

Stefan Busse

Supervision – über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln

1. Gibt es ein Problem?

Ich versuche den Zugang zu einem Problem zu finden, dessen Struktur ich zunächst immer drängender als Unbehagen in der praktischen Arbeit als Supervisor erfahre und um dessen theoretische und begriffliche Beschreibung es mir im Folgenden geht. Supervisionen werden irgendwie schwieriger. – Es stehen nicht nur weniger Zeit und Geld zur Verfügung, auch die Probleme der Supervisanden werden existenzieller durch ökonomischen Druck und Flexibilisierungszumutungen in den Einrichtungen und Unternehmen, durch die Ausdünnung professionellen Personals sowie die Instabilität langfristiger Arbeitsbeziehungen etc. Dadurch wirken Entlastungen durch Supervision weniger nachhaltig. Die Medizin „Reflexion“ scheint weniger zu wirken, die Entfaltung emanzipatorischer Potenziale gelingt kaum. Supervisionen enden nicht selten mit dem kleinen Kompromiss, der nur etwas mehr ist als reine Anpassung, und der sich nicht mit der großen Perspektive selbstbestimmter Verhältnisse verbinden will. Auch bereits gewonnene Einsichten fallen wieder in sich zusammen, gemeinsam erarbeitete Handlungsoptionen werden wieder zurückgenommen etc.

Hat dies mit schwieriger werdenden Verhältnissen in der Arbeitswelt zu tun, in der sich Supervision neben anderen Beratungsformaten platziert? Aber: Wann waren Verhältnisse nicht widersprüchlich? Mein professionelles Selbstverständnis als Supervisor und Hochschullehrer lässt sich als „kritischer Entwicklungsbegleiter“ und „-initiator“ bezeichnen. Ich nehme Lebens- und Arbeitsverhältnisse kritisch ins Visier, um den Supervisanden ein reflexives Verhältnis zu sich und den jeweiligen Bedingungen als Voraussetzung für die Gewinnung neuer Handlungsalternativen zu ermöglichen. Das beinhaltet einen aufklärerischen Anspruch zu praktischem Handeln, der die Würdigung des routinisierten Arbeitalltags zugleich mit dessen kritischer Problematisierung verbindet. Dies ist geboten, weil im beruflichen Alltag (sei es in einem Jugendzentrum, in einer Schule, in einem Krankenhaus oder in einem Unternehmen) Ansprüche an die eigene Arbeit zerrieben werden oder elementare Kriterien sowohl des Humanismus als auch ökonomisch wie ökologisch sinnvollen Handelns unterschritten werden. Insofern sehe ich mich, wie viele meiner KollegInnen, einem impliziten supervisorischen Verständnis von *Klären – Aufklären – (besser) Handeln* verpflichtet. Zur Supervision gehört die Spannung zwischen der Kritik und der notwendigen Unterstüt-

zung der Verhältnisse vor Ort. Daraus ergibt sich oftmals eine Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln in der Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand sowie zwischen supervisorischen Ansprüchen und der realen Berufspraxis der Supervisanden. In der Fachliteratur wird zwar allgemein auf Grenzen von Supervision verwiesen, aber der Glaube an die durchschlagende Kraft von Reflexion ist ungebrochen; dort, wo dieser Glaube sich nicht bestätigt, scheint dies entweder ein methodisches Problem zu sein oder es wird den Entwicklungsdefiziten der Supervisanden zugeschrieben. Als Supervisor gerät man fast zwangsläufig in die Situation, die eigenen Ansprüche bezüglich Aufklärung und Reflexivität zu unterlaufen bzw. das Gefühl zu haben, es an eigener Expertise fehlen zu lassen. Hier stellt sich die Frage, ob „gute Supervision“ (vgl. Möller 2001) auch unter Bedingungen eingeschränkter Reflexion und Handlungsfähigkeit möglich ist.

Um dieser Frage nachzugehen, sollen nun Fallvignetten dargestellt und diskutiert werden, die Widersprüche zwischen Ansprüchen und Handlungsmöglichkeiten näher beleuchten.

2. Phänografische Annäherung:

a.) Supervision unter eingeschränkter Reflexion

Problematisch im skizzierten Sinne sind Situationen, in denen ich als Supervisor Reflexion resp. Aufklärung zurückhalte, weil ich davon ausgehe, dass sie die tatsächlichen oder vermeintlichen Reflexions- und Handlungsmöglichkeiten der Supervisanden übersteigen würden. In der modernen Psychoanalyse nennt man dies „mit dem Widerstand gehen“, statt ihn zu bearbeiten. Auch wenn dies natürlich immer nur auf meinen subjektiven Einschätzungen basiert (andere habe ich ja nicht), was ich glaube den Supervisanden an Reflexion zumuten zu können, so ist damit einerseits zwar eine Referenz an unterstellte Lernmöglichkeiten verbunden; andererseits nehme ich mehr oder minder bewusst in Kauf, bestimmte problematische Seiten ihres Tuns oder ihres beruflichen Handlungskontextes nicht zu thematisieren.

Eine Fallvignette: Vor einem Jahr habe ich eine Supervision für ein Team von Anleitern und Ausbildern übernommen. Dessen Aufgabe ist es, Rehabilitanden, die wegen einer psychischen Erkrankung arbeitsunfähig (geworden) sind oder wegen einer Lernbehinderung bislang keine einschlägige Berufsausbildung erlangen konnten, eine solche angedeihen zu lassen. Der Träger ist rechtlich und finanziell im Rahmen der Berufsförderung verankert. Die Arbeit mit den erwachsenen Umschülern sei doppelt schwierig (so die Supervisanden), weil man einerseits mit ihnen nicht ob ihrer Einschränkung wie mit „normalen“ Umschülern arbeiten könne und weil andererseits die realen Chancen der Absolventen ange-

