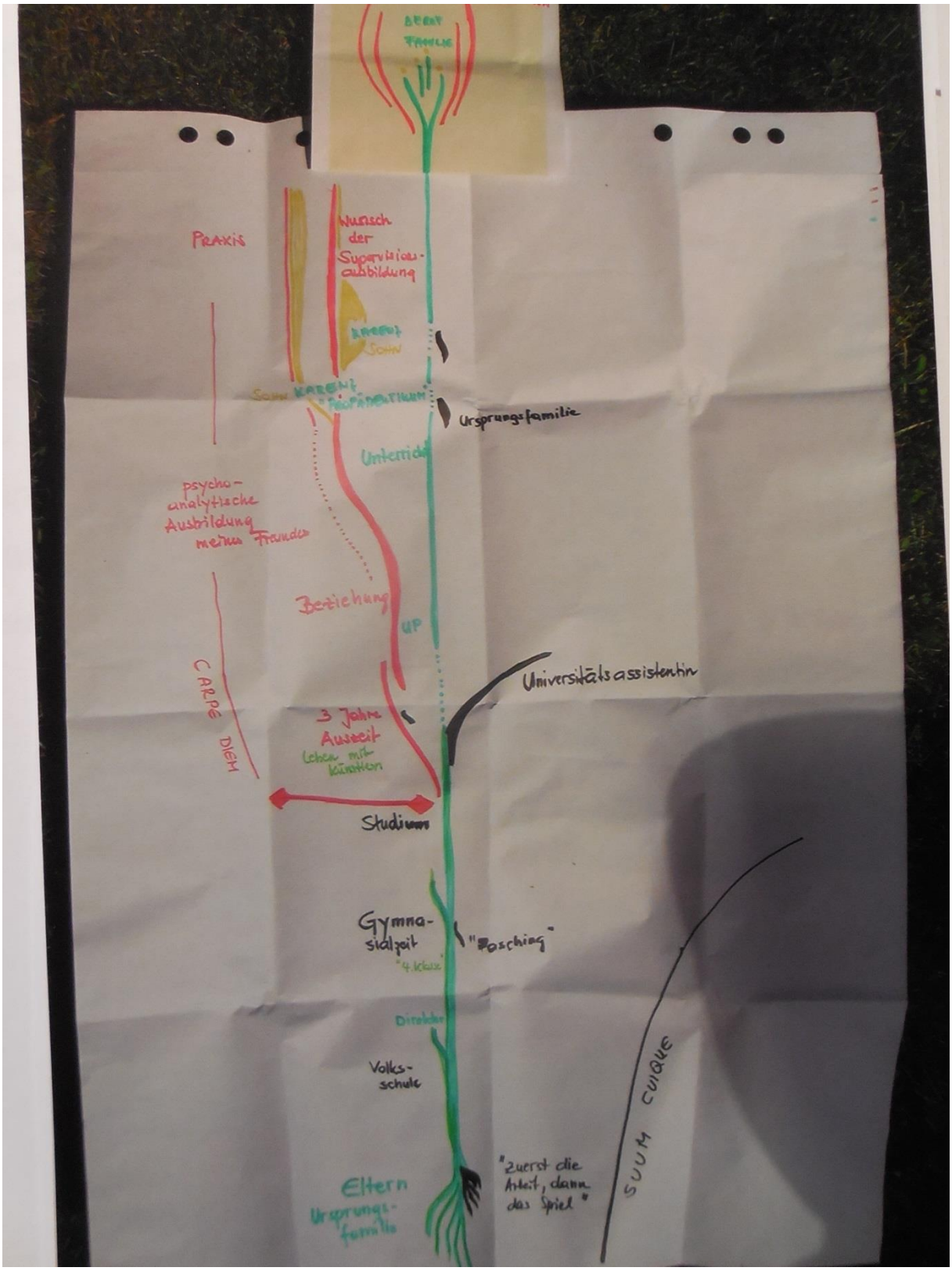


Lebenspanorama, erstellt beim Training „ Ich und die Gruppe“ (Januar 2007)

Abstract

In der Abschlussarbeit geht es um zwei Prozesse einer Teamsupervision in einer non profit Organisation, die nach Akquisition und Klärung der Rahmenbedingungen von Juli 2007 bis März 2008 laufen: Von der Organisationskultur her gibt diese non profit Organisation eine eher flache Hierarchie vor. Die Verfasserin der Arbeit interveniert teils systemisch, weist auf gruppendynamische Phänomene und Übertragungen hin, wobei im ersten Prozess das Team aus gleichwertigen Mitgliedern besteht, im zweiten Prozess die Teamleitung anwesend ist und auch die Teammitglieder in unterschiedlichen Abhängigkeiten zueinander stehen.

Die Teamsupervision selbst ist eingebettet in die verschiedenen Zugänge durch die Lernwerkstätten des Akademielehrganges und wird durch wertvolle Hilfestellungen der Lehrsupervision ergänzt.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit vollkommen selbständig verfasst und außer dem im Literaturverzeichnis angeführten Schrifttum bei der Abfassung keine andere Unterstützung in Anspruch genommen habe.
Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

„WERKZEUGKOFFER SUPERVISION“

ABSCHLUSSARBEIT

des

AKADEMIELEHRGANGES SUPERVISION UND COACHING

eingereicht

an der Pädagogischen Hochschule Kärnten

Viktor Frankl Hochschule

bei

Prof. OStR. Mag. Erika Mikula

Lehrgangsleiterin

Klagenfurt, September 2008 von Mag. Doris Oberlerchner- Bischof

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....6
1. Akquisition, Erstkontakt, Kontrakt.....7

2. **Teamsupervision in einer non profit Organisation**
2.1. ERSTER PROZESS
2.1.1. Erste Supervisionssitzung im Juli 2007.....10
2.1.2. Zweite Supervisionssitzung im September 2007.....15
2.1.3. Dritte Supervisionssitzung im November 2007.....20

2.2. ZWEITER PROZESS
2.2.1. Erste Supervisionssitzung im Oktober 2007.....23
2.2.2. Zweite Supervisionssitzung im November 2007.....31
2.2.3. Dritte Supervisionssitzung im März 2008.....35

3. **Die Supervisionsausbildung als Veränderungsprozess im schulischen Kontext**.....40

4. Statt eines Schlusswortes.....42

Literaturliste.....46

VORWORT

Meine Arbeit ist so aufgebaut, dass ich mit der Akquisition beginne und dann zu zwei Prozessen einer Teamsupervision in einer non profit Organisation überleite. Die Beschreibung der Teamsupervision ist

- einerseits Reflexion der einzelnen Einheiten,
- andererseits eingebettet in den Lehrgangsablauf, in dem sich mehr und mehr meine supervisorische Kompetenz entwickelte.

Auch werde ich die Auswirkungen der Supervisionsausbildung auf meine berufliche Rolle als Lehrerin skizzieren.
Zum Schluss möchte ich in einem Traumprotokoll die wichtigen Träume anführen, die mich während meiner Ausbildung begleiteten.

Mein besonderer Dank gilt

- meinem Mann Mag. Dr. Herwig Oberlerchner, der unsere beiden Söhne während meiner Ausbildungswochenenden vorbildlich versorgte und meinen „Wandel“ in den letzten zwei Jahren positiv verstärkte,

- der Ausbildungsgruppe, die mir Raum der Inspiration war,

- der Ausbildungsleitung Prof. OStR. Mag. Erika Mikula, Prof. OStR. Mag. Werner Fuchs und Prof. Mag. Dr. Eva- Maria Thaler für die herzliche und kompetente Begleitung und

- meinen Lehrsupervisorinnen Dr. Mag. Andrea Lederer-Rothe und Mag. Isabella Valentin-Pretis für die wertvollen Hilfestellungen.

1. Akquisition, Erstkontakt, Kontrakt

Mai 2007

Als ich mir selbst darüber im klaren bin, was ich anbieten will, erstelle ich folgenden Folder:

Wollen Sie.....

- Ihre persönlichen und beruflichen Energien stärken,
- sich in einer Entscheidungsfindung oder einem Veränderungsprozess gezielt begleitet wissen,
- neue Perspektiven sehen,
- Ihre Kreativität wecken,

dann kontaktieren Sie

Ich verteile Visitenkarten und Folder in meinem Freundes- und Bekanntenkreis, gebe eine davon auch meiner Elternvertreterin aus der Klasse, wo ich Klassenvorständin bin, und über sie wird neben anderen Aufträgen der Kontakt zu einer non profit Organisation geknüpft.

Der Erstkontakt

Im telefonischen Erstkontakt versuche ich herauszufinden, welche Funktion die Anruferin in der non profit Organisation hat, welches Anliegen es gibt, wieso sie auf mich kommen. Haben sie Supervision bereits früher in Anspruch genommen?
Es wird vereinbart, dass die fünf Mitarbeiterinnen zu mir in die Praxis kommen für drei Einheiten. Sollte ihnen diese Art der Supervision zusagen, würden sie noch einmal zwei mal drei Einheiten in Anspruch nehmen.
Bis zum ersten Setting ist noch genug Zeit, und ich kann mir in Ruhe die Homepage der Organisation anschauen. Ich drucke mir den Leistungskatalog 2006/2007 aus und mache mir ein erstes Bild von der Organisation.
Ich überlege mir auch gleich im Sinne der Qualitätssicherung, wie der Kontrakt aussehen könnte und erstelle folgendes Formular:

KONTRAKT

zwischen.....
und Mag. Doris Oberlerchner – Bischof über eine

□ Einzelsupervision
□ Gruppensupervision
□ Teamsupervision

Die vereinbarte Leistung umfasst .....Einheiten zu je.....Minuten.
Die terminliche Festlegung erfolgt jeweils nach Absprache.

Lassen die SupervisandInnen weniger als vierundzwanzig Stunden vor dem vereinbarten Termin eine Einheit ausfallen und kann nicht im gegenseitigen Einvernehmen ein Ausweichtermin gefunden werden, so muss die Einheit bezahlt werden.

Die Supervisorin erhält ein Honorar von .....Euro pro Einheit.

Thema der Supervisionsarbeit wird sein.....

Die Supervision findet statt

□ in der Praxis der Auftragnehmerin
□ in folgenden Räumen:.....

und beginnt am:.....

Supervisorin und SupervisandInnen sind an die Schweigepflicht gebunden.

....
Datum AuftraggeberIn Auftragnehmerin

Als Grundlage für diesen Kontrakt nehme ich Ferdinand Buers Einstiege in die Praxis der Supervision her (vgl. Buer 1999, 4 ff.)

Nach Rücksprache mit meiner Lehrsupervisorin lasse ich davon ab, den Kontrakt gleich beim ersten Mal vorzulegen, da es eher abschrecken könnte und es gerade in den ersten Einheiten darum geht, Vertrauen aufzubauen. Das, was im Kontrakt steht, wird quasi mündlich vereinbart.

Als das Team sich dazu entschließt, weiter Supervision in Anspruch zu nehmen, erhalte ich einen Werkvertrag, wo festgehalten wird, dass die Vertragnehmerin von Seiten der Organisation mit SUPERVISION im Sinne von

- Fallbesprechung
- Umgang mit schwierigen Kunden in der Beratungssituation
- kundenspezifischer Zielentwicklung

nach Bedarf beauftragt wird.

