

Johannes Herwig-Lempp

## **Die Ressourcen der TeilnehmerInnen nutzen - Handwerkszeug für die systemische Supervision in der Gruppe**

erschienen in: Familiendynamik 3/1997, S. 264-289

### **Übersicht**

Systemische Supervision greift immer auch auf die Lösungsvorstellungen und -ideen der SupervisandInnen zurück. Soweit es sich um Gruppen und Teams handelt, lassen sich die Ressourcen der TeilnehmerInnen für die Supervision erschließen, d.h. die TeilnehmerInnen selbst stellen entscheidende Ressourcen für die Supervision dar. Wie diese Ressourcen genutzt werden können, dafür werden in dem folgenden Artikel einige methodische Vorgehensweisen beschrieben.

„Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt [...], dann muß es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehn, wird geschehn, muß geschehn; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es sei, dann denkt er: nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“

Robert Musil, Der Mann ohne Eigenschaften

Eine wesentliche Aufgabe systemischer Supervision ist es, die SupervisandInnen bei der Reflexion ihrer Sicht der Wirklichkeit sowie vor allem auch bei der experimentellen Konstruktion alternativer Wirklichkeiten zu unterstützen, kurz: sie zu ermutigen, ihren *Möglichkeitssinn* zu entwickeln und zu nutzen.

Gebe ich systemische Supervision in einem Team oder in einer Gruppe, so kann ich als SupervisorIn dabei auf die Erfahrung und die Kenntnisse aller TeilnehmerInnen zurückgreifen und sie in den Prozeß mit einbeziehen, so daß die Supervision reichhaltiger und ergiebiger wird, als wenn ich sie als eine „Einzelsupervision in der Gruppe“ gestalte. Vor allem aber nehmen die verschiedenen Menschen, selbst wenn sie in ähnlicher Weise beteiligt sind, doch mehr oder minder unterschiedliche Perspektiven zu einer Geschichte ein – und die sich daraus von selbst ergebende

Vielfalt an Blickwinkeln und Sichtweisen läßt sich nutzen. Auf welche Weise dies geschehen kann, soll in dieser Arbeit dargestellt werden.

## Der Systemische Ansatz ...

„Systemisch“ ist ein schillernder Begriff. Fast jede in unserem Fach, die etwas auf sich hält, verwendet ihn. Dabei wird er häufig allzu einfach lediglich als Synonym für „mehrere Menschen einbeziehend“ verwendet, was sicherlich auch eine Folge davon ist, daß sich dieser Ansatz aus der Familientherapie entwickelt hat. Ich will in aller Kürze darstellen, was für mich die zentralen Inhalte dieses Beratungsansatzes sind.

Ein System ist „nicht ein Ding, sondern eine Liste von Variablen. Diese Liste kann variiert werden, und die allgemeinste Aufgabe des Experimentators ist es, die Liste zu variieren (andere Variablen zu berücksichtigen‘), bis er schließlich eine Gruppe von Variablen ausfindig gemacht hat, die die gewünschte Eindeutigkeit ergibt“ (Ashby 1974, S. 69). Systeme existieren nicht, oder treffender: „You can never kiss a system“ (Gester 1992, S. 137). Etwas wird von einem Beobachter als System gesehen und definiert. Die BeobachterIn ist entscheidend für die Konstruktion des jeweiligen Systems. Ohne sie gibt es das System nicht. Und umgekehrt geschieht Wahrnehmung und Beschreibung von Wirklichkeit immer durch *jemanden*, sie ist damit unausweichlich immer subjektiv. „Objectivity is a subject’s delusion that observing can be done without him“ (v. Foerster, zit. nach v. Glasersfeld 1985, S. 19).

„Die“ Wirklichkeit wird somit für uns unerreichbar, uns sind nur die unterschiedlichen Sichtweisen von Wirklichkeit zugänglich. Wir können noch nicht einmal sicher sein, ob sich die unterschiedlichen Perspektiven auf eine einzige „wirkliche Wirklichkeit“ zurückführen lassen. Andererseits haben wir die Erlaubnis, neue Möglichkeiten dessen, was wir als „wirklich“ erleben, zu entwickeln und damit zu experimentieren: Konstruieren ist erlaubt und sogar sinnvoll, wenn man in der aktuellen Wirklichkeit nicht weiterkommt.

Aus systemischer Sicht darf man darauf verzichten, objektive Richtigkeiten zu suchen oder objektive Notwendigkeiten zu erfüllen. Die richtige Beschreibung, Erklärung oder Darstellung, von was auch immer, gibt es nicht. Immer ist schon die Bewertung dessen, der beschreibt oder erklärt, enthalten. Auch Probleme oder Schwierigkeiten bestehen nicht per se, sondern sie bestehen immer *für jemanden*. Schwierigkeiten oder Probleme sind keine festen Gegenstände, auch wenn die Formulierung „Probleme *haben*“ dies suggeriert. Gleiches gilt ebenso für Sucht und Abhängigkeit (vgl. Herwig-Lempp 1994) oder für Psychosen (vgl. Simon 1992). Den Glauben, es gäbe sie dennoch wirklich, führt Fritz Simon zurück auf die „magische Wirkung von Worten: Sie verändern das, was sie benennen; manchmal erzeugen sie es sogar erst. [...] So, wie Herr Maier ein Fahrrad oder ein Eigenheim besitzen kann, kann er dann eben auch eine Psychose sein eigen nennen. Es scheint dann nur logisch, daß man zu dem Schluß kommt, man könne ihn von seiner Psychose in derselben Weise befreien, wie man ihm sein Fahrrad stehlen oder sein Haus pfänden kann. Seltsamerweise scheint die Verwendung des Psychose- oder Krankheitsbegriffs nur selten die eigentlich ebenso plausible Idee nahezulegen, Herr

Maier könne seine Geisteskrankheit einmal wie sein Fahrrad aus Versehen irgendwo stehen lassen, wie einen Regenschirm in der Straßenbahn vergessen oder wie sein Haus verkaufen“ (Simon 1992, S. 13). Gleiches gilt für Probleme, Schwierigkeiten, Krisen - aber auch Erfolge und Veränderungen: Es „gibt“ sie nicht im Sinne fester Gegenstände, sondern sie werden konstruiert und anschließend, möglicherweise von Person zu Person unterschiedlich, wahrgenommen. Die solcherart wahrgenommene Wirklichkeit stellt nur eine von vielen möglichen Wirklichkeiten dar, sie kann dekonstruiert und anschließend als eine andere Wirklichkeit neu konstruiert werden. Sowenig es aus konstruktivistisch-systemischer Perspektive „das“ Problem oder eine richtige, „objektive“ Sichtweise von irgend etwas gibt, sowenig gibt es auch „die“ Lösung. Da es zu einem Problem immer *jemanden* gibt, *für den* dieses Problem besteht, muß es letztlich auch immer *seine* Entscheidung sein, wie die Lösung aussieht. Systemisch gesehen ist es immer die Fragende, die KundIn, die entscheidet, wann eine Lösung erreicht worden ist. Mehr noch: Man darf davon ausgehen, daß sie selbst bereits aufgrund ihrer Erfahrungen bei früheren Lösungsversuchen nicht nur über Mißerfolge verfügt, sondern auch brauchbare Vorstellungen darüber hat, worin die Lösung bestehen könnte, welche Bestandteile sie enthalten könnte. Die KundIn selbst verfügt über Ressourcen, die es aufzuspüren und nutzbar zu machen gilt.

### **... in der Supervision**

Überträgt man dieses Konzept auf Supervision, so können einige „Essentials“ festgehalten werden – wobei anzumerken bleibt, daß es bereits eine Reihe Beschreibungen von Konzepten systemischer Supervision (vgl. z.B. Retzer 1990, Brandau 1991, Kersting 1991, Krüger 1991, Hargens 1993, Schmidt 1993, Ritscher 1996) gibt, die keineswegs identisch, wohl aber in der Regel kompatibel sind. Heinz Kersting formuliert: „Nach der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus ist jede menschliche Wirklichkeit durch Sprache konstruierte Wirklichkeit. Supervisanden konstruieren demnach in ihren Institutionen und Praxissituationen Wirklichkeiten. Wenn in den Arbeitssystemen Probleme auftauchen, sind möglicherweise die Wirklichkeitskonstrukte unbrauchbar geworden. In der Supervision nun verende ich Interventionen, die ich auswähle unter dem Gesichtspunkt, ob sie in der Lage sind, eingefahrene Handlungsabläufe so zu unterbrechen, daß die Komplexität menschlicher Deutungsmöglichkeiten wieder sichtbar wird und andere, vielleicht brauchbarere Wirklichkeiten konstruiert werden können“ (Kersting 1992, S. 73).