sichts der Maßnahme auf dem ersten Arbeitsmarkt mehr als illusorisch seien. Hinzu komme, dass der Arbeitgeber, die Leitung der Einrichtung, sich unter dem Schild von Flexibilisierung ständig neue Maßnahmen einfallen lasse, z.B. die Modularisierung des Unterrichts, um möglicherweise, so die Befürchtung, Arbeitskräfte einzusparen. Zudem sei die Kommunikation mit dem Team der Sozialpädagogen und Psychologen, das ja für die „schwierigen Seiten“ der Umschüler verantwortlich sei, ebenfalls kompliziert und ungedeihlich. Hier fühlten sich die Supervisanden oft bevormundet und schließlich hätten die „gut reden“, da sie es nicht den ganzen Tag mit Frau Meier und Herrn Schulze aushalten müssten. Auch die Supervisionssituation war den Ausbildern neu und zunächst etwas bedrohlich. So sehen sich die Supervisanden vor mehrere Probleme gestellt: von Seiten des „schwierigen Klientels“, von Seiten der als illusorisch erlebten Beschäftigungschancen, von Seiten der unkalkulierbaren Leitung und von Seiten des Teams der Psychologen und Sozialarbeiter. Die Arbeit überfordere und werde immer weniger mit Lust bewältigt; auch bestätige sie z.T. das, was die Supervisanden früher (in der DDR) über den Kapitalismus gelernt hätten. Diese Wahrnehmung wird noch dadurch befördert, dass sie selbst mehrheitlich seit der „Wende“ „abgebrochene“, mithin entwertete Berufsbiografien haben und familiär von Hartz IV betroffen gewesen sind. Zu Beginn der Supervision kamen mir also Unzufriedenheit und eine Schimpfkanonade entgegen. Neben spontanen Fluchtendenzen, die dieses Szenario bei mir auslöste, verspürte ich auch „Reflexionslust“. Na wunderbar, dachte ich, wie hier alles „schön“ zusammen kommt, die eigene schwierige Arbeitssituation, die biografisch-gesellschaftlichen Entwertungserfahrungen, das problematische professionelle Selbstverständnis, die Teamdynamik, das problematische Leitungsverhalten etc. Jedenfalls war alles vorhanden, was ein Supervisor braucht, um sich herausgefordert zu fühlen. Zunächst war es für mich nach den ersten Sitzungen schwierig, dem Entlastungsbedarf, der sich immer wieder durch Schimpfen und Räsonieren Bahn brach, nicht selbst affektiv zu erliegen. Andererseits konnte ich auch das mitunter gleichermaßen zynische wie abgeklärte Reden über die Klienten und die Leitung als Bewältigungsverhalten gut verstehen. Dennoch fing ich meinerseits an, über diese schwierigen und unprofessionellen Leute zu schimpfen, innerlich ungezügelt, äußerlich professionell kontrolliert, indem ich mich „wunderte“ oder etwas zu „bedenken“ gab. Es drohte sich in der Supervision genau jene Situation zu reproduzieren, wie sie die Supervisanden selbst in ihrem Alltag erlebten, es vor allem mit einem „bockbeinigen“ Klientel zu tun zu haben, nur dass ich der Situation nicht so ausgeliefert war. Die Situation hatte sich durch die Supervision aber auch entspannt, da wir irgendwie miteinander „kleine“ Arbeits- und Reflexionsgegenstände gefunden haben, die sich aber bis heute im Wesentlichen auf entlastendes Reden beschränken. Zu meiner Überraschung baten die Supervisanden zum Jahreswechsel, die Supervision, entgegen

dem ursprünglichen Plan der Leitung, zu verlängern, weil sie ihnen gut tue (so zur Leitung) und weil mit ihnen sonst keiner reden und ihnen keiner zuhören würde (so zu mir). Insofern ist eine mehr oder weniger gelungene Arbeitsbeziehung entstanden, die auch Nachdenkliches, wenn auch nicht unbedingt Nachhaltiges erzeugt hat. Damit habe ich bzw. hat die Supervision allerdings die Erwartung der Leitung erfüllt, dass Ruhe einzieht und die MitarbeiterInnen in ihrer schweren Arbeit entlastet (beruhigt?) werden.

Aber was ist auf der Strecke geblieben? Ein gutes Gefühl stellte sich deswegen nicht ein, weil es (mir/uns) nicht gelang, die ganz offensichtlichen Dinge zu thematisieren – dazu gehören die verständlichen, aber z.T. doch verheerenden Haltungen den Umschülern/Klienten gegenüber, die submissiv-aggressive Haltung gegenüber der Leitung, Veränderungen nur als Zumutung und wenig als eigene Lernmöglichkeit wahrzunehmen, ganz zu schweigen davon, die Reflexion des gesellschaftlichen Kontextes über ein „na ja, anderen geht es ja noch schlechter“ hinaus kaum entwickeln zu können/entwickelt zu haben. Es ist das Schwergewicht der realen Bedingungen, dem gegenüber sich die Supervisanden und ich geschlagen gaben und in denen wir uns eingerichtet haben. In der Abschlussrunde brachte dies eine Teilnehmerin so auf den Punkt: „So sind die Verhältnisse, die ändern sich eben nicht und wir aber auch nicht.“

Wodurch ist die Situation gekennzeichnet? Entweder dadurch, dass das *notwendige* Maß an Reflexion nicht möglich ist, weil der supervisorische Dialog nur vermindert in Gang kommt. Oder man akzeptiert die Situation, wie sie ist, dann ist das *mögliche* Maß an Reflexion nicht notwendig, weil die Supervisanden dieses selbst bestimmen. Das führt auf Seiten des Supervisors aber fast zwangsläufig zu einem relativen Verzicht auf Reflexionsmöglichkeiten; es wird nicht mehr alles in den Dialog eingespeist oder nur noch kontrolliert und akzentuiert. Damit unterschreite ich als Supervisor partiell die supervisorische Beziehung eines kritisch-helfenden Dialogs, indem ich aus dem Subjekt-Subjekt-Bezug teilweise aussteige und den anderen zumindest teilweise zum Objekt einer nicht mehr explizierten Intervention und Beobachtung mache. Man mag sich diesen Umstand daran vergegenwärtigen, dass auch eine metakommunikative Reflexion dieser Reflexionszurückhaltung nicht möglich ist. Ich kann z.B. nicht sagen: „Ich sage Ihnen jenes oder dieses nicht und möchte Ihre Aufmerksamkeit nicht darauf lenken, weil ich denke, dass Sie das überfordert oder im Moment nicht Ihrem Interesse entspricht.“ Nun wird dies gern „gefilterte Authentizität“ genannt, was das Problem zwar markiert, aber nicht in seiner Widersprüchlichkeit erfasst. Ich kann mich zwar damit beruhigen, dass ich dies alles zur Erhaltung und relativen Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten der Supervisanden tue. Was bleibt, ist aber ein Grad an in Kauf genommener Asymmetrie der Bezie-

hung, die den anderen latent pädagogisiert oder infantilisiert. Etwas anderes ist es, wenn ich als Supervisor lehre (vgl. Pühl 1998) und es um die Vermittlung von Wissen und Expertise geht, aber dann ist das ein transparenter Rollenwechsel.

Was ist zu tun? Zunächst müsste in der Diskussion um die Wirksamkeit von Supervision anerkannt und reflektiert werden, dass der geschilderte Fall zwar eine Grenz- und nicht Regelsituation von Supervision darstellt, faktisch gesehen jedoch nicht selten vorkommen dürfte. Die Frage ist, ob das Format Supervision in einem solchen Fall überhaupt aufrecht erhalten werden kann, weil es ein bestimmtes Maß an Reflexivität bei den Supervisanden voraussetzt, so wie dies in Bezug auf Therapiemotivation behauptet wird. Dies wäre ein Problem der „Compliance“ in der Supervision. Die übergreifende Frage jedoch ist, wie viel Aufklärungswillen oder -vermögen auf Seiten der Subjekte setzt ein Format voraus, welches sich als emanzipativ und aufklärend versteht. Aber: Wenn es eine historische Erfahrung des gesellschaftlichen Aufklärungsprojektes gibt, dann die, dass man Menschen im eigentlichen Sinne nicht aufklären, sondern ihnen nur bei Selbstaufklärung assistieren kann. Supervision wäre so „Aufklärungsassistenz“ und darin läge bei aller Begrenztheit eine Anerkennung des Subjekts.

