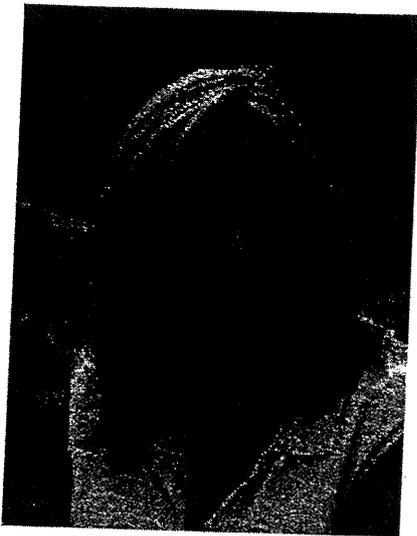


Kersti Weiß Über-Blicke (zurück)-gewinnen

Wirkfaktoren in der Supervision



Kersti Weiss

Dipl. Psych, approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama und Organisationsentwicklung, Fortbildung. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit von Menschen und Organisationen im Sozial- Wirtschafts- und Politikbereich. Seit 2001 Studienleiterin für Supervision und Geschäftsführung im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN

Summary:

Supervision is a crucial tool to grasp complex and multi-levelled processes of change in companies and institutions. The interaction of a variety of influences and their frequently confusing effects will be described in the text below, while the supervisors' – and supervisees' – possibilities to provide (and restore) a broad overview will be explored. The focus put on single aspects will shed light on the whole process and reflect its complexities in a scheme.

Zusammenfassung:

Supervision stellt ein wesentliches Instrument in Unternehmen und Institutionen dar, komplexe Veränderungsprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen zu begreifen und prozessbegleitend Lösungen zu entwickeln. Das Zusammenspiel verschiedenster Einflüsse und ihrer oftmals verwirrenden Wirkungen wird im Folgenden ebenso beschrieben wie die Möglichkeiten für Supervisorinnen und Supervisoren – und damit auch für Supervisandinnen und Supervisanden – Über-Blicke (zurück) zu gewinnen. Die Komplexität des Geschehens wird dabei in einem Gesamtmodell gezeigt und anhand von Einzelaspekten erläutert.

Die neue Unübersichtlichkeit – Es ist wie es ist

Werden wir älter oder dreht sich die Welt tatsächlich schneller als noch vor wenigen Jahren? Wahrscheinlich stimmt beides. Viel wird derzeit in Unternehmen, in den Medi-

en sowie unter Kolleginnen und Kollegen und im Alltag von rasant sich ändernden Bedingungen, Strukturen, Rollen und Aufgaben gesprochen und geschrieben.

Ressourcen werden nach neuen Maßstäben verteilt, Werte und Orientierungen an bisherigen Verteilungsmustern verlangen nach neuer Ausrichtung und Aktualisierung. In Betrieben ist Wandel zum Prinzip geworden. Bei Mitarbeitenden ebenso wie bei Menschen in Leitungsfunktionen stellt sich häufig der Eindruck ein, den Überblick zu verlieren. Dieser Eindruck verstärkt sich in solchen Betrieben, in denen zahlreiche Veränderungsprojekte auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig begonnen werden – zumal, wenn dies unkoordiniert geschieht. Vor allem engagierte Mitarbeitende versuchen dann, gleichsam die Spur bis zur Erschöpfung zu halten. Wenn jedoch die Energie erlahmt, breiten sich Unsicherheit und Wut aus, berufliche und private Konflikte überlagern einander. Mitarbeitende ziehen sich dann vielfach resigniert zurück. Viele greifen allerdings auch zu eigenen Initiativen der Veränderung. Sie wollen in dem Bereich, den sie selbst entscheiden, die Aktivitäten weiterhin überschauen und in der eigenen Hand halten. Dass sie damit die Dimensionen von Veränderung – und so die Dynamik für andere Bereiche des Betriebes – zum Teil über das erträgliche Maß hinaus steigern, wird allzu häufig nicht bedacht.

Auch wenn o.g. Situationen zunächst extrem erscheinen mögen: In vielen Organisationen – auch im sozialen Bereich – gehören sie derzeit zum Alltag.

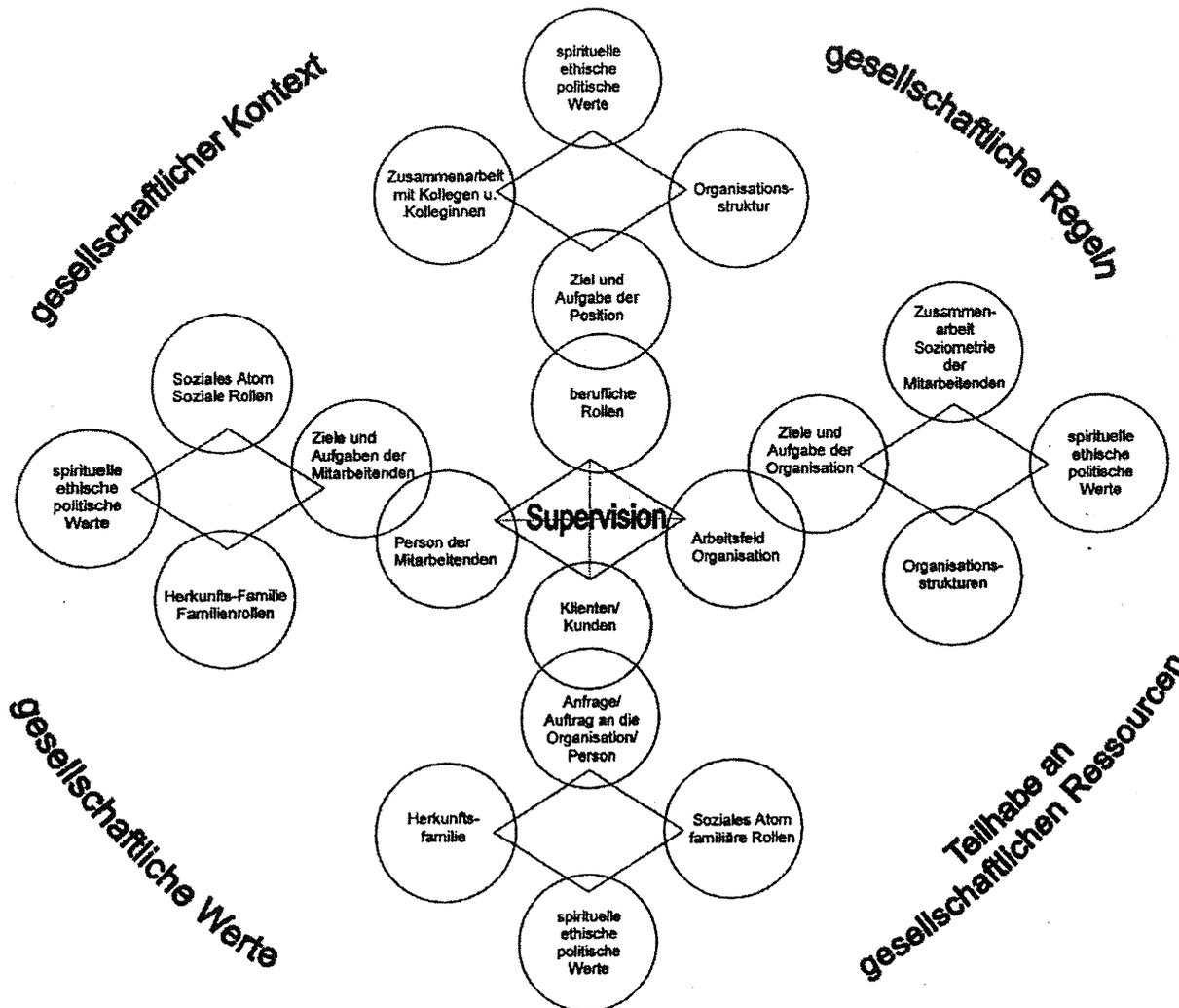
Aber keineswegs nur komplexe und komplizierte Veränderungsdynamiken bewirken, dass im Kontakt mit Kunden und Klienten oder in der Zusammenarbeit mit Kollegen und in der Organisation solche Verwicklungen entstehen, dass für die Beteiligten der Überblick verloren geht. Bewusstes produktives Handeln wird so eingeschränkt. Sie gehören vielmehr zum Alltag all derer, die mit Menschen arbeiten.