Jürgen Hargens stellt drei Grundannahmen als wichtig heraus: „Supervisanden und Supervisoren besitzen ihre je eigenen, spezifischen Kompetenzen in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern. Supervision orientiert sich ausschließlich an den aktuellen Wünschen und Interessen der Klienten. Supervision bietet Reflexionsmöglichkeiten und keine Lösungen für Probleme“ (Hargens 1993, S. 60).

Arnold Retzer schließlich beschreibt den Supervisor als „machtlosen Beobachter“: Der Begriff Supervisor stehe zwar einerseits für Berufsbezeichnungen von Kontrolleuren, Aufsehern und Inspektoren, führe aber andererseits in ein Bedeutungsfeld, „das durch Tätigkeiten wie sehen, wahrnehmen, bedenken oder erwähnen

markiert wird. Läßt man sich auf das erste Bedeutungsfeld ein, läßt man sich auch auf die Prämisse ein, daß es richtiges und gutes Denken und Handeln gibt, das zu entsprechenden richtigen und guten Resultaten führen wird. [... Es] stellt sich dann natürlich die pragmatische Frage, mit welchem Machtarsenal, um nicht zu sagen Waffenarsenal, der Supervisor ausgestattet sein müßte, um nur in Ansätzen seiner Ansicht genüge zu tun, richtige und gute Resultate zu kontrollieren. Anders die Prämisse, auf die man sich einläßt, wenn man sich in das zweite Bedeutungsfeld begeben will. Diese impliziert eher die Machtlosigkeit [...]. Gleichzeitig entsteht jedoch auch die Chance, machtlos beobachten, wahrnehmen, bedenken und erwägen zu können“ (Retzer 1990, S. 358).

Es kann nicht darum gehen, „die richtige“ Beschreibung zu erstellen: Vielleicht mehr als Vertreter anderer Richtungen „wissen“ KonstruktivistInnen und SystemikerInnen, daß das Durchsetzen einer bestimmten Ansicht und Schule mehr mit Macht und Definitionsvermögen als mit Richtigkeit und Objektivität zu tun hat. Da es ihnen nicht um Einfluß und Macht über die SupervisandInnen geht, ist für sie das entscheidende Kriterium zur Beurteilung eines Konzepts, ob und für wen und in welchen Situationen es brauchbar ist.

Im folgenden einige Grundsätze, die mir im Zusammenhang mit dem Konzept von systemischer Supervision wichtig sind:

- Supervision ist eine Möglichkeit, um über berufliche Zusammenhänge miteinander ins Gespräch zu kommen, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren. Dies braucht sich nicht zu erschöpfen im Reden über Schwierigkeiten und Probleme, sondern kann sich auch auf einen „unproblematisierenden“ Austausch über Erfahrungen und mögliche Sichtweisen beziehen.
- Supervision wird nicht auf das Finden einer einzigen Lösung oder die Auseinandersetzung mit einer einzigen Sichtweise abzielen, sondern versuchen, gemeinsam mit der SupervisandIn verschiedene mögliche Sichtweisen zu entwickeln, unter Umständen bezogen auf die verschiedenen Standpunkte der an der Geschichte oder auch an der Supervision beteiligten Personen.  
„Ressourcenorientierung“ bedeutet, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der TeilnehmerInnen für alle zu erschließen.
- Die Entscheidung über die Auswahl der Lösung unter den Alternativen liegt ausschließlich bei der SupervisandIn, fachliche Kompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wird ihr einfach unterstellt.
- Supervision erfolgt im Auftrag der SupervisandInnen: Sie definieren Auftrag, Fragestellungen, Ziele. Selbstverständlich kann die SupervisorIn eigene Themen vorschlagen sowie Anregungen für Fragestellungen geben, doch wird sie immer wieder nachfragen, ob sie noch am Thema der SupervisandIn ist und ob diese mit der Richtung und der gewählten Methode einverstanden ist.

Die entscheidende Aufgabe von Supervision ist die Förderung eines Austauschs, der die Erschließung neuer Ideen und Sichtweisen sowie die Nutzung der vorhandenen Ressourcen fördert und der dadurch alternative Handlungsoptionen ins Blickfeld bringt. Gegenüber den bestehenden Perspektiven und Sichtweisen soll eine gewisse „Respektlosigkeit (irreverence)“ (nach Cecchin, Ray & Lane 1993) möglich sein: „Respektlosigkeit heißt, niemals eine einzige logische Ebene einer Position zu akzeptieren, sondern es vorzuziehen, mit verschiedenen Abstraktionsebenen zu spielen und von einer zur anderen zu wechseln“ (ebd. S. 27).

## **Systemisches Handwerkszeug für die Supervision in der Gruppe**

Für das Arbeiten mit Paaren und Familien, bspw. in Beratungsstellen, skizziert Jochen Schweitzer das systemische Grundhandwerkszeug: „Grob gesagt sind Hypothesenbilden, (zirkuläres) Fragen, (umdeutendes) Kommentieren und das Formulieren von Handlungsvorschlägen die vier Grundwerkzeuge der systemischen Beratung und Therapie, die einander dauernd abwechseln. Ihr typisches Medium ist die Sprache, allerdings sind auch grafische Darstellungen an der Tafel, räumliche Inszenierungen in Form von Beziehungsskulpturen sowie die Inszenierung und Beobachtung von Alltagsritualen oft nützlich“ (Schweitzer 1993, S. 20).

Diese Grundwerkzeuge wurden auch hier aufgegriffen und für die Verwendung in der systemischen Supervision mit Gruppen weiterentwickelt. „Gruppe“ kann dabei sowohl ein Team bezeichnen als auch SupervisorInnen, die sich ausschließlich für die Supervision zusammengefunden haben. Die Darstellung ist selbstverständlich nicht erschöpfend, die hier vorgestellten Methoden beziehen sich nur auf Teilaspekte von Supervision - ebenso wie das hier vorgestellte Handwerkszeug auch in der kollegialen Beratung ohne externe SupervisorIn verwendbar ist (vgl. Herwig-Lempp 1993).

Ausgangspunkt für supervisorische Beratung sind häufig Probleme und Schwierigkeiten, wobei dann ein Handwerkszeug gefragt ist, das es erlaubt, bei der Suche nach Lösungsperspektiven die gesamte Gruppe zu nutzen, und es gleichzeitig der vortragenden SupervisorIn ermöglicht, ohne einen (tatsächlichen oder auch nur vorgestellten) Verlust an Autonomie, Fachlichkeit und Ansehen Neues aufzunehmen und umzusetzen. Darüberhinaus aber kann man auch gezielt nach Möglichkeiten suchen, wie die TeilnehmerInnen einer Supervision sich explizit positiv und mit Erfolgen darstellen können. Supervision in Gruppen kann für alle TeilnehmerInnen die Chance bieten, sich aus dem beruflichen Alltag der anderen anregen zu lassen, über die eigene Praxis zu reflektieren und daraus zu lernen.

### **Das Anliegen**

In der Regel trägt die SupervisorIn zunächst ihr Anliegen, ihre Frage oder ihr Thema vor. Möglicherweise hat sie sich darauf vorbereitet, sich evtl. die Grundinformationen vorher zusammengestellt, auf einer Skizze zusammengefaßt und ihre Fragestellung vorformuliert. Hilfreich kann sein, wenn man gemeinsam ein oder mehrere einfache Schemata entwickelt, nach denen die SupervisorInnen die Darstellung oder Erzählung ihres Anliegens vorbereiten können.

In jedem Fall braucht die Darstellung des Anliegens nicht länger als zwei bis fünf Minuten zu dauern (auch wenn es nicht um Kürze der Darstellung um jeden Preis geht). Um auf neue Gedanken und andere Ideen zu kommen, ist es sinnvoll, sich sowohl als Erzählende als auch als Zuhörende nicht allzu sehr von der bisherigen Problemsicht fesseln zu lassen, um nicht in eine „Problemhypnose“ zu geraten. In gewisser Weise kommt es darauf an, gerade *nicht zu viele* Informationen zu erhalten.