b.) Supervision als reflektierter Handlungsverzicht

Eine Fallvignette: Eine Supervision, die ich schon einige Jahre in einer Drogenberatungsstelle mit einem therapeutischen Angebot für Abstinenzwillige mache, hat immer wieder die Beziehung zu anderen Professionellen, vor allem zu den Ärzten zum Thema. Die Kooperation zu diesen besteht darin, dass die Ärzte eine Substitutionsbehandlung für Therapiewillige anbieten und die Beratungsstelle die jeweilige psychosoziale Betreuung und Therapie für die Abhängigen übernimmt. Eine Bedingung für die Nutzer des Angebotes ist es, nicht beizukonsumieren. Das setzt notwendig Kontrollen bei den Betroffenen voraus, um dieses strenge Setting aufrecht zu erhalten, und es bedarf einer guten Absprache zwischen den Professionellen. Diese Kooperation habe so lange gut funktioniert, wie die Ärzte beim selben Träger beschäftigt waren. Seitdem diese aber in freier Praxis niedergelassen sind, werde die Kooperation zunehmend schwieriger. Dies äußere sich u.a. darin, dass zunehmend Klienten „durch die Lappen“ gingen, die zwar substituiert würden, aber trotzdem „beikonsumierten“ (also weiter Drogen nehmen), oder der Therapie nur formal zustimmten, um den Beratungsschein zu kommen, der schließlich die Substitution zugänglich macht. Die Ärzte hätten kein Interesse daran, sich über diese kritischen Fälle mit der Beratungsstelle auszutauschen und somit den schwierigen Therapieprozess, als permanenten Aushandlungsprozess mit Klienten, zu unterstützen, was sich letztendlich in permanenten Absagen der gemeinsam vereinbarten

Teambesprechungen zeige. Dahinter stehe, so die Wahrnehmung der Supervisanden, nicht nur das Desinteresse der Ärzte, sondern ein dominant monetäres Interesse an der Verschreibungspraxis und eine Geringschätzung der psychosozialen Beratung resp. Therapie (als „Psychoblaba“).

In der Supervision konnten die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen der Beteiligten im System reflektiert werden – so die Perspektive der Klienten, die die Situation i.S. einer kurzfristigen Entwicklungsperspektive z.T. ausnutzten, die der Ärzte, die durch ihren Weggang aus dem Angestelltenverhältnis notgedrungen ein anderes Verhältnis zu Zeit und Geld (durch einen veränderten Abrechnungsmodus) bekommen hatten, die Perspektive des Trägers, der die Stelle des Arztes gestrichen hat und die Beratungsstelle damit auf die Kooperation mit den niedergelassenen Ärzten verwies, und schließlich die Perspektiven, die sich aus den unterschiedlichen medizinisch und psychosozial geprägten Professionskulturen heraus ergaben. Die Frage war nun, wie die Supervisanden ihre Situation ändern könnten. Unterschiedliche Handlungsoptionen wurden durchgespielt. Dies reichte von der Skandalisierung und Politisierung des Problems, über wiederholte Verständigungsversuche bzw. die Suche nach alternativen Vertragsärzten, bis zur nochmaligen Bitte an die Leitung, sich hier einzuschalten. Einige dieser Handlungsoptionen waren nicht nur hypothetisch, sondern, so die Supervisanden, in ihrer Erfolglosigkeit schon erfahren worden. Andere Handlungsoptionen erschienen als zu riskant, weil sie die eigene Situation eher verschlechtern als verbessern würden; wieder andere stünden wegen fehlender Handlungsmittel nicht zur Verfügung etc. Zugespitzt wurde die ganze Situation noch dadurch, dass die Abteilungsleitung im Rahmen einer Qualitätsüberprüfung den Ball an das Team mit der Aufforderung zurückgegeben hatte, es solle die Kooperation mit den Ärzten nachhaltig verbessern! Es herrschten Ratlosigkeit und Ohnmacht. Die „Strategie“, zu der wir uns vorgearbeitet hatten, bestand zunächst darin, als Kriterium für eine gute Lösung die Nichtunterschreitung der eigenen professionellen Standards zu definieren. Auf der Handlungsebene folgte daraus, sich auf jene Klienten zu konzentrieren, mit denen ein guter und verbindlicher Beratungs- resp. Therapierprozess möglich war, und die „schwierigen“ Klienten gegebenenfalls zu verlieren sowie hinzunehmen, dass auch der Einfluss auf die „Ambivalenten“ sehr begrenzt sein würde. Dieser Zugang wurde mit einer forcierten Kooperationsofferte an die Ärzte verbunden. Deren Perspektive bezüglich der vereinbarten, aber bislang kaum realisierten gemeinsamen Team- und Fallbesprechungen sollte noch einmal aufgenommen werden. Man sei bereit, ihre Bedingungen eines machbaren Besprechungsmodus stärker als bisher zu berücksichtigen. Da man aber dies nicht eigentlich mit Zuversicht, sondern eher mit Skepsis tue, wolle man in Zukunft protokollieren, wenn trotz einer neuen Verabredung die Ärzte die Besprechung weiterhin absagen würden. So sei man wenigstens in einem möglichen offenen Konfliktfall der Leitung gegen-

über abgesichert. Der Ärger der eigenen Leitung gegenüber hatte sich insofern auch etwas gelegt, da man deren begrenzte Einflussmöglichkeiten den Ärzten gegenüber sehen und den zurückgespielten Ball als indirekt zugewiesenen Auftrag verstehen konnte.

Man mag nun zu dieser Lösung stehen, wie man will, man mag vor allem ihre Kleinmütigkeit, d.h. die Doppelbödigkeit der Kooperationsofferte, die Umdeutung einer Zurückweisung in einen Auftrag etc. sehen. Entscheidender aber ist, und das unterscheidet diesen Fall vom obigen, dass die Supervisanden genau dies bewusst in Kauf nahmen, um ein Stück Handlungskontrolle über die Situation zurückzugewinnen. Sie wählten also, bis auf weiteres, einen Weg, den sie sich zutrauten und der sie emotional entlastet.

Der sich hier zunächst auftuende Widerspruch zwischen Einsicht und Handeln ist eine Reverenz an die Widerständigkeit der Verhältnisse und an die Begrenztheit der eigenen subjektiven wie objektiven Handlungsmöglichkeiten. Es ist ein bewusster Verzicht *aus* Einsicht, nicht aber *auf* Einsicht, der handlungsfähiger macht. Es ist der Versuch, den kleinen Frieden mit den großen Verhältnissen zu machen, sich in sie hinein zu schicken und anzuerkennen, was ist, ohne aber das Handeln überhaupt aufzugeben. Denn welches Handeln auf Einsicht folgt oder folgen sollte, ist immer eine Frage von Ressourcen, von Mut, von Zutrauen und von Gelegenheit. Das schließt fast zwangsläufig die bewusst in Kauf genommene Unterschreitung des eigenen besseren Wissens ein. Die Gründe dafür können wiederum vielgestaltig sein. Es mag daran liegen, dass einem in der Supervision ob der Komplexität der gewonnenen Einsichten keine adäquaten Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen oder schlicht nicht einfallen; es mag daran liegen, dass das Zutrauen in die Veränderbarkeit einer einschränkenden Handlungssituation nicht besteht bzw. zu keiner Handlungsaktivierung führt und es mag schließlich sein, dass man sich lieber mit den Verhältnissen arrangiert, als das Risiko des Verlustes eines relativen Niveaus an Handlungsfähigkeit einzugehen. Inwieweit der Supervisor dabei die jeweilige Sicht der Supervisanden teilt oder nicht, ist erst einmal zweitrangig, weil ohnehin die Supervisanden über ihr Handeln entscheiden müssen.

c.) Supervision als Reflexions- und Handlungsgrenze

Eine Fallvignette: In einer Kontrollsupervision schildert eine Supervisorin (in der Rolle der Supervisandin) die supervisorische Bearbeitung eines Teamproblems in einer Krankenhausstation. Die Supervisorin agiert hier als sog. interne Supervisorin, was aber nur den geringeren Teil ihrer Arbeit im Krankenhaus ausmacht; eigentlich ist sie Psychologin auf einer psychosomatischen Station. Das Teamproblem, welches ihr dargeboten wird, umschreibt eine akute Überforderungssituation einer Kollegin.

Relativ unvermittelt habe sie von der Klinikleitung von ihrer Umsetzung erfahren und davon, dass sie mit neuen, aber sie überfordernden Aufgaben betraut werden würde. Die Supervisorin bringt den Fall in die Kontrollsupervision ein, weil trotz des Gefühls einer erfolgreichen Arbeit und eines zufriedenen Supervisionsteams mit der Lösung irgendwie ein „Rest“ auf Seiten der Supervisandin geblieben sei. Sie schildert sodann ihre Vorgehensweise, die sie konzeptuell als ressourcen- und lösungsorientiert bezeichnet. So habe sie vor allem versucht, die Supervisandin zu ermutigen und das Ansinnen der Leitung an sie positiv zu konnotieren und als Wertschätzung ihrer Arbeit zu interpretieren. Die anwesenden Mitglieder der Supervisionsgruppe hätten sich empathisch in die Situation der Kollegin einfühlen können und sogleich Lösungsvarianten entwickelt und angeboten, ihr bei der Einarbeitung in die neuen Aufgaben stützend zur Seite zu stehen. Die Supervisorin unterstützt wiederum diese Impulse aus dem Team als spontane und kollegiale Ressourcenaktivierung, die sie dann noch in einem gemeinsamen Arbeits- und Unterstützungsplan operationalisiert.

Was ist hier geschehen, dass sich trotz dieser offenbar erfolgreichen Supervision der Effekt der „bitteren Schokolade“ einstellte? Erst in der Kontrollsupervision wird der Supervisorin resp. Kontrollsupervisandin bewusst, welche Konflikt- und Problemebene sie hier offenbar ausgespart und gemieden hatte. Zum einen habe das Supervisionsteam schon des Öfteren die Erfahrung gemacht, dass die Klinikleitung Entscheidungen nicht ausreichend an die Mitarbeiter vermittele, sondern diese überfallartig in überfordernde Zwangssituationen bringe, die Mitarbeiterinnen damit entmündige und eben nicht wertschätze. Diese problematische Führungskultur sei ein Problem in der Organisation. Zum anderen habe die Supervisorin in der Rolle der Mitarbeiterin persönlich schon ähnliche Erfahrungen mit der Leitung gemacht. Dies in der Supervision aber offenzulegen, sei ihr gar nicht in den Sinn gekommen und hätte sie in einen Loyalitätskonflikt zur Leitung gebracht, die sie bei ihrer Supervisionsausbildung unterstützt hatte. Ein kurzes Erschrecken bei der Problempräsentation in der Supervisionssitzung, so erinnert sie sich, sei aber durch den positiven Fortgang schnell getilgt gewesen. Warum auch das Team so schnell auf die „positive“ Problembearbeitung eingeschwenkt ist, konnte nur gemutmaßt werden. Alternativ wurden zwei Deutungen diskutiert: Das Team habe entweder unbewusst solidarisch auf die Nöte der Supervisorin resp. Kollegin reagiert oder dieser gegenüber, als Agent der Leitung, sein latentes Misstrauen agiert und sich eilfertig an einer produktiven Lösung beteiligt.

Was wird deutlich? Ihre Verwicklungen mit der Organisation haben die Supervisorin offenbar dazu geführt, den Reflexionsfokus allein auf die Überforderung und die fehlende Kompetenz der Supervisandin zu beschränken und das Problem zu einem Teamproblem zu verkleinern. Be-

merkwürdig ist dabei, dass die supervisorischen Referenzkonzepte der Ressourcen- und Lösungsorientierung hier diesen reduzierenden Blick flankieren, wenn nicht gar befördern und so problemverdeckend wirken. Gleichwohl ist es aber doch gelungen, die eigene Handlungsfähigkeit ein Stückweit wieder zu gewinnen, allerdings um den Preis einer reduzierten Realitätssicht und einer partiellen Unterschreitung des Reflexionsgebotes. Der Unterschied zu der oben skizzierten Situation liegt darin, dass sich die Supervisanden nicht wirklich zu den sie bestimmenden Handlungsbedingungen verhalten konnten. Auch wenn eine erweiterte Reflexion am Ende keine andere Handlungsmöglichkeit generiert hätte, könnten sich die Supervisandin resp. das Team aber bewusst dazu verhalten bzw. sich auch bewusst gegen eine Auseinandersetzung mit der Leitung entscheiden. Vielleicht wären durch eine eingehendere Bearbeitung aber auch Handlungsmöglichkeiten zu Tage gefördert worden, die eine Auseinandersetzung mit der Leitung nicht nur als riskant hätte erscheinen lassen. Die damit aufgeworfene Frage ist, inwieweit auch der Supervisor als Akteur bestimmter supervisorischer Konzepte sowohl der Reflexion als auch den Handlungsmöglichkeiten im Wege steht. Das scheint trivial zu sein, weil dies beispielsweise mit einer Analyse von Gegenübertragungsphänomenen auf Seiten des Supervisors aufklärbar wäre. Aber auch das ist trivial und ändert nichts an dem prinzipiellen Umstand eingeschränkter Reflexivität und beschränkten Handelns durch das favorisierte supervisorische Konzept der „Ressourcenorientierung“.

Die drei Fallvignetten werfen die Frage auf, inwieweit es sich dabei einfach um Fälle verminderter supervisorischer Kompetenz handelt oder inwieweit die skizzierten Widersprüche zwischen *Reflexion* und *Handeln* für das Format Supervision konstitutiv sind. Im Folgenden ist nun zu untersuchen, inwiefern diese Frage in den Selbstbeschreibungen von Supervision thematisiert wird.

3. Supervision auf unsicherem Grund

Was ist Supervision? Eine solche Frage kann angesichts des relativen Professionalisierungsgrades des Beratungsformates und der elaborierten Definition etwa durch die DGSV als berufsständische und fachliche Vertretung nur rhetorisch gemeint sein. Es lassen sich die inzwischen üblichen Definitionsmerkmale aufzählen, die Supervision als Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen, als Reflexion zum besseren Verstehen und zur Verbesserung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in der beruflichen Arbeit und als Erweiterung von Handlungsspielräumen kennzeichnen. Zudem versteht sich Supervision dezidiert als „wertgebundene Beratung“, die sich von Leitwerten wie „Emanzipation“, „Respekt“ und „Wertschätzung“ leiten lässt und diese mit einer grenzenlosen Verwertung von Arbeitskraft als nicht vereinbar hält (vgl. Fellermann, 2005, ausführlicher Lentze & Fellermann 2006). Die

Binnenkommunikation der Community der SupervisorInnen geht von einer Minimaldefinition aus, in der Supervision im Idealfall eine von Supervisanden gewollte und von Supervisoren angefragene Reflexionsarbeit an den beruflichen Belangen der Supervisanden ist. Sie soll Handlungsmöglichkeiten im beruflichen Tun via Reflexion ermöglichen und Selbstreflexion als Habitus ausbilden und stabilisieren. Supervision unterstützt reflexive Anteile beruflichen Handelns. Sie klärt auf und macht der Wahrnehmung Dinge und Perspektiven zugänglich, die durch Involviertheit in den beruflichen Alltag verborgen und auch unbewusst sind. Da sie mitunter auch problematische Routinisierungen und Abhängigkeiten in den beruflichen Handlungskontexten aufzulösen versucht, ist Supervision, ohne damit eine gesellschaftspolitische Gesamtperspektive ins Visier zu nehmen, elementar emanzipatorisch und die kleine Aufklärung im beruflichen Alltag.