In solchen Situationen wenden sich Leitende, Mitarbeitende oder Teams auch an externe Beratung. Sie tun gut daran, nicht zusätzliche Veränderungsbeschleuniger einzukaufen. Sie suchen sinnvoller eine Kollegin, die sie in die Dynamik von Veränderungen einstimmt und ihnen den großen Nutzen von Zeit zum *Nach*-Denken im konkreten Erleben ermöglicht. Die Schwierigkeiten und die Aufgaben für Supervisoren bestehen darin, die Komplexität solcherart Situationen zu begreifen. Das oberste Ziel dabei ist es, zunächst den Überblick zurück zu gewinnen, um diesen zum Ausgangspunkt für produktive Handlungsfähigkeit werden zu lassen.

Das im Folgenden beschriebene Schema von Wirkfaktoren in der Supervision dient dazu, die Komplexität der Faktoren, die *in* einer und *auf* eine Situation Einfluss haben, gleichsam aufzuschließen. Diese sind natürlich nicht nur in der Supervision wirksam, sondern sind Teil des alltäglichen (Arbeits-)Lebens. Für Supervisorinnen bietet es eine Grundorientierung zur Entwicklung eines Supervisionskonzepts und für die Gestaltung von Supervisionsprozessen. Für Supervisanden bietet es zugleich Hilfestellung dafür, auch bildlich zu verstehen, wie die verschiedenen Faktoren des verworrenen Geschehens zusammenhängen und wo sich in einer aktuellen oder vergangenen Situation ggf. neue Ansatzpunkte des Begreifens und damit Impulse zu sinnvollem Handeln auffinden lassen.

Was wirkt?

Abbildung 1: Gesamtbild



© Kersti Weiß 2007

Dem hier von der Autorin entwickelten Modell liegen Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als Theorie und Methodik der Handlungsforschung zugrunde, mit dem Ziel, diese auf die Supervision zu beziehen.

Dazu eine Vorbemerkung: Der Nutzen des nachfolgend vorgestellten Ansatzes bezieht seine Evidenz nicht zuletzt aus der Parallelität gegenwärtiger Anforderungen an Supervision zu den Hintergründen und Umständen, in denen ihr Erfinder – J.L. Moreno – sein Erkenntnisinteresse formulierte und seine Theorie entwickelte. Sie waren geprägt von einer Zeit politischer und sozialer Umbrüche sowie der spirituellen und philosophischen Herkunft, den vielfältigen Berufsrollen und Praxiserfahrungen Morenos. Ähnlich wie in den Ursprüngen der Theoriebildung der Psychoanalyse ging es auch Moreno um eine umfassende Wahrnehmung des Menschen in all seinen sozialen, gesellschaftlichen sowie kulturellen Kontexten – und er suchte in seinen Schriften – wie in seiner Praxis –

den Menschen in seinen persönlichen, psychischen, sozialen und universellen Handlungsweisen zu verstehen und mit ihnen als Forschungssubjekte Möglichkeiten für kreative Lebensbewältigung zu schaffen.

Moreno entwickelte sein Instrumentarium sowohl in der individuellen Begegnung mit Menschen als auch in deren sozialen, institutionellen Kontexten. Sein Bestreben war es, stets aufs Neue mit den Beteiligten durch das Erkennen und Bearbeiten geronnener oder aktueller Konfliktkonstellationen Spontaneität und Kreativität zu entwickeln – mit dem Ziel, aufgabenadäquate Veränderungen von Beziehungs- und Verhaltensmustern zu erwirken und – wo notwendig – strukturelle Veränderungen vorzunehmen.

Durch die Analyse des Zusammenwirkens von innerer und äußerer Realität, von psychischen, physischen und soziodramatischen Rollen, lassen sich situative Konstellationen systemisch betrachtet. Für die Supervision eröffnet sich – mit Hilfe eines entsprechenden Modells – auch die Chance, an die erkennbaren Werte von J.L. Moreno und an seine grundlegenden Haltungen gegenüber den Menschen, die in Organisationen zusammenkommen, anzuknüpfen. Für die Orientierung von Supervisionsprozessen selbst steht dabei das zentrale Postulat im Mittelpunkt, dass Menschen immer als Handelnde und nicht als zu Behandelnde zu begreifen sind. Soziodrama und Psychodrama eignen sich somit als Referenzrahmen für Supervision und als Orientierung für ihre Praxis: Sowohl in der Diagnose- als auch in der Verstehens- und Handlungsphase bieten Konzepte psychodramatischer und soziodramatischer Supervision eine Erfolg versprechende Möglichkeit für Supervisorinnen und Supervisandinnen, Überblicke – und damit Handlungskompetenz – (zurück) zu gewinnen (s. auch Weiß, K. (2006): Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als handlungsleitendes Supervisionskonzept, in: Konzepte für Supervision, DGSv).

In der Tradition Morenos gedacht, gilt es für Supervisoren, die mit einem psychodramatischen Supervisionskonzept arbeiten, besonders auf die Schnittpunkte zwischen Person, beruflicher Rolle, dem Arbeitsfeld, der Organisation und den Klienten/Kunden einerseits und den gesellschaftlichen Kontexten andererseits, sowie auf die bestehenden Wechselwirkungen zu achten. Diese Kontexte sind weitaus komplexer, als sie das rein individuelle Erleben (als Innenleben) zunächst spiegeln; sie beeinflussen die individuelle Wahrnehmung und Verarbeitung nachhaltig. Die Ursachen von Konflikten – und damit auch deren Klärungsmöglichkeiten – liegen häufig außerhalb der einzelnen Person. Die Suche nach den Ursprüngen der Verwicklungen nimmt somit einen bedeutenden Teil des Supervisionsprozesses ein. Werden diese erkannt und akzeptiert, können die Einzelnen wieder zu produktiv Handelnden werden. Innerpsychische Realitäten der Klientinnen/Kundinnen wie auch der Supervisandinnen vorrangig wahrzunehmen, psychologisiert und individualisiert, und das bedeutet, es verkürzt in der Regel die Probleme und wirkt damit dem kritischen und aufklärenden Impuls von Supervision entgegen.