Eine vollständige oder nahezu vollständige Information ist ohnehin nicht möglich (gelänge sie tatsächlich, wären die ZuhörerInnen in *derselben* Situation wie die ErzählerIn, das aber sollen sie gerade nicht sein). Am Ende sollte Klarheit über die Fragestellung vorhanden sein und ein Grundstock an Information, den die vortragende KollegIn für notwendig hält, bestehen.

Nicht immer ist eine klare Erzählung oder Fragestellung möglich. Dann wird die SupervisandIn eben zunächst „wirr“ und „chaotisch“ über das berichten, was sie beschäftigt oder interessiert. Anschließend ist es Aufgabe der Gruppe, gemeinsam Ideen über die möglichen Fragestellungen, die aus dieser Geschichte erwachsen könnten, zu entwickeln.

## **Spekulieren**

Zuweilen kann man auf die einleitende Erzählung verzichten und sich mit einigen Stichworten begnügen. Insbesondere dann, wenn sich die SupervisandInnen gut kennen, evtl. sogar zusammenarbeiten, genügen meist einige Begriffe oder Namen, um bei den anderen Bilder und Vorstellungen abzurufen - auch darüber, was die Vortragende möglicherweise bewegt. Die Gruppe spekuliert, was die Frage derjenigen sein könnte, die etwas besprechen will. Sie hypothetisiert, phantasiert und erfindet sie aufgrund der mehr oder weniger vagen Vorinformationen.

Beim Spekulieren gilt, daß die TeilnehmerInnen sich kurz und knapp fassen und die einzelnen Beiträge nicht diskutiert werden. Die SupervisandIn äußert sich zunächst nicht dazu (an sie werden keine Fragen gestellt und sie greift nicht korrigierend ein, auch dann nicht, wenn die anderen von – ihrer Ansicht nach – „falschen“ Annahmen ausgehen oder zu unbrauchbaren Schlüssen gelangen).

Die Vortragende hört sich das an und kann sich aus den Entwürfen und Vorschlägen die für sie interessanteste Frage herausgreifen – oder auch eine neue entwickeln. Zuweilen liegt der Gewinn nicht in den Spekulationen selbst, weil sie aus Sicht der KollegIn doch etwas arg daneben liegen, sondern in den Informationen, die die SupervisandIn aus diesen Rückmeldungen der Gruppe erhält.

Als Grundlage für die Spekulationen lassen sich auch Skulpturen oder Bilder, die von der KollegIn der Gruppe vorgestellt werden, verwenden. Die Gruppe in die Kunst des Hypothesisierens einzuführen und sie zu ermuntern, diese Kunst aktiv und mit Lust anzuwenden, ist bei den meisten der hier vorgestellten Methoden zentral.

## **Kurze Kommentare**

Die SupervisandIn erzählt ihr Anliegen und wünscht sich anschließend kurze Statements dazu von den Gruppenmitgliedern, also beim Zuhören spontan entstandene Anregungen, Befürchtungen, Hypothesen, Assoziationen, Vorschläge, Ratschläge, Warnungen - als günstig, d.h. nützlich erweist es sich, wenn die unterschiedlichsten Formen vorkommen.

Nachfragen an die Vortragende sind dabei ausdrücklich wieder nicht zugelassen („Warum hast Du Dich nicht gleich an Deine KollegIn gewandt? Was hättest Du am liebsten gemacht?“). Stattdessen können sie als Annahmen formuliert werden:

„Angenommen, Du hättest Dich gleich an die KollegIn gewandt, ... – An Deiner Stelle hätte ich am liebsten bzw. auf keinen Fall ...“.

Fällt es den SupervisandInnen schwer, keine Fragen zu stellen, kann man sie daran erinnern, daß Grundlage jeder Frage immer eine Hypothese ist, die unterstellt, daß die Antwort auf diese Frage von Bedeutung ist. Diese Hypothese kann herausgeschält und dann anstelle der Frage geäußert werden.

Die Kommentare lassen sich ungeordnet (jede wenn und wann sie will) oder der Reihe nach (ähnlich wie bei einem „Blitzlicht“) abfragen. Um zu verdeutlichen, daß immer nur eine/r mit Sprechen an der Reihe ist, kann es sinnvoll sein, einen Bleistift herumzureichen - wer ihn hat, spricht, und sonst niemand. Alternativ kann man in die Mitte des Raumes eine Klingel stellen, die jede drückt, bevor sie spricht.

Selbstverständlich ist, daß nicht jede zu einem Kommentar verpflichtet ist. Evtl. vereinbart man ein Zeichen, das diejenigen geben, die sich nicht äußern wollen, so daß man nicht vergebens wartet.

Eine Variante stellt der Kommentar der KollegInnen zu einer Erzählung dar, der sich ausschließlich auf die Beschreibung der eigenen Körperempfindungen, die man während des Vortrags an sich erlebt hat, beschränkt – unter Verzicht auf weitergehende Deutung, Bewertung oder Interpretation dieses eigenen Erlebens. Folge können für die Vortragende sein, daß sie sich eigener Körper-Haltungen erinnert oder wieder bewußt wird oder auch dadurch erkennt und erlebt, daß verschiedene Menschen völlig unterschiedlich, vielleicht zum Teil gegensätzlich auf eine Situation emotional reagieren. Schließlich regen sie die Kommentare gerade in dieser Form möglicherweise leichter zu neuen Assoziationen und Ideen an.

## **Interviewen**

Die SupervisandIn erzählt ihr Anliegen nicht, sondern läßt sich befragen. Die Gruppenmitglieder stellen Fragen, in denen möglichst viele unterschiedliche Hypothesen impliziert sind und die die verschiedensten Bereiche des Anliegens umfassen. Die Vortragende muß möglichst kurz antworten. Es läßt sich wie ein Spiel betrachten: Die KollegInnen sollen eine Geschichte herausbekommen – und doch wird es ihnen nicht gelingen zu vermeiden, daß sie selbst daran beteiligt sind, die Geschichte mit zu entwickeln und damit auch zu erfinden. Es wird nicht die Geschichte sein, die die SupervisandIn selbst erzählt hätte - und möglicherweise wird sie gerade dadurch in ihr etwas Neues entdecken.

Vielleicht können die Gruppenmitglieder ausdrücklich angeleitet werden, sich nicht von einem Motiv oder Thema, einer Fragestellung oder Schwierigkeit an einem Punkt in der Erzählung fesseln zu lassen, sondern mit ihren Fragen „in der Geschichte herumzuwandeln“, sie wie einen Garten zu betrachten, den man erkunden will. Unvermeidlich ist, daß die Vortragende dabei sozusagen an der Hand genommen wird und ebenfalls eingeladen ist, sich neue Gegenden in ihrer Geschichte zu betrachten. Diese Metapher des Gartens, als das sich ein Anliegen, eine Erzählung oder auch ein Problem auffassen läßt, als inneres Bild vor Augen zu haben, kann es den TeilnehmerInnen erleichtern, sich nicht an einzelnen, meist sehr verlockenden Punkten festzubeißen.

### **Kreuzverhör**

Eine Variation des Interviews kann das „Kreuzverhör“ sein: Eine SupervisandIn, die sich für ihre Arbeit mit den Klienten eine bestimmte Strategie oder ein Vorgehen überlegt hat, stellt dies in aller Kürze dar und bittet anschließend die Gruppenmitglieder, sie ins Kreuzverhör zu nehmen und ihr Vorgehen kritisch zu hinterfragen. Ihr Ziel ist es zu prüfen, ob sie es ausreichend durchdacht hat, ob sie es hinreichend begründen kann, ob sie auf die verschiedenen denkbaren Varianten im Verhalten der anderen ebenso wie auf unerwartete Reaktionen ausreichend vorbereitet ist, kurz: Ob ihr Ansatz gegenüber der Kritik und der Herausforderung durch die KollegInnen bestehen kann.

### **Einen guten Rat geben**

Eine noch unmittelbarere Form der Kommentare ist die direkte Bitte um Ratschläge. Die SupervisandIn fordert die TeilnehmerInnen auf, ihr „gute Ratschläge“ zu geben. Eine Vielzahl von unterschiedlichsten Ratschlägen, darunter durchaus auch zunächst eher undurchführbare, absurde oder erschreckende, weil Denkverbote überschreitende Tips, wird angestrebt. Aufgabe der Gruppenmitglieder ist es, darauf zu achten, daß die Ratschläge möglichst vielfältig sind. Hier sind Phantasie und Kreativität gefragt, gegebenenfalls konstruiert man aus bereits ausgesprochenen Ratschlägen möglichst extreme Gegenentwürfe.

Nun sind gerade „Ratschläge“, insbesondere wenn sie gut gemeint sind, (nicht nur) in der Beratung verpönt. „Das Gegenteil von gut ist gut gemeint“ hat Erich Kästner einmal treffend festgestellt. Dazu passend erscheint die Redensart „auch Ratschläge sind Schläge“. Entscheidend aber ist, in welchem Kontext Ratschläge erteilt werden, d.h. vor allem auch, ob sie erwünscht sind oder ob sie jemandem ungebeten angetragen werden. In dieser Form in der Supervision eingesetzt ist es hilfreich, wenn es nicht bei einem einzigen guten Tip bleibt.

Vielleicht möchte man die Vielzahl der unterschiedlichen Ratschläge festhalten. In der Regel wird in Supervisionen nicht mitgeschrieben. Es kann jedoch hilfreich sein, daß in bestimmten Phasen der Supervision die Ratschläge, Verschlimmerungsvorschläge, Umdeutungen etc. nicht nur zusammengetragen, von jemandem mitgeschrieben oder auch in ein Diktiergerät gesprochen werden. Der Vorteil ist, daß die Vortragende nicht selbst mitschreiben muß, sondern sich auf die Beiträge aus der Gruppe konzentrieren kann.

### **Ideen sammeln**

Zuweilen bemerkt die SupervisorIn, daß es bei einem konkreten Anliegen vielleicht (auch) darum geht, die Vortragende einzuladen, die Mit-SupervisandInnen zu fragen, welche Erfahrungen, Kenntnisse und Vorschläge sie zu bestimmten Fragen haben. Etwa wenn eine Vortragende darüber klagt, daß ihr in der Arbeit mit ihren Jugendlichen die Ideen für eine interessante, abwechslungsreiche Freizeitgestaltung

ausgegangen sind oder daß sie bei der Unterstützung zur Wohnungssuche für eine Familie scheitert. Hier hilft zuweilen allein die Frage an die Gruppe: „Was könnte ich mit den Jugendlichen unternehmen?“ oder „Was könnte Familie X. alles tun, um eine Wohnung zu finden und zu bekommen?“ Man kann die Gruppe zum Brainstorming einladen, d.h. daß sie möglichst unkoordiniert und mit wenig eingrenzenden Vorannahmen kurze Vorschläge einwirft, die wiederum das Gedächtnis oder die Phantasie der anderen erneut in Schwung bringen. Oft geht es dann nur noch darum, daran zu denken, daß jemand Stichworte mitschreibt, und die Gruppe insoweit zu leiten, daß sie nicht ins Diskutieren gerät. Am Ende sollte der Vortragenden auch wirklich freistehen zu entscheiden, was sie davon übernehmen oder ausprobieren will.

### **Umdeutung**

Zuweilen ist das Anliegen oder besser die Klage von SupervisandInnen, daß sie „nichts Gutes“ mehr an ihren KlientInnen, KollegInnen oder Vorgesetzten sehen können, sie nur noch genervt sind und finden: „Die machen alles falsch, was sie nur falsch machen können. Es geht einfach nicht mehr weiter. Erfolge und Veränderungen sind nicht absehbar. Ich versage und bringe nichts mehr auf die Reihe.“ Oder es fällt der SupervisorIn und den anderen TeilnehmerInnen der Supervision auf, daß nur noch Negatives kommt. Spätestens dann könnte man es mit Umdeutungen, auch positives Konnotieren oder Reframing genannt, probieren. Die SupervisandIn (evtl. mit Hilfe der anderen TeilnehmerInnen) stellt eine Liste mit drei bis zehn kurzen Sätzen auf, in denen sie ihre momentane Sichtweise beschreibt. Dabei verzichtet sie auf Beschönigungen und auf Rücksichtnahme gegenüber dem beraterischen Über-Ich oder auf andere Bedenken. Die SupervisandInnen notieren sich diese Sätze und erhalten je Satz (nicht mehr als) eine Minute Zeit, um den Satz „um jeden Preis“ so umzuformulieren, daß er einen für die Vortragende *positiven* Sachverhalt beschreibt. Die TeilnehmerInnen sollen sich nur auf den Satz selbst beziehen - ohne dabei den ihnen vielleicht bereits bekannten „tatsächlichen“ Sachverhalt zu berücksichtigen.

Die nun folgende Einzelarbeit verläuft still und möglichst ohne Zwischengespräche, auf jeden Fall ohne irgendwelche Nachfragen. Möglicherweise lacht gelegentlich jemand in sich hinein, das erhöht die Neugier der anderen und stachelt sie vielleicht nochmals an. Es kann sein, daß einzelne etwas unter „Streß“ geraten, da man in leichtem Zeitdruck ist. Nach Ablauf der Zeit wird von der Vortragenden jeweils ein Ursprungssatz verlesen, anschließend trägt jede TeilnehmerIn ihre Umdeutung dieses Satzes vor.

Beispiele für solche positiven Umdeutungen in bezug auf eine Klientin: Statt „die Klientin möchte nichts verändern“ ist denkbar, „die Klientin ist mit ihrer gegenwärtigen Situation zufrieden“, „sie sieht vor allem ihre Fähigkeiten und Ressourcen“ oder „sie hat eine gesunde Skepsis gegenüber möglichen negativen Folgen von vorschnellen Veränderungen“. Oder statt „die KlientInnen sind unzuverlässig und halten abgesprochene Termine nicht ein“ läßt sich vorstellen, daß „sie eigene Prioritäten und Zeitvorstellungen haben und selbstbewußt wahrnehmen“, „sie eher in der Beziehung zur Sozialarbeiterin leben als in formalen Absprachen“ oder „sie

sehr situationsbezogen und lebendig leben, dies aber nicht als Abwertung der Sozialarbeiterin gemeint ist“.

Im Anschluß kann die Vortragende sich nochmals zu den positiven Konnotationen der Gruppe äußern, wenn sie will. Möglicherweise läßt sich von hier aus eine darauf aufbauende Fragestellung entwickeln. Aber vielleicht hat sie damit auch schon vorläufig ausreichend Anregungen für neue Blickwinkel – und damit auch für neue Handlungsspielräume – bekommen: Die Idee, dies oder jenes könnte sie evtl. auch anders sehen und bewerten (sofern sie dies überhaupt für hilfreich hält – denn selbstverständlich wird nicht *verlangt*, daß sie tatsächlich etwas anders sieht).

## Rollenspiel

Rollenspiele sind bekannt: ein Teil der Gruppe spielt eine Szene aus dem Arbeitsalltag. Ziel ist häufig, ein Anliegen zu verdeutlichen, eine Situation für alle besser zu vergegenwärtigen und vielleicht auch, die darin beteiligten Menschen besser zu verstehen. Daneben können Rollenspiele aber auch verwendet werden, um bestimmte Situationen und Erlebnisse in einem neuen Licht zu sehen, zukünftige Situationen (bspw. ein geplantes Gespräch) vorweg zu nehmen, neue Ideen zu entwickeln, mit anderen Verhaltensweisen zu experimentieren oder sie zu trainieren (zum Rollenspiel vgl. ausführlich Ritscher 1996).

Durch das Spielen und Darstellen besteht allerdings die Gefahr, von der dargestellten Wirklichkeit gefesselt zu sein oder sie an der wirklichen Wirklichkeit zu messen („genauso ist meine KlientIn tatsächlich“, „genau so und nicht anders muß ich mich dann verhalten“). Um sich dieser Suggestivwirkung zu entziehen – denn die Wirklichkeit fällt immer anders als geplant aus –, sind einige Regeln und Vorkehrungen nützlich.

Sinnvollerweise begrenzt man die Dauer eines Spiels auf wenige Minuten (zwei bis maximal zehn Minuten sind immer ausreichend). Die SupervisorIn läßt die Vortragende die Rollen besetzen bzw. besetzt sie selbst. Sie achtet auf die zeitliche Begrenzung und sorgt dafür, daß mehrere, unterschiedliche Varianten gespielt werden.

Szenen brauchen nur angespielt und nicht in voller Länge nachgespielt werden.

Wichtiger ist es, daß mit verschiedenen Varianten experimentiert wird. Ein Teil der Gruppe ist Publikum, einzelne TeilnehmerInnen tauschen im Verlauf der Beratung mit den RollenspielerInnen.

Ein entscheidendes Stilmittel stellt dabei die Übertreibung dar. Im Rollenspiel kann und soll übertrieben falsch, übertrieben direktiv, übertrieben schüchtern, übertrieben zurückhaltend - überhaupt alles übertrieben dargestellt werden. Die Unterschiede werden so für alle deutlicher und damit spürbarer. Mitunter kann das sogar heiter werden, doch braucht dies für das Ergebnis nicht von Nachteil zu sein. Sogar wenn man Spaß hat und lacht, kann etwas Nützliches dabei herauskommen (auch wenn dies für manche eine gewagte Behauptung ist).

Im Anschluß an das Rollenspiel werden die Eindrücke der TeilnehmerInnen kurz ausgetauscht. Dabei werden alle versuchen, nicht zu vergessen, daß es ein Spiel war: Die SpielerInnen stehen zwar für die Vortragende und die von ihr benannten Personen, doch sie *sind* sie nicht. Gespielt wurde in und mit dem Bild, das die

Vortragende in die Supervision gebracht hat. Diagnosen über die Wirklichkeit lassen sich damit nicht erstellen.

## **Maps**

Auf einem Flipchart oder einer Tafel lassen sich komplexe Situationen grafisch entwirren und damit besser darstellen. Die SupervisorIn kann die vortragende KollegIn bitten, ihr Anliegen mit Hilfe einer „Landkarte“ (map) zu verdeutlichen, etwa indem die beteiligten Personen durch eine Darstellung der verwandtschaftlichen (Genogramm) oder kommunikativen (Soziogramm) Beziehungen dargestellt werden. Talentierte SupervisandInnen können möglicherweise auch Zeichnungen (Karikaturen) der beteiligten Personen erstellen oder bestimmte Situationen grafisch verdeutlichen. Interessant und neue Aspekte hervorbringend kann es manchmal auch sein, wenn die Gruppe sich den Grundriß der Einrichtung der Vortragenden oder der Wohnung der KlientInnen, um die es geht, darstellen läßt.

An dieser Stelle sei der bekannte systemische Grundsatz, „die Landkarte ist nicht die Landschaft“ in Erinnerung gebracht, zwischen beiden besteht ein Unterschied, der zweckmäßigerweise bedacht werden will. Die Landkarte sagt immer auch etwas über diejenige aus, die sie zeichnet und verwendet - über ihren Standpunkt, ihren Blickwinkel, ihre Interessen und Absichten, kurz: welches Material und welche Informationen ihr bei der Erstellung der Karte zur Verfügung stehen und was sie, ganz subjektiv, als für die Karte wichtig hält.

Die Verwendung von Skulpturen in der Supervision kann – je nach Vorgehensweise – auch als Arbeit mit Karten verstanden werden: Ein inneres Bild der vortragenden SupervisandIn wird im Raum entwickelt und dient als Orientierungshilfe, in dem sie wie bei einer Karte einige Merkmale, die im Moment als bedeutsam herausgestellt werden, verwendet. Im Grunde handelt es sich um eine begehbare Karte.

## **Skulpturen stellen**

Die vortragende SupervisandIn kann dazu eingeladen werden, ihr Anliegen so vorzutragen, daß sie es durch eine Skulptur verdeutlicht. Beispielsweise kann ihr vorgeschlagen werden, für jedes entscheidende Element ihrer Erzählung eine TeilnehmerIn zu nehmen und im Raum aufzustellen. Die Vortragende kann eine bestimmte Situation also dadurch erzählen oder ihre Sicht der Beziehungen der in ihrer Erzählung beteiligten Menschen darstellen, indem sie einige Gruppenmitglieder als Material für eine Skulptur verwendet.

Die Gestaltungsprinzipien sind vielfältig. Im Körperausdruck der Personen sowie in der Entfernung und der Haltung, in denen sie zueinander stehen, lassen sich von der BildhauerIn Auffassungen und Vorstellungen von Beziehungen bzw. Ergebnisse von Erlebnissen und Lebensgeschichten (man kann alternativ auch vom Standbild eines Filmes oder einem Schnappschuß in einer bestimmten Situation ausgehen) ausdrücken. Die SupervisorIn kann die Vortragende, gegebenenfalls auch

wiederholt, dazueinladen, die Skulpturen möglichst genau zu stellen. Interpretationen und Nachfragen sind hingegen vorsichtig anzuwenden. Steht die Skulptur, so können die Eindrücke der „Models“ und der Zuschauer, die sie beim Entstehungsprozeß und beim Betrachten des fertigen Bildes hatten, erfragt werden. Nun lassen sich bspw. Teile herausnehmen oder in der Haltung verändern – und schließlich können wir diese Skulpturen in Bewegung kommen lassen und die dadurch in Gang gebrachte Entwicklung beobachten.

Die Skulptur braucht sich nicht unbedingt auf Personen zu beschränken, in Ergänzung zu ihnen oder auch anstelle der Personen können auch Beziehungen, Konflikte, Eigenschaften oder positive Bezüge zwischen Personen „personifiziert“ werden. Sie werden damit nicht mehr als unveränderliche Bestandteile der Personen gesehen, sondern werden zu PartnerInnen. Indem man sie „externalisiert“, läßt sich anders mit ihnen umgehen: sie können betrachtet, umgangen, vernachlässigt, übersehen, verschoben, befragt, an den Rand oder zeitweise auch in den Mittelpunkt gestellt werden (zu weiteren Möglichkeiten der Externalisation vgl. Tomm 1989). Eine Situation oder eine Erzählung wird dreidimensional und auseinandergezogen. Sie läßt sich nun wie eine Landschaft, wie ein Garten verstehen, der allmählich erkundet wird. Insbesondere dann, wenn auch Probleme und Eigenschaften personifiziert werden, wird einsehbar, daß man auch komplexe Situationen auf die verschiedenste Weise „begehen“ kann. Probleme und Eigenschaften sind keine festen Pakete, unausweichlicher Bestandteil von Personen oder Situationen, sondern sie haben aus unterschiedlichen Standpunkten auch ein ganz unterschiedliches Gewicht, eine ganz andere Bedeutung.

Die Skulptur ist als diagnostisches Mittel, also um etwas über die dargestellten Personen und Situationen herauszufinden, in diesem Zusammenhang ungeeignet. Sie sagt allenfalls etwas aus über dieses innere Bild der Vortragenden - und nicht, „wie es in Wirklichkeit ist“. Skulpturen können jedoch die ausgesprochenen und unausgesprochenen Diagnosen sowie andere Hypothesen der SupervisorIn verdeutlichen.

Eine weitere Variation von Skulptur-Arbeit kann man entwickeln, wenn man der SupervisorIn nicht „menschliches Material“ zur Verfügung stellt, sondern ihr eine Kiste mit Spielzeugfiguren, evtl. auch mit Zusatzmaterial (Zäune, Bäume, Verkleidungen etc. pp.), gibt und sie bittet, damit ein Bild zu entwerfen. Oder man fordert die SupervisorIn auf, sich selbst im Raum Material für eine Skulptur zusammenzusuchen.

## **Das Reflecting Team**

Diese Vorgehensweise wurde von Tom Andersen (1990) zunächst für den therapeutischen Kontext entwickelt und von vielen anderen weitergedacht oder auch verändert. Im folgenden soll ein Beispiel für eine mögliche Verwendung in der Supervision gegeben werden.

Die SupervisorIn unterteilt die Gruppe in zwei Teile: das Beratungsteam und das Reflecting Team. Die Mitglieder des Reflecting Teams setzen sich deutlich abgegrenzt von den anderen an einem Ende des Tisches oder in einer Ecke des

Raumes zusammen. Sie beschränken sich zunächst ausschließlich auf die Beobachtung.

Möglicherweise erhalten die Mitglieder dieses Reflecting Teams unterschiedliche Beobachtungsaufgaben, d.h. immer ein oder zwei bekommen die Aufgabe, Hinweise auf eine bestimmte Frage zu sammeln, ihre Augen und Ohren also für ganz spezielle Informationen offen zu halten. Solche Aufgaben können sein „Wo sind bereits Lösungsansätze erkennbar?“, „Wer definiert ‚das Problem‘ in welcher Weise?“, „Welche Vorstellungen über mögliche Ziele und Problemlösungen bestehen?“. Das Beratungsteam beginnt die SupervisandIn, die etwas besprechen möchte, zu interviewen bzw. mit ihr ein Gespräch über ihr Thema zu führen. Nach ca. zehn Minuten wird dieses Gespräch unterbrochen und man tauscht die Plätze: nun setzt sich das Reflecting Team in die Mitte, während die Vortragende und das Beratungsteam nur zuhören und beobachten.

Die Reflexion erfolgt über das, was gehört (und gesehen) wurde, sie bezieht sich auf die aktuelle Beratungssituation (und nicht etwa auf die von der SupervisandIn beschriebene Situation in der Familie), und sie findet innerhalb des Reflecting Teams statt: man tauscht sich aus, kommentiert, stellt sich (nicht unbedingt zu beantwortende) Fragen, ergänzt sich gegenseitig, diskutiert verschiedene Vorgehensweisen. Niemand braucht lange Monologe zu halten, denn im Gespräch miteinander kommen mehr neue Gedanken. Jede hat nach Möglichkeit im Kopf, daß es verschiedene Sichtweisen gibt und daß keine auf ihrer eigenen zu bestehen braucht.

Nach weiteren zehn Minuten wird die Reflexion unterbrochen, die Plätze werden abermals getauscht, und das Beratungsteam reflektiert mit der vortragenden SupervisandIn das soeben Gehörte und Gesehene im Hinblick darauf, ob die KollegIn neue Ideen und Anregungen bekommen könnte, was sie möglicherweise weiterverfolgen und ausprobieren könnte. Spätestens nach weiteren zehn Minuten ist dieser Teil und damit die Beratung abgeschlossen.

Beide Teams führen ihre Gespräche jeweils in sich geschlossen: die ZuhörerInnen mischen sich nicht in das Gespräch ein, auch nicht mit „kurzen Nachfragen“, „Richtigstellungen“ oder Kommentaren, und die Gesprächsrunde bezieht sich nur auf sich selbst. Sie spricht die Außensitzenden nicht an, sondern allenfalls über sie.

Auch mit den Blicken bleibt man in der Gesprächsrunde und sieht die im Außenkreis Sitzenden nicht an, um möglichst frei und von den BeobachterInnen unbeeindruckt zu bleiben und sich nicht durch aktuelle (nonverbale)

Rückmeldungen beeinflussen zu lassen. Hier, wie bei allen anderen Methoden auch, ist es Aufgabe der SupervisorIn, die notwendigen (weil sinnvollen) Regeln vorzustellen und darauf zu achten, daß man sich in der Gruppe daran hält.

Negative Bewertungen und Umdeutungen sollten innerhalb des Reflecting Teams nicht erfolgen: sie mobilisieren bei den ZuhörerInnen dann nur das berechtigte Bedürfnis, sich zu rechtfertigen und unzutreffende Sichtweisen wieder zurechtrücken zu wollen, statt mögliche neue Ideen aufgreifen und weiterspinnen zu können.

## Metaphern

Die SupervisorIn erzählt ihre Geschichte in aller Kürze. Die SupervisorIn fordert die Gruppe auf, Metaphern oder Bilder für die beschriebene Situation, die Familie, eine bestimmte Person oder ein Verhalten zu finden: „Dies kommt mir vor wie eine ...“. Die Metaphern werden der Reihe nach und ohne Erläuterung vorgetragen. Weitere Möglichkeiten entstehen, wenn man Titel oder Geschichten, auch Werke der Literatur oder Märchen als Bilder heranzieht. So kann man auch entlang der Erzählung eines Anliegens den einzelnen Elementen der Geschichte Märchensymbole zuordnen und anschließend gemeinsam ein Märchen daraus entwickeln. Schließlich kann man zu Bildern und Metaphern dadurch kommen, daß die Gruppe der Erzählung der KollegIn aufmerksam zuhört und die von ihr genannten oder die von ihr angeregten Bilder zusammenträgt.

Man beginnt, mit den verschiedenen Bildern zu spielen, sie weiter zu entwickeln, sie gemeinsam auszugestalten. Wenn man nun über die Situation oder die Familie spricht, versucht man, „im Bild“ zu bleiben. Als Alternative kann die KollegIn eine sie besonders ansprechende Metapher (oder, im Gegenteil, eine, die ihr eher fern liegt) herausgreifen und nur sie „ausspinnen“.

Wenn der Bericht einer SupervisorIn über ihre Arbeit in diesem Artikel als „Geschichte“ oder „Erzählung“ bezeichnet wird, so ist dies selbst eine Metapher und der Versuch, die Subjektivität des Berichts in Erinnerung zu bringen. Zwar sind auch Begriffe wie „Fall“, „Einsatz“ und „Bericht“ nichts anderes als Metaphern, doch werden diese mittlerweile mit großer Selbstverständlichkeit gebraucht. Sie suggerieren Objektivität und Zwangsläufigkeit und lassen die Beteiligung der jeweils Berichtenden, ihre Sichtweisen und die von ihr implizit vorgenommenen Bewertungen allzu leicht vergessen. Durch die Verwendung anderer Begriffe tritt ein Verfremdungseffekt ein: Man denkt noch einmal darüber nach.

„Wenn wir von einer Metapher zu einer anderen umschalten, ändern wir die Art und Weise, wie wir etwas begreifen, und damit ändern wir unsere Realität. Worte können die Realität nicht verändern, aber indem wir unsere Vorstellungen wechseln, verändern wir unsere Wahrnehmungen und unser auf ihnen beruhendes Handeln. Ontologische Metaphern sind so allgegenwärtig, daß sie uns wie natürliche und selbstverständliche Beschreibungen mentaler Vorgänge erscheinen. Niemals machen wir uns klar, daß sie Metaphern sind.“ (Cytowic 1996, S. 255).

Jay Haley weist auf eine unser Denken geradezu prägende (weil mittlerweile unbezweifelbar wahr erscheinende) Analogie oder Metapher hin, „die uns alle behinderte und die noch immer Quelle so mancher Verwirrung ist. [...] Teil einer alten Tradition war die Vorstellung, daß die für Therapie bedeutsamen Seinsformen innerhalb des Menschen vertikal angeordnet sind. Das heißt, daß das Bewußtsein oben an der Spitze war und daß das Unbewußte sich tief unten befand. Mit dieser Analogie konnte man davon sprechen, etwas in das Bewußtsein heraufzuholen oder etwas in das Unbewußte hinuntergleiten zu lassen. Es war auch möglich, tiefergehende Deutungen zu geben, weil man wußte, daß der bedeutsame Bereich dort unten in den Wurzeln lag und nicht hier oben an der Oberfläche. Als Polemiker konnte man sagen, daß die Therapie der anderen oberflächlich war, während die eigene Therapie tiefgehend war. [...] Ich frage mich wirklich, wie viele Seminarstunden und Kontroversen schon dieser Metapher von Oben-und-Unten gewidmet worden sind. Man kann sich bewußtmachen, wie begrenzt sie ist, wenn

man sich andere Alternativen vor Augen hält. Stellen Sie sich vor, das Unbewußte würde auf der linken Seite liegen und nicht tief unten, und das Bewußtsein würde sich auf der rechten Seite befinden. Da könnte man dann sagen: ‚Meine Therapie ist linksgerichteter als deine.‘ Man könnte auch sagen: ‚Ich habe eine ziemlich rechte Deutung.‘“ (Haley 1993, S. 13–14).

Eine weitere Vorgehensweise, die sich insbesondere mit Gruppen anbietet, ist die unter dem Abschnitt „Skulptur“ geschilderte Vorstellung eines Gartens oder einer Landschaft zu verwenden, in dem sich die Eigenschaften, Probleme und Krisen an bestimmten Orten befinden, während die SupervisandIn dazwischen un/lustwandeln kann. Je nach Standort befindet sie sich mehr oder weniger nahe an den Problemen, ist mehr oder weniger im Einzugsbereich verschiedener Eigenschaften und hat vor allem die Möglichkeit, ihre Standpunkte zu verändern. Das Bild des Gartens ist weder nur zweidimensional (viel - wenig, oben - unten, voll - leer, ja - nein) noch statisch - und es läßt der SupervisandIn noch Spielraum. Auch unabhängig von der Skulpturarbeit ermöglicht es bspw. in einer Gruppe, verschiedene Gegenden (Eigenschaften, Probleme, aber auch Lebensbereiche, Interessensgebiete, Beziehungen) von verschiedenen Gruppenmitgliedern repräsentieren zu lassen und damit aus den Personen der SupervisandIn und anderen Beteiligten herauszunehmen.

### **Erfolgsmeldung**

Eine Gefahr von Supervision liegt darin, daß alle Anwesenden meinen, man müsse ausschließlich (möglichst große) Probleme behandeln, d.h. Voraussetzung für Supervision seien Defizite, Fehler und Leiden. Der Umkehrschluß heißt dann: wer in Supervision geht, hat es auch nötig. Übersehen wird, daß auch nachdenken und lernen kann, ja darf, wer keine oder wenig Probleme hat – und daß man auch aus Erfolgen für die Zukunft lernen kann.

Keineswegs haben unsere SupervisandInnen an ihren Arbeitsplätzen ausschließlich Schwierigkeiten und Probleme oder stehen immerzu vor unüberwindbar erscheinenden Hindernissen. Und auch die kräftezehrendsten Aufgabengebiete, KlientInnen oder KollegInnen-Teams haben Anteile von Routine oder sind zuweilen ein Feld für angenehme Überraschungen. In der Regel bietet der Alltag viele Situationen, in denen SupervisandInnen auf neue Ideen kommen oder die sie mehr oder weniger erfolgreich umsetzen, mit denen sie zufrieden oder auf die sie sogar stolz sind. Warum das nicht mit den Supervisions-KollegInnen teilen? Aus den positiven Erfahrungen anderer läßt sich ebenso gut oder schlecht lernen wie aus deren Fehlern.

Es ist uns wichtig, daß die SupervisandInnen voneinander auch und gerade dann etwas erfahren, wenn ihnen etwas ausgesprochen gut gelungen ist, sie mit einem bestimmten Vorgehen Erfolg hatten oder sie bspw. von KlientInnen, über die sie bislang hauptsächlich geklagt haben, eine erfreuliche Mitteilung berichten können – und dies auch nicht nur dann, wenn es als Folge einer erfolgreichen Supervision betrachtet werden kann.

Eine Erfolgsmeldung kann Fragen zur Folge haben, die die Stärken und Fähigkeiten herauszustellen vermögen und dadurch Wiederholung und Nachahmung

erleichtern: „Wie haben Sie das gemacht? Wie ist Ihnen das gelungen? Welche Ihrer Fähigkeiten hat Ihnen dabei besonders geholfen? Was denken die anderen Supervisions-TeilnehmerInnen, welche Qualitäten in dieser Geschichte wichtig waren? Welche Ihrer Fähigkeiten erleben/schätzen Ihre KollegInnen wohl an Ihnen?“ Diese Methode der „Erfolgsmeldungen“ kann als eigenes Anliegen eingebracht werden, allerdings müssen SupervisandInnen hierzu häufig ermutigt und eingeladen werden, sie müssen erst einmal wissen, daß sie auch diese Option wahrnehmen können – und trotzdem wird es die ersten Male vielleicht noch merkwürdig sein. Immerhin sind wir im psychosozialen Bereich (nicht nur in der Supervision) gewohnt, eher zu leiden, zu klagen und unser Unvermögen gegenüber den widrigen Umständen herauszustellen als von positiven Erlebnissen und Erfolgen zu berichten. Zu Erfolgsmeldungen kann bspw. in der Eingangsrunde eingeladen werden, indem man die Frage „Was gibt’s Neues?“ erweitert um „Welche erfreulichen Erlebnisse hatten Sie seit der letzten Sitzung?“ Oder man veranstaltet gleich für alle eine „Positive Runde“: Jede erzählt eine kleine Geschichte unter dem Motto „Als ich einmal richtig gut und erfolgreich gearbeitet habe“. Eine solche Runde bietet sich auch dann an, wenn die SupervisandInnen von sich aus (warum auch immer) kein Thema oder Anliegen einbringen.

Eine weitere Möglichkeit ist immer, auch bei der Bearbeitung des Anliegens einer über Schwierigkeiten oder Probleme klagenden SupervisandIn zu fragen: „Was ist Ihnen bei diesen KlientInnen/im Umgang mit Ihren KollegInnen/in dieser Situation gelungen? Wo hatten Sie neue Ideen? Wo haben Sie erfolgreich interveniert? Worauf sind Sie stolz?“

## Noch einige Gebrauchshinweise

„Es ist die Wirklichkeit, welche die Möglichkeiten weckt, und nichts wäre so verkehrt, wie das zu leugnen. Trotzdem werden es in der Summe oder im Durchschnitt immer die gleichen Möglichkeiten bleiben, die sich wiederholen, so lange bis ein Mensch kommt, dem eine wirkliche Sache nicht mehr bedeutet als eine gedachte. Er ist es, der den neuen Möglichkeiten erst ihren Sinn und ihre Bestimmung gibt, und er erweckt sie.“

Robert Musil, *Mann ohne Eigenschaften*

Diese Methoden ermöglichen es, die Erfahrungen und die Gedanken der Supervisions-TeilnehmerInnen nutzbar zu machen, indem sie erlauben, die gewohnten Denk- und Vorstellungsbahnen experimentell zu verlassen und neue Perspektiven zu eröffnen. Dabei ist das „Wie“ dieser Methoden fast schon beliebig, sie können in vielfältiger Weise verändert werden. Entscheidender scheinen mir für das Gelingen dieses ressourcen-nutzenden Prozesses einige Grundüberlegungen zu sein (vgl. auch Wack et al. 1993, S. 12ff).

Auch in der Supervision sind „Warum“-Fragen, mit denen nach Erklärungen für Ursachen gefragt wird, selten sehr hilfreich. „Warum“-Fragen lenken die Aufmerksamkeit auf „das Problem“ und führen damit weg von den Lösungen. „Warum“-Fragen laden ein zu langen Diskussionen darüber, wie es nun „wirklich“

war oder ist Sie verleiten dazu, nach objektiven Erklärungen zu suchen, und sie lassen vergessen, daß Erklärungen und Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen immer subjektive Beschreibungen sind. Zudem bringt die Einsicht in bestimmte Zusammenhänge noch nicht automatisch neue Handlungsoptionen mit sich. Statt „warum ist/war das so?“ sollte man eher fragen „wohin wollen Sie“ oder „wozu machen Sie dies und jenes, was wollen Sie damit erreichen“.

Bei der Sammlung neuer Ideen und der Erweiterung der Perspektiven und Handlungsoptionen geht Quantität eindeutig vor Qualität: es kommt darauf an, möglichst viele und vielfältige neue Ideen zu entwickeln, nicht die „richtigen“. Denn auch scheinbar absurde oder „schlechte“ Vorschläge können anregend sein für ein Weiterdenken. Ziel ist die Vervielfältigung von Perspektiven, nicht eine einzige Lösung. Eine Diskussion über die Qualität unterschiedlicher Vorschläge braucht auch aus diesem Grunde also nicht zu erfolgen – zumindest nicht mit dem Ziel, die Zahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten einzuschränken.

Die vortragende KollegIn muß die Möglichkeit zur eigenständigen Entscheidung behalten, sie allein ist es, die anschließend entscheidet. Supervision soll keinen direktiven Einfluß auf das Handeln der SupervisandIn nehmen – weder für die SupervisorIn noch für die anderen TeilnehmerInnen.

Jürgen Hargens (1993) weist im Zusammenhang mit der Autonomie und Selbstbestimmung der SupervisandInnen noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt hin, den der Zeit und der Einteilung der Zeit in der Supervision: „In Übereinstimmung mit der Leitidee, daß nicht wir, sondern die Supervisanden, die Kunden, für ihre Arbeit über die notwendigen Ressourcen verfügen, möchten wir anregen, auslösen, initiieren, aber keine Lösungen vorstellen (die wir im übrigen auch gar nicht haben). So bearbeiten wir jedes Thema nur für eine bestimmte Zeit, um dann zum nächsten Thema zu wechseln, was zugleich die übliche Annahme, Probleme hätten immer eine Lösung, die am Ende eines Klärungsgesprächs auch erreicht sein müsse, in Frage stellt – und so zu einer Erleichterung und Entspannung führen kann: Der Druck, nach einer bestimmten Zeit eine ‚Lösung‘ erreicht haben zu müssen, läßt nach, und allein dies setzt unserer Erfahrung nach sehr oft kreative und intuitive Ideen frei“ (Hargens 1993, S. 61). Die Zeit, die für ein einzelnes Anliegen zur Verfügung steht, hängt ganz einfach auch davon ab, auf wieviele Anliegen die zur Verfügung stehende Zeit verteilt werden muß bzw. wie die Verteilung zu Beginn verhandelt wird.

Die Achtung der Autonomie und Selbstbestimmung der SupervisandInnen beeinflusst entscheidend auch das Ausmaß der Kooperation: Diese wird von allen Seiten als umso größer erlebt, je mehr es gelingt, sich gemeinsam über die Gestaltung des Prozesses zu verständigen und abzusprechen. Je größer aber die Kooperation, desto ergiebiger auch die Supervision – jedenfalls so lange man nicht ganz bewußt mit dem Konzept des Widerstands arbeitet, was jedoch für eine SystemikerIn sowieso eher unwahrscheinlich ist. Denn auch für die Supervision kann natürlich gelten, was Steve de Shazer bereits für die Therapie postuliert hat: „Jede Familie, Einzelperson oder Paar zeigt eine einzigartige Weise des Kooperierens, und die Aufgabe des Therapeuten besteht zuerst darin, sich selber diese spezifische Weise, die die Familie zeigt, zu beschreiben und dann mit dieser zu kooperieren und auf diese Weise Änderungen zu fördern“ (de Shazer 1990, S. 77). Betrachte ich die SupervisandInnen als PartnerInnen oder KollegInnen, so ist selbstverständlich, daß ich mich immer wieder ihrer Zustimmung zu dem, was ich mache, versichere.

Und damit steigt schließlich auch die Wahrscheinlichkeit, daß die TeilnehmerInnen unabhängig davon, ob sie selbst ein Anliegen vortragen, etwas aus dieser Supervision lernen oder mitnehmen können. Wobei dieser Lernprozeß eben nicht unbedingt mühselig oder gar „schmerzhaft“ sein muß. Es könnte sogar sein, daß eine solche Supervisionsitzung Spaß macht, man miteinander lacht und vergnügt ist. Humor bedeutet, innerhalb von Augenblicken die Sichtweise wechseln zu können, d.h. die Doppeldeutigkeiten und unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten von Begriffen und Beschreibungen jeweils von verschiedenen Seiten wahrnehmen zu können. Zu den neuen Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten käme dann als weiterer „Gewinn“ noch ein gutes Gefühl, mit dem man nach Hause geht und das einem vielleicht neue Kraft sowie Mut und vielleicht sogar Lust auf und für den beruflichen Alltag gibt. Und warum sollten unsere KundInnen nicht auch ab und zu beflügelt und beschwingt aus der Supervisionsitzung kommen.

(Anschrift des Verfassers: Dr. Johannes Herwig-Lempp, Hennentalweg 1, 72070 Tübingen)

## Summary

*Using the participants' resources - Tools for systemic supervision in groups.* Systemic supervision has recourse to the concepts and ideas of those being supervised. As far as groups or teams are concerned, all members can be acquired as resources, and the resources of all members can be acquired for the supervision. In the following article I give description of some methodological strategies for that.

## Literatur

- Tom **Andersen** (Hrsg.), *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge*, Dortmund 1990 (verlag modernes lernen)
- W. Ross **Ashby**, *Einführung in die Kybernetik*, Frankfurt 1974 (Suhrkamp)
- Hannes **Brandau** (Hrsg.), *Supervision aus systemischer Sicht*, Salzburg 1991 (Otto Müller Verlag)
- Gianfranco **Cecchin**, Gerry **Lane** & Wendel A. **Ray**, *Respektlosigkeit*, Heidelberg 1993 (Carl Auer Systeme)
- Richard E. **Cytowic**, *Farben hören, Töne schmecken*, München 1996 (dtv)
- Peter W. **Gester**, *Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war*, in: Christof Schmitz, Peter Gester und Barbara Heitger, *Managerie I*, Heidelberg 1992 (Carl Auer Systeme)
- Ernst v. **Glaserfeld**, *Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität*, in: *Einführung in den Konstruktivismus*, München 1985 (Oldenbourg), S. 1-26
- Jay **Haley**, *Therapie – ein neues Phänomen*, in: *Bad Tönissteiner Blätter*, Band 5 (1993), Heft 1, S. 4-18

- Jürgen **Hargens**, Super Vision, in: socialmanagement 1/1993, S. 60-61
- Johannes **Herwig-Lempp**, „Einfallsarbeit“ in der Fallarbeit. Das Modell der Teamberatung, in: Sozialpädagogik 3/1993, S. 150-158
- Johannes **Herwig-Lempp**, Von der Sucht zur Selbstbestimmung. Drogenkonsumenten als Subjekte, Dortmund 1994 (borgmann publishing)
- Heinz J. **Kersting**, Kommunikationssystem Supervision, Aachen 1992 (ibs - institut für beratung und supervision)
- Diedrich **Krüger**, Die Bedeutung des systemischen Denkens für Supervision, in: Sozialpädagogik 5/1991, S. 242 - 252
- Arnold **Retzer**, Systemische Supervision, in: Harald Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision, Berlin 1990 (Edition Marhold)
- Wolf **Ritscher**, Systemisch-psychodramatische Supervision in der psychosozialen Arbeit, Eschborn 1996 (Verlag Dietmar Klotz)
- Gunther **Schmidt**, Systemische Supervision in EB-Teams – Einige grundsätzliche Reflexionen, in: Kurt Hahn & Franz-Werner Müller (Hrsg.), Systemische Erziehungs- und Familienberatung, Mainz 1993 (Matthias-Grünewald-Verlag), S. 252-271
- Jochen **Schweitzer**, Systemische Ansätze in Beratungsdiensten, in: Kurt Hahn & Franz-Werner Müller (Hrsg.), Systemische Erziehungs- und Familienberatung, Mainz 1993 (Matthias-Grünewald-Verlag), S. 15-26
- Fritz **Simon**, Meine Psychose, mein Fahrrad und ich, Heidelberg 1992 (Carl Auer Systeme)
- Steve **de Shazer**, Noch einmal: Widerstand, in: Zeitschrift für systemische Therapie 2/1990, S. 76-80
- Karl **Tomm**, Das Problem externalisieren und die persönlichen Mittel und Möglichkeiten internalisieren, in: Zeitschrift für Systemische Therapie, 7. Jg. 3/1989, S. 200–205
- Otto Georg **Wack**, Georg **Detlinger** & Hildegard **Grothoff**, Kreativ sein kann jeder, Hamburg 1993 (Windmühle)

Zum Autor:

*Johannes Herwig-Lempp*, Dr. phil., Dipl.-Sozialpädagoge, Systemischer Berater, Supervisor und Fortbilder. Leiter der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Landkreis Böblingen und der FoBiS-Fortbildungsstelle des Sozialtherapeutischen Vereins e.V. Holzgerlingen, Veröffentlichung u.a. zur Drogenkonsumtheorie (*Von der Sucht zur Selbstbestimmung - Drogenkonsumenten als Subjekte*). Arbeitsschwerpunkte: Systemisches Arbeiten in der Jugendhilfe, in Teams, in der Sozialarbeit.

<http://www.herwig-lempp.de>  
johannes@herwig-lempp.de