Supervision folgt somit, wenigstens implizit, einer Logik, die *reflexive Aufklärung mit erweiterter Handlungsfähigkeit* verbindet.

Das beschreibt historisch gesehen ein theoretisches oder mentales Grundprogramm supervisorischen Handelns, wie es sich zumindest in Deutschland etabliert hat. Die sog. „Normalform“ einer Fallbearbeitung, wie sie Rappe-Giesecke herausgearbeitet hat, ist schließlich der Versuch einer handlungslogischen Übersetzung dieses Grundprogramms. Sie rekonstruiert idealtypisch die Phasen einer supervisorischen Fallbearbeitung, die ausgehend von der Fallauswahl mehrschrittig, über die Präsentation, die Problematisierung und Bearbeitung, Hypothesenbildung, schlussendlich neue Handlungsoptionen erschließt, die in der Praxis dann handelnd einer Bewährung zugeführt werden können (vgl. Rappe-Giesecke 2003). Dieses Handlungsschema idealisiert notwendig und setzt eine Norm, gerade um Abweichungen abzubilden, die sich durch iterative Handlungsschleifen zwangsläufig ergeben. Dieses Schema ist der Versuch einer handlungspraktischen Umsetzung des supervisorischen Doppelgebotes von Reflexion und Handeln. Es kann oder muss erst verlassen werden, wenn es zu einem sog. Programmwechsel kommt, d.h. die Fallbearbeitung zugunsten der „Selbstthematization“ des Teams oder der „Institutionsanalyse“ der Organisation verlassen werden muss, weil das Problem quasi auf einer anderen als der Fallebene liegt. Auf diese Ebenen werden aber programmgemäß das Team oder die Organisation der Reflexion zugeführt (vgl. ausführlicher ebd. S. 113 ff.)

Diese methodische Linearisierung von Reflexion und Handeln vermag aber nicht die z.T. widersprüchliche Handlungspraxis, in der sich Supervision bewegt, zu beschreiben. Die Gebote Reflexion und Handeln bilden nämlich ein praxeologisches Widerspruchspaar, indem sie miteinander konkurrieren, sich partiell ausschließen und sich gegenseitig unterlaufen können. Solche Situationen sind Supervisoren freilich geläufig und bilden nicht selten ihrerseits den Gegenstand von Kontrollsupervisionen. Diese Methodisierung supervisorischen Handelns überdeckt je-

doch eine Reihe von strukturellen Widersprüchen auf der Konzeptebene und tiefgreifender Dilemmata auf der praxeologischen Ebene, die momentan die Fachdiskussion antreiben. Diese Widersprüche werden vor allem auf der Bühne des Wirksamkeits- und Qualitätsdiskurses geführt (vgl. Gröning 2007a, 2007b). An diesen Debatten wird deutlich, dass Supervision nach einer erfolgreichen Professionalisierungsgeschichte in den letzten Jahren (vor allem nach 1989 mit der Gründung der DGsv) oder auch nur nach einer Geschichte von Professionalisierungsbehauptungen auf unsicherem Grund steht. Das hat mit der bisherigen Aneignungsgeschichte der widersprüchlichen Supervisionspraxis zu tun bzw. mit der ungenügenden Thematisierung des widersprüchlichen Verhältnisses zwischen Reflexion und Handeln in der Supervision.

4. Supervisionsgeschichte als der unvollständige Versuch, sich den Widerspruch von Reflexion und Handeln anzueignen

Vergegenwärtigt man sich die Entwicklung der Supervision, dann kann diese geradezu als Aneignungsgeschichte des widersprüchlichen Verhältnisses von Reflexion und Handeln in beruflichen Handlungskontexten verstanden werden (zur Geschichte ausführlicher Weigand 1990, 1991; Belardi 1992). Ihren Ausgang nahm Supervision bekanntlich in der US-amerikanischen Sozialarbeit im ausgehenden 19. Jahrhundert. Aus dem Bedarf heraus, Ehrenamtliche in amerikanischen Wohlfahrtsorganisationen unter die Anleitung und Kontrolle von Hauptamtlichen zu nehmen, entstand Supervision als eine besondere Lehr- und Vermittlungsform sozialarbeiterischer Expertise. Standen hier vor allem die Einübung und Kontrolle des Handelns, damit deren Anpassung an professionelle Standards im Fokus, veränderte sich dies vor allem durch den Einzug der Psychoanalyse in die Supervision um sog. personelle resp. unbewusste Anteile im professionellen Handeln. Fortan war Supervision dadurch um einen reflexiven Anteil in Richtung Selbstaufklärung und Persönlichkeitsentwicklung erweitert. Die spezifisch deutsche und europäische Supervisionsentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg verstetigte diesen reflexiven Anteil unter weitgehender Neutralisierung eines explizit kontrollierenden Aspektes. Diese Erweiterung verdeckte aber den Umstand, dass professionelle Tätigkeit bestimmten Standards unterworfen ist und auch der Bewertung und Kritik unterzogen werden können muss. Die Vereinseitigung der amerikanischen Supervision hin zur bloßen Kontrolle oder Überwachung droht z.T. bis heute den Pol des Handelns neben dem des Verstehens als bloße Anpassung zu denunzieren (s.u.).

Die Personenzentrierung bzw. die Zentrierung auf die Psychodynamik wurde im Weiteren um die Perspektive der Gruppe und der Einflüsse der Gruppendynamik erweitert. Die Dimension der Selbstaufklärung verblieb jedoch noch in der Unmittelbarkeit des „Hier und Jetzt“ unter

weitgehender Aussparung des gesellschaftlichen und politischen Kontextes und damit der realen Arbeitswelt. Erst die Politisierung und die Auseinandersetzung um die deutsche Geschichte im Zuge der sog. 68er-Bewegung bringen auch die Supervision in eine kritische Selbstbefragung hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen bzw. unreflektierten politischen Funktion. Zugespitzt lokalisieren diese Auseinandersetzungen die Supervision bis Mitte der 70er-Jahre zwischen die Alternativen von anpassender Sozialtechnologie (vgl. die klassische Kritik von Huppertz 1975) und emanzipatorischer Politisierung (zusammenfassend vgl. Schumacher 1993). Von beiden Polen drohte die Selbstaufgabe der Supervision – im ersten Fall als Aufgabe oder Zerschlagung eines Instrumentes zur bloßen Herrschaftssicherung, im zweiten Fall als untergeordnetes Moment politischer Aktion. Soweit ist es freilich nicht gekommen. Zum einen wurde versucht, den zerreißenen Widerspruch mittels der Auslotung zwischen Neutralität und Parteilichkeit von Supervision zu entschärfen, indem man versuchte den politischen Anspruch in das supervisorische („therapeutische“) Handeln zu integrieren (vgl. Wittenberger 1974, S. 35). Zum anderen fungierte die „Gruppe“ als Experimentier- und Einübungsfeld einer emanzipatorischen Gegenwelt und solidarischer und kooperativer Beziehungsformen auch in den Arbeitsbeziehungen des Teams (Wilhelm, Schulz, Ammonet, Funke 1977). Die Politisierung der Gruppe blieb jedoch ein kurzer Reflex und vor allem ein Schattenboxen, weil der reflexive und handelnde Gegenentwurf zum kapitalistischen Verhältnis von Individuum und Gesellschaft mit Bezug auf die reale Arbeitswelt „ortlos“ blieb. Der Psychoboom in den 70er Jahren und vor allem die „gruppendynamische Wende“ führte zu einer Reduktion problematischer Arbeitsbeziehungen und -verhältnisse auf bloße Beziehungsdynamiken; das Verstehen, die Reflexion blieb selbstbezüglich und dies z.T. bis heute. Gaertner spricht in diesem Zusammenhang von einer ersten Dequalifizierung von Supervision (vgl. Gaertner 1998, S. 93; 1999), weil sich die emanzipatorische Gegenwelt als freischwebende Reflexion realiter von Erfordernissen des professionellen Alltags der Supervisanden entfernte.

Eine weitere Verschärfung des Spannungsverhältnisses von Reflexion und Handeln entstand durch die Entdeckung der Organisation bzw. des Teams als Organisationseinheit als Untersuchungsobjekt ab Mitte der 80er bis in die 90er Jahre hinein. Die Thematisierung der Dysfunktionalität bürokratischer Organisationen vor allem im Sozialsektor machte immer deutlicher, dass Herrschafts- und Machtverhältnisse nicht allein aus dem Schoß der Gruppe kommen, sondern strukturgewordene Verhältnisse waren. Die Organisation und Institution beanspruchte eine eigene Realitätsebene, die weder unmittelbar aus den gesellschaftlichen Verhältnissen noch aus dem unbewussten Bestand biografischer Erfahrungen ableitbar war. Das erweiterte den supervisorischen Blick um strukturseitige Anforderungen der Organisation an das Handeln der Su-

pervisanden bzw. Professionellen. Mit der hinzu gewonnenen Perspektive schien die Supervision einerseits eine Verankerung im Diesseits kapitalistischer Realverhältnisse bekommen zu haben; die Organisation als vermittelndes Medium zwischen Individuum und Gesellschaft und als realer Ort von Herrschaft war die Projektionsfläche für reale Humanisierungsbemühungen von Arbeit. Als emanzipatorisches Beratungsmodell sollte Supervision die Verhältnisse „von unten“, d.h. über das Team als „Machtverhinderungsstruktur“ aufkrepeln (vgl. Leuschner 1993).

Andererseits hat diese Gegenstandserweiterung die Supervision in eine reale Legitimationskrise gestürzt, als deren Folge Gaertner deren zweite Dequalifizierung konzidiert (Gaertner 1998, S. 97). Die ursprünglich emanzipatorisch gemeinte Kritik an der starren Bürokratie von Sozialorganisationen wurde quasi von einer „konservativen Kritik“ überlagert oder gar überholt. Der reale Veränderungsdruck auf die Organisationen, der von der Ökonomisierung des Sozialen ausging, war durchschlagender als emanzipatorische Hoffnungen. Fortan ging es um die bange oder hoffnungsfrohe Frage (je nach Standpunkt des Supervisors), ob Supervision auch oder schon Organisationsentwicklung resp. -beratung und ob sie auch im Profitbereich gut zu platzieren sei (vgl. Diebäcker, 1995, Leuschner & Diebäcker, 1995, Buchener 1999). Entsprechend verweist auch Gaertner genau an diesem Punkt auf die Trennlinie zwischen „instrumenteller bzw. strategischer“ und „selbstreflexiver“ Beratung, wobei die erstere die Hinbewegungen zur Organisationsberatung und in den Profit-Bereich und die zweite das Festhalten und Verteidigen der an der Aufklärung unbewusster Interaktionsprozesse orientierten Supervision markiert. Damit war die Geschichte der Supervision in Deutschland sozusagen wieder an ihren Anfang zurückgekommen, da die instrumentell-strategische Beratung mit ihrer Kontroll- und Bewertungsfunktion genau jener amerikanischen Ursprungsvariante von Vorgesetzsupervision entsprach, von der sich die deutsche Entwicklung zunächst emanzipiert hatte (vgl. Gaertner 1998, S. 101).

Allerdings hatte sich durch die Hinwendung zur Organisationswelt dennoch ein Bewusstseinswandel über die Rolle der Supervision eingestellt. Spätestens mit der Thematisierung des sog. „Dreieckskontraktes“ wird nicht nur der Zugewinn professioneller Autonomie des Supervisors, sondern auch seine freiwillige wie marktförmig verrechtlichte Abhängigkeit vom Auftraggeber deutlich (vgl. Pühl 1996, 1997, Zimmer-Leinfelder 2003). Der Supervisor als „Unternehmer“ ist nicht mehr allein Emanzipationsagent des Teams, Garant für Sinnstiftung und Wertsetzung, er ist zwangsläufig auch Agent der Leitung bzw. seines Auftraggebers und vertritt dessen legitime oder illegitime Interessen nach Qualität und Effizienz von Arbeit. Der „Dreieckskontrakt“ ist zweifellos ökonomisch unter Druck geraten, das bedeutet aber nicht, dass Supervision notwendigerweise dem Versuch von Leitungen unterworfen sei, die Denkweisen und Überzeugungen ihrer Mitarbeiter via Supervision zu

kontrollieren (vgl. Gröning 2004, S. 65). Vermutlich hat sich die Supervision mit der Konzeptualisierung des Dreieckkontraktes nicht einfach aus dem Feld der Emanzipation verabschiedet, sondern musste den Raum abstinenter Reflexion verlassen. Die in den 90er Jahren einsetzenden Diskussionen um die Qualität von Supervision (vgl. Kühl 1999) und um ihre Ethik und Wertbindung (vgl. Heintel, Krainer, Ukowitz 2006) werden auf diesem Hintergrund verständlicher. Die Supervision musste sich stärker mit der Realität ökonomischer Verwertung auseinandersetzen, wie ihre Klientel, die Supervisanden auch. Supervision ist, das wurde deutlicher, zwar ein exklusiver Raum zur reflexiven Distanzgewinnung gegenüber der Arbeitswelt, aber kein Raum, der von deren Logik freigehalten bzw. aus dem diese Realität ausgesperrt werden kann.

Zeitgleich wurde mit der Auseinandersetzung um das Coaching eine weitere Runde in der Aneignung des widersprüchlichen Verhältnisses von Reflexion und Handeln eingeleitet. An der Oberfläche der Diskussion geht es um ein Definitionsproblem, welches von Seiten der Supervision bzw. der Supervisoren darin besteht, ob es sich mit Supervision und Coaching um zwei unterschiedliche Beratungsformate mit unterschiedlichen Zielstellungen und Haltungen handelt oder ob Coaching nicht nur ein Variante von Supervision ist, und nicht eigentlich auf dem Hintergrund von Supervision zu qualifizieren sei oder ob beide sich nur in unterschiedlichen Arbeitskulturen bewegen und damit mit unterschiedlichen Labels versehen sind. Ohne die einzelnen Definitions- und Abgrenzungsversuche zu diskutieren und die problematische und widersprüchliche Entwicklung des Coaching hier zu reflektieren, geht es hier abermals um die fragliche Expansion auf den Profitsektor und um Marktkonkurrenz, die diesmal aber noch bedrohlicher ist. Erstens schickt Coaching sich an, die anfänglichen Versuche der Supervision, sich im Profitsektor zu implementieren, einfach zu überrennen. Zweitens trifft Coaching die Supervision an ihrem historischen Ursprung des Einzelsettings, der vom Case-work abgeleiteten Einzelsupervision, und damit im gewissen Sinne ins Herz, da die Frage steht, ob nicht überhaupt „alles Coaching“ sei (vgl. Lippmann 2007). Das geschieht möglicherweise auch deswegen, weil die Supervision dieses Setting durch ihre Fokuserweiterung auf Gruppe und Organisation in der Weiterentwicklung auch vernachlässigt hat (vgl. Gaertner 2004). Zentral ist hier, wie von Seiten jener Supervisoren, die sich stark der aufklärerischen Tradition verpflichtet fühlen, darauf reagiert wird (vgl. Gaertner 2004, Gröning 2004, 2007, Bauer 2004, Tölle 2007). Im Wesentlichen, wie mir scheint, durch die Fortsetzung einer Dichotomisierung zwischen Reflexion und Handeln oder zwischen „Werden“ und „Machen“, wie Tölle (2007) das nennt. Gaertner weist das Coaching der Logik instrumenteller Beratung zu, da es vor allem handlungs-, strategie- und zielorientiert sei und unabhängig vom jeweiligen Beratungskonzept nicht selten seine Klienten „pushen“ würde (Gaertner 2004, S. 84). Supervision hingegen sei ein reflexives Verfah-

ren, das vor allem auf die „Analyse der handlungsleitenden und erlebnisrelevanten Verknüpfung von bewussten und unbewussten Dimensionen in der beruflichen Interaktion“ (ebd., S. 85) gerichtet sei. Dabei wird unterstellt, dass ein solch anspruchsvolles Unterfangen im Kern nur von einer psychoanalytisch fundierten Supervision zu realisieren sei. Ähnlich argumentiert auch Bauer, die den Unterschied zwischen den beiden Formaten folgendermaßen umschreibt:

Coaching muss von seinem Selbstverständnis her keinen aufklärenden Anspruch haben, arbeitet aber ebenso an der Rolle und an dem Profil eines Klienten wie SupervisorInnen das auch tun. Supervision hat den Anspruch entwickelt, derartig komplexe Organisationszusammenhänge, wie sie sich nun entwickelt haben, zu verstehen nicht nur in Bezug auf ihre Mechanismen, sondern auch in ihrem Bezug auf ihre heimlichen und unbewussten Implikationen und Folgen. Wenn der Fokus des Coachs darauf gerichtet ist, seinen Klienten erfolgreich werden zu lassen und Dynamiken von Organisationen im Kontext von Umweltdynamiken *so weit* (Herv. S. B.) zu verstehen, dass er darin überleben und erfolgreich sein kann, dann wird der Supervisor/die Supervisorin, vor allem mit einer psychoanalytischen Orientierung, sich darum bemühen, die Komplexität zu durchschauen und zu verstehen, vor allem unter dem Aspekt, was mit Menschen geschieht, welche Formen von Wertewandel auftauchen, wie sie sich symbolisieren und welche Bedrohungen von ihnen ausgehen (Bauer 2004, 139).

Nun ist es unzweifelhaft, dass es sowohl in manchen theoretischen Selbstdarstellungen als auch in der Praxis von Coaching nicht um mehr geht als um gleitende Anpassung an vorgegebene Anforderungen. Aber Coaching (die Theorie und Praxis) wird hier per se als anpassendes Beratungsformat konstruiert, in dem nur soviel Einsicht, Verstehen und Reflexion der eigenen Handlungs- bzw. Arbeitsbedingungen vermittelt wird, dass man darin „überleben“ oder erfolgreich sein kann. Ironisierend könnte man die Frage stellen, ob man mit mehr Einsicht, vermittelt durch Supervision, nicht mehr „überleben“ und erst recht nicht erfolgreich handeln könne. Wie dem auch sei, Supervision wird als abstraktes Gegenprogramm behauptet, welches die Totalität der Verhältnisse in Augenschein nimmt und sie rücksichts- und kompromisslos auf ihre „heimlichen und unbewussten Implikationen und Folgen“ (Bauer, ebd., S. 139) hin durchleuchtet, was zudem nur wirklich auf dem Hintergrund einer psychoanalytischen Konzeptualisierung gelingen könne. „Supervision verliert sich nicht im Dickicht von Details und in der Fülle von aktuellen Problemen; sie öffnet den Blick auf das `Wesentliche`, auf das, was das Wesen in diesen Erscheinungen ist. Und dieses Wesen zeigt Radikalität, geht im wörtlichen Sinn an die Wurzel des Unheils“ (Tölle 2007, S. 25).

Sieht man einmal davon ab, dass dieser Aufklärungszwang fast mani-sche Züge annimmt, handelt es sich in der abstrakten Gegenstellung von

„überleben“ und „erfolgreich sein“ auf der einen und dem Aufspüren des Unbewussten und der „Wurzel des Unheils“ auf der anderen Seite insofern um einen fundamentalen Kategorienfehler, als man real mögliche Beratungsanlässe und -ziele von Beratungsverfahren nicht unterscheidet. Das erstere markiert nämlich mögliche Supervisionsanlässe oder -anliegen („ich will überleben/leben“, „ich will erfolgreich sein“), die man den Betroffenen, Supervisanden, Klienten und Kunden als Subjekte auch erst einmal zugestehen muss. Das andere ist, dies mit einem Verfahren anzugehen, welches mittels Reflexion die Erweiterung von Handlungsfähigkeit ermöglicht und in Aussicht stellt und dabei die selbst-reflexiven Momente von Handeln entwickeln und verstetigen kann. „Emanzipation“ an sich als Ziel von Supervision abstrakt und paternalistisch zu setzen, ist genauso wenig richtig, wie Anpassung an sich falsch ist, weil ein in Passung-Bringen auch „richtig“ sein kann.

Vermutlich hat ein Supervisor noch nie den Auftrag bekommen, die „heimlichen und unbewussten Implikationen und Folgen“ in komplexen Organisationszusammenhängen aufzuspüren. Es kann und muss aber möglicherweise das Gebot beraterischer Professionalität sein, dies zu tun und Unbewusstes ans Tageslicht und mit den organisationellen und gesellschaftlichen Handlungslogiken in Zusammenhang zu bringen. Diese Selbst- und Fremdstilisierung von Supervision bzw. Coaching, die die Dialektik von Verstehen/Reflexion und Handeln auseinanderreißt, scheint den Zweck zu haben, eine bestimmte Konzeption von Supervision, nämlich eine genuin psychoanalytische, zu sichern und durchzusetzen. So wird von verschiedenen Autoren unterstellt, dass der Unterschied zwischen Coaching und Supervision am ehesten von einer psychoanalytischen Position aus deutlich werde.

Dass der aufklärerische Anspruch der (psychoanalytischen) Supervision eine maßlose Hybris und Anmaßung sein könnte, räumt sogar Bauer selbst ein, aber nur deswegen, weil Aufklärung „in 15 Sitzungen“, ..., auch nur annähernd erreicht werden kann“ (ebd., S. 126/127). Diese Haltung ist nicht nur die Voraussetzung für eine endlose Supervision (wie weiland für die endlose Therapie), die erst bei einer bestimmten Dosis zu wirken beginnt, sondern auch dafür, dass der aufklärerische Anspruch abstrakt bis zynisch bleibt, wenn er nicht mit konkreten subjektiven und objektiven Bedingungen vor Ort vermittelt wird. Auf der anderen Seite nehmen die genannten Autoren die Schärfe ihrer Polarisierung durchaus wieder zurück, wenn Bauer z.B. die Frage stellt, ob denn nun die „einen die heulenden Wölfe, die Täter, die sich auf die Seite der Macht stellen und Menschen zerstören – und die (...) anderen die blökenden Schafe (sind), die auf der Seite der Opfer stehen und – hochmoralisch – deren Vernichtung verhindern wollen“ (Bauer 2004, S. 140). Aber dies ist nicht mehr als rhetorisch und die Verneinung der Frage Ausdruck einer praktischen wie pragmatischen Konzilianz. Schließlich, das räumt selbst Gaertner ein, macht man gerne auch Coaching (Gaertner 2004, S. 89).

Die Geschichte der Supervision liest sich bis in die aktuelle Auseinandersetzung um das Coaching als der Aneignungsversuch des widersprüchlichen Verhältnisses zwischen Reflexion und Handeln unter ohnehin jeweils eingeschränkten Reflexions- und Handlungsbedingungen, was ja Supervision überhaupt erst notwendig macht. Dabei ist in dem Versuch der Identitätsfindung und -beschreibung – Was ist professionelle Supervision? – die Grenzziehung zum Gegenstand, zur gesellschaftlich vermittelten Arbeitswelt, sukzessiv geöffnet worden. Das ist ein deutlicher Gewinn für ein kritisches und gegenstandsangemessenes Beratungsformat. Gleichzeitig hat die Identitätsarbeit gegen tatsächliche und vermeintliche Bedrohungen durch andere Formate, durch andere Arbeitsfelder als aus dem angestammten Non-Profitbereich gerade widersprüchliche Seiten des Gegenstandes abgewehrt. Diese erscheinen dann allein als das Problematische der *Anderen*, als deren Unterwerfung unter die instrumentelle Logik der Verwertung und Anpassung, als deren Unfähigkeit, das Große und Ganze in den Blick zu nehmen, um sich nur in Einzelheiten zu verlieren und zu verstricken, somit die Verhältnisse nur pragmatisch zuzurichten etc. Unbenommen ist, dass es dies alles gibt! Nur, wenn dies einem Supervisor unterlaufen sollte, dann ist es nicht allein seinen unreflektierten und unaufgearbeiteten Übertragungen und Gegenübertragungen, seiner methodischen Inkompetenz oder gesellschaftspolitischen Blauäugigkeit geschuldet. Vielmehr sind es die realen Widersprüche der Arbeitswelt, die die mühsam gezogene und diskursiv aufrecht erhaltene Identitätsgrenze passieren wollen, was einen als Supervisor kleiner, mickriger, unvollkommener und auf der falschen Seite stehend erscheinen lässt. Über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln müssen – diesem mitunter widersprüchlichem Verhältnis kann sich auch die Supervision nicht entziehen.

Literaturverzeichnis:

- Bauer, A. (2004). „Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?“ Anmerkungen zur Kontroverse Supervision und Coaching. In: F. Buer & G. Stiller (Hrsg.) Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. S. 121-142. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Belardi, N. (1992): Supervision. von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Buchener, K. (1999). Die Zukunft der Supervision. Aspekte eines neuen „Berufs“. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Diebäcker, H. (1995). Chancen und Risiko der Personalentwicklung mit Supervision in Profit-Unternehmen. In: Supervision. Sonderheft, 21-37.
- Fellermann, J. (2005) Profession: Supervision: Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
- Gaertner, A. (1998). Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision – Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession. Forum Supervision, Nr. 12, Oktober, 6. Jahrgang, S. 86-114.
- Gaertner, A. (1999). Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. Tübingen: Edition discord.

- Gaertner, A. (2004). Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: F. Buer & G. Stiller (Hrsg.) Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. S. 79-100. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2004). Institutionelle Modernisierung und flexible Supervision. In: F. Buer & G. Stiller (Hrsg.) Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. S. 63-76. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2007a). Supervision und Coaching. Forum Supervision, Heft 29. März, 15. Jahrgang, S. 4-17.
- Gröning, K. (2007b). Organisationsberatung und der Regentanz der Hopi Indianer – zum Verständnis von Luhmanns Systemtheorie als Beratungstheorie. Replik zu Renate Schwarz. Forum Supervision, Heft 29. März, 15. Jahrgang, S. 76-84.
- Heintel, P., Krainer, L., Ukowitz, M. (Hrsg.) (2006). Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Huppertz, N. (1975). Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. München: Luchterhand.
- Kühl, W. (Hg.) (1999). Qualitätsentwicklung durch Supervision. Münster: Votum.
- Lentze, A., Fellermann, J. (2006). Supervision – ein Unterstützungsinstrument für organisationsinterne Berater. In: E. Bamberg, J. Schmidt & K. Hänel (Hrsg.), Beratung, Counseling, Consulting, S. 165-183. Göttingen: Hogrefe.
- Leuschner, G., Diebäcker, H. (1995). Briefwechsel: Supervision in Profit-Unternehmen. In: Supervision. Sonderheft. 37-47.
- Lippmann, E. (2007). Alles Coaching –... oder was? Forum Supervision, Heft 29. März, 15. Jahrgang, S. 26-40.
- Möller, H. (2001). Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pühl, H. (1996). Supervisionsbeginn, Nachfraganalyse und institutionelle Triangulierung. In: Ders. (Hrsg.). Supervision in Institutionen. S. 21-47. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Pühl, H. (1997). Von der Gruppenmatrix zur Institutionsmatrix. In: I. Eisenbach-Stangl & M. Ertl (Hrsg.), Unbewußtes in Organisationen, S. 39-53, Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Rappe-Giesecke, K. (2003, 3. Aufl.): Supervision für Gruppen und Teams. Berlin-Heidelberg-New York: Springer-Verlag.
- Schumacher, M.A.C. (1993). Mut zum aufrechten Gang! Supervision zwischen Gut und Böse?! Forum Supervision, Nr. 2, Oktober, 1. Jahrgang, S. 35-46.
- Tölle, U. (2007) Werden oder machen? – Zur politischen Dimension von Supervision. Forum Supervision, Heft 29. März, 15. Jahrgang, S. 17-26.
- Wilhelm, J., Schulz, A.L., Ammoneit, H., Funke, G. (1977). Versuch einer emanzipatorischen Gruppensupervision. Neue Praxis, 4, S- 358-373.
- Wittenberger, G. (1974). Neutralität und Parteilichkeit in der Supervision. Neue Praxis 4, S. 343-358.
- Zimmer-Leinfelder, I. (2003). Ich sei, erlaubt mir die Bitte, in eurem Bunde die Dritte – Gedanken zum Dreiecksvertrag in der Supervision. Forum Supervision, Heft 21, März, 11. Jahrgang, 43-53.