Zentrale Fragen in der Supervision sind: Was wirkt im Alltag der Supervisanden auf was? Was und wie wird es in der Supervision deutlich – d.h. wirkt in die Supervision hinein? Was wirkt in der Supervision – und was bewirkt sie?

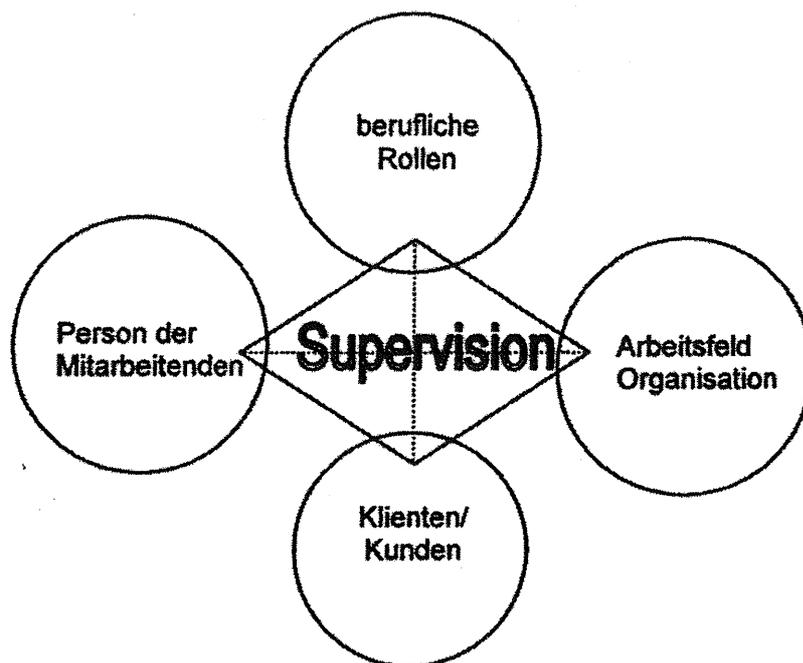
Das hier vorgestellte Modell macht die Komplexität der Wirkfaktoren deutlich. Insgesamt lässt es sich als ein Art Radarsystem betrachten, in dem die aktuelle Landschaft, die Konstellation des institutionellen Geschehens in seinen komplexen Prozessen zum Vorschein und zur Darstellung kommt. Ausschnitte können im Anschluss näher betrachtet, einzelne Teile zur tieferen Erkundung gleichsam herangezoomt werden. Die große Herausforderung und die zugleich aufregende und das eigene Engagement revitalisierende Aufgabe für alle Beteiligten liegt in der Erkenntnis, dass die einzelnen Wirkfaktoren dabei einen interaktiven Kontext bilden, wobei nicht in jeder Supervision sämtliche Dimensionen zum Thema gemacht werden oder gemacht werden können. Allerdings bietet sich für Psycho- und Soziodramatiker/innen hier die praktische Möglichkeit, diese Erkenntnisse nicht nur als theoretische Wahrnehmungsfolie zur Verfügung zu haben, sondern praktisch gestaltend die Dimensionen auch in ihren Wechselwirkungen sichtbar zu machen. Das gelingt auch selbst in Prozessen, in denen Einzelaspekte begrenzt bearbeitet werden.

Im Folgenden werden die Dimensionen in ihren Einzelwirkungen Schritt für Schritt erläutert, um anschließend die Interdependenz der Wirkfaktoren zu betrachten. Dabei folge ich – zum besseren Verständnis – dem Modell von innen nach außen, auch wenn dies der praktischen Vorgehensweise im Supervisionsverlauf nicht unbedingt entspricht: Hier geschieht Wahrnehmung häufig auch parallel und gleichzeitig. In der Vorbereitung auf Supervisionsprozesse sind Fragen der Auseinandersetzung mit dem aktuellen gesellschaftlichen Kontext, innerfachlichen Entwicklungen und Fragen zur Teilhabe an gesellschaftlichen Werten und Ressourcen eine wichtige Voreinstimmung, um die Dynamik in der Organisation und der Mitarbeitenden zu verstehen. So ist es angeraten, bevor eine Supervision z.B. in einer Kindertagesstätte, in einem Krankenhaus, in einem Ingenieurbetrieb.... beginnt, dass die Supervisorin sich über die aktuellen Themen und Anforderungen in dem Feld und die gesellschaftliche Reputation der jeweiligen Arbeit kundig macht.

Die Grundkonstellation

Das Modell basiert auf der bekannten Konstruktion von Wolfgang Wiegand (vgl. Supervision Heft 11, 1987 S.27), der beschrieb, dass es im Kern von Supervision immer um das Begreifen der Dynamik von Person (Mitarbeitende) – Klient/Kunde – Organisation/Aufgabenfeld und Rolle geht.

Abbildung 2



Auf Grundlage dieses Verständnisses wird zunächst der Gefahr Einhalt geboten, dass sich Supervisoren, je nach Ausgangsprofession, einseitig auf eine ihnen vertraute Dimension beschränken – etwa derjenigen, die aus dem Bereich der Psychotherapie und der Selbsterfahrung kommen, auf die Person bzw. die Klientel oder derjenigen, die aus der Soziologie bzw. den Gesellschaftswissenschaften kommen, auf die Organisation und die beruflichen Rollen. Je nach beruflicher Vorprägung stellt die Wahrnehmung der jeweils anderen Dimensionen eine Notwendigkeit und eine Wahrnehmungs- und Rol- lenerweiterung dar, zunächst für den Supervisor. Ebenso wird aber auch für Supervi- sandinnen der Blick auf die bis dahin vergessenen Dimensionen zur klärenden Heraus- forderung.

Häufig werden Konflikte mit Klienten, Spannungen, die diese auslösen, zunächst als Konflikte und Differenzen im Team erlebt oder auch als Probleme der Organisation. Ebenso können organisationale Unklarheiten und Verwerfungen als personelle, persön- liche Teamkonflikte erscheinen. Schwierigkeiten, die einzelne Personen mit ihrer Rolle erleben, werden oftmals als Probleme von Klienten identifiziert. Die Dynamik der ver- schiedenen gesellschaftlichen Felder – z.B. in der Alten- oder Jugendhilfe, in der Bil- dung, der Telefongesellschaft oder im Umweltlabor, um nur einige zu nennen – ist je- weils sehr spezifisch. In jedem Bereich gibt es eine Art Grundmelodie, die auch in der Supervision zum Klingen kommt und die bisweilen durch verschiedenste Verwicklun- gen überhört wird.

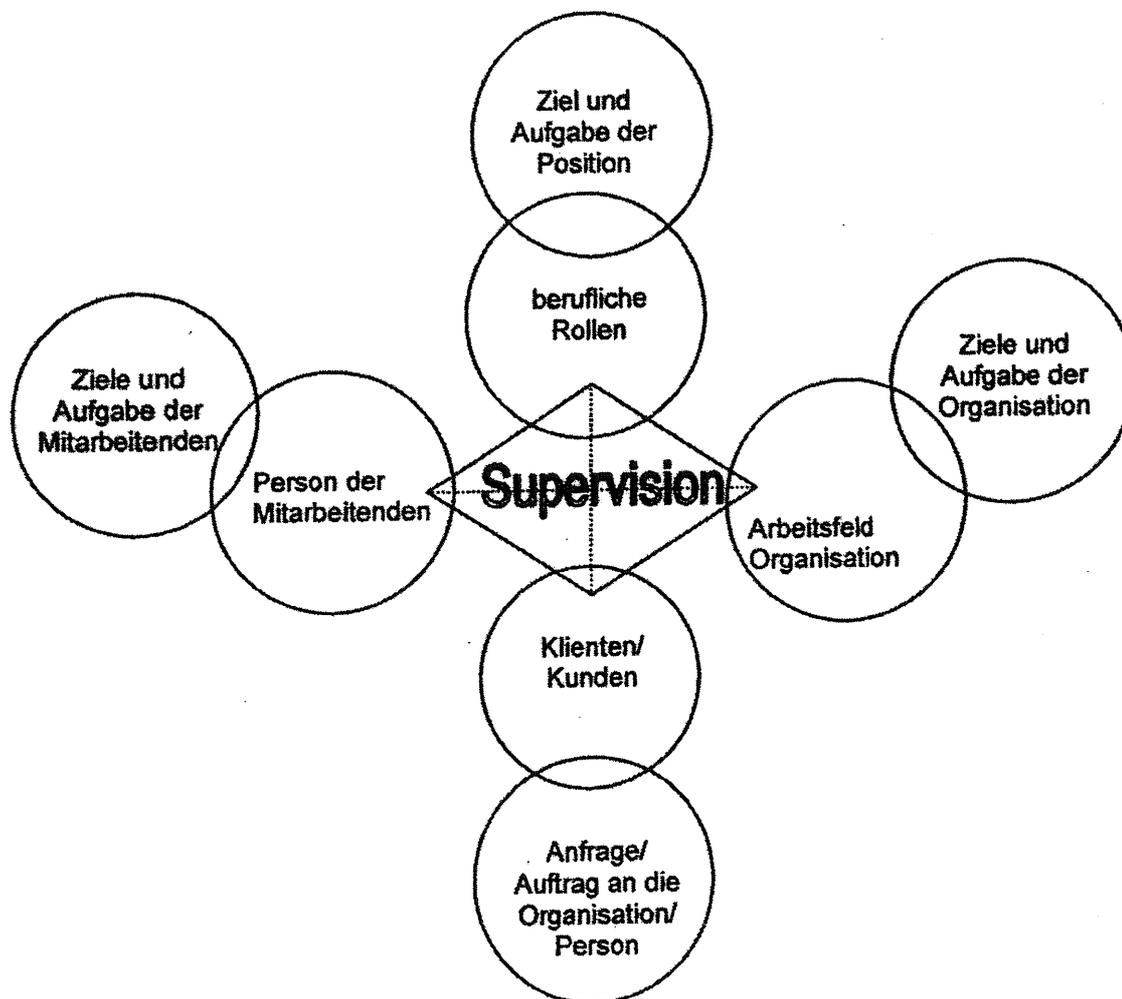
Die Basissortierung – was ist der Ausgangspunkt von Verwicklungen und was sind ihre Auswirkungen – muss zunächst in einem im Wesentlichen gemeinsamen Such- und Klärungsprozess stattfinden.

Im Zentrum I: Die Aufgabe

Diese Klärung gelingt leichter, wenn die Suche um die wesentliche Dimension der Aufgabe erweitert wird: Das erfordert die Klärung der Aufgabe der Organisation, die der mitarbeitenden Person sowie die Klärung der Rolle der jeweiligen Person und die der Aufgabe selbst.

Die Lösung von Rollenkonflikten und die Entwicklung von adäquaten Rollen sind im Grundsatz nur möglich, wenn sie in Bezug zur Aufgabe gesetzt werden. Wie Mitarbeitende ihre Rolle ausfüllen, ist wesentlich geprägt von der Aufgabe, die sie übernommen und/oder erhalten haben, ebenso wie die Strukturen der Organisation im Kern von der Aufgabe bestimmt sein sollten, die sie innehat – aus selbst definierter Orientierung oder durch den seitens der Gesellschaft bzw. von Kunden/Klienten erteilten Auftrag.

Abbildung 3



Supervisionsprozesse und vor allem Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, welche die *zentralen Aufgaben* einer Organisation in den Mittelpunkt stellen, unterstützen und

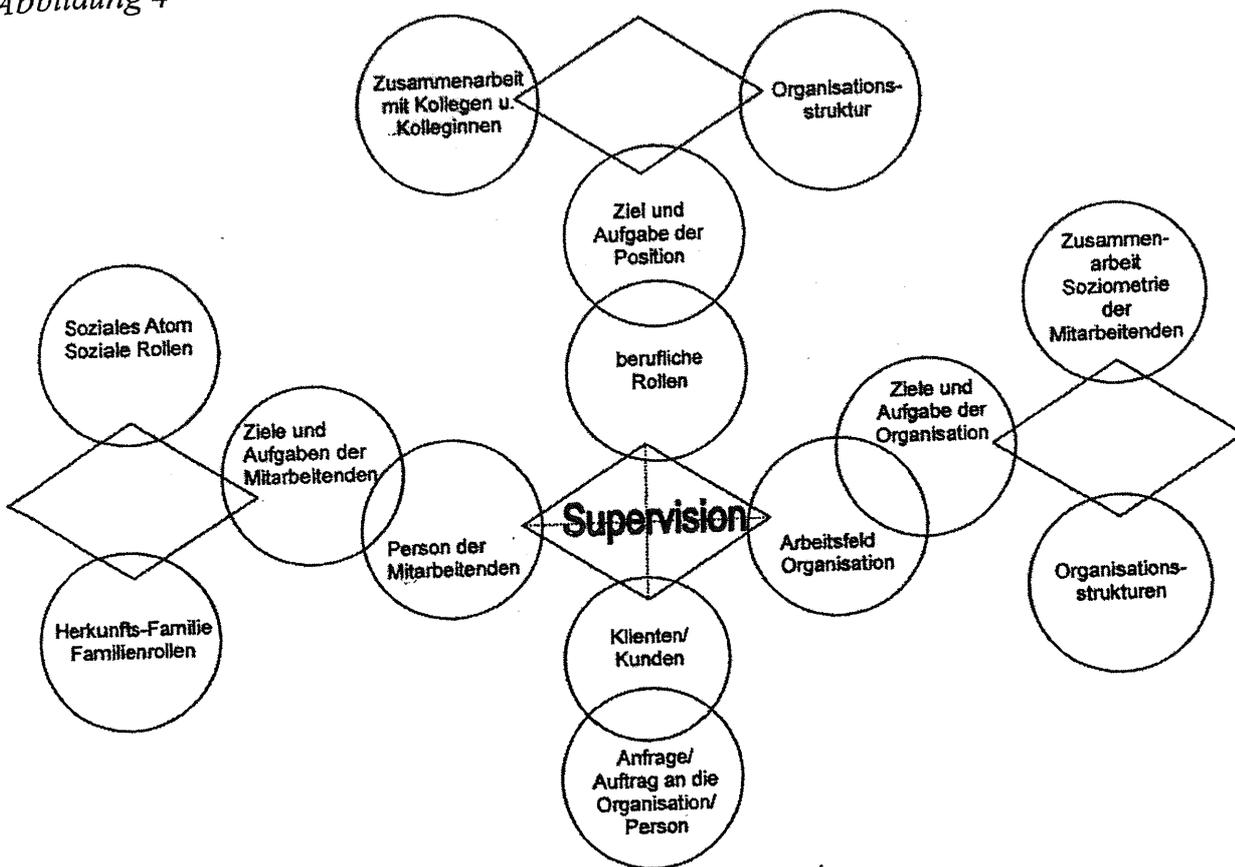
entwickeln Strukturen z.B. für Kooperation und Arbeitsprozesse, die der Arbeit, den Kundinnen und den Mitarbeitenden nützen. Viele der oben beschriebenen Verwerfungen können auf diesem Wege vermieden werden. Häufig werden bei Umstrukturierungen von Unternehmen – mit und ohne Organisationsberatung – Konzepte aus völlig fremden Organisationskulturen übertragen, die die Lösung der Probleme versprechen. Wird jedoch z.B. die Ablaufplanung eines großen IT-Unternehmens, inklusive ihrer inneren und äußeren Logik, ohne Anpassung auf einen mittelgroßen wertorientierten sozialen Dienstleister übertragen, kommt es fast unweigerlich zu hohen Konfliktkosten (s. Kunkel- van Kaldenkerken 2006 in: Beratung, Counseling, Consulting; Hrsg: Bamberg, Schmidt, Hänel). Die Umstrukturierung von Stationen einer psychiatrischen Klinik etwa sollte anderen Gesetzen folgen als die einer öffentlichen Verwaltung. Viele Anlässe für Supervision resultieren aus zuvor fehlgelaufenen Prozessen betrieblicher Umstrukturierungen. Die im gemeinsamen Reflektionsprozess aufgeworfenen Fragen lassen sich hingegen neu verstehen, wenn die Klärungen der aktuellen Themen und Konflikte so in Bezug zu den geplanten oder bereits erfolgten Umstrukturierungen gesetzt werden. Wichtig ist, dass die *Hauptaufgabe* wieder in den Blick gerät, als Grundmelodie erkannt und als Grundstrukturierung für die Rollengestaltung Einzelner genutzt werden kann, die die Ablaufplanungen der Arbeit sowie das Verstehen von Klienten-/Kundenbedürfnissen prägen. Gerade in Veränderungs- und Anpassungsprozessen ist eine effektive Kooperation innerhalb des Betriebes vonnöten, die nicht von starren Regelungen gängelt wird.

Wirksamer Widerstand gegen fehl laufende, unsinnige Veränderungsprozesse braucht ebenso besondere Aufmerksamkeit, wie auch die Pflege von neuen Notwendigkeiten der Zusammenarbeit. Woraus aber lässt sich ein begründeter Maßstab für gute Kooperation – also für die Bewertung für *sinnvolle* Rollengestaltung beziehen? – Meiner Meinung nach nur aus dem zentralen Auftrag und Sinn der jeweiligen Tätigkeit in diesem Rahmen.

Im Zentrum II.: Zusammenarbeit und Organisationsstrukturen

Wird der Bildausschnitt auf dem Radarschirm – um noch einmal das Bild zu bemühen – erweitert, geraten die Strukturen und Kooperationen noch deutlicher in den Blick.

Abbildung 4



Wie oben schon erwähnt, stellt die erfolgreiche *Zusammenarbeit* einen Kernprozess gelingender Arbeit dar – denn die wesentlichen Aufgaben sind heute nicht mehr allein zu erledigen und Mitarbeitende sind auf verschiedenen Ebenen auf jeweils unterschiedliche Weise aufeinander angewiesen. Die einzelnen Abläufe und Strukturen einer Organisation können diesen Kernprozess fördern oder auch behindern. Leitungskräfte sind an dieser Stelle im Besonderen gefordert: Sie können in der Entwicklung von Strategien innerhalb der Organisation und der Gestaltung ihrer Ziele die Prozesse in der Weise unterstützen – und damit die Gesamtstruktur und die Kultur der Organisation so gestalten –, dass Effizienz und Effektivität, Zufriedenheit von Kundinnen, Organisation und Mitarbeitenden unter den vorhandenen Bedingungen maximiert werden. Das ist eine hohe, heute notwendige Anforderung an die Funktion der Leitung.

Nicht selten initiieren Leitungskräfte allerdings auch aus Unwissenheit, eigener Überforderung oder absichtlich das Gegenteil. Sie halten hemmende Prozesse und Strukturen aufrecht und verhindern produktive Entwicklungen. In der Supervision von Mitarbeitenden in Leitungsfunktion wird dementsprechend das Verständnis der Dynamik von „Unwuchten“, das Klären der eigenen Einflussmöglichkeit und Leitungsstrategien sowie das handelnde Erkunden der Wirkungen und Folgen von Verhaltens- und Strukturänderungen zum wesentlichen Thema.

In der Supervision von *Teams zusammen mit ihren Leitungen* steht, neben der gemeinsamen Arbeit an der Optimierung von Strukturen und Kooperationen, häufig die

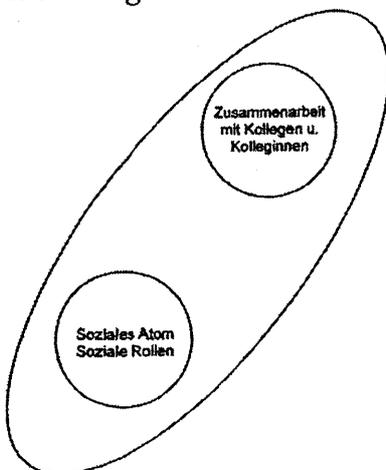
Klärung von Problemen und Konflikten im Mittelpunkt, die durch oben beschriebene verunsichernde Leitungsinterventionen entstanden sind.

Eine wesentliche Quelle von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen liegt aber auch in ungeklärten Aufgaben und Rollen sowie deren Kompetenzen und Ressourcen. Dieses Geflecht erweist sich als umso wirksamer, je dynamischer und komplexer die Anforderungen der Klientel/der Kundschaft sind. Auf diesen Aspekt wurde bereits in zahlreichen Veröffentlichungen zur Supervision hingewiesen. Hier sei nur ein Aspekt im Folgenden aufgegriffen. Strukturen, die überliefert und eingespielt sind, jedoch nicht mehr zu den aktuellen Aufgaben passen, werden aus dem verständlichen Wunsch nach Orientierung und Sicherheit verteidigt. Ein hohes Maß an Energie fordern auch abrupte, mehrfach aufeinander folgende Umstrukturierungen – in denen die Mitarbeitenden bisher nicht ausreichend Zeit erhielten, sich in die jeweils neue Rolle und in neue Teamkonstellationen einzufinden, durch bereits nachfolgende Veränderungen jedoch gleichsam überrollt werden. Auswirkungen solcher Prozesse sind: Angst, Demotivation und Schutzhaltungen, in denen der Rückzug auf die individuellen Interessen zum Prinzip wird (s. auch Auf die Perspektive(n) kommt es an Rollenwechsel und Rollentausch in der Organisationsentwicklung in: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2003).

Supervision bietet hier den notwendigen Zeit- und organisatorischen Rahmen, in welchem dem Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit zunächst Rechnung getragen wird und zugleich Möglichkeiten erkundet werden können, durch Überblick und Verständigung die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden neu zu entwickeln.

Verwicklungen in der *Zusammenarbeit* von Kolleginnen und Kollegen auf dem Hintergrund ihrer (außerhalb der Arbeitszusammenhänge wirksamen) *sozialen Rollen* – inklusive der in den Herkunftsfamilien eingenommenen – zu betrachten, diese gemeinsam zu verstehen, um Kompetenzen und Konflikte zu klären: All dies wird, in Teilen, ebenfalls in der Supervision notwendig. Für Supervisoren mit Basisqualifikationen aus den Bereichen Selbsterfahrung und Psychotherapie liegt es nahe, solche Betrachtungen ins Zentrum zu rücken. Auch bieten manche Teams diese in der Supervision explizit an.

Abbildung 4a



Solche Bearbeitungen sollten und können meines Erachtens jedoch nur einen Exkurs im Kontext der beschriebenen Gesamtaufgabe darstellen. Sie erscheinen bisweilen verführerisch, führen aber häufig – mindestens teilweise – in die Irre. Es werden auf diesem Wege Probleme individualisiert und vielfach als nur persönliche Schwierigkeiten inadäquat fixiert. Auch werden solcherart Betrachtungen vielfach als *eine* Möglichkeit ergriffen, um Komplexität zu reduzieren und notwendige Schritte gemeinsamer Entwicklung im Ganzen *nicht* in Angriff zu nehmen.

Anders stellt sich die Relevanz solcher Betrachtungen allerdings in akuten Krisen dar. In Fällen einer oben skizzierten schnellen Veränderungsdynamik wird Mitarbeitenden oft regelrecht schwindelig. Gefühle von Ohnmacht, Resignation und Depression und schließlich Starre machen sich breit. Wie in Krisen üblich, werden alte und zum Teil traumatische persönliche Lebenserfahrungen wach. Ängste, bis hin zu Desintegration, aber auch in der Vergangenheit angewandte „Überlebensstrategien“ werden dann aktualisiert. Die Wahrnehmung der Quellen solcher Reaktionen und Bewältigungsstrategien und ihre partielle Bearbeitung macht die Reflektion der Ausgangspunkte solcher Verunsicherungen erst möglich. Um die persönliche und institutionelle Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen, werden in diesen Fällen ausführliche Prozesse der emotionalen Ausdifferenzierung zwischen persönlichen Reaktionsmustern und externen Auslösern notwendig.

Weiterhin im Zentrum II: Zusammenarbeit und Organisationsstrukturen

Abbildung 4b



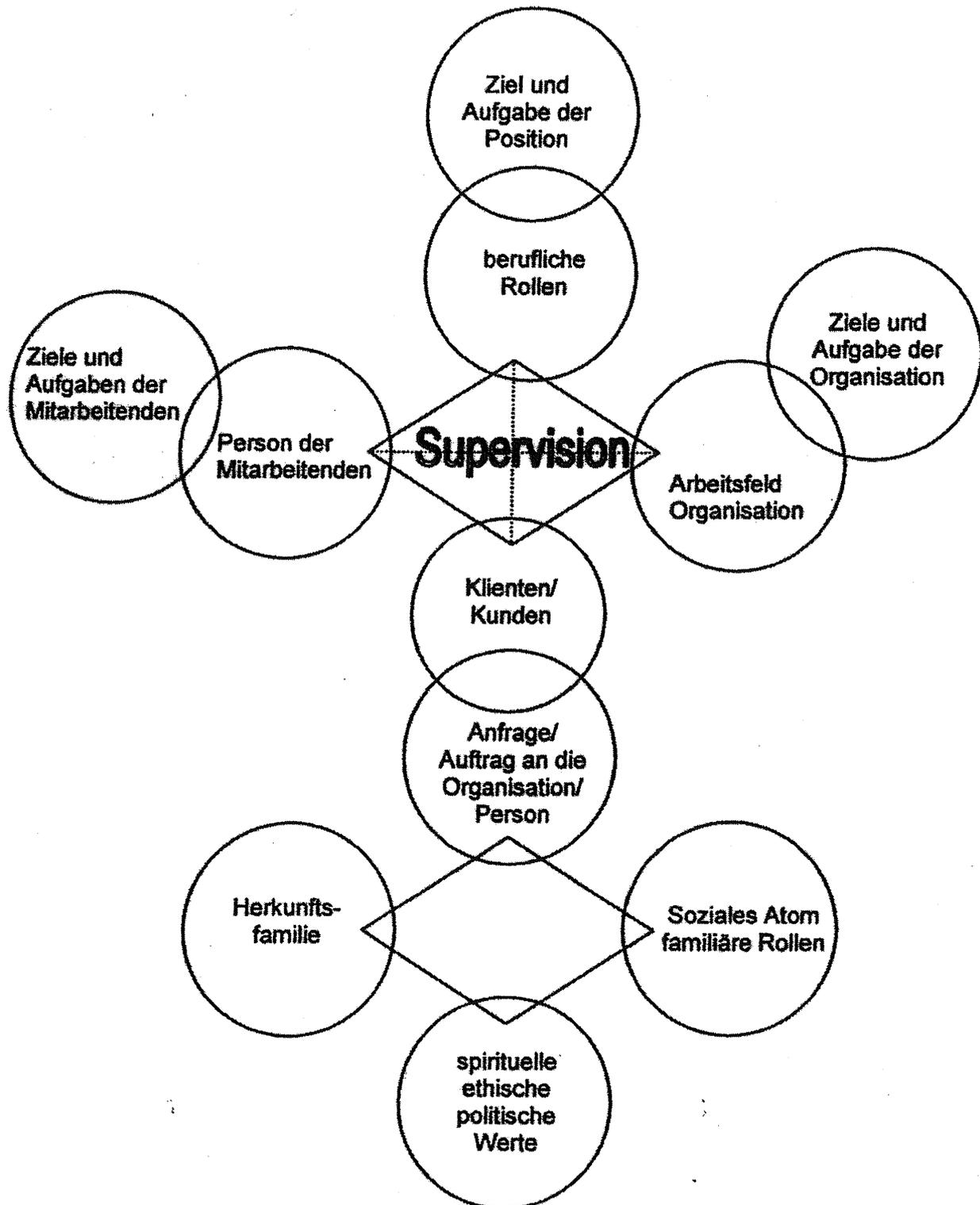
An dieser Stelle sei nur noch einmal hervorgehoben, dass Morenos Ideen zur Umgestaltung von Betrieben auch heute noch sinnvoll sind – wenn z.B. die Zusammensetzung von Teams auch nach soziometrischen Gesichtspunkten erfolgt. Wird das Wissen von Führungskräften über ihre Mitarbeitenden z.B. in der Supervision spielend erforscht, können neue Konstellationen von Mitarbeitenden handelnd ausprobiert werden und dabei

passende Varianten der Zusammensetzung gefunden und später in der Praxis überprüft werden (s. auch Kersti Weiß: Blickrichtungswechsel – Soziodrama in der Supervision in: Th. Wittinger (Hrsg.): Handbuch für Soziodrama 2005).

Im Zentrum III: Die Klientel/Kundschaft

In der klassischen Fallsupervision steht die Klientin/Kundin mit ihrem Anliegen/Auftrag und ihrer inneren und äußeren Dynamik im Mittelpunkt der Betrachtung.

Abbildung 5



Das Erforschen der Anliegen und der Dynamik der Klienten kann – je nach Auftrag – den Blick auf vorhandene und fehlende Ressourcen zum Ausgangspunkt haben. Was tatsächliches Anliegen des Klientel/der Kundschaft ist, ist im Alltag häufig nicht von Anfang an zu verstehen. Die Wahrnehmung des Bedarfes der Klienten/Kunden in der

Supervision stellt einen wesentlichen Schritt zur Klärung dar. Das Verstehen des klienteneigenen Werte- und Wahrnehmungssystems ermöglicht neue Zugänge – ganz so, wie sie etwa durch den Perspektivenwechsel im Rollentausch möglich sind. Von Bedeutung ist dabei selbstverständlich, ob es sich bei dem Klienten/der Kundschaft um eine Einzelperson, eine Gemeinschaft (z.B. Familie) oder um Gruppen (auch als Teile einer Organisation) handelt. Auf die jeweiligen Differenzen soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Sich in der Supervision in die verschiedenen Perspektiven einzufühlen, setzt in jedem der genannten Fälle die Fähigkeit voraus, die Welt aus den Augen der anderen zu betrachten – und so die inneren Prozesse, die Interaktionen und die spezifischen Verwicklungen und Ressourcen herauszuarbeiten.

Menschen, die als Patienten Psychotherapie in Anspruch nehmen oder die Klienten sozialer Arbeit werden, haben häufig partiell oder vollständig den „Überblick“ über ihre aktuelle Lebenssituation verloren. Das ist der Anlass für einen Kontakt mit Professionellen. Das heißt bei diesen Klienten den akuten oder dauerhaften Verlust zur situationsadäquaten Handlungsfähigkeit, weil sie aktuell nicht über die Ressourcen verfügen, kreative Lösungen zu finden. Das ist, wie bekannt, für die Helfersysteme „ansteckend“. In der psychodramatischen Supervision gilt es für die Supervisanden, durch die handelnde Einfühlung in die Klientensysteme, aus dem ängstigen Eindruck der Komplexität der Situation herauszukommen, den Überblick und damit Sicherheit zurück zu gewinnen. Zum Prozess der Erkenntnis gehört, die „Ansteckung“, d.h. die Resonanz in der eigenen Person als solche zu identifizieren, bewusst zugänglich zu machen und damit Wege zur Kreativität und Spontaneität zurück zu gewinnen. Die eigene Rolle und konkrete Aufgabe als Professionelle können auf diese Weise immer wieder zu den Fortschritten der Klientel in Bezug gesetzt und schrittweise entwickelt werden. So können auch Wege zu den Ressourcen der Klientinnen stellvertretend einführend und handelnd entdeckt werden.

Zur Dynamik I: Spirituelle und politische Werte als Motor

Als Mitarbeiterin einer werteorientierten Organisation der Kirche gehört es zu meinem Selbstverständnis, die Wirkungen impliziter und expliziter spiritueller wie auch politischer Werte von Einzelnen, Gruppen von Mitarbeitenden, Teams ebenso wie von Organisationen wahrzunehmen und zu (be-)achten. Sie prägen bis in die Tiefendimension hinein Haltungen und finden sich in Zielen und Leitbildern wieder, aber auch als Grundlegung des beruflichen und organisationellen Selbstverständnisses. Ob sich Mitarbeitende in einer Organisation „beheimaten“, in welche Widersprüche sie geraten und welche Widersprüche sie in der Organisation entdecken – all dies sind relevante Wirkfaktoren in der Arbeit und damit auch Gegenstand in der Supervision.

Neuere Ansätze zur Ökonomie betrachten das Zusammenwirken von Werten und der gelingenden Kommunikation über sie, sowie ein mit den Werten in Einklang stehendes Verhalten als wesentliche ökonomische Kategorie und als Erfolgsfaktor eines Unternehmens. So können einzelne Führungskräfte und Führungsspitzen von Organisationen

etwa mit Verhaltensweisen, die den offiziell von ihnen vertretenen Werten zuwiderlaufen, die Motivation von ansonsten engagierten Mitarbeitenden ins Leere laufen lassen.

Mitarbeitende aber, deren Werte dauerhaft den institutionellen Werten zuwiderlaufen, wirken gleichsam im Untergrund – sie werden destruktiv, bauen Nischen oder ziehen sich bzw. ihr Engagement zurück. In der Supervision auf solche Prozesse den Blick zu lenken und einzelne Probleme als Wertekonflikte zu identifizieren, macht eine aktive Auseinandersetzung und Verhandlung derselben möglich. Die Differenz zu Werten der Klientinnen und Klienten bzw. denen der Kundschaft wird immer wieder – besonders in interkulturellen Kontexten und bei Unterschieden in der sozialen Herkunft von Supervisor und Klient – deutlich. Das Interesse und die Bereitschaft, sich mit den Einstellungen der anderen zu beschäftigen, wächst, wenn diese Differenzen sowie daraus resultierende Irritationen und Empörung in der Supervision zur Sprache kommen können.

Zur Dynamik II: Stimmigkeit und Gegenläufigkeit mit gesellschaftlichen Werten und Regeln

In einer Zeit, in der das Engagement im sozialen Bereich gefragt ist, aber wenig gesellschaftliche und wirtschaftliche Anerkennung erfährt und demokratische Bürgerrechte gegen kaum nennenswerten Widerstand beschnitten werden, sind Personen, die z.B. auf soziale Dienstleistungen angewiesen sind, und Mitarbeitende entsprechender Organisationen deutlich ungeschützter.

Aus der Reihe vielfältiger Beispiele Folgendes: In einer Region werden aus einem blühenden Betrieb 300 oder auch 3000 Mitarbeitende entlassen, weil es den Wert der Aktien erhöht. Nach der Phase des Arbeitslosengeldes I bleiben ein großer Teil der Mitarbeitenden unvermittelbar. Sie kommen in die zweite Phase, in der alles Ersparte inkl. der privaten Altersvorsorge aufgebraucht werden muss, ehe sie das ihnen zustehende Geld ALG II bekommen. Die soziale Not der Betroffenen steigt mit allen auch psychosozialen Folgen. Ebenso gibt es einen gesteigerten psychosozialen und wirtschaftlichen Beratungsbedarf. Dieser drückt sich in ansteigenden Fallzahlen pro Berater und wachsendem Arbeitsdruck auf diese aus. Die politische Entwertung von Arbeitslosen tut ihr Übriges.

In Supervisionsprozessen wird dann z.B. das starke Bemühen spürbar, die Defizite an gesellschaftlicher Anerkennung durch stärkere Zuwendung für das Klientel auszugleichen; dies geschieht manchmal bis zur Erschöpfung der Mitarbeitenden; andere wiederum reagieren – im Gegensatz dazu – mit Abwehr auf ihr Klientel und individuellen Schuldzuweisungen. Das Maß, in welchem die von der Mitarbeiterin, der Organisation und den Kunden, dem Klientel vertretenen Werte und Einstellungen mit den gesellschaftlichen Trends und Regeln übereinstimmen, prägt jeweils ihr Bild über ihre Möglichkeiten von Teilhabe an Ressourcen wie Macht und Geld, von Akzeptanz und von gesellschaftlicher Bedeutung. Nicht zuletzt gibt es Auskunft über die Chancen unmittelbarer gesellschaftlicher Einflussnahme.

Noch in den 1980er Jahren erwarben Mitarbeitende im sozialen und Gesundheitsbereich therapeutische Zusatzqualifikationen – ob sie diese in ihrer Arbeit einsetzen konnten oder nicht. Das war eine Zeit, in der vielfach die Hoffnung und Zielorientierung in individuelle Veränderung gelegt wurden. Heute hingegen werden Mitarbeitende in den genannten Bereichen eher Fortbildungen in Betriebswirtschaft belegen. Darin manifestiert sich seit einigen Jahren ein gesellschaftlicher Trend gegen eine akzeptierte soziale gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Und obwohl durchaus sinnvolles Wissen in Fortbildungen der Betriebswirtschaft erworben wird, hegen viele die Hoffnung, mit einer solchen Maßnahme der gesellschaftlichen Entwertung der eigenen Arbeit zu entkommen. Wie solche Einstellungen wiederum in den Organisationen und auf die Aufgabendefinitionen, die Kooperation und alles Weitere wirken, kann ebenfalls in Supervisionsprozessen deutlich werden – vorausgesetzt allerdings, dass diese Aspekte dort ins Blickfeld rücken.

Zur Dynamik III: Die Rolle des gesellschaftlichen Kontextes und die Bedeutung der Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen

Die bisher benannten Wertekonflikte drücken sich auf allen Ebenen aus. Natürlich spielt es auch auf der Ebene der Verfügung über gesellschaftliche Ressourcen eine wesentliche Rolle: Was und wer genießt Reputation? Welche Summen werden für was investiert? Wie viel Macht und Einfluss hat jemand? Welches Know-how wird zur Entwicklung eingesetzt? Dies wird in Supervisionen dann spürbar, wenn sich für die Supervisandinnen oder die Klientel in einem der o.g. Bereiche etwas ändert.

Die Investition von Steuergeldern in einen Bereich etwa – oder deren Kürzung – wird in solchen Situationen ebenso relevant wie (Medien-)politische Auf- bzw. Abwertungen. Auch für das Verstehen einzelner Klientinnen oder Klientensysteme in ihren Konflikten ist die Frage nach der Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen von wesentlicher Bedeutung: Denn in der Supervision kann gemeinsam erkundet und verstanden werden, wo Ressourcen der jeweiligen Personen zur Wiedergewinnung dieser Teilhabe liegen und welche Rolle dabei die Professionellen, der/die Supervisandinnen Übergangsweise spielen. Wo sind Ressourcen an politischer Einflussnahme, persönlichen oder auch beruflichen sozialen Netzwerken, Wissen, Gesundheit, Geld, Zeit, Macht vorhanden und welche müssen auch vorübergehend oder dauerhaft unterstützt/ersetzt werden.

Wie veränderte Rahmenbedingungen sich z.B. auf Führungskräfte und damit auf alle Beteiligten konkret auswirken, habe ich in dem Aufsatz „Beweglich und stabil auf schwankendem Boden – Supervision für Führungskräfte“ (in: M. Fröse Hrsg. Management sozialer Organisationen, 2005) beschrieben.

In den im Literaturverzeichnis angegebenen Aufsätzen befinden sich vielfältige methodische Hinweise zur Umsetzung des hier beschriebenen theoretischen Modells.

Resümee: Über-Blick

Das vorgestellte Modell dient in meiner Arbeit als Radar und wirkt handlungsleitend. Es bietet eine diagnostische Grundstruktur, hilft Berge, Täler, Wetterlagen und Unwetter, Ressourcen und Schwierigkeiten ebenso wie deren Quellen zu orten; in der Erforschung mit den zu Beratenden gibt es ihnen zudem den verlorenen Über-Blick zurück.

Psycho- und Soziodrama als Handlungsforschung bieten daher die Grundlage für ein klärendes, aufklärendes und praxisrelevantes Beratungs- und Supervisionskonzept. Die darin impliziten politischen und menschlichen Werte und Grundannahmen sind hilfreich und Voraussetzung bei der Klärung der Irrungen und Wirrungen der heutigen Zeit. Die Komplexität der Philosophie, des Denkens und Handelns sowie Theorie und Methodenrepertoire von Psycho- und Soziodrama gewinnen mit Sicherheit an gesellschaftlicher Bedeutung. Es handelt sich um ein Konzept, das durch Theorie und Methodik das Begreifen der Komplexität des Geschehens möglich macht, ohne darin unterzugehen. Supervisorinnen und Supervisoren, die dieses Konzept nutzen, sind gefragt.

Ein großer Marktvorteil!

Literatur

- Bosselmann, R.; Weiß, K. (2003): Auf die Perspektive kommt es an: Rollentausch und Rollenwechsel in der Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2003
- Buchinger, K. (1998): Supervision in Organisationen, Heidelberg
- Buer, F. (Hrsg.) (2001): Praxis psychodramatischer Supervision
- Frasch, G.; Weiß, K.: Begleitung im Labyrinth- Spiritualität und Supervision Frasch, Weiß. In: Zeitschrift Supervision 4/2005
- Hutter, Ch. (2000): Psychodrama als experimentelle Theologie
- Kuhlenkamp, M.: Das soziale Netzwerkinventar in: Zeitschrift Psychodrama 2/ 91
- Kunkel, R. (2006): in: Beratung, Counseling, Consulting. In: Bamberg, Schmidt, Hänel (Hrsg.), Hamburg
- Leutz, Dr. G. (1974): Psychodrama. Theorie und Praxis. Berlin
- Weiß, K. (2006): Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als handlungsleitendes Supervisionskonzept. In: Konzepte für Supervision, DGSv.
- Weiß, K. (2005): Beweglich und stabil auf schwankendem Boden – Supervision für Führungskräfte. In : Fröse, M. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen
- Weiß, K. (2005): Blickrichtungswechsel- Soziodrama in der Supervision. In: Wittinger, Th. (Hrsg.): Handbuch für Soziodrama 2005
- Weiß, K. (2002): Von alten Sicherheiten zu neuen kommen – Supervision als Qualifizierungsinstrument. In: TPS 9/2002;
- Weiß, K. (1996): Psychodrama – Soziometrie ein Supervisionskonzept. In: Bosselmann, R.; Lüffe-Leonhardt; Gellert, M. (Hrsg.): Variationen des Psychodramas 1996
- Weiß, K. (1992): Wegweiser durch den Beratungs-, Fortbildungs-, Supervisionsdschungel. In: TPS 4/92

Anschrift der Autorin:

Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstraße 2, 60435 Frankfurt am Main, info@kersti-weiss.de
www.kersti-weiss.de