
Make it happen!

Vom Anfang in der Supervision

Alexandra Gerstner, Annette Westerburg, Lydia Paulus & Cara Kahl

Zu Beginn der systemischen Supervision steht insbesondere die Auftragsklärung im Fokus. Was hingegen bereits vor der Auftragsklärung stattfindet, ist unserer Ansicht nach nicht eindeutig beschrieben. Deswegen ist unser Interesse darauf ausgerichtet, diese Phase der Supervision näher zu beleuchten.

Einführung

Zunächst einmal die Frage, an welchem Punkt die Supervision eigentlich beginnt – beginnt diese mit dem ersten Kontakt? Der Auftrags- und Kontextklärung? Mit der Frage nach dem Problem? Oder wird das System bereits gebildet mit der Entscheidung, als Supervisor¹ tätig zu sein?

Wir nehmen an, dass kein objektiver Anfang auszumachen ist. Vielmehr gehen wir davon aus, dass aufgrund der Zirkularität von Kommunikation, der Rekursivität von Ereignisfolgen ein Anfang durch eine Interpunktion, eine Entscheidung entsteht. Der Supervisor verleiht dieser Entscheidung eine Bedeutung in dem Sinne, dass jetzt mit der supervisorischen Tätigkeit begonnen werden kann – das System „Supervision“ ist konstruiert.

Mit dem Konstruieren des Systems geht eine weitere zentrale Aufgabe einher. Ziel dieser Anfangsphase ist auch, eine konstruktive Hilfsbeziehung herzustellen. Welche therapeutischen Methoden und Ansatzpunkte dabei im Mittelpunkt stehen können, wandelte sich im Laufe der historischen Entwicklung. Während in der Frühphase der Familientherapie die „Heilung durch Begegnung“ handlungsleitend war, strebten Vertreter der Mailänder Schule „Heilung durch Systemveränderung“ an. Diese versteckten Machtkonzepte wurden in den 1980er Jahren kritisch hinterfragt, gegen Ende der 1990er Jahre wurde ein Kooperationsmodell in den Fokus gerückt. Die Beziehung wird dabei als Basis verstanden, um das Risiko der Veränderung erträglich zu machen. Um gewohnte Muster unterbrechen und neues Verhalten ausprobieren zu können, ist ein stabilisierendes Fundament einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Supervisor und Klient erforderlich.

In der Beziehungsgestaltung geht es also um zwei Aspekte, die sich nur auf den ersten Blick zu widersprechen scheinen: Die Erzeugung von Metastabilität und damit das Herstellen eines sicheren Rahmens. Sowie die Erzeugung von Instabilität, um Veränderungen zu ermöglichen (siehe Abbildung 1). Wir gehen davon aus, dass eine hilfreiche Beziehung dadurch

1 Wir verwenden in diesem Text die männliche Form zur Bezeichnung von Personen. Damit möchten wir ausdrücklich alle Personen jeglicher Geschlechtsidentität und jeglichen Genders einschließen.

gekennzeichnet ist, dass Klienten in Prozessen der Destabilisierung und Veränderung gleichzeitig Sicherheit empfinden. Die Wirksamkeit der Supervision wird sich dann aus der Art des Kooperierens heraus entwickeln.

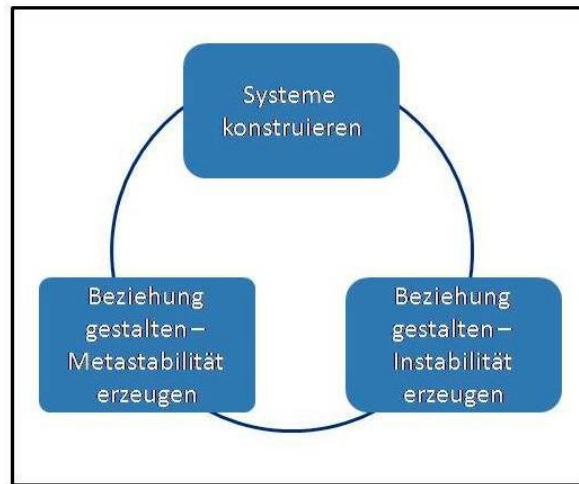


Abbildung 1: Konstruktion des Hilfsystems.

Wie kann nun Metastabilität ganz konkret erzeugt werden? Unsere systemische Grundhaltung, geprägt durch Wertschätzung der Ressourcen und Respekt vor der Autonomie des Kunden, die Transparenz unserer Angebote, die Gestaltung eines klaren Settings, die affektive Rahmung und Neutralität sind wichtige Elemente zur Gestaltung der Supervisions-Beziehung. Carl Rogers (2010) beschreibt in seiner Trias das „therapeutische Basisverhalten“, das auch für die Gestaltung des Anfangs in der Supervision nützliche Hinweise geben kann: bedingungsfreie Akzeptanz und Wertschätzung, verständnisvolle Empathie sowie Echtheit in ihrer Person werden dort beschrieben.

An die Frage des „Wie“ schließt sich die Frage nach dem „Wozu“ an. Letztlich zielt das Herstellen einer konstruktiven Hilfsbeziehung darauf ab, Veränderungen möglich zu machen. Systemische Methoden und Haltungen wie Ressourcenorientierung, Reframing, zirkuläres Fragen und alles weitere systemische Handwerkszeug geht meist auch mit einer zeitweiligen Instabilität einher. Wir sind davon überzeugt, dass diese Instabilität insbesondere dann als hilfreich wahrgenommen werden kann, wenn Klienten sich in der Supervisions-Beziehung sicher fühlen.

Zusammenfassend ist es Ziel dieses Artikels, dazu anzuregen, als Supervisor einen eigenen Weg in der Beziehungsgestaltung zu gehen. Die Reduktion auf die Trias von Rogers wäre sicher eine Kontrollillusion – vielmehr ist die Passung zwischen Klient und Supervisor, zwischen Angebot und Supervisor sowie zwischen Anliegen und Supervisor zentral. Es gilt, eine Sensibilität für den Kontext zu entwickeln. Die Realisierung von Beziehungsangeboten durch den Supervisor kann notwendige oder günstige Bedingungen schaffen, dass Klienten Veränderungen erreichen können. Allerdings können Beziehungen nicht einseitig nach bewusster Zwecksetzung beeinflusst werden. Vielmehr gilt die Rekursivität von Interaktionsverhalten.

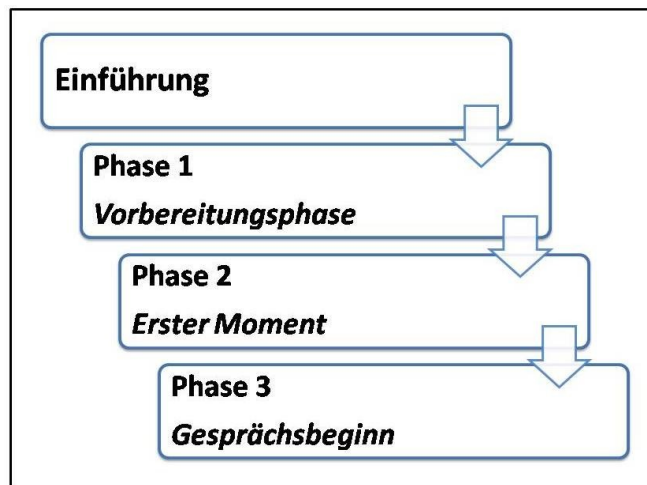


Abbildung 2: Übersicht der konstruierten Phasen zum Anfang in der Supervision

Welche Bedeutung haben diese Ausführungen in der Praxis? Wo und wie konstruieren wir als Berater den Anfang der Supervision? Um dieser Fragestellung im Einzelnen nachgehen zu können, haben wir den so genannten „Anfang“ in drei Phasen aufgeteilt, die sich sämtlich auf die Zeit *vor* der Auftragsklärung mit dem Klienten beziehen. Abbildung 2 zeigt die Phasen zur Übersicht. Nach der Einführung folgt eine Erläuterung in den anschließenden Abschnitten. Schwerpunkt folgender Ausführungen ist dabei, was auf der Beziehungsebene bereits stattfinden kann, welche Konsequenzen dies haben kann und wie wir als Supervisoren damit umgehen wollen.

Phase 1

Die Vorbereitungsphase

Als Vorbereitungsphase verstehen wir das Zeitfenster zwischen der Selbstdefinition als Supervisor und der Konzeption eines Angebots oder Vorbereitung von Maßnahmen, Tools oder Ähnliches (siehe Abbildung 3). Dies ist nach unserem Verständnis kein statischer Prozess, sondern eine sich den permanenten Veränderungen angepasste Entwicklung.

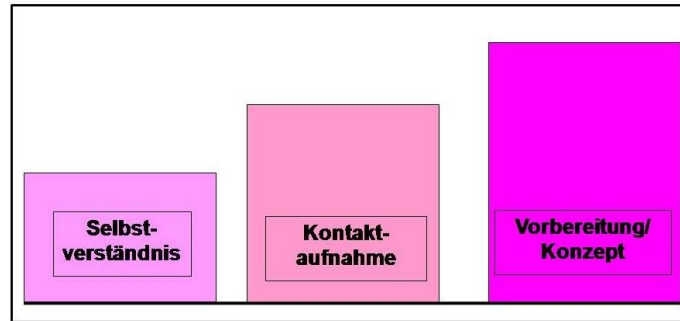


Abbildung 3: Die Vorbereitungsphase

1. Organisatorische Perspektive

Bevor Klienten auf den Supervisor zutreten, findet zunächst die Definition von uns als Supervisor statt. Welches Selbstverständnis leitet uns? Welche Kompetenzen und Stärken bringen wir mit? Welche Fachkompetenz, Erfahrungen, Referenzen können wir anbieten? Auch wenn sich die Umsetzung durch die Gestaltung von Websites, Erstellung von Flyern oder ein anderes „sich öffentlich machen“ wie ein Startpunkt verstehen mag, handelt es sich um einen sich ständig erneuernden Prozess: Durch neue Erfahrungen als Supervisor, Weiterbildung, Fallsupervision erweitert und verändert sich die eigene Perspektive permanent und dementsprechend auch unser potentielles Angebot. Dennoch treffen wir durch unsere Aufstellung Entscheidungen, die von den Klienten in der Kontaktaufnahme aufgegriffen werden. Allein durch die Auswahl eines bestimmten Angebots kann bereits ein konkreter Blickwinkel auf Fragestellungen festgelegt werden. Eine weitere Festlegung und Fokussierung findet im nächsten Schritt der Vorbereitung oder Ausarbeitung eines Konzepts statt. Durch direkte oder indirekte Kommunikation (z. B. in Form von Fragebögen) wird das Beratungssystem bestimmt und die Grundlagen für nächste Entscheidungen wie beispielsweise das zu wählende Setting festgelegt.

2. Beziehungsaufnahme

Auch wenn der eigentliche Supervisionsprozess noch nicht begonnen hat, stellt sich die Frage, inwiefern sich bereits zu diesem Zeitpunkt eine Beziehung zwischen dem Klienten und dem Supervisor entwickelt. In der systemischen Beratung wird davon ausgegangen, dass die entscheidenden Prozesse nicht während der Sitzung selbst geschehen, sondern zwischen den Sitzungen. Diese Aussage lässt sich möglicherweise auch auf die Zeit zwischen der Formulierung eines Angebots und dem ersten Aufeinandertreffen übertragen. Wie soeben ausgeführt, wird der organisatorischen Ebene vor Beginn des eigentlichen Supervisionsgesprächs durchaus Bedeutung zugemessen. Dabei handelt es sich schwerpunktmäßig um sachliche und organisatorische Fragestellungen, die geklärt werden müssen. Dennoch lösen eben diese Informationen und der Austausch darüber Gedanken und Gefühle bei uns aus, die in Bezug stehen zu den Klienten. Bei der Erstellung eines Konzepts sind die Bewertungen dieser Informationen und die daraus folgenden Entscheidungen, die wir als Supervisor

treffen, ausschlaggebend. Bereits an dieser Stelle findet Priorisierung und Bedeutungszumessung statt. Die Annahmen und Hypothesen, die uns als Supervisor hier leiten, setzten bereits mögliche Impulse für einen Veränderungsprozess. Gleiches gilt für die Klientenseite: Auch hier entstehen nach einem Gespräch, dem Ausfüllen von Fragebögen, der Ankündigung des Chefs, dass eine Maßnahme bevorsteht, Gefühle, Sorgen und Erwartungen. Durch den gegenseitigen Bezug der Gefühle und Erwartungen, kann man davon sprechen, dass ein sogenanntes *Vorbereitungssystem* entstanden ist, das möglicherweise Einfluss auf den Supervisionsprozess haben könnte.

Bedeutung für uns als Supervisoren

Welche Konsequenz hat diese Feststellung für uns als Supervisoren? Die Beziehungsaufnahme hat bereits vor dem ersten persönlichen Kontakt begonnen, insofern ist ein verantwortungsvoller Umgang mit dem Vorbereitungssystem wichtig. Dies bedeutet konkret, dass auch in dieser Phase eines Supervisionsprozesses eine systemische Haltung leitend sein soll. Als Supervisor machen wir uns einerseits bewusst, dass bereits etwas passiert ist, andererseits halten wir uns offen, flexibel und neugierig für alles, was in der folgenden Supervision passieren wird. Insbesondere bei der Erstellung von Konzepten sollte auch Raum geschaffen werden, um Transparenz für diesen ersten Teil des Prozesses zu schaffen: Welche Erwartungen haben Klienten aus dem Vorgespräch, was wurde möglicherweise nicht thematisiert, inwiefern müssen Vorgespräche, Fragebögen und Interviews aufgegriffen werden? Es kann sehr spannend sein, im Verlauf eines Supervisionsprozesses zurückzuschauen und die Gestaltung der Vorbereitungsphase in Zusammenhang mit der Entwicklung der Beziehung zu Klienten zu setzen.

Phase 2

Der erste Moment

Interessiert hat uns auch die Betrachtungsweise der Beziehung im ersten Moment zwischen Klient und Supervisor. Was passiert mit unserer professionellen Haltung im ersten Augenblick, wenn der Klient vor uns steht und auch noch unwillkürlich unsympathisch wirkt? Nun ist es soweit, das eigene Unbewusste tritt auf den Plan. Bis zu dieser ersten Begegnung ist alles Theorie, erlernte methodische Kompetenz. Es ist der am ehesten beherrschbare Teil, den man mit seinen professionellen Fähigkeiten in den Griff bekommt. Das führt zur gefühlten Sicherheit, man glaubt, sich wohl und getragen in seinem Konstrukt zu fühlen.

Ein Beispiel: Der Supervisor, eine Person, die bewusst lebt, Sport treibt, und auf gesunde Ernährung achtet, öffnet die Tür und augenblicklich füllt sich der Türrahmen mit einem offensichtlich übergewichtigen Menschen, den die Treppe zum Beratungsraum außer Atem gebracht hat. In Bruchteilen von Sekunden produziert das Unbewusste wertende Zuschreibungen zum sich nähernden Gegenüber. In dem beschriebenen Beispiel könnte das sein: „Ich muss dem armen Menschen unbedingt helfen - ist doch klar, was dem fehlt!“; „Was

für eine mächtige Herausforderung - Jetzt kann ich zeigen, was in mir steckt!". In diesem Augenblick erlebt der Supervisor ein unwillkürliches Mitfühlen. Intuitive Diagnostik beginnt mit der Folge, dass unwillkürlich Antipathie und Sympathie entstehen (von Schlippe, Fischer & Borst, 2011).

Dieses intuitive Mitfühlen im Positiven, wie Negativen hat Konsequenzen für den Supervisor. In kürzester Zeit muss der Supervisor die Eigenübertragung also eigene Erinnerungen, Vorlieben und Antipathie, die sich mit dem Klienten verbinden von der Gegenübertragung trennen. Die Arbeit besteht darin, in einer inneren Klärung herauszufinden, in wie weit das Erlebte mit eigenen Erfahrungen zu tun hat. In dieser kurzen Sequenz bis zur Begrüßung kommt viel Arbeit auf den Supervisor zu. Er muss sich blitzschnell von der „Drei-Zehntel-Sekunden Diagnostik“ (von Schlippe, Fischer & Borst, 2011) lösen.

Ein zweiter Ansatz ist, dass Sympathie und Antipathie jeweils Pole sind, die sich in einem ablaufenden Prozess bilden. Gemeint ist die Fähigkeit des menschlichen Gehirns, zu konstruieren und dann diesen Konstruktionen unmittelbar Material zu unterlegen. Ein weiteres Beispiel, das diese zweite Sichtweise der intuitiven Polarisierung verdeutlicht:

Herr M. sucht die Aufmerksamkeit seines Chefs.

Herr M. will mit seinem Chef gut kooperieren.

Herr M. will immer im Mittelpunkt stehen.

Herr M. hat keine Lust auf Mehrarbeit.

Herr M. arbeitet effizient.

Herr M. ist faul und bequem.

Herr M. setzt sich gut in Verhandlungen durch.

Herr M. ist überzeugungsfähig, hat eine einnehmende Ausstrahlung.

Herr M. ist skrupellos und manipulativ.

Herr M. genießt Beachtung.

Herr M. ist narzisstisch und egozentrisch.

Herr M. ist ein geselliger und kollegialer Mensch.

Auch diese Betrachtungsweise nimmt Einfluss auf den Supervisor. Gelingt es dem Supervisor, die Gefühle von Sympathie und Antipathie als Bilder zu sehen, die von selbst entstanden sind, kann es erleichternd sein, wenn er sich wertfrei fragt, wie er zu dieser Einschätzung gekommen ist. So schaut er weniger in die Geschichte der eigenen Erfahrungen, sondern nimmt diesen Zustand, als eine Form von Wirklichkeitskonstruktionen wahr, die entstand, weil sie entstand.

Die beschriebenen Perspektiven bringen dem Supervisor für den Gesprächsbeginn noch keine wesentliche Erleichterung. Gelingt dem Supervisor jedoch Sympathie und Antipathie weniger als Konstruktionen des psychischen, sondern als solche des sozialen Systems zu erkennen, beginnt er auf Spielregeln zu achten, die in der Interaktion, das eigene Wahrnehmen und Verhalten begrenzen. Sympathie und Antipathie sind dann Bestandteile eines sozialen Systems geworden, das gemeinsam entstanden ist. Der Supervisor kann so neugierig auf andere Verhaltensweisen

werden oder sich selbst die Frage stellen: Mit welcher Art von Verhalten würde ich mein Gegenüber überraschen? Was wäre das Gegenteil von dem bisher Getanen? Oder sich einfach die Erlaubnis geben einen Klienten unsympathisch zu finden, ihn so zu lassen wie er ist!

Phase 3

Der Gesprächsbeginn

Phase 3 setzen wir mit dem Gesprächsbeginn gleich. Genauer beschreibt diese Phase die Zeit von der Begrüßung des Klienten bis zur gemeinsamen Anliegen- bzw. Auftragsklärung. Also bis zu jenem Zeitpunkt, ab dem die 1. Frage zur Anliegenklärung gestellt wird.

Was findet während dieser Phase statt? Abbildung 4 zeigt einige Interaktionen, die zu diesem Zeitpunkt stattfinden können. Vielleicht startet man mit einer sogenannten „Begrüßungsformel“. Das sind festgelegte Sätze, mit denen in der Regel das Gespräch eingeleitet wird. Sie werden eventuell von der eigenen Organisation vorgegeben oder geben schlicht Auskunft über die eigene Organisation und Rolle („Guten Tag und herzlich willkommen bei *Firma X*. Ich bin *Frau Y*, Ihre Supervisorin.“). Eine solche Einleitung kann dem Supervisor Sicherheit im Auftritt geben oder als offiziellen Gesprächsbeginn dienen.

Ob mit oder ohne Begrüßungsformel, eine Vorstellung der eigenen Person bzw. Rolle findet üblicherweise in Phase 3 statt. Ebenso erhält der Klient jetzt die Möglichkeit, sich vorzustellen. Eventuell spielt hier Smalltalk eine Rolle, um die Atmosphäre zu lockern oder sich besser kennenzulernen. Phase 3 bietet zudem die Gelegenheit, die Räumlichkeiten, in denen man sich befindet, zu beschreiben. Gerade wenn der Klient zum ersten Mal da ist, mag eine solche „Verortung“ hilfreich beim „Ankommen“ sein. Weitere mögliche Ergänzungen sind in Abbildung 4 zu finden. Diese Auflistung lässt sich bestimmt durch Beispiele aus Ihrer Berufspraxis ergänzen.

Neben den benannten Interaktionen können folgende Aspekte das Supervisionssetting maßgeblich beeinflussen. Die Sensibilisierung für solche Faktoren, die potenziell für Unterschiede sorgen können, geben uns die Möglichkeit den Prozess an dieser Stelle zu gestalten. Es folgt eine Zusammenstellung von Faktoren, die relevant sein können.

Räumlichkeiten. Handelt es sