen und Bauten kann interessant sein, soweit sie für ein Stück Kultur der Organisation stehen; weiterhin ist die Ressourcenausstattung und ihre Verteilung von Bedeutung. *Programm, Personal und Ressourcen* repräsentieren die Kernelemente jeder Organisation. Ein Beispiel: Ich habe neulich einen neu erstellten Leitlinientext zum Selbstverständnis einer sozial-karitativen Einrichtung erhalten. In der „Präambel“ (auf Seite 1) fiel mir auf, dass zuerst die „strategische Ausrichtung des Vereins“, dann die „Führungsentscheidungen“ und schließlich an dritter und letzter Stelle die „pädagogisch-inhaltliche Arbeit“ erwähnt werden. Bei der Lektüre des Textes mache ich mir Gedanken. Steht die Reihenfolge vielleicht für eine stark hierarchische Ausrichtung des Vereins, mit der Folge, dass im Leitlinientext

die praktische Arbeit an letzter Stelle vorkommt? Offenbart sich hierdurch vielleicht ein Ausschnitt des „Geistes“ bzw. der „Kultur“ der Organisation? Wie mögen das die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfinden? Ich lese solche Textprodukte nicht nur naiv, sondern mit einem bestimmten hermeneutischen, sequenzanalytischen Blick.² Natürlich verkörpert ein solcher Text nicht das Produkt „einer Person“, sondern das Resultat vielschichtiger kollektiver Aushandlungsprozesse, wie sie für Organisationen charakteristisch sind.

Soziale Gefüge „an sich“ zu verstehen, das heißt als ein gegenüber Personen und ihren Intentionen verselbstständigtes objektives Produkt, als eigenständiges Sinngefüge, dürfte eine neue Herausforderung für uns darstellen, die erst einmal einen Moment von konkreten Personen und ihren Beziehungsmustern wegführen sollte. *Struktur und Kontext* bekommen eine neue Bedeutung für die Praxis. Wobei ich Struktur im Sinne von *Potenzial* denke, nicht als raum-zeitlich starres Arrangement von Anordnungen und Regelungen; Struktur bedeutet ein Set von (generativen) Regeln und (auszuschöpfenden) Ressourcen, ihre Leistungsfähigkeit bewährt sich insbesondere in Phasen des Umbruchs – d. h. ihrer eigenen Transformation. Struktur „wirkt“ weitgehend im Verborgenen und bedarf von daher der Rekonstruktion³. Damit stellt sich eine *eigenständige* hermeneutische Aufgabe der Analyse und des Verstehens, die wir nicht vermischen sollten, mit dem empathischen Verstehen der Person. Es handelt sich um zwei verschiedene Ebenen und zwei verschiedenartige Verstehensformen. Wenn wir uns mit Systemtheorie etwa nach Bauart Niklas Luhmanns befassen, geht es ums Begreifen der Eigenlogik und des internen Funktionierens sozialer Systeme; speziell um das Prozessieren von Kommunikation, aber erst einmal „ohne die Person“ – ihr Status wäre gesondert zu diskutieren. Hier liegt für uns Berater und Therapeutinnen eine anspruchsvolle, irritierende und jederzeit bereichernde Herausforderung. Buchinger (1997, 11) verweist in seinem Buch „Supervision in Organisationen“ zu Recht auf eine gewisse Organisationsblindheit unserer Profession.

Ich sprach gerade von der objektiv vorgegebenen, anonymen Logik und Operationsweise sozialer Systeme in ihren Umwelten und schließe die Frage an: Was bedeutet das für unsere Klienten und Klientinnen in der Supervision und damit für unseren Auftrag? Klientinnen und Klienten im durchschnittlichen Fall einer Supervision sind *objektiv* nicht durch persönliche Wünsche, Motive und Zielsetzungen miteinander verbunden, sondern primär durch

Arbeitsaufgaben und ziel- bzw. zweckgerichtete Arbeitsbeziehungen; im Zentrum steht die Bewältigung der Primäraufgabe. Sie bilden also *objektiv* keine Intimgemeinschaft (wie ein Paar oder eine Familie als ein besonderes, um die bestimmte Person gruppiertes Sozialsystem), sondern eine Arbeitsgemeinschaft auf Zeit und (meist) gegen Geld. Dafür existiert ein vorstrukturierter Rahmen von Regeln, Regelungen, Pflichten und Rechten. Wo in einer Abteilung oder einem Team die Beziehungs- und Kommunikationsweisen stark „familienanalog“ gestaltet sind, wo unterhalb der offiziellen Organisation eine Art „familienförmiger Subkultur“ existiert, sind wir beauftragt, sie auf eine möglichst sachbezogene Arbeitsebene zurück zu bewegen. Was diverse Widerstände erzeugen muss. Supervision ist keineswegs automatisch und immer eine freudig von allen angenommene Angelegenheit. Sie hat, vergrößert gesagt, einen stets begründeten individuellen und institutionellen Konservatismus gegen sich; schließlich leben soziale Interaktionen schlechthin von eingespielten Erwartungen im Sinne eines „So weiter wie bisher“ – zur Reproduktion des Status quo eignen sich chronische Konflikte, Streitigkeiten, Vorurteile, willkürliche Auf- und Abwertungen, Spaltungen, die Bildung von Seilschaften etc. erfahrungsgemäß besser als offene Lernbereitschaft.

Zum sozialen Rahmen von Supervision gehört, dass sie häufig infolge äußerer Initiative zustande kommt. Manchmal sind die Auftraggeber nicht identisch mit denjenigen, denen wir später in der Gruppe oder einzeln begegnen. Die Frage der Freiwilligkeit der Teilnahme kann heikel sein. Wir hatten neulich eine Supervisionsanfrage, bei der ein Trägervertreter meinte, „sein“ (!) Kindergarten brauche dringend Teamsupervision; die Erzieherinnen sahen das ganz anders. In einem anderen „Fall“ war es ein zentrales staatliches Bildungsinstitut, dass an einer Schule ein groß angelegtes Reformprojekt gestartet hatte und dabei unter anderem Supervision für Lehrer und Lehrerinnen vorsah; diese erlebten das Ansinnen (und damit auch mich) anfänglich misstrauisch und ängstlich; vor allen Dingen hatten sie eine tiefe Angst vor subtiler Kontrolle „von oben“; ein Lehrer sagte mir unverhohlen in der ersten Sitzung, für ihn sei das wie eine Zwangsveranstaltung und sprach damit etwas aus, was alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen in unterschiedlicher Intensität empfanden – merkwürdig, weil realiter niemand zur Teilnahme gezwungen war.

Die Frage nach der *Differenz von Anlass, Anliegen und Auftrag* spielt eine gewichtige Rolle für unsere Arbeit. „Was will eigentlich wer von wem?“ markiert eine spannende und komplexe Frageperspektive. Ich gehe, nebenbei gesagt, davon aus, dass es immer einen manifesten und einen eher latenten Auftrag gibt, der sich unserem Verstehen erst allmählich zugänglich macht; das Problem muss nicht dort liegen, wo es erscheint. Komplexe und dynamische soziale Gefüge entziehen sich einem linearen Muster der Zuordnung von Konflikten zu Gründen und Ursachen.

Auftraggeber erkundigen sich zuweilen eingehend, ob unser Angebot „nur“ der persönlichen Selbsterfahrung oder der beruf-

2 Um „Textprodukte“ (im weitesten Sinne) einer Organisation hinsichtlich ihrer vielschichtigen Bedeutungsmöglichkeiten zu verstehen, bieten sich Verfahren aus dem Umfeld der „strukturellen Hermeneutik“ an; hier wurde die Methode der Sequenzanalyse am weitesten entwickelt und erprobt. Die Kooperation mit Linguisten oder Konversationsforschern kann sehr hilfreich sein.

3 An dieser Stelle wäre genauer zu unterscheiden zwischen universellen Strukturen einer jeden menschlichen Sozialität, den langfristigen Strukturen einer gesellschaftlichen Epoche und schließlich den zeitcharakteristischen Strukturformen.

lichen Kompetenz(weiter)entwicklung dient. So sehr *für uns* eine solche Trennung künstlich erscheinen mag, sie signalisiert unzweideutig das offizielle Interesse an Beratung und Supervision. Und dieses Interesse ist zunächst einmal notwendig *funktional* ausgerichtet. Effektivitäts- und Effizienzsteigerung heißen die Ziele. Die aktuelle „Krise“ der Organisation signalisiert, dass deren Erreichung ein heikles Problem darstellt. Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass wir durch Erfahrungen aus Beratung und Supervision darüber heute mehr wissen als noch vor zehn Jahren. Die vergleichsweise abgeschlossene mikrosoziale Welt der Organisationen und Institutionen wird jetzt aus der Binnenperspektive sichtbarer. Von hier aus mein Plädoyer, Supervision auch als Forschungsverfahren zu betrachten und zu nutzen.

Entscheidend bleibt die zunehmende Einsicht aufseiten so gut wie aller Beteiligten: Wandel und Entwicklung, konstruktive Problemlösung und zukunftsoffenes Lernen, kann man Personen und Gruppen nicht verordnen, anordnen oder befehlen; übliche Anreize bzw. Gratifikationen via Geld, Macht, Prestige und Reputation reichen nicht aus. Selbst vordergründig technologisch-strukturelle Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind nicht machbar durch sich selbst „ohne Person(en)“. Daran ändert auch der schillernde Begriff der „lernenden Organisation“ nichts. Motivation, Identifikation und Engagement sind geradezu paradigmatisch selbstreferentielle Systeme, auf die niemand beliebig von außen zugreifen kann. Eine der Pointen moderner Systemtheorie liegt in der These, dass selbstreferentielle Systeme strukturell „einen Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle“ erzeugen (Luhmann 1984, 63); sowohl auf der Ebene systeminterner Interaktionen als auch und erst recht auf der Ebene der Relation System–Person. Diese abstrakte Idee gehört heute tendenziell zum durchschnittlichen Alltagswissen. Man muss angesichts anstehenden Wandels mit vielschichtigen, teilweise fantasievollen, manchmal auch anhaltend destruktiven Widerständen rechnen; die berühmte „innere Kündigung“ wäre dafür ein Beispiel, „Dienst nach Vorschrift“ ein anderes. Die komplizierte Arbeit am Selbst, an Kooperation und Kommunikation ist gefordert, und sie lässt sich schon gar nicht erzwingen. Damit werden *Selbstorganisation* und *Autonomie* zu neuen Schlüsselbegriffen – die natürlich nur neu erscheinen, bereits bei Kant in seiner Sittenlehre lesen wir über Selbstorganisation, Selbststeuerung, Selbstverpflichtung, und in diesem Rahmen den zentralen Konflikt zwischen Autonomie und Heteronomie; in der europäischen Soziologie findet diese Diskussion bei Durkheim, in der Psychologie insbesondere bei Piaget und Metzger seine Fortsetzung. Supervision erbringt einen Beitrag zur Bewegung der Selbstorganisation sozialer Einheiten.

Die Nachfrage nach Supervision im Licht gesellschaftlicher Entwicklung

Es ist interessant, wenn in Teilbereichen der Arbeitswelt *ein zunehmendes Interesse an der Person, an Kooperation und Kommunikation* besteht, also an dem, was man früher einmal grob als den „subjektiven Faktor“ bezeichnet hat und heute gelegentlich nüchtern als „Humankapital“ tituliert. Da Sprache soziale Verhältnisse macht und gleichzeitig offenbart, sollten wir sensibel hinhören, wie heute über Person und Individuum⁴ im ökonomischen und administrativen Kontext gesprochen wird. Die moderne Arbeitswelt erfordert gerade in ihren hoch technisierten und/oder stark kundensensitiven Bereichen Personen, die sich anders bewegen denn als ein passiver Aktions- und Reaktionsautomat. Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Teamfähigkeit, Flexibilität und lebenslange Lernbereitschaft sind gefragt. Militärische Disziplin mag, wie *Max Weber* schrieb, das ideale Modell der Fabrik der Zwanzigerjahre gewesen sein. Die Verhältnisse wandeln sich. Und Wandel funktioniert nicht ohne im mehrfachen Wortsinn *beteiligte* Personen, Kooperation und Kommunikation.

Ein Beispiel dazu. Ein Ratsuchender mittleren Alters erzählte mir vor einiger Zeit bewegt und verängstigt, wie er nach dem Ausscheiden seines langjährigen väterlichen Chefs plötzlich vor der beruflichen Situation steht, Dinge in die Hand nehmen und verantworten zu sollen, die er bisher in entlastender Weise nach oben verschoben konnte. Der gesamte Betrieb befindet sich organisatorisch im Umbruch hin zu einem Netzwerk autonomer Teileinheiten. Den schweren Abschied aus einer zwar kindlichen, aber geschützten und überschaubaren Situation, beantwortete mein Klient mit übermäßigem Alkoholgenuss samt aggressiver Ausfälle gegenüber Kunden, die ihm eine Abmahnung und schließlich die Kündigungsandrohung einbrachten. Zur Supervision seiner beruflichen Konflikte wurde er „verdonnert“, wie er sich am Anfang unserer Begegnung ausdrückte. Was Beratung und Supervision eigentlich bewirken sollen und können, wusste er zunächst nicht. Er wunderte sich über die für ihn merkwürdige Art, wie ich mit ihm sprach; eigentlich hatte er eine Art „Strafaktion“ für sein Fehlverhalten erwartet.

Die Person sieht sich neu und anders gefordert. Aufschlussreich scheint mir, wenn man in vielen Bereichen heute von „Team“ spricht, etwa im modernen Superzug namens ICE oder in der Telekommunikation, und damit ein Wort benutzt, das früher eher in psychosozialen Berufen seinen Ort hatte. Ein solcher Sprachgebrauch signalisiert neben anderem den Versuch, von alten Obrigkeitsvorstellungen und hierarchischen Kontrollsystemen Abschied zu nehmen und damit vom zwischenmenschlichen Muster des Gebens und Befolgens von Befehlen. „Guten Kundenkontakt“ kann man nicht schematisch anordnen, informelle Gruppenkontakte und das, was man früher leicht abwertend „diffuse“ Kommunikation genannt hat, gewinnen an Bedeutung. Entwicklungen dieser Art sind objektiv in der Welt, sie organisieren sich selbst und beschleunigen sich permanent, wir

4 Ich übergehe auch hier sämtliche Unterscheidungen der Begriffe Person, Individuum, Subjekt, Ich und Selbst. Am eingehendsten diskutiert im Rahmen der Gegenwartsphilosophie Frank (1986, 20ff.) die Begriffe und ihren historischen wie systematischen Zusammenhang.

haben die Aufgabe, sie sozusagen im Nachhinein zu reflektieren. Der Abschied vom tayloristischen Modell der Arbeitsorganisation markiert einen Hintergrund des Booms der Nachfrage nach Supervision und Beratung. Richard Sennett (1998, 39ff) hat diesen widersprüchlichen Prozess in seinem Buch „Der flexible Mensch“ sehr aufschlussreich beschrieben.

Das heißt, auf unser Tagungsthema „Veränderungskonzepte“ bezogen: In der Supervision initiieren nicht wir Veränderung, wir sind nicht Akteure des großen Wandels, *wir bereiten Wandel eher nach* auf der Ebene des Fühlens, Erlebens und Denkens der beteiligten Personen und Gruppen. Die Richtung und Dynamik des Wandels, die großen Linien der Entwicklung, stehen im Wesentlichen fest. Für sie ein handelndes Subjekt zu identifizieren, dürfte schwierig bis aussichtslos verlaufen. Max Weber (1969, 77) sprach in seinen Schriften zum Protestantismus von jenem „kapitalistischen Geist“ als einem „ungeheuren Gewirr gegenseitiger Beeinflussungen“, welche der Analyse immer nur vorläufig und unvollständig zugänglich sind. Für unsere Praxis geht es, systemtheoretisch ausgedrückt, darum *Anschluss zu stiften zwischen Person(en), Kommunikation und objektiver sozioökonomischer Entwicklung*. Anschlussfähigkeit markiert die Zentralbedingung folgenreicher Kommunikation. Ein keineswegs triviales Geschehen.

Ich möchte zur Erläuterung dieses abstrakten Gedankengangs noch einmal kurz zurückgreifen auf mein zuvor zitiertes Kindergartenbeispiel. Ein Hintergrund des Konflikts zwischen Team und Träger in diesem „Fall“ war, dass die Öffnungszeiten der Einrichtungen in die frühen Abendstunden hinein verlängert werden sollten. Dies wiederum war bedingt durch Umstrukturierungen der Zeitorganisation der Arbeit in einem benachbarten, für die Region äußerst bedeutsamen Großkonzern, welche ein mehr an Flexibilität von den Beschäftigten verlangen. Der Kindergarten sollte sich dieser Tendenz in Richtung „neue Beweglichkeit“ anpassen, u. a. bis in die Abendstunden geöffnet bleiben, bei gleichem Personalbestand selbstverständlich. Der Träger der Einrichtung machte dabei Druck, nicht zuletzt deshalb, weil er sich als konkurrenzfähig gegenüber anderen Trägern vor Ort zeigen wollte; die sinkende Zahl kleiner Kinder spielt dabei eine Rolle. Seine leitende Perspektive, sein Hauptinteresse, war unzweideutig ein wirtschaftliches; in der Region herrscht mittlerweile ein Konkurrenzkampf unter den Anbietern erzieherischer Leistungen. Auch diese Situation ist neu, offen kommuniziert wurde sie nicht, schließlich spricht in sozialen Kontexten niemand gerne über Konkurrenz, Reputationswünsche, Macht und Geld. Statt Austausch und Dialog herrschte Schweigen. Die Erzieherinnen sorgten sich zudem um die Zukunft ihres eigenen privaten Lebens. Schließlich bedeuten längere Arbeitszeiten einen erheblichen Einschnitt ins eigene Familien- und sonstige Privatleben. Unsere professionelle Aufgabe bestand darin, mit der Gruppe an den Überforderungsgefühlen sowie der verborgenen, gleichwohl massiven Wut auf den Träger zu arbeiten, welche momentan jede Verständigung blockierte.

Man kann auch an diesem „Fall“ etwas allgemeines lernen: Zunächst einmal sehen wir, wie Prozesse in der Systemumwelt – Konkurrenz im globalisierten Konkurrenzkampf – zum Problem in einem ganz anderen System werden – lokaler Kontext der Elementarerbildung in freier Trägerschaft. Weiterhin können wir erfahren: Wandel in der *Zeitorganisation* des Lebens gehört zu den Kernelementen gegenwärtiger Entwicklung. Die vergleichsweise zählbare Eigenzeit partnerschaftlicher, familialer, aber eben auch eingespielter kollegialer und institutioneller Prozesse, gerät in Konflikt mit der sich beschleunigenden Dynamik in Bereichen der relevanten Systemumwelt.

Worum geht es also objektiv in der sozusagen „durchschnittlichen“ Supervision? Und worum geht es für uns als Personenzentrierte Supervisorinnen und Supervisoren? Ich meine, dass es Brüche geben muss zwischen diesen beiden Frageperspektiven, Brüche und Widersprüche, die wir nicht einfach verleugnen sollten.

Das übergeordnete Ziel liegt darin, Freiräume zu entdecken, Möglichkeiten zu erkunden, Kompetenz zu fördern, Potenziale zu entfalten und vielleicht auch Kooperationsweisen oder Handlungsabläufe zu erfinden, welche am Ende das effiziente und effektive, reibungsarme, zweckgerechte Erledigen von Aufgaben ermöglichen. Dabei geht es wesentlich um spezifische Teilfunktionen der Person(en) im Kontext koordinierter Arbeitsbeziehungen; das kann und muss die „ganze Person“ einschließen, aber wiederum in funktionalem Bezug auf zu realisierende Leistungen. Die Person ist eingeschlossen und partiell ausgeschlossen zugleich. Supervision versteht sich als ein berufsbezogenes Angebot, *wir beraten und supervidieren Personen in Arbeitsbeziehungen. Beobachtung, Selbstbeobachtung und Reflexion von Personen und komplexen Arbeitsbeziehungen heißt unsere Primäraufgabe*. Das bedeutet ein Ansetzen an zwei Bezügen: Probleme der beruflichen Interaktion auf der einen, der zielorientierten Förderung personaler Ressourcen und sozialer Potenziale auf der anderen Seite (Straumann 1998, 118).

Spitzen wir unsere Überlegungen zu. Systeme (Organisation, Institution) beanspruchen Teilfunktionen der Person, sie „leben“ weiterhin davon, dass Personen (als „Personal“ oder „Mitglieder“) prinzipiell austauschbar und ersetzbar sind; diese Tatsache bedeutet einen elementaren Unterschied zu Paaren und Familien, mit denen wir Beraterisch und therapeutisch arbeiten. In nicht wenigen Supervisionen geht es sogar darum, die Kommunikation weg von „der bestimmten Person“ (von Vorlieben und Abneigungen, Wünschen, Sonderinteressen, Wertungen, usw.) hin zum Bezug auf die Primäraufgabe zu versachlichen. Sach- und Aufgabenbezug setzt eine Neutralisierung und Distanzierung individueller Sondermotive und Sonderwünsche voraus; in gewisser Weise bedeutet das eine Reduzierung der „Person“, im Sinne von Besonders, zugunsten des allgemein Erwarteten, aus der wiederum gemäß unserer Überzeugung Wachstum und Entwicklung der Person und ihres Lebens mit der Welt resultieren. Sodass am Ende, wenn der Prozess glückt, ein Mehr an Individualität und Personalität sich verwirklichen kann.

Eine paradoxe Situation für uns als Personzentrierte Supervisoren und Supervisorinnen: Unsere Bemühungen gelten der ganzen Person, ihren Möglichkeits- und Gestaltungsräumen, ihrem Wachstum in Freiheit und Selbstverantwortung, inmitten eines äußeren Kontextes, der Teilfunktionen der Person beansprucht, die Person in der Rolle selektiv nutzt und Zwecke bzw. Ziele verfolgt, die abgelöst von der Person existieren. Dieser Bruch bleibt objektiv gegeben. Unser Verständnis des *Auftrags* bewegt sich zwischen beiden Polen; unsere *Haltung* verpflichtet uns hingegen der Person und ihrem echten, ungebrochenen Kontakt mit sich und der Welt. *Wir sollten diese Paradoxie verstehen und nicht durch theoretische und andere (noch so gut gemeinte) Anstrengungen harmonisieren.*

Was den Gesamtkontext namens moderne Gesellschaft anbelangt könnte ich, in harter Theoriesprache, von *Systemimperativen* sprechen. Niklas Luhmann (1990, 11), der große geistige Ziehvater zeitgenössischer Systemsoziologie, verweist zuspitzend darauf, dass eine differenzierte und dynamische Gesellschaft zu diesem und jenem gleichsam alternativlos *zwingt*; zum Beispiel zu neuen Beschreibungsformen, zum Überprüfen unserer Tradition(en) oder zu einem Verzicht auf Autorität im Sinne einer sich nicht legitimierenden Oberinstanz. Wer Luhmanns Theorie nicht mag, kann Ähnliches etwa beim prominenten Religionssoziologen Peter L. Berger (1992, 27) nachlesen, der von objektiven sozialen Fakten analog zu Gesetzen der Physik spricht, gegenüber denen Individuen keine Wahlfreiheit besitzen. Solche pointierten Denkweisen, die sich auf der philosophischen Linie der Tradition eines objektiven Idealismus bewegen, können uns anregen; so wir uns auf sie eine Weile kritisch einlassen möchten.

Was tun wir mit welchen Handlungsweisen und Haltungen in der Supervision? Zur Struktur und Dynamik des Rahmens

Zunächst wieder ein abstrakter Gedankengang. Zur Selbstreproduktion sozialer Systeme gehören qua Theorie auf elementarer Ebene *Interaktion, Beobachtung und Selbstbeobachtung*. Beobachtung und Selbstbeobachtung zählen zu den internen, selbstreferentiellen Mechanismen der Bewegung sozialer Einheiten, sie setzen eine semantische Innen-Außen-Grenze, eine Sinn-Grenze, voraus und operieren mit ihr. Wenn wir in einer Teamsitzung ein Protokoll anfertigen, dient das der Selbstbeobachtung des Systems. Es liefert die Basis weiterer Beobachtungen, denn in der nächsten Sitzung können wir übers Protokoll streiten. Darüber wird wieder ein Protokoll geschrieben, und so weiter. Am Ende steht (hoffentlich) eine spezifische, hinreichend distanzierte Form der Selbstbeschreibung einer Einheit. Sie dient als Rahmen weiterer Beschreibungen. Das soziale Spiel „Protokolle-Schreiben“ baut in den Fluss der Ereignisse ein „drittes Element“ ein, wirkt triangulatorisch, um eine entwicklungs(psycho)logische Kategorie zu benutzen; es bedeutet

sozusagen eine Form von *Selbstsupervision im Feld*.⁵ Weshalb überall und allerorts Protokolle bzw. analoge Produkte der Beobachtung verfasst werden.

Ich komme auf diesen Gedankengang gleich zurück und rücke die Frage mit ein: Was bieten *wir* als *Personzentrierte* Supervisoren und Supervisorinnen unseren Klientinnen und Klienten in Beziehung an und was könnte veränderungswirksam auf der Ebene ihres Erlebens, Fühlens und gemeinschaftlichen Handelns sein? Ich möchte im Folgenden meine Argumentation ganz auf die *besondere Struktur der Situation* abstellen und meine, dass dies eine begründete personzentrierte Sicht darstellt. Kernpunkt jeder beraterrischen und therapeutischen Praxis sind *Arbeitsbündnis und Setting*. Sie differenzieren und strukturieren den mikrosozialen „Rahmen“ (im Anschluss an Goffman 1993, 31ff) oder „Kontext“ (im Sinne von Bateson 1981, 400ff) der Praxis und damit das, was in ihr möglich und was nicht möglich ist. „Rahmen“ bedeutet die Konzentration auf bestimmte, unter Ausschluss anderer sozialer und kommunikativer Möglichkeiten. Das kann die zulässigen Themen betreffen, die Art und Weise, über sie zu sprechen, Regeln der Balancierung von Nähe und Distanz, Umgang mit Körperkontakt, etc; zum Rahmen gehört konstitutiv die Art des Beginns und des Beendens der Begegnung (vgl. Turner 1976). Klienten und Klientinnen in der Psychotherapie staunen zuweilen, wie wir mit ihnen sprechen, wie wir uns auf Mimik, Gestik, Tonfall der Stimme, Körperstellungen konzentrieren, sensibel auf Szenen achten, auf scheinbare Nebensächlichkeiten Bezug nehmen oder Themen miteinander verknüpfen; sie wundern sich, wie wir alltägliche Bewertungen und Normierungen nicht einbringen, jedenfalls nicht unbedacht. Gelegentlich hören wir „so hat noch niemand mit mir gesprochen“. Die Situation hat, ohne Zweifel, etwas Außeralltägliches an sich, und bleibt damit, selbstverständlich, immer zugleich auf den Alltag bezogen. Über den spezifischen Rahmen der therapeutischen Begegnung, seine vergleichsweise wenigen konstitutiven Regeln und Regelungen, denken wir aus gutem Grund besonders intensiv nach. Folgen wir Erkenntnissen aus der Psychotherapieforschung, so können wir sagen, Arbeitsbündnis und Setting gehören zu den grundlegenden Wirkelementen.

Supervision ist kommunikative Arbeit am und im Rahmen; Beobachtung, Beschreibung und Selbstbeschreibung sind Werkzeuge dazu. Supervision implementiert auf begrenzte Zeit und vor dem Hintergrund möglichst klar getroffener Vereinbarungen eine von beruflichem Handlungsdruck entlastete, besondere kommunikative

5 Selbstsupervision ist eine alltägliche, intuitiv gehandhabte Praxisform. Eltern sprechen abends über die Erziehung ihrer Kinder; in Altbteilungsbesprechungen einer Behörde werden interne Umgangsweisen zum Thema; usw. Jedes Mal wird dazu spontan ein rudimentäres „Setting“ gestaltet (Distanz von der unmittelbaren Handlungssituation, eine gewisse Ruhe, etwas Zeit, Bereitschaft zu Offenheit und Selbstkritik, usw.). An solche Routinen schließen wir in der Supervisionspraxis an. Systemtheoretisch würde man von Beobachtung zweiter Ordnung sprechen.

Situation in Bereiche der Berufs- und Arbeitswelt; anstelle hektischen Agierens und Reagierens ist geduldiges Anschauen, Fragen, Rückfragen und Reflektieren angesagt. Diese *Situation an sich* verkörpert das „dritte Element“. Es schafft zeitlich, sachlich und sozial Distanz vom alltäglichen Handlungs- und Entscheidungsdruck, bedeutet ein Stillstellen der Zeit in der Zeit (auf Zeit). Nur so wird es möglich, *Personen in Arbeitsbeziehungen* zu einem *eigenen* Gegenstand von Erfahrung, Beschreibung und Reflexion zu machen.⁶ Eine solche Bemühung schöpferisch umzusetzen, stellt eine anspruchsvolle und jederzeit störanfällige Leistung dar. Krisen *im* Supervisionsprozess, Stagnation und scheinbare Unproduktivität, sind nicht die Ausnahme, sie gehören zur Praxis und fördern den Prozess. Durch unsere Ausbildung und Erfahrung in Klientenzentrierter Beratung und Psychotherapie bringen wir unsere Erfahrung und Selbsterfahrung, unser Gefühl für Sprache und Szenen, unseren Mut und Respekt sowie unser Einfühlungsvermögen und Wissen mit.

Im Anschluss an Winnicott könnte man das erweiternd so formulieren: Wir schaffen und gestalten einen offenen *Möglichkeiten- und Freiraum, einen potenziellen Raum*, gleichsam als Zwischenstruktur zwischen Aktualität und Potenzialität, Gegebenem und Möglichem, Realität und Fantasie. Pfeiffer (1992, 186; Hervorh. W. Sch.) schreibt in seiner Einführung zu jenem für die Klientenzentrierte Therapie folgenreichen Gespräch zwischen Rogers und Buber, es komme in der Therapie nicht allein auf die Annahme der Aktualität des anderen an, „sondern ihn in seiner *Potenzialität* zu erkennen und ihn in seinem Werden zu bekräftigen“. Ich denke, diese Formulierung drückt den entscheidenden Punkt aus, auch für unsere supervisorische Haltung.

Literatur

- Bateson, Gregory (1981), *Ökologie des Geistes*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1981
- Berger, Peter L. (1992), *Der Zwang zur Häresie. Religion in der pluralistischen Gesellschaft*. Freiburg (Herder) 1992
- Buchinger, Kurt (1997), *Supervision in Organisationen. Den Wandel begreifen*. Heidelberg (Auer) 1997
- Finke, Jobst (1998), *Hermeneutische Aspekte der Psychotherapie am Beispiel der klientenzentrierten Psychotherapie*, in: *Zeitschrift für klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie* 46 (1998) 1–13
- Frank, Manfred (1986), *Die Unhintergebarkeit von Individualität*. Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1986
- Goffman, Erving (1993), *Rahmen-Analyse*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1993
- Grawe, Klaus / Donati, Ruth / Bernauer, Friederike (1994), *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen (Hogrefe) 1994
- Jaspers, Karl (1986), *Der Arzt im technischen Zeitalter*, München (Piper) 1986
- Luhmann, Niklas (1984), *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1984
- (1990): *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*, Opladen (Westdeutscher Verlag) 1990
- Pfeiffer, Wolfgang M. (1992), *Carl Rogers im Gespräch mit Martin Buber. Einführende Bemerkungen*. In: Behr, Michael/ Esser, Ulrich / Petermann, Franz / Pfeiffer, Wolfgang M. / Tausch, Reinhard (Hg.) (Hg.): *Jahrbuch 1992 für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie*, Köln (GwG) 1992
- Schmid, Peter F. (1997), *Personenzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung*, in: Luef, Ingeborg (Hg.), *Supervision – Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich*, Wien (Orac) 1997, 175–188
- Sennett, Richard (1998), *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin (Berlin Verlag) 1998
- Straumann, Ursula E. (1998), *Supervision auf der Grundlage fachlich bestimmter Beratung*, in: Straumann, Ursula E. / Schrödter, Wolfgang (Hg.) (1998), *Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch*, Köln (GwG) 1998, 117–199
- Themenheft „Supervision“, *Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie* 5 (1986)
- Turner, Roy (1976), *Einige formale Eigenschaften des therapeutischen Gesprächs*, in: Auwärter, Manfred et al. (Hg.), *Seminar: Kommunikation, Interaktion, Identität*, Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1976
- Weber, Max (1969), *Die protestantische Ethik I*. München (Siebenstern) 1969

Autor

Wolfgang Schrödter, PD Dr. phil., Jahrgang 1950, Leiter der Psychologischen Beratungsstelle Frankfurt/M–Höchst, Träger: Evangelischer Regionalverband Frankfurt, *Ausbildungen in Personenzentrierter Psychotherapie, Psychoanalytischer Fokalberatung, Supervision, Lehrsupervisor in der GwG, Privatdozent für Sozialpsychologie an der J. W. Goethe-Universität Frankfurt, Arbeitsschwerpunkte: Verstehensmethodik, Beratungstheorie, Qualitative Beratungsforschung.*

6 Ich verstehe Reflexion *als eine Form von Erfahrung* und dezidiert nicht als ihr Gegenstück oder Gegenteil. In Begriffen der Handlungstheorie meint das: Reflexion ist nicht das Gegenstück zu Handeln, sondern ein konstitutives Teilmoment im Handlungsprozess.