2. Teamsupervision in einer non profit Organisation

2.1 ERSTER PROZESS

2.1.1.Erste Supervisionssitzung im Juli 2007

Ich habe die Praxis vom Setting her so vorbereitet, dass sechs Sessel im Kreis angeordnet sind, in der Mitte ein runder Tisch, auf dem ein Krug mit Wasser und Gläser stehen. Links davon steht ein Flip chart, Plakatschreiber, Moderationskarten und Stifte.
Ich sage, dass Frau A mich kontaktiert hat, dass drei Einheiten zum Sich- Kennenlernen geplant sind und weitere zwei mal drei Einheiten vorgesehen sind, wenn sie mit mir als Supervisorin arbeiten wollen.
Dann stelle ich mich vor als Supervisorin, AHS-Lehrerin mit der Fächerkombination Mathematik und Latein, verheiratet, Mutter von zwei Söhnen.
Ich beginne mit der Eröffnungsrunde und bitte sie den Namen und ihren beruflichen Kontext mitzuteilen und was sie sonst noch von sich erzählen möchten. Frau A beginnt. Frau B entschuldigt sich in der Eröffnungsrunde schon im vorhinein, dass sie gähnen wird, da Vollmond war und sie schlecht geschlafen habe. Frau C erzählt, dass sie nur mehr fünf Tage in der Organisation, dann weiter an ihrer Dissertation arbeiten wird.
Ich bitte die Supervisandinnen nun Themen vorzubringen und im Team eine Prioritätenliste zu erstellen. Von Frau B und Frau C wird das Thema **Grenzüberschreitung** insbesondere bei Klienten mit Drogenvorerkrankung angesprochen, Frau A und Frau E seien auch mit diesem Thema konfrontiert. Frau D hätte gerne über einen problematischen Kurs, allerdings schon im Februar, gesprochen, der aber mehr ihre Kollegin betrifft, die heute nicht da ist. Also einigt man sich auf den Fall mit dem drogenabhängigen Klienten, den nun Frau B einbringt: Der Klient, 26-jährig, hat seinen Unterschenkel verloren und ist bereits 2002 in der Organisation, wobei ihn Frau B betreut, beginnt an der HTL, wird aber von der Schule wegen Drogenkonsums verwiesen, es folgt ein stationärer Entzug, im Februar 2006 ist Frau B wieder seine Trainerin, er wird weiterverwiesen zu Frau E, beginnt eine Berufsschule, anschließend übernimmt ihn wieder Frau B. Die Betreuung dauert bis November 2008.
Nach der Falldarstellung verwende ich vorwiegend reflektierende Fragen, um sicherzugehen, dass ich die Darstellung richtig verstanden habe und bitte auch das Team noch nachzufragen.
Anschließend fordere ich Frau B auf ihr **Anliegen** zu formulieren: **Es ist die Angst, den Punkt zu übersehen, wann Stopp ist.**

Ich frage nun in die Runde: „Was macht der Fall mit mir?“
Frau A: Dem Klienten sind Grenzen zu zeigen.
Frau C: Es komme auch in anderen Bereichen zu Grenzüberschreitungen, vor allem aber bei Drogenabhängigen.
Frau D: Sie hat keine Erfahrung damit.
Frau E: Es sei ihre Art zu „poltern“ und dadurch Grenzen zu ziehen.

Ich orientiere mich hier an der Teamsupervision nach Balint: Nachdem sich das Team auf einen Fall geeinigt hat, besteht die „Fall - oder Problemeinbringungsphase“ im Bericht von Frau B. Die anschließende „Fallbearbeitungsphase“ enthält zwei unterschiedliche Teile: In der „Nachfragesequenz“ werden fehlende Details des Problems von der Gruppe nachgefordert, in der darauf folgenden Diskussion sind alle Teammitglieder aktiv daran beteiligt, das vorgestellte Problem zu reflektieren.(vgl. Schreyögg 2004, 357)

Bei mir klingen als verborgene Themen an:

a) Mann-Frau

Ich frage noch einmal nach, ob es einen Unterschied mache, ob man als Trainerin einen Mann oder eine Frau betreue. Es kommt so heftiger Widerstand, dass das offensichtlich Thema ist.

*b) „**alt (erfahren)- jung(dynamisch)“***

Ich stelle die Hypothese auf, dass vielleicht ältere Trainerinnen leichter Grenzen ziehen und wahren könnten als jüngere. Das Team schützt Frau B, da sie zwar noch sehr jung ist , aber durch ihre 14 Jahre Berufserfahrung doch sehr erfahren ist.

Weiters klingt an, dass die Organisation gerade deshalb so erfolgreich arbeite, weil die Trainerinnen für ihre Klienten über die Berufsbegleitung hinaus eine Art Lebensbegleitung übernehmen, wie Frau C meint.

*In meiner Lehrsupervision werde ich darauf aufmerksam gemacht, dass hier **professionelle Distanz** ein ganz zentraler Punkt ist. Es ist darauf zu achten, dass der Klient ein erwachsener Mensch ist und auch **Eigenverantwortung** übernimmt.*

Ich stelle die Frage, welche Handhabe es in der Organisation bei Grenzüberschreitungen gebe. Frau A meint, man hätte vereinbart, dass es bei drei Verwarnungen zum Ausschluss komme, aber jeder gehe nach eigenem Toleranzverständnis damit um. Frau E sagt, man stehe in dem Spannungsfeld, keinen Rückhalt durch die Organisation zu bekommen und doch erfolgreich arbeiten zu müssen.
Nach zehn Minuten Pause fasse ich zusammen, dass es vor allem auf die Toleranzbreite jedes einzelnen ankomme und stelle die Frage: Wo setze ich im privaten Lebensbereich Grenzen?

Frau A erzählt von ihrer christlichen Erziehung, dem Postulat der Nächstenliebe, das sie sehr geduldig wirken lässt; aber es ändert sich mehr und mehr.
Frau B meint, dass der plötzliche Tod ihres Vaters ein traumatisches Erlebnis gewesen sei, und sie deshalb große Schwierigkeiten mit Abschiednehmen hat.
Frau C präsentiert ein Bild: Sie schaut auf ihren schönen Garten ohne Zaun und ärgert sich, wenn plötzlich jemand Fremder in ihrem Garten steht. Deshalb sei es wichtig, einen Zaun zu errichten, Grenzen zu ziehen.
Frau D ist seit 18 Jahren glücklich verheiratet, und diese Problematik ist ihr fremd.
Frau E „poltert“ zuerst, und erweist sich dahinter als tolerant.

Die Zeit drängt, und ich schließe mit einem Feedback, einem Sharingprozess:
Frau B meint, sie sei ganz erstaunt, dass sie die Falleinbringerin war, dass es ihr aber sehr gut getan hat und sie bei der nächsten Supervision gerne wieder dabei wäre. Außerdem habe sie nie gegähnt.
Frau A streichelt ihr liebevoll, fast mütterlich, über den Oberarm, hätte sich erwartet, dass man auch darauf eingeht, wie man mit Drogenabhängigen umgeht. Die Verbindung zur eigenen Lebenswelt sei ungewöhnlich, aber passend.
Frau C weist noch einmal darauf hin, dass es ihre letzte Supervision sei, und gibt Frau B schwesterliche Ratschläge.
Frau D ist das erste Mal bei einer Supervision und ist froh, dass sie hergefahren ist.
Frau E hatte keine Erwartungen, wusste aber, dass der 26-jährige Klient Thema sein würde, als sie Frau B gesehen hat.

Es ist noch Zeit für ein kurzes Blitzlicht, und ich entlasse das Team.

*Im nachhinein habe ich das Gefühl, dass die **Initialphase**, wenn ich es nun einmal nach dem tetradischen Modell nach Petzold (vgl. Rahm 1995, 1 ff.) anschaue, gut gelungen ist. Es geht darum, Vertrauen aufzubauen.*
Ein Supervisand, ein Team erwartet vom Supervisor Wertschätzung, verständliche Rhetorik, Selbstdisziplin, Denken in Zusammenhängen.
*Auch die **Aktionsphase**, in der es darum geht, diese Grenzüberschreitungen selbst zu spüren, ist gelungen, und im Sharingprozess die **Integrationsphase**. Was hier fehlt ist die **Neuorientierungsphase**: Wenn Frau B bewusst wird, dass sie aufgrund ihres traumatischen Erlebnisses nicht Abschied nehmen kann, welche Auswirklungen hat das nun in ihrer Arbeit mit ihrem Klienten?*
So merke ich bei der Nachbereitung in der Lehrsupervision, dass ich vergessen habe zu fragen, ob Frau B eine Antwort auf ihr Anliegen bekommen hat.
Es wäre geschickter gewesen, die letzte Frage folgendermaßen zu formulieren: Wo setze ich im BERUFLICHEN Bereich Grenzen? Ich lese noch einmal in den Grundlagen der Intervention nach:

"Interventionen ... erfolgen damit absichtlich und zielgerichtet - und zwar mit dem Ziel, den Ablauf von Ereignissen in der Gruppe, zwischen einzelnen Mitgliedern oder intrapersonal zu beeinflussen." (Rechtien 1995, 1)

Was war meine Intention? Ich wollte, dass jede aus dem Team Zugang zu ihrem persönlichen Empfinden findet, deshalb auch die Formulierung: privater Lebensbereich. Natürlich spielen persönliche Erfahrungen ins berufliche Umfeld hinein. Einerseits hätte ich nun in einer Neuorientierungsphase die persönliche Betroffenheit in den beruflichen Kontext einbetten können- dazu war nicht mehr die Zeit- oder mit der Intervention des Grenzensetzens im BERUFLICHEN Bereich anders fokussieren können. In der Arbeitsphase hat man als Supervisor in der Rolle als Diagnostiker, Dosierer von Risiko und Bedrohung doch eine gewisse Autorität. (vgl. Grinell 1990, 3)

Noch eine wichtige Information habe ich in meiner Lehrsupervision erhalten: Frau C betont, es sei ihre letzte Supervision, sie arbeitet nur mehr fünf Tage in der non profit Organisation. Hier ist es angebracht, sie auch wirklich im Team zu verabschieden, zu fragen, ob noch etwas offen sei.

In der Reflexion habe ich überlegt, ob es vielleicht sinnvoll gewesen wäre, bei Frau B die Zeitdimension zu thematisieren: Was war in Verbindung mit ihrem Klienten 2002, was ist 2007, was wird 2008 sein?

Astrid Schreyögg schreibt über Teamsupervision allgemein:

„Die pragmatische Bedeutung dieses Settings besteht darin, dass die Supervisanden für sie gemeinsam relevante Muster gegenüber Klienten und gegenüber dem Kontext verhandeln können. Der Supervisor fungiert dabei als Moderator und Katalysator, sodass oft auch Themen mit hoher emotionaler Bedeutung thematisierbar werden, deren Behandlung immer die Gefahr von Eskalationen in sich birgt.“(Schreyögg 2004, 338)

Das gemeinsam relevante Muster ist hier, wie weit es zumutbar ist, mit einem Klienten zu arbeiten, und wann ihm mit Ausschluss zu drohen ist. Es geht letztlich auch darum sich ein Arbeitsfeld zu schaffen, in dem man noch gut arbeiten kann, sich Rahmenbedingungen zu schaffen, die eingehalten werden müssen.
So heißt es bei Schreyögg weiter:

„Die anthropologische Bedeutung des Settings besteht in der Möglichkeit humanerer Arbeitsplatzgestaltung. Wie in früheren Kapiteln angesprochen, kommt Arbeit, Arbeitsbeziehungen und der eigenen Arbeitsleistung in modernen Gesellschaften eine wesentliche identitätsstiftende Bedeutung zu. Teamsupervision kann im Optimalfall einen Beitrag dazu leisten, die aktuelle Arbeitssituation eines Teams für die Mitarbeiter und damit indirekt auch für die Klienten menschengerechter zu gestalten.“(Schreyögg 2004, 338)

Was bringt Fallarbeit für den Supervisanden? Rappe- Giesecke schreibt in ihrem Buch „Supervision für Gruppen und Teams:

“Für die gesamte Supervision hat die Fallarbeit die Funktion, die Voraussetzung für die Erreichung des Ziels“ Verbesserung der beruflichen Kompetenz der SupervisandInnen im Umgang mit ihren Klienten“ zu liefern.... Doch nicht nur der Falleinbringer selbst lernt etwas durch diese Erzählungen und deren Bearbeitung in der Gruppe, sondern auch die Gruppenmitglieder, die erkennen können, wie sich ihr professioneller Umgang mit derartigen Problemen von dem des Falleinbringers unterscheidet und wo die Vor- und Nachteile dieses professionellen Verhaltens liegen.“(Rappe- Giesecke 2003, 110 f.)

Ich denke an das Thema Grenzüberschreitung, das sich von „SICH- KAUM ABGRENZEN-KÖNNEN“ aufgrund großer Verlustangst bis „RECHTZEITIGES POLTERN“ und damit Grenzen- wahren zieht.

2.1.2 Zweite Supervisionssitzung im September 2007

Frau A bemerkt gleich beim Hereinkommen, sie möchte sich gerne auf die Couch legen. Sie macht, wie auch die anderen Mitglieder des Teams, einen müden, erschöpften Eindruck, was sich atmosphärisch durch die ganze Supervisionssitzung zieht.
Ich begrüße das Team, mache mir einen Plan zur Sitzordnung und frage, was sich seit dem letzten Mal verändert hat.
Frau A hat nun die Ausbildung zur Fachkraft der Organisation abgeschlossen, ist aber verärgert, dass das nicht finanziell dotiert wird. Dadurch, dass Frau C gekündigt hat, was ihr leid tue, da sie große Stücke auf sie gehalten habe, musste sie die Hälfte ihrer Klienten übernehmen. Sie hätte dann zwar Urlaub gehabt, sich aber nicht wirklich erholt. Erschöpfung und Unmut machen sich breit.
Später in der Lehrsupervision weist man mich darauf hin, dass ich durchaus nachfragen kann, ob die Ausbildung zur Fachkraft von der Organisation finanziert wurde. Die Finanzierung einer Zusatzqualifikation, Supervision während der Arbeitszeit sind auch eine Form der Wertschätzung seitens der Organisation.
Frau B meint, dass sie am meisten etwas beschäftige, von dem sie glaube, dass es nicht hierher gehöre. Ich fordere sie auf, es trotzdem zu thematisieren: Sie ist Standortleiterin und war darauf eingestellt, diesen Aufgabenbereich an eine Frau abgeben zu können, die nun aus der Karenz zurückkomme. Dem ist nun nicht so, und es gebe in ein paar Tagen ein Coaching, an dem die Chefin, die Frau zurück aus der Karenz und sie teilnehmen. Sie möchte das Thema aber auslagern und beim Coaching besprechen.
Frau D hat bis Dezember ein befristetes Dienstverhältnis, und ihr Kurs startet im Oktober mit einer neuen Kollegin- die andere, mit der sie bisher zusammengearbeitet hat, hätte gekündigt.
Frau E ist weiß wie die Wand, sagt auch , dass sie Magenschmerzen habe und wahrscheinlich frühzeitig gehen werde. Sie ärgert sich über die Organisation, da es große Ungerechtigkeiten bei ihrer Gehaltseinstufung gegeben habe, sie auch über die Arbeiterkammer interveniert habe, die Organisation es aber solange hinausgezögert habe, bis die Frist zu prozessieren abgelaufen ist. Außerdem habe sie die zweite Hälfte der Klienten von Frau C übernommen, arbeite bis spät am Abend, telefoniere beruflich auch am Sonntag, und ärgert sich dann über spitze Bemerkungen der Chefin, wenn ein Aktenvermerk fehle.

Verborgene Themen wie FEHLENDE WERTSCHÄTZUNG, HOHE FLUKTUATION, ALTERSPYRAMIDE , BURN OUT tun sich auf.

Ich bitte die Supervisandinnen, eine Prioritätenliste zu erstellen: Das Thema von Frau A wird vorangereiht: Seit August 2000 gibt es in der Organisation ein neues Gehaltsschema, nach dem Neueinsteigende 350 € brutto weniger verdienen. Frau A kommt mit März 2001 in die Organisation, nachdem sie ihr Pädagogik- und Psychologiestudium abgeschlossen hat. Vorher war sie 15 Jahre evangelische Religionslehrerin. Nach einem Jahr werden ihr fünf Jahre Vordienstzeiten angerechnet, nach dem zweiten Jahr sollten ihr weitere fünf Jahre angerechnet werden; die Chefin reicht die Unterlagen ein, sie bleiben aber liegen und werden erst elf Monate später bearbeitet. Frau A hat inzwischen schon andere Bewerbungen geschrieben. Ich frage sie nach ihrem Anliegen: **Was könne sie tun, um einen Teil ihres Unmutes richtig zu positionieren ?**
Durch ihr niedriges Gehalt ist sie auch Trainerin in einem anderen Bereich. Hätte die Organisation diese zweite Schiene verboten, hätte sie in der Organisation gekündigt.
Sie formuliert ihr Anliegen weiter: „ **Wie gelange ich zu mehr Gelassenheit?“**

Ich lasse Frau E ihre Situation schildern: Sie habe ihr Dienstverhältnis mit Juni begonnen, es sei mit Ende Juli beendet und Anfang August neu aufgenommen worden, damit sie in das neue Gehaltsschema falle. Sie habe über die Arbeiterkammer interveniert, was aber nichts gebracht hat. Nun sei die Zeit zu prozessieren vorbei. Man rät ihr zur Gewerkschaft zu gehen. Sie will aber nicht zur Gewerkschaft gehen für etwas, was ihr zusteht. Ihre Magenverstimmung wird schlimmer. Frau B bietet ihr eine Tablette an: Genauso wenig, wie sie aber zur Gewerkschaft gehen will, will sie eine Tablette nehmen.
Wie weit spiegelt sich ihr Unmut in ihrem physischen Zustand?
Für mich kristallisiert sich mehr und mehr das verborgene Thema heraus, für seine Arbeit nicht entsprechend wertgeschätzt zu werden.
Deshalb fordere ich die Teammitglieder auf, sich gegenseitig ein konstruktives Feedback zu geben, beginnend mit:“ Ich nehme an dir wahr...“
Ich weise auf die wichtigsten Feedbackregeln hin:

- beschreibend, nicht bewertend
- klar und genau formuliert
- angemessen den Bedürfnissen (vgl. König, Schattenhofer 2007, 87)

Da äußerst wertschätzende Rückmeldungen gegeben werden, wiederhole ich pro Teilnehmerin ein wesentliches Merkmal und bitte sie, im Rahmen dieses Merkmals dem Unmut Raum zu geben.

Frau A sagt, was sie sich denkt.

Sie hat einen Brief an den Betriebsrat verfasst mit der Forderung, dass ausgebildete Fachkräfte mehr bezahlt bekommen. Alle haben unterschrieben. Bei einem Fest möchte sie auch den Direktor auf ihre schlechte Entlohnung ansprechen.

Frau B.: Strukturiertheit: Sie ist eher resignativ. Das Entlohnungsschema sei nicht zu ändern.

Frau D: Flexibilität*:* Sie wartet geduldig den Dezember ab, schaut, was passiert. Sollte sich kein Projekt weiter ergeben, hätte sie mit ihrem Publizistikstudium ein weiteres Standbein.

Frau E: bringt die Dinge auf den Punkt. Sie scheut sich nicht davor, auch in der Öffentlichkeit aufzutreten und nimmt sich kein Blatt vor den Mund.

„Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden“,

heißt es in der Einführung in die Gruppendynamik (König, Schattenhofer 2007, 85) Durch die Rückmeldungen vertieft sich das Vertrauen, und im Sinne eines Synergieeffektes eröffnen sich Möglichkeiten, die bisher nicht bewusst waren. So stellt sich nach Stärken des Vertrauens in weiterer Folge heraus, dass bereits Schritte unternommen wurden, um den Unmut zu positionieren, wie das Verfassen des Briefes an den Betriebsrat.

Wir machen eine kurze Pause. Frau E verabschiedet sich, verspricht sich hinzulegen und sich eine Tasse Tee zu machen. Ich wünsche ihr noch gute Besserung.

Ich bereite Kärtchen und Stifte vor und fordere die Supervisandinnen auf, möglichst prägnant zu formulieren, was sie von der Organisation einfordern dürfen:
A: Wertschätzung - auch in Form von Geld
B: Gerechtigkeit- Prämien
D: Wertschätzung

„Wodurch erreiche ich Gelassenheit?“

A: durch Nebentätigkeiten, durch ein zweites Standbein.
B: Sie kann nicht gelassen sein. Die non profit Organisation war ihr erstes Berufsfeld. Ich unterstreiche es noch dadurch, dass ich sage, dass sie auf mich den Eindruck mache, sehr viel Herzblut liege in der Organisation, der Arbeit. Sie bestätigt dies.

D: beschreibt sich als sehr geduldig, ausgeglichen.

Ich komme noch einmal auf das Ausscheiden von Frau C zurück und frage, was dies bewirkt hat. Es tun sich offene Fenster auf, Frau A denkt laut über Bildungskarenz oder Dissertation nach.

Ich frage Frau A, ob sie eine Antwort auf ihr Anliegen bekommen hat: “Ja, sie bewegt ja schon Einiges in Richtung Unmutsäußerungen (Brief an den Betriebsrat), es war ihr nicht so bewusst. Außerdem habe die Chefin, die eine Position höher steigt, versprochen, sich dafür einzusetzen, dass diejenigen, die eine Ausbildung zur Fachkraft gemacht haben, besser entlohnt werden.

Abschließend bitte ich sie durch ein Symbol auszudrücken, wie es ihnen jetzt geht:
Frau A: müde, aber zufrieden
Frau B: Fragezeichen
Sie erlebt die Organisation als lähmend, meint, es sei dringend eine Intervention von außen notwendig. Ich frage sie, woran sie dabei denkt.
Sie denkt an einen gemeinsamen Betriebsausflug, aber ohne Chefin. Frau A würde dies auch ansprechen, Frau B äußert Bedenken, die Chefin könne sich ausgegrenzt fühlen.
Frau D: ausgeglichen.

Das Thema „Hierarchie“, Über- und Unterordnungen, die sich auch im Einfluss der Macht spiegeln, klingt an und wird bei der nächsten Supervisionssitzung deutlicher. Auch wenn wir in sozialen Organisationen oft von „flachen Hierarchien“ sprechen, so ist durch die Macht der Funktion eine gewisse Rangordnung erkennbar. Christine Bauer-Jelinek schreibt in ihrem Buch“ Die helle und die dunkle Seite der Macht“ sehr treffend:

„Der „Primus inter pares“ ist nur solange „gleich“, bis er einen Mitarbeiter beurteilen oder entlassen muß - dann wird sein getarntes Machtpotential schlagend.“(Bauer- Jelinek 2007, 78)

2.1.3. Dritte Supervisionssitzung im November 2007

An der Supervision nehmen teil: Frau A, Frau B, Frau D, Frau E und neu Frau F, die sieben Jahre in der non profit Organisation arbeitet, und Frau G, die mit Frau D gemeinsam ein Projekt betreut.

Was hat sich seit dem letzten Mal verändert?

Frau A sitzt links von mir, möchte aber erst zum Schluss drankommen. Frau B war noch bei einer Besprechung, kam deshalb leicht verspätet und verspürt sehr große Unruhe in der Organisation.

Frau D leitet ein Projekt ; ihr Dienstverhältnis endet nun aber definitiv im Dezember, und im Februar leitet sie ein anderes Projekt, allerdings auf Werkvertragsbasis.

Frau G leitet mit Frau D gemeinsam das jetzige Projekt, ihr Vertrag endet auch mit Dezember, und sie hat bereits viele Bewerbungen geschrieben.

Frau E kommt verspätet, weil sie ihren Schlüssel nicht finden konnte, und im Moment sei sowieso alles zu viel.

Frau F hat gestern eröffnet, dass sie schwanger sei, und große Unruhe wegen ihrer Nachbesetzung ausgelöst.

Frau A hat gestern eine Rüge von der Chefin bekommen, ist wortlos aufgestanden und ist gegangen, Frau E habe sie noch gesucht, aber nicht gefunden.

Ich bitte sie, sich zu entscheiden, welches Thema sie besprechen wollen, und in der Diskussion kristallisiert sich heraus, dass der gemeinsame Nenner, und damit Thema, die **Chefin** ist.

Ich hole einen leeren Stuhl, und hole damit die Chefin in die Runde.

Ich bitte Frau A zu beginnen: Sie sind gestern noch bei Wein zusammengesessen und haben auf die Schwangerschaft von Frau F angestoßen. Es wird auch über die Organisation gesprochen, und Frau A überlegt laut, wie man die non profit Organisation „mehr unter die Leute“ bringen könnte. Kaum jemand weiß über die Organisation Bescheid. Man könne doch Kontakte zu anderen Einrichtungen knüpfen. Die Chefin, die mit halbem Ohr hinhört, fährt sie schroff an, sie möge mit ihren Belehrungen aufhören. Frau A steht wortlos auf und geht. Kurze Zeit später läutet ihr Handy, die Chefin entschuldigt sich, sie wollen morgen darüber reden. Am nächsten Tag kommt es aber zu keiner Aussprache. Frau B, die stellvertretende Leiterin, müsse immer Entscheidungen der Chefin korrigieren. So setzt sie sich jemand Bestimmten als Karenzvertretung für Frau F in den Kopf, diese müsse sich innerhalb von zwei Minuten entscheiden, nach einem Gespräch mit Frau B, die es sinnvoller fände, sich

mehrere Interessierte anzuschauen und sich erst dann zu entscheiden, relativiert sie ihre Entscheidung und delegiert an Frau B die Aufgabe, diese Person , die sie sich vorgestellt hat, zu informieren, dass doch noch keine endgültige Entscheidung gefallen ist. Frau B vergleicht die Chefin mit Feuer und sich mit Wasser.
Frau D hat die Chefin sehr emotional erlebt, die wegen räumlichen Schwierigkeiten herumgeschrieen habe, was selbst Klienten gehört hätten. Die Chefin entschuldigt sich dann zwar immer, wird aber immer sehr emotional.
Frau G hat wenig Kontakt zur Chefin, hat sich aber um die Nachfolge von Frau C beworben und eine sehr unklare Auskunft bekommen.
Frau E war mit ihr sogar in einer Therme, grenzt sich aber sonst recht ab, trennt Privates von Beruflichem und wirft schlimmstenfalls die Tür hinter sich zu; sie poltert.
Frau F weiß auch die Grenzen zu wahren.
Ich stelle die Frage, welche Erwartungen sie an eine qualifizierte Führungskraft stellen.

Folgende Punkte finden sich am Flip chart:

- Klare Trennung von Privatem und Beruflichem
- Konfliktfähigkeit
- Hohes Maß an Selbstreflexion
- Die „Rolle“ nehmen: nicht manipulieren, projizieren, zündeln
- Kritikfähigkeit
- Unangenehmes nicht delegieren
- Fachliche Kompetenz
- Entscheidungen objektiv begründen
- Die Führungsrolle wahrnehmen
- Emotionen unter Kontrolle halten
- Interesse an der Personalentwicklung

Ich stelle die Hypothese auf, dass jemand, der die Hierarchie nicht wahrnimmt und auf gleicher Ebene mit den Mitarbeiterinnen steht, heimliche Führungsrollen abgibt und fordere die Supervisandinnen auf, Aufgaben, die sie indirekt übernommen haben, dem leeren Stuhl zurückzugeben.
Sie möge die Nachbesetzung transparent gestalten und mit dem Team besprechen, mit dem Personal die Konflikte auch austragen und nicht mit Alkohol hinunterschwemmen, ihre Führungskompetenz wahrnehmen und die Mitarbeiterinnen ihre Arbeit tun lassen.

Meine Lehrsupervisorin macht mich darauf aufmerksam, dass ich bei den Erwartungen an eine qualifizierte Führungskraft, Gefahr laufe, dass die Chefin einseitig beleuchtet wird. Wichtig ist hier ressourcenorientiert zu arbeiten, indem man z. B. die Frage stellt: „Was bewundere ich an der Chefin?" oder „Wer schaut der Chefin über die Schulter?"

In jeder Organisation bilden sich so genannte Basisannahmen. Eine der Basisannahmen dieser Organisation ist, dass es so etwas wie Hierarchie nicht gibt. Schreyögg schreibt sehr deutlich:

„Man kann beobachten, dass in sozialen Organisationen, deren Zielgruppe ein hohes Maß an Ähnlichkeit zu den dort tätigen Mitarbeitern aufweist, die Durchlässigkeit zwischen Mitarbeiter- und Klientensystem am größten ist .... Wenn sich zwischen Mitarbeiter- und Klientensystem vielfältige menschliche Beziehungen entfalten, wirkt das auch auf den Strukturierungsgrad einer Organisation ein .... Eine solche Organisation „diffundiert" gewissermaßen durch persönliche Beziehungen der Organisationsmitglieder in die organisatorische Umwelt hinein."(Schreyögg 2004, 142)

Auch in dieser non profit Organisation sind Grenzen und Hierarchie ständig Thema, da eine der Basisannahmen ist, KlientInnen, TeilnehmerInnen und Chefin seien gleichwertig.

In der Abschlussrunde zu neun Stunden Supervision führt Frau E noch an, dass ihr nun einfällt, dass sich sehr wohl etwas seit dem letzten Mal verändert hat: Ihre Causa wird nun genau unter die Lupe genommen, und sie erhält die Nachzahlungen, nachdem sie den Schritt gewagt hat und der Gewerkschaft beigetreten ist.

Wenn ich diese drei mal drei Einheiten rückblickend reflektiere, so fällt auf, dass ich sehr strukturiert, gewissenhaft arbeite, aber- und das wird mir im Screening dann auch von den TrainerInnen des Akademielehrganges rückgemeldet- dazu neige zu rationalisieren, um von Gefühlen bei mir und bei anderen abzulenken. So arbeite ich in der zweiten Supervisionssitzung an der Positionierung des Unmutes, an der Gelassenheit, gehe aber kaum darauf ein, dass Frau E weiß wie die Wand ist. Die dritte Supervisionssitzung konzentriert sich auf die Chefin, das freudige Ereignis der Schwangerschaft bleibt ausgespart.

2.2. ZWEITER PROZESS

Frau B hat die beiden Supervisionssitzungen im Juli und September als sehr konstruktiv erlebt, kontaktiert mich über e-mail und möchte gerne mit ihrem Team Supervision, um zu klären, ob sie überhaupt Supervision wollen. Da es acht Leute sind und meine Praxis dafür zu klein ist, schlägt sie vor, dass ich in die Organisation komme, wo ein großer Raum und ein Flip chart zur Verfügung stehen.

2.2.1. Erste Supervisionssitzung im Oktober 2007

Ich stelle mich vor und erkläre auch, wie der Kontakt zustande gekommen ist, dass Frau B an einer Teamsupervision teilnimmt, die Frau A organisiert und nun eine Supervision für ihr Team in Anspruch nimmt. In der Eröffnungsrunde bitte ich sie, sich vorzustellen, ihren beruflichen Kontext zu klären, und wie lange sie schon in der Organisation arbeiten.
Anschließend fordere ich die TeilnehmerInnen auf sich so, wie sie sitzen, zu zweit zusammenzusetzen und sich gegenseitig ihre Erfahrungen über Supervision und ihre Erwartungen an eine Supervision zu erzählen. Nach zehn Minuten stellen sie sich abwechselnd hinter ihre/n Partner/in, stellen sie/ihn noch einmal vor und berichten über ihre /seine Supervisionserfahrungen und – erwartungen.

An **ERFAHRUNGEN** aus der non profit Organisation sind vorwiegend negative gekommen:

- Es wird an Themen herumgeritten, die nicht wichtig sind.
- Wer Supervision in Anspruch nimmt, hat seine Arbeit nicht gut geleistet.
- Themen wurden angerissen, aber nicht fertig besprochen.
- Die Gruppe (acht Leute) war zu groß.
- Desaster bei einer Supervision, wo es um Kooperation mit außen ging.
- Man geht mit mehr Problemen hinaus als hinein.

Die **ERWARTUNGEN** an die Supervision sind folgende:

- Man will Themen besprechen, die im Rahmen der normalen Arbeit keinen Platz haben.
- Man wünscht sich Fallsupervision.
- Persönliche Kränkungen sollen ausbleiben.
- Motivation, auch persönlich etwas mitnehmen zu können.

- Lösungsansätze.
- Nicht Einzelproblematiken sollen im Mittelpunkt stehen, sondern das Team.
- Die blinden Flecken des Teams sollen besprochen werden.

Ich gehe Befürchtungen und Erwartungen durch, weise sie auf die Schweigepflicht hin und biete an, weg von der Theorie Supervision zu erleben: Ich bitte sie in der Zweiergruppe zwanzig Minuten zu besprechen: Was macht uns als Team stark, woran wollen wir arbeiten?
Durch diese Fragestellung wird das Wir- Gefühl eines Teams betont.
Herr M meint ad hoc: dass der Frauenanteil so hoch ist und geht dann ins Gespräch mit Frau B über. Die zwei(M und B) beginnen auch, und ich frage Herrn M, was seine erste Assoziation war: Das verborgene Thema *Mann- Frau* wird angesprochen und auf lustige Art behandelt. Weitere Themen tun sich auf:

- *Wertschätzung*

Immer wieder geht es in diesen non profit Organisationen um Wertschätzung: Wie viel Wertschätzung gibt man sich gegenseitig, wie viel Wertschätzung erhält man von der Organisation, wie viel vom Klienten?

- *Hierarchie/Autorität/Macht*

Frau B hat ja die Fachaufsicht über das Team. Wie weit entscheidet diese Tatsache darüber, was man bereit ist in der Supervision zu sagen, wenn sie anwesend ist?

- *Eingebettet sein in ein System*

Das Team ist eines von vielen an diesem Standort. Daneben gibt es die Organisation noch in zwei weiteren Städten. Wie weit ist es möglich sich in der Supervision als Team, aber auch als Team in einem System zu sehen?

- *Idealismus/Abgrenzung*

Man holt sich viel Bestätigung aus der Arbeit, und doch gibt es auch so etwas wie eine Negativspirale, Klienten, die einem die Arbeit schwer machen. Wie weit kann man auf Struktur und Organisation Einfluss nehmen?
Meine Lehrsupervisorin macht mich darauf aufmerksam, dass Abgrenzung auch Hand in Hand mit persönlicher Kränkung gehen kann. Hier gibt es eine passende Übung für den Supervisanden/die Supervisandin: Er/Sie überlegt sich zwei Bilder, das seiner/ihrer Berufsrolle, sein/ihr privates. In seine/ihrer Berufsrolle liegt ein kleiner Ausschnitt seines/ihres privaten Bildes. Kommt es zu einer Kränkung oder Zurückweisung von Seiten des Klienten, so ist das eine Kränkung, Zurückweisung der ***Funktion*** *im Berufsleben und somit eines kleinen Ausschnittes der Person.*

- *Konfliktfähigkeit*

Drei Zweiergruppen haben unter der Rubrik, woran sie arbeiten wollen, als Thema die Konfliktfähigkeit.
Man mag sich ja so, mache auch viel außerhalb der Arbeit. Eine Gruppe hat als eine ihrer Stärken genannt: persönliche Beziehungen mit Spaßfaktor -und doch sei es auch mehr und mehr wichtig, Position zu beziehen. *Ich denke an das Prozessmodell von Tuckmann zur Beschreibung gruppaler Prozesse (vgl. Schreyögg 2004, 297): In der ersten, der Formierungsphase, lernen sich die Gruppenmitglieder kennen.*
In der zweiten, der Sturmphase, streifen die Gruppenmitglieder ihre Vorsicht ab, sie akzentuieren die Differenzen. Es entstehen Konflikte. Es folgen dann Normierungs- und Reifephase.

In der Lehrsupervision merke ich, dass die Tatsache, dass drei Gruppen Konfliktfähigkeit einfordern, mich unruhig, ja nervös macht. Auf die Frage, wie es mit meiner Konfliktfähigkeit ausschaut, merke ich, dass ich an sich Konflikte nicht scheue, dass ich aber, wenn die Art, sie auszutragen, verletzend ist, eher erstarre. Meine Lehrsupervisorin fragt nach, wie das denn in meiner Herkunftsfamilie war: Meine Mutter war immer recht emotional, mein Vater sehr nachtragend und auch verletzend. Meine Lehrsupervisorin macht mich darauf aufmerksam, dass dies nun ein schönes Beispiel einer Übertragung ist. Nur bin ich nun kein kleines Mädchen mehr, das dem Umgang mit Konflikten meiner Eltern ausgeliefert ist.

Sie rät mir, dass in der Konfliktfähigkeit die Feedbackkultur ganz wichtig und effizient sei. Außerdem sei in jedem Vorwurf ein Wunsch verborgen.

Ich erinnere an den Auftrag, der lautet: Wollen wir Supervision oder nicht, bitte sie, sich ein Symbol auszudenken, das ihre Entscheidung verdeutlicht:
Es kommen

- ein Auge- hin schauen --JA
- ein Kreis- wenn ich mich unrund fühle, will ich Supervision--JA
- ein Team, das sich an den Händen hält --JA
- Eine Funktion, die stetig nach oben verläuft--JA
- Eine Sonne und ein Blitz- ich will konfliktfähig werden --JA
- Wolke und Sonne- -JA UND NEIN -- eine weitere Supervisionssitzung wäre erforderlich
- Haus-Supervision als Schutz- „WENN ES DAS TEAM WILL, DANN WILL ICH ES AUCH“
- Tisch-„Karten auf den Tisch legen “--JA

Ich frage Frau B: Haben Sie eine Antwort bekommen? Ja, das Team will Supervision.
Es wird noch geklärt, wie oft sinnvoll wäre, und dass Anwesenheitspflicht ist.
In der Lehrsupervision wird bearbeitet , dass ich Gefahr laufe, den Part der Teamchefin zu übernehmen. Eine Möglichkeit wäre auch, es dem Team zu überlassen, sich zu überlegen, ob sie Supervision wollen oder nicht, mit der Option innerhalb einer Woche Bescheid zu geben. Noch dazu erfolgt Supervision in dieser Organisation freiwillig und ist nicht verpflichtend.

Wo stehe ich als Supervisorin im Ausbildungskontext?

Wir haben ein Seminar mit Rosemarie Rutrecht, wo es um das Thema „Supervisor/in und Rolle“ (Lernwerkstätte 05) geht, und das Abschlussbild, das ich malte, schaut folgendermaßen aus, mit dem Gedanken:
Ich erlebe mich in all meiner Fülle.

Ähnlich erging es mir bei der letzten Supervisionssitzung:
Ich bin ganz neugierig, gespannt, was kommt und doch ganz bei mir. Es tauchen Themen auf, wie Mann-Frau, Macht, Konkurrenz, Wertschätzung, Themen, die ich gut kenne, Themen, die ich mir bei mir gut angeschaut habe, Themen, die ich als Gruppenthemen aufnehmen kann.
Und ich bringe mich als eine Frau ein, die in freischwebender Aufmerksamkeit den Gruppenprozess beobachtet, die genau hinschaut, die „die Karten auf den Tisch legt“.
Aber die Themen bleiben Gruppenthemen und nehmen mich nicht gefangen. Eine Teilnehmerin bittet mich, ob sie früher gehen darf, da sie ab 16 Uhr keine Betreuung mehr für ihre Kinder habe: Ich merke, wie der Gedanke in mir anspringt, Verantwortung zu übernehmen, eine Entscheidung zu fällen. Ich kenne das gut, bin ich doch die älteste von drei

Schwestern, und sehr oft musste ich die Verantwortung übernehmen. Thea Bauriedl schreibt in den „Psychoanalytischen Perspektiven in der Supervision“:

„Das Erkennen der eigenen Rolle in der Herkunftsfamilie erleichtert den Zugang zu den eigenen unbewussten Befürchtungen und Erwartungen.“ (Bauriedl 1993, 6)

Ich sage, die Teilnehmerin solle das zum Thema machen und die Gruppe fragen: die Gruppe reagiert so, dass einige in witzigem Ton meinen, das ginge auf keinen Fall und dann, es gehe in Ordnung.
Erstaunlich war, dass die Frau eine Freundin anrief, und sie bat, die halbe Stunde mit ihren Kindern zu überbrücken, und blieb.

Im Buch von Rappe- Giesecke mit dem Titel „Supervision für Gruppen und Teams“ finde ich eine Checkliste für den Supervisor zur Auswertung der Gespräche (Rappe- Giesecke 2003, 120):

- ***Bin ich bereit, der Organisation und ihrem Subsystem zu helfen, ihre bzw. seine Aufgaben besser zu erfüllen?***

Ja, ich denke schon. Wenn ich mir die Erwartungen an die Supervision anschaue (Besprechen von Themen, die im Rahmen der normalen Arbeit keinen Platz haben, Fallsupervision, Motivation, auch persönlich etwas mitnehmen zu können, Besprechen der blinden Flecken des Teams), so ist dies genau in einer Teamsupervision möglich.

- ***Bin ich die oder der Richtige (Feldkompetenz, Methoden)? Bin ich mit Personen bekannt oder von ihnen abhängig?***

Was die Feldkompetenz betrifft, so bringe ich einerseits durch das Propädeutikum Verständnis und Wissen für die Klienten mit, die mit ihren behinderungsbedingten Einschränkungen beruflich reintegriert werden. Andererseits decke ich mit meinem Lehrberuf pädagogisches Wissen meiner SupervisandInnen ab. Bekannt ist mir Frau N, die an derselben Schule, an der ich unterrichte, ihr Unterrichtspraktikum gemacht hat. Ich denke aber, dass dies für die Supervision kein Nachteil ist. Von den Methoden her ist mir der systemische, gruppendynamische und psychoanalytische Ansatz vertraut und für dieses Team passend.

- ***Wie aussichtsreich ist die Supervision und wie wahrscheinlich ihr Erfolg?***

Ich denke, dass es an der Zeit ist, Supervision in diesem non profit Unternehmen wieder zu institutionalisieren, als etwas, das der Psychohygiene dient, und die Supervisanden in ihrer Reflexionsfähigkeit und- bereitschaft wieder arbeitsfähiger macht. Die Supervision ist also sehr aussichtsreich.

- ***Sind die Rahmenbedingungen für mich akzeptabel bzw. kann ich akzeptablere Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit herstellen?***

Durchaus. Es steht ein heller, großer Raum zur Verfügung, das Honorar und die Zeitstruktur von je drei Einheiten alle sechs Wochen passen auch.

- ***Habe ich genügend Spielraum, um meine eigenen Bedingungen durchzusetzen, oder wird von mir erwartet, dass ich mich lediglich anpasse?***

Ich fühle mich als Gast im Team, lasse mich von ihren Themen nicht vereinnahmen, bin Beraterin, Moderatorin, setze Interventionen dann, wenn ich denke, dass sie angebracht sind.

- ***Arbeiten andere BeraterInnen in der Organisation mit denen ich mich vernetzen kann oder wird dies nicht gewollt?***

Ich weiß von keinen anderen Beraterinnen in der Organisation.

- ***Habe ich Kontakt zu den Ratsuchenden bekommen und andererseits genügend Distanz aufrecht erhalten können? Mag ich die Leute?***

Ja, ich mag das Team, bin auch schon sehr neugierig, was sie zu erzählen haben. Ich habe das Gefühl, dass es gelungen ist, Vertrauen aufzubauen.

- ***Habe ich mich kompetent und im Vollbesitz meiner Kräfte gefühlt oder habe ich mich hineingezogen, behindert oder verwickelt gefühlt und Partei ergriffen?***

Ich habe mich kompetent gefühlt, mit beiden Füßen am Boden. Ich muss nur aufpassen, dass ich nicht Gefahr laufe, die Funktion der Teamchefin zu sehr zu unterstützen oder gar zu übernehmen.

Auch in der Gruppenlehrsupervision thematisiere ich diese „meine Falle" noch einmal, die Leitungsfunktion zu übernehmen, wenn sie von der Teamchefin nicht eingefordert wird. Eigentlich könnte sich ja auch das Team mit ihrer Leitung noch beratschlagen, ob sie nun Supervision wollen oder nicht und mir innerhalb einer Woche Bescheid geben.

2.2.2. Zweite Supervisionssitzung im November 2007

Ich begrüße die SupervisandInnen, freue mich, dass die Supervision zustande gekommen ist, gehe auf die Rahmenbedingungen (Schweigepflicht, Anwesenheitspflicht) ein.

In der Eröffnungsrunde frage ich die Anwesenden nach ihrer Befindlichkeit, und mit welchen Anliegen sie gekommen sind. Frau B und Frau K haben ein Anliegen. Bei B geht es um eine Fallsupervision, bei K um Ungerechtigkeiten innerhalb der einzelnen Teambereiche. *Sollte das Thema der Ungerechtigkeiten angesprochen werden, so weist mich meine Lehrsupervisorin darauf hin, dass es sich hier um Organisationssupervision handelt: Wer hat die Kompetenz, zu entscheiden, wer wo arbeitet? Gibt es Personalressourcen? Was sind die strukturellen Rahmenbedingungen? Wer ist der Kostenträger? Wer schaut der Organisation über die Schulter? Man kann die Organisation ruhig sichtbar machen, aufstellen oder mit Hilfe eines Organigrammes aufzeichnen.*
Das Team entscheidet sich für die Fallsupervision: Ein 40-jähriger Klient leidet an einer chronischen Darmerkrankung und ist gelernter KFZ-Mechaniker. Er will einen Pneumatik-Hydraulikkurs in der Steiermark machen, der aber nicht finanziert werden kann. Es wird vor Ort ein vergleichbarer Kurs angeboten, der Teilnehmer, Klient, geht aber nicht einmal zum Informationsabend. Der Klient verhält sich kategorisch ablehnend, bricht Praktika ab, macht Tonbandaufzeichnungen, schreibt einen Brief, in dem er die Organisation mit einem Sklavenmarkt vergleicht und sich sehr unverstanden fühlt. Was es schwierig macht, einen Schlussstrich zu setzen, ist, dass er während der Kurse immer anwesend ist, andere mehr und mehr in seinen Bann zieht und so eine negative Dynamik auslöst. Das Anliegen ist, darauf hinzuschauen, was bei diesem Fall schief gelaufen ist, wo vielleicht viel früher ein Schlussstrich gesetzt hätte werden müssen.
Meine Lehrsupervisorin macht mich darauf aufmerksam, dass der Klient, sobald er das sichere Umfeld des Kurses verlässt, Praktika abbricht etc., was daraufhin deutet, dass der Klient Angst hat, schutzbedürftig ist. Woher kommt diese Angst, dieses Bedürfnis nach Schutz? Wie sieht der familiäre Hintergrund des Klienten aus, seine Lebensgeschichte? Reinszeniert der Klient seine innerpsychischen Konflikte? Wie geht ein Aufnahmeablauf vor sich? Wer stellt die Anamnese? Was hätte anders gemacht werden müssen, sodass er nicht in den Widerstand gehen muss? Wie geht die Organisation mit Grenzen um? Gibt es einen Kriterienkatalog?

Was löst der Fall bei den einzelnen SupervisandInnen aus? O- neu in der Teamsupervision- ist sehr wütend, zumal der Klient ihr auch unterstellt, für die Praktikumsplätze Geld zu erhalten. I meint, dass für sie persönlich schon viel früher eine Grenze zu setzen sei, nämlich da, als er M, seinen Trainer, wüst beschimpft. M bezeichnet den Teilnehmer als Widerständler, und er habe eine gewisse Affinität zu Widerständlern, als Don Quichote, der gegen Windmühlen kämpft. Es sei keine Lösung, ihn einfach aufzugeben. B spricht von professionellem Schlussstrich, nämlich dort, wo man erkennt, dass der Klient für die Organisation untragbar ist und wo auf therapeutische Hilfe verwiesen werden muss.

Für mich klingt durch, dass hier sehr viel persönliches Engagement mit der beruflichen Rolle vermischt wird, und meine Intention ist es, diese beiden Ebenen zu trennen. Ich stelle daher folgende zwei Fragen:

Wann setze ich beruflich Grenzen?

Was macht es so schwer, beruflich Grenzen zu setzen?

Zur ersten Frage kommt:

- Wenn keine Entwicklung mehr erkennbar ist
- Wenn Angebote nicht angenommen werden und die Begründung fehlt
- Wenn Rahmenbedingungen nicht eingehalten werden
- Wenn sich herausstellt, dass die Arbeitsfähigkeit nicht gegeben ist
- Wenn Praktika verweigert werden
- Wenn die Motivation des Teilnehmers fehlt

Zur zweiten Frage kommt:

- Eigener Ehrgeiz
- Mitleid
- Beschützerinstinkt
- „Die Hoffnung stirbt zuletzt“
- eigene Verstricktheit
- Abhängigkeit vom Auftraggeber

Es wird erkennbar, dass die Antworten zur ersten Frage sehr viel mit der beruflichen Rolle, die zur zweiten Frage mit der eigenen Persönlichkeit zu tun haben.

Deshalb stelle ich die Frage, wie ich es mir selbst leichter machen kann, Grenzen zu setzen: Es ist eine Appellation an die Eigenverantwortung des Klienten, eine Aufforderung, Vereinbarungen zu treffen, die den Umgang mit Grenzgängern erleichtern.

Harald Goldmann/Ruth Lerchster schreiben in ihrem Aufsatz: Prozessethische Supervision- eine Chance? über das Selbstverständnis psychosozialer Arbeit folgendes:

„Charaktereigenschaften wie Menschlichkeit, Wärme und Sympathie werden implizit bei den Mitarbeiter/innen psychosozialer Einrichtungen vorausgesetzt und bei Hearings nicht selten in den Vordergrund der Bewertung gestellt. (Häufig wird man als Supervisor/in nach ähnlichen Gesichtspunkten ausgewählt). .... Auf die Frage, was Menschen in solchen Einrichtungen bewegt ihrer Tätigkeit nachzugehen, welches Selbstverständnis dem jeweiligen Engagement im sozialen Bereich zugrunde liegt, kommt häufig an prominenter Stelle der Begriff des Helfens.“(supervision, 4.2007, 25)

Dadurch wird auch klar, dass SupervisandInnen aus dem psychosozialen Feld eher abweisend reagieren, wenn es um die Eigenverantwortung des Klienten geht.

In der Schlussrunde wird noch einmal von drei Seiten daran appelliert, dass gemeinsame Strategien zu helfen erarbeitet werden sollen, und dass dies noch offen sei für die nächste Supervisionssitzung.

Wir vereinbaren den nächsten Termin für Januar.

Was auffällt ist, dass der Trainer M in der Supervision genauso in den Widerstand geht, wie sein Klient, dass er die Anregung zur Eigenverantwortung des Klienten völlig ablehnt und zuletzt noch um ein Hilfs-Netzwerk des Teams bittet. Es ist, als ob die Übertragung des Klienten auf den Trainer sich im Gruppenprozess spiegeln würde. Meine Lehrsupervisorin rät, dass man den Trainer M nach der Eigenverantwortung in seinem Leben fragt, und ihn auf Einzelsupervision verweist. Was bedeutet es für ihn, wenn sein Hilfsangebot nicht angenommen wird? Steckt hier persönliche Kränkung dahinter? Welchen Platz nimmt er in der Geschwisterreihe ein?

Bis zur nächsten Teamsupervision vergeht recht viel Zeit, in der mein Selbstwert als Supervisorin sehr gestärkt wird:

Wir erhalten beim Screening (Februar 2008) im Rahmen des Akademielehrganges auch ein Feedback von den TrainerInnen zur Präsenz im Laufe der einzelnen Lehrveranstaltungen. Ich finde mich im Feedback sehr wieder, von empathisch, selbstreflexiv, sehr aufmerksam, hoher Anspruch an sich selbst bis hin zu meinen Lernfeldern, wo es u. a. heißt, dass ich mir durchaus erlauben darf, kompetent zu sein, dass ich mir selbst Anerkennung und Lob geben darf und auch das Reizvolle annehmen soll. Mehr und mehr finde ich wieder zu meinem Selbstwert.

„Wenn wir uns selbst wertschätzen und lieben, so wächst unsere Energie. Wenn wir diese Energie positiv und auf harmonische Weise dazu einsetzen, uns ein möglichst fließendes und störungsfreies Leben zu ermöglichen, so schaffen wir dadurch eine starke Grundlage, von der aus wir kreativ, realistisch und mitfühlend mit allem umzugehen vermögen, was das Leben uns bringt“,

schreibt Virginia Satir. (Satir 1999, 54)

“Je stärker der Selbstwert eines Menschen ist, um so leichter fällt es ihm, den Mut zur Veränderung des eigenen Verhaltens aufzubringen und aufrechtzuerhalten.“ (Satir 1999, 57)

Der Termin im Januar kann nicht wahrgenommen werden, wir vereinbaren einen Termin im Februar, der aufgrund einer Fortbildung auch verschoben werden muss. Schließlich fixieren wir einen Termin im März.

2.2.3. Dritte Supervisionssitzung im März 2008

Ich begrüße die Supervisionsrunde. Neu sind Herr P, seit 2002 beschäftigt, der sich ein Time out genommen hat und jetzt wieder zurück ist und Herr Q, seit 2004 in der Organisation, der aber mit April aus der Organisation ausscheiden wird, Frau R, die nun aus der Karenz zurück ist und Frau D, die ich schon vom ersten Supervisionsprozess kenne, und die nun halbtags beschäftigt ist.
Dadurch, dass Herr Q aus der Organisation ausscheiden wird, schlage ich vor, ihn zu verabschieden. Er will das aber auf gar keinen Fall; ich frage das Team, ob es ihm eine Rückmeldung geben will: Herr P schätzt ihn sehr als Kollegen, er wird ein Loch reißen, ebenso Herr M, der aber aufgrund der Umstände versteht, dass er gehen wird. Herr Q will aber diese Gründe nicht vertiefen.

Meine Lehrsupervisorin macht mich darauf aufmerksam, dass man durchaus das Team fragen kann, was es braucht, dass er gut gehen kann.

In der Eröffnungsrunde bitte ich jeden, aus seinem Berufsfeld zu erzählen, und was ansteht. Fazit ist, es steht nichts an, es macht sich aber ein Gefühl der Unzufriedenheit, Müdigkeit breit.
Müdigkeit, Resignation, Erschöpfung, Unzufriedenheit geben atmosphärisch wider, was bei Falldarstellungen die Beziehung Klient- Teilnehmer beschreibt.

„Im Sinne der psychoanalytischen Lehre der Übertragung entwickelt der Klient gegenüber dem Supervisanden eine bestimmte ***Übertragung,*** *auf die dieser mit einer, der Art der Übertragung genau entsprechenden,* ***Gegenübertragung*** *reagiert. Berichtet nun der Supervisand in der Situation der Supervision dem Supervisor über affektive Schwierigkeiten in der Beziehung zwischen Klient und Supervisand, dann entwickelt er seinerseits eine Übertragung gegenüber dem Supervisor.“ (Kutter, Psychoanalytische, methodische und systemtheoretische Anmerkungen zur Supervision, 2)*

Im nachhinein denke ich, dass ich dieses Gefühl von Müdigkeit und Unzufriedenheit ruhig ansprechen darf, dass ich ruhig ansprechen darf, wie sich ein Klient gegenüber dem Trainer fühlt. Stattdessen suche ich „krampfhaft“ nach einem Thema .
Müdigkeit und Erschöpfung könnten auch ein Zeichen von Abwehr und Widerstand sein.
Ich verweise auf die letzte Supervision, wo einerseits von Frau K die Ungerechtigkeiten der einzelnen Teambereiche angesprochen wurden, die aber nicht mehr Thema sind, und wo man bei der Fallbesprechung gemeinsame Strategien entwickeln wollte. Der Falleinbringer

erinnert sich wieder und würde doch hier weitermachen, und ich versuche, den Fall noch einmal aufzurollen, mit der Bitte, die Schritte von Aufnahme bis Kursende noch einmal durchzugehen und zu schauen, wo die Möglichkeiten des Abbruchs liegen. Dabei kommt, dass der Kostenträger eine wesentliche Rolle spielt. Der eigene Anspruch des Trainers liegt enorm hoch, auch wirklich jeden Teilnehmer durchzubringen, da auch bei den noch so hoffnungslosen Teilnehmern ein Wunder passieren kann, und der Trainer von diesen Erfolgen, auch wenn sie prozessbedingt klein sind, zehrt. Gerade diese Erfolge bei anfangs hoffnungslosen Teilnehmern sind ein wichtiger Parameter für die Nachhaltigkeit seiner Arbeit. Die psychische Labilität des Teilnehmers kann zu Überlegungen des Abbruchs führen, löst aber beim Trainer Beschützerinstinkte aus. Weiters sammeln wir Begriffe wie Sympathie, Alter des Teilnehmers, Motivation des Teilnehmers, Realität, Quote, Firma, Zielvereinbarungen und Persönlichkeit des Trainers.

Ich schlage eine kurze Pause vor, und ordne die Begriffe auf Kärtchen nach

- System-rot
- Trainer- grün
- Teilnehmer-blau.

Nach der Pause bitte ich Herrn M, der ja der Trainer des Teilnehmers war, der in der letzten Supervision Thema war, die Bodenfläche zu nutzen und die Kärtchen aufzulegen; er fühlt sich damit allerdings überfordert, bittet das Team, ihm dabei zu helfen. Einstimmig erklären sie, dass der **Teilnehmer im Mittelpunkt** steht. Jeder kriegt zwei Kärtchen, und ich bitte sie, der Reihe nach die Kärtchen zu positionieren und auf die Distanz bzw. Nähe zueinander zu achten. Es entsteht ein sehr dichtes Bild. Obwohl sehr viel Platz zur Verfügung steht, kommen sie mit wenig Platz aus. Ich bitte sie weiter reihum, sich mit System, Trainer oder Teilnehmer zu identifizieren und zu schauen, was das bei ihnen auslöst. Beim System kommt: etwas außen, die roten Kärtchen schließen Trainer und Teilnehmer ein.

Beim Teilnehmer kommt: erschlagen, frustriert, Realität steht zentral über allem. Beim Trainer kommt: hat als einzige/r keinen fixen Platz, könnte auch woanders sein, von Nachhaltigkeit weit weg.

Ich bitte um eine Abschlussrunde:

Frau L: So ist es.

Herr P: Es gibt verschiedene Sichtweisen.

Herr J: zu wenig konkret

Frau I: unterstützend zu Herrn P- Es gibt verschiedene Sichtweisen. Das Bild hilft beim Umgang mit Klienten, weil man sich auch in die Sicht des Klienten hineindenken kann.

Frau K: ist gereizt gekommen, fühlt sich nach wie vor so.
Frau B: am Auftrag vorbeigearbeitet: gemeinsame Strategien heißt Vorgehenskatalog zu erarbeiten, und wenn die Vorgehensweise immerhin die ist, dass man in der Klientenbesprechung abstimmt, ob man mit der Betreuung fortfährt oder nicht.
Herr Q: freut sich , sich dies schon mit etwas Distanz anschauen zu dürfen.
Frau R: keine Erwartungen
Herr M: positiv zufrieden, glaubt erkannt zu haben, dass der Prozess mit dem Teilnehmer an sich läuft und nicht durch einen Vorgehenskatalog zu beeinflussen ist, dass sich aber für den Trainer etwas ändern muss.
Ich sage: Sie haben nun den Blickwinkel geändert und beende die Supervision.
Ich weise darauf hin, dass vereinbart war, die Supervisionssitzungen alle sechs Wochen zu machen, frage, ob man gleich einen Termin ausmachen soll oder ob ich wieder drei Termine zur Auswahl senden soll. Das Team entscheidet sich für letzteres.
Ich habe das Gefühl, das Team wird die Supervision abbrechen. In der Lehrsupervision kommt zur Sprache, dass dies durchaus eine Projektion ungelöster Konflikte sein kann, die nicht angesprochen werden sollen.
Und trotzdem ist es wichtig, das Team nicht in dieser Enge, in diesem Beschwertsein gehen zu lassen. Aufgabe des Supervisors, der Supervisorin ist es, trotzdem auf die Ressourcen hinzuweisen. Gerade Teams im psychosozialen Bereich brauchen es, dass man ihnen sagt, dass sie trotz der beschwerlichen Rahmenbedingungen großartig arbeiten.

Ich sende per e-mail drei mögliche Termine und erhalte als Antwort von Frau L , dass vorerst keine Themen anstehen und sie gerne eine längere Pause machen wollen.

Ich denke, dass es recht wichtig für mich war, diese beiden Supervisionsprozesse in meiner Abschlussarbeit zu beschreiben:

- *einerseits den recht gelungenen ersten Prozess, die SupervisandInnen waren sehr zufrieden,*
- *andererseits den zweiten Prozess, der doch zum Nachdenken anregt, da sich die SupervisandInnen eine längere Pause wünschen. Und doch liegt gerade auch im zweiten Prozess sehr viel, was mich als Supervisorin weiterbringt.*

Eine wichtige Erfahrung ist zu sehen, dass es notwendig ist, am Schluss noch für Entlastung zu sorgen, wenn so viel an Enge und Beschwertheit zu spüren ist.

Es beschäftigt mich im Rahmen der Gruppenlehrsupervision, warum ich dazu tendiere, Verantwortung für das Team zu übernehmen, warum ich denke, es sei meine Aufgabe ein Thema für die Supervisionssitzung zu finden. In der Rückmeldung der GruppenteilnehmerInnen wird mir klar, dass ich in sehr hohem Tempo arbeite, dass genau der Punkt, wo sich die Sichtweise vom Teilnehmer zum Trainer verändert, auch mein Thema ist. Was mache ich? Ich achte genau auf den Supervisionsprozess, auf das Setting und achte dabei überhaupt nicht auf meine Bedürfnisse. Eines meiner Lernfelder heißt „meinen Bedürfnissen Raum zu verschaffen" Ich verwende so viel Energie auf strukturiertes Vorgehen, auf den „Vorgehenskatalog", dass ich dabei ganz auf mich vergesse, dass der „Trainer" ganz auf sich vergisst. Ich denke, dass es an der Zeit ist, sich einfach zurückzulehnen und zu achten, was das Team, die Teamkonstellation in mir auslöst. Ich denke, dass es an der Zeit ist Supervisionsprozesse zu entschleunigen, zu verlangsamen.

Wenn ich die beiden Supervisionsprozesse in derselben non profit Organisation vergleiche, so ist ein wesentlicher Unterschied, dass im ersten Team alle Supervisandinnen gleichwertig waren, während im zweiten Team Frau B und auch Frau L die Teamleitung hatten. Das heißt, ich als Supervisorin gehe mit einer gewissen Erwartungshaltung von dem ersten in den zweiten Prozess. Die Rückmeldung von Frau B ist, dass ihr die Supervision in ersten Team so viel gebracht habe, also probieren wir es für ihr Team. Ich gehe mit der Erwartung der Gleichwertigkeit in die Supervision des zweiten Teams, ohne genau auf die Abhängigkeiten zu achten: Da gibt es zwei Leitungen, Frau B und Frau L, da gibt es Abhängigkeiten untereinander. Wenn es also um den Trainer/die Trainerin selbst geht, wäre es von Vorteil, die Teamleitung erst gar nicht dabei zu haben, bzw. die Gewichtung grundsätzlich zu ändern und zu sagen, man arbeite mit dem Team und, wenn es das Team wünscht, hole man die Teamleitung dazu. Dann ist auch der Platz geschaffen, dass der Trainer, die Trainerin seine/ihre Bedürfnisse artikulieren kann und darf. Jetzt wäre es möglich, mit dem inneren Team zu arbeiten: Friedemann Schulz von Thun schreibt:

„Das Modell vom Inneren Team ... habe ich entworfen, um das menschliche Seelenleben in verständlicher Weise sichtbar und greifbar zu machen und um uns Methoden in die Hand zu geben, die aus der Not eine Tugend zu machen geeignet sind. Die Not: dass wir mit uns selbst oft keineswegs „ein Herz und eine Seele" sind, dass inneres Durcheinander und Gegeneinander herrschen, bis hin zur quälenden Zerrissenheit und Lähmung, bis hin zum inneren Bürgerkrieg. Die Tugend: dass wir die Vielzahl der inneren Stimmen nutzen können, um die Weisheit und Kraft, die in jeder Einzelstimme enthalten ist, zusammenzuführen." (Schulz von Thun 2007, 15)

Hannes Brandau und Wolfgang Schüers unterscheiden im „Spiel- und Übungsbuch zur Supervision“ zwischen der teambezogenen und organisationsbezogenen Brille (Brandau/ Schüers 1995, 95):
Bezieht man die Position der teambezogenen Brille, dann heißt es:

„Eine Teamsupervision soll besser ohne Leitung stattfinden, da nur dann Offenheit möglich ist.“

Mit der organisationsbezogenen Brille ist

„eine Teamsupervision, bei der der Vorgesetzte nicht teilnimmt, eine Farce. Probleme mit der Leitung bleiben offen, Spaltungen werden begünstigt.“

So könnte man mit der organisationsbezogenen Brille die Basisannahme der „ flachen Hierarchie“ genauer bearbeiten und hinterfragen.

Ausblick

Mit März beginnt eine Gruppensupervision an der pädagogischen Hochschule, und ich schaue noch einmal genauer hin bei der Auftragsklärung seitens des Auftraggebers und des Auftrages, den ich von der Gruppe bekomme. *Ich merke an mir selbst, dass ich an supervisorischer Haltung gewinne und dass die von mir dargestellten Supervisionsprozesse im non- profit- Bereich ein wichtiges Lernfeld waren.*
Frau A meldet sich telefonisch und teilt mir mit, dass wieder drei mal drei Supervisionseinheiten genehmigt wurden, und dass sie wieder gerne zu mir in die Praxis kommen würden. Und so arbeiten wir wieder gemeinsam im Juli 2008.

3. Die Supervisionsausbildung als Veränderungsprozess im schulischen Kontext

Wenn ich es mir recht überlege, so war ich bis zu meiner Ausbildung eine geschätzte Kollegin, die ihre Arbeit gut macht, sich sonst aber eher zurückhielt. Mit meiner Supervisionsausbildung habe ich gelernt Position zu beziehen, den Vorsitz des Schulgemeinschaftsausschusses der LehrervertreterInnen zu übernehmen und auch Konflikte nicht zu scheuen. Das Wissen um verborgene Themen, wie alt versus jung, neue Ideen versus traditionsbewusstes Denken lässt einen flexibler denken, freier agieren und nicht immer re-agieren. Macht war bisher für mich negativ besetzt. Sehr aufschlussreich dazu war Christine Bauer- Jelineks Buch „ Die geheimen Spielregeln der Macht“, in dem sie schreibt:

„Der bewusste Umgang mit Macht steigert die Qualität in der Kommunikation und reduziert destruktives Verhalten.“ (Bauer- Jelinek 2007, 15)

Gerade bei Interessenskonflikten in der Schule ist es wichtig, Macht- und Sozialkompetenz zu zeigen. Nicht nur Zuhören-Können, Kooperation sind gefragt, sondern auch Durchsetzungsfähigkeit und strategisches Denken und Verhalten.

Auch eine Schulklasse nehme ich nun mehr als eine Gruppe wahr mit Alpha, Gamma- und Omegapositionen.

“ Wer die Alphaposition innehat, führt die Gruppe an,...Mit der Person auf der Alphaposition identifizieren sich die InhaberInnen der Gammaposition, sie unterstützen diese Position und folgen ihr, zumindest solange deren Aktivität Erfolg verspricht....Omega repräsentiert das abzuwehrende, das sowohl verunsichernde wie auch faszinierende Gegenüber *in* der Gruppe“,

heißt es im rangdynamischen Modell von Raoul Schindler (König, Schattenhofer 2007, 51f.)

Bei Elterngesprächen achte ich darauf, welche Rolle dem Kind zukommt.

Ich bin Klassenvorständin einer 4. Klasse. Ein Schüler erbringt sehr schwache Leistungen, in Mathematik tritt der Fall auf, dass der Schüler am Anfang des Schuljahres 0 Punkte auf die Schularbeit hat. Ich bitte die Eltern in die Sprechstunde und bespreche Fördermaßnahmen, gebe Zusatzmaterialien mit, die ich bereit bin zu verbessern. Da sich die Leistungen in den anderen Fächern auch verschlechtern, wechselt der Schüler in die Hauptschule. Für die Klasse kommt es recht überraschend, da er gut integriert und das Schuljahr noch lang war. Wir reden

darüber und überlegen uns, wie wir uns noch verabschieden können, weil die Abmeldung von einem Tag auf den anderen erfolgte. Die Klasse beschließt ein Foto zu machen , die Buben in schwarz, die Mädchen mit weißen T- Shirts mit der Aufschrift: WE LOVE CHRISI.
Gesagt, getan- ein Brief wird verfasst, das Foto aufgeklebt, und alle unterschreiben. So war das Abschiednehmen gelungen.
Am Ende des Schuljahres möchte meine Klasse „ihre gute Klassengemeinschaft“ testen und will geschlossen freitags nach der 5. Stunde heimgehen, obwohl sechs Stunden Unterricht sind: Ein Teil bleibt, ein Teil kommt zurück, ein Teil fährt heim. Mit der betroffenen Klassenlehrerin wird vereinbart, dass die versäumte Stunde bei mir nachzuholen sei, und wir arbeiten daran, was eine gute Klassengemeinschaft ausmacht.

- Respekt vor den anderen
- Zusammenhalt und Vertrauen
- Kollegialität

Ich denke, das ist eine gute Basis für die Oberstufe.

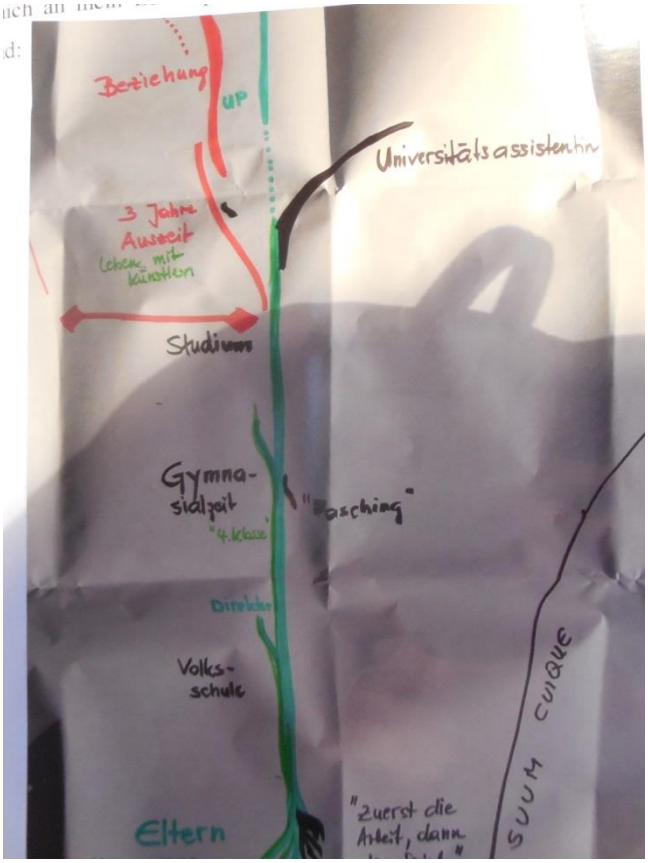
Vor allem in der Maturaklasse erlebe ich es mehr und mehr so, dass ich zum Lerncoach werde und die SchülerInnen ihre Lernziele eigenverantwortlich erreichen sollen. So gehe ich bei ihren Spezialgebieten sehr auf ihre Interessen ein und begleite sie in ihrer Vorbereitung: Eine Schülerin, die die Jagdprüfung absolviert hat, möchte gerne in Latein das Spezialgebiet über Diana, die Jagdgöttin, wählen und schafft es in Eigenarbeit hervorragend den Bogen zu Ovids Niobe zu spannen.

In meiner 8. Klasse, die knapp vor der Matura ist, und die ich in Mathematik und Latein unterrichte, habe ich einen bereits volljährigen Schüler, der zwei Monate vor Unterrichtsschluss einen- wie er es nennt „absoluten Durchhänger“ hat. Ich bitte ihn zu mir in die Sprechstunde, und wir besprechen zuerst, was ihn in seiner Motivation hemmt. Speziell für Latein und Mathematik erstellen wir einen Plan, wie es in dieser kurzen Zeit noch möglich ist, die Ressourcen zu aktivieren.

Auch in der Evaluation der Schule durch die Schulinspektion aus Niedersachsen wird für mich noch einmal deutlich, dass ich zwar in der Unterstufe in meiner Lehrerinnenrolle eine Art Vorbildfunktion für meine SchülerInnen einnehme, dass ich in der Oberstufe aber mehr und mehr Begleiterin werde, die die SchülerInnen in ihrer Selbstkompetenz stärkt, ihnen quasi einen „Werkzeugkoffer“ mitgibt, selbst Verantwortung zu übernehmen.

4. Statt eines Schlusswortes

Während des Lehrganges habe ich auch meine Träume notiert, die meinen Wandel verdeutlichen, und die ich gerne auch in dieser Arbeit zur Verfügung stellen möchte, da sie zum Ausdruck bringen, wie ich in die supervisorische Rolle hineinwachse:
Bei dem Seminar “Ich und die Gruppe“ (Januar 2007) hatte ich folgenden Traum:
Es gab ein großes Schiff und ein kleines, das an dem großen angehängt war. Über das kleine Schiff schreibe ich eine Arbeit; es kommt schlimmer Sturm auf; ich will zum Schiff hinaus, doch mein Vater wertet mich ab und gibt mir das Gefühl, es nicht zu schaffen.
Ich erinnere mich an mein Lebenspanorama, wo die Wurzeln auf einer Seite doch recht abgestorben sind:



Es geht mit diesem Gefühl einher, abgewertet zu werden, nicht bestehen zu können. Die Gruppe spiegelt sehr viel Vertrauen und Wohlwollen, Selbst- und Fremdbild nähern einander an.

Vor der Lernwerkstätte 06 über „Psychoanalytische Phänomene in der Supervision“ (Oktober 2007) hatte ich folgenden Traum: Ich nehme an einem Supervisionsseminar teil, und wir erhalten die Aufgabenstellung, auf einem Pferd zu reiten. Ich erhalte eine Fahrkarte nach „Leasing“, und man erklärt mir, dass dort mein Pferd stehe.
Mir fällt dazu das Märchen „Hans im Glück“ ein, ein junger Geselle, der seinen Goldklumpen gegen ein Pferd eintauscht.
Ähnlich erlebe ich es an mir: jemand, der all sein Wissen gegen das Tun eintauscht, mehr und mehr in seine supervisorische Rolle hineinwächst. Die Supervisorin Doris Oberlerchner-Bischof arbeitet an ihrem Profil. W. Münch schreibt sehr schön in seinem Aufsatz „Das Fiktive und das Reale: Konkurrenz im Märchen und in der Wirklichkeit (supervision, 3.2007, 43):

“ Wann sind wir eigentlich am reichsten? In allem, sei gesagt, das wohltuend aus dem Sinnlichen herkommt und in das wir wahrnehmend hineinsehen, ohne gleich nach den Notwendigkeiten zu fragen, die oft genug unser Tun und Machen bestimmen. Derart zufällige Oberflächenereignisse , welche wie absichtslos vorstellig auf uns zukommen, fordern uns heraus, sich auf sie einzulassen.“

Zu reiten bedeutet für mich auch, alles, was an theoretischem Wissen über Supervision da ist, in den Lernsupervisionen umzusetzen. Ich erlebe mich in all meiner Fülle, wenn ich den Goldklumpen gegen das Pferd tausche.

Sehr hilfreich war hier die Lernwerkstätte 05 „Supervisor/in und Rolle“ mit Rosemarie Rutrecht. Am Endes dieses Seminars malte ich ein Bild (siehe S. 23) mit dem Titel: „ Ich erlebe mich in all meiner Fülle“, ähnlich wie ich auch die Natur rund um Drobollach erlebe, und dieses Bild dazu passend ist:

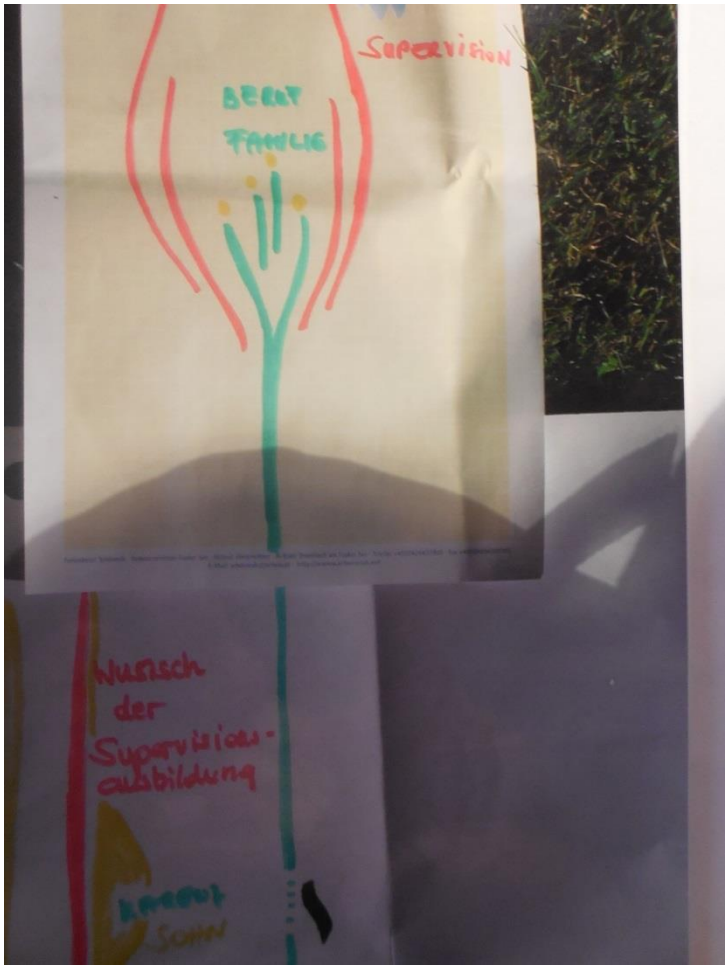
Beim Screening (Februar 2008) habe ich folgenden Traum: Ich bin in der Schule, weiß von einem Raum, in dem Reagenzgläser aufbewahrt werden, und der als äußerst gefährlich gilt. Ich betrete den Raum, öffne ein Reagenzglas: darinnen befindet sich ein Embryo, der sich nun langsam zu entwickeln beginnt.

Ich erinnere mich an die Aufgabenstellung des Fishbowl-Settings, wo es u. a. heißt: Was hat sich in meiner Wahrnehmung verändert?

- beruflich

  Ich habe hier für mich notiert, dass ich als Lehrerin weniger streng und autoritär auftrete und dadurch mehr Lebendigkeit und Dynamik zulasse. So sehe ich auch den Embryo, der nun endlich die Möglichkeit hat sich zu entfalten.

Mein Abschlusstraum ist der, dass wir unser Haus umgestalten und zwei neue große Räume erhalten. Mein Mann holt meinen alten verstaubten Werkzeugkoffer vom Dachboden. Ich öffne ihn und beginne damit, die neuen Zimmer zu gestalten. Ähnlich erlebe ich nun unsere Beziehung wieder in einem Gleichgewicht: meine Veränderung, Entwicklung der fürsorglichen Mutter, engagierten Lehrerin und fahnenlesenden Lebensgefährtin hin zur freiberuflichen Supervisorin, die sich mit ihrem Mann die Praxis teilt, und die sich mit ihrem Mann neben Erziehungsfragen und Alltagsorganisationen auch über das weite Spektrum von Übertragungen, Aufstellungen und Balintgruppen austauscht.



LITERATURLISTE

BAUER–JELINEK Christine, Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen, Salzburg 2007

BAUER- JELINEK Christine, Die helle und die dunkle Seite der Macht, Wien 2007

BRANDAU Hannes/ **SCHÜERS** Wolfgang, Spiel- und Übungsbuch zur Supervision, Salzburg: Müller,1995

BUER Ferdinand, Lehrbuch der Supervision,1999

FATZER Gerhard, Supervision und Beratung,1990: Sh. Grinell, Rollenverhalten in der Supervisions-/Beraterbeziehung

KÖNIG Oliver, **SCHATTENHOFER** Karl, Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg 2007

RAPPE- GIESECKE Kornelia, Supervision für Gruppen und Teams, Springer 2003

RECHTIEN Wolfgang, Angewandte Gruppendynamik, Quintessenz, München 1995

SATIR Virginia, Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis, Paderborn: Junfermann, 1999

SCHREYÖGG Astrid, Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis, Wiesbaden 2004

SCHULZ VON THUN Friedemann, **STEGEMANN** Wibke (Hg.), Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg, 2007

ZEITSCHRIFTEN:

supervision - Mensch Arbeit Organisation, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim

BAURIEDL Thea, Psychoanalytische Perspektiven in der Supervision: in Supervision-Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Heft 23, 1993

GOLDMANN Harald/ **LERCHSTER** Ruth, Prozessethische Supervision- eine Chance? Zu den Auswirkungen von Organisations- und Produktlogik in NPOs: in supervision 4.2007 Supervision und Ethik- Eine Annäherung aus prozessethischer Perspektive

KUTTER Peter, Psychoanalytische, methodische und systemtheoretische Anmerkungen zur Supervision aus: Supervision, Sammelband 2, Heft 6: Supervision als angewandte Psychoanalyse

MÜNCH Winfried, Das Fiktive und das Reale: Konkurrenz im Märchen und in der Wirklichkeit: in supervision 3.2007 Konkurrenz

RAHM Dorothea: Gestaltberatung. Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit: Beratungs - und Therapiekonzepte

Reihe Innovative Psychotherapie und Humanwissenschaften. Band 4; hsg. v.Hilarion Petzold.Junfernmann-Verlag.Paderborn.1995

BAURIEDL, BUER, GRINELL, KUTTER, RAHM und **RECHTIEN** werden nach den Seitenzahlen zitiert, wie sie uns im AKLG Supervision und Coaching zur Verfügung gestellt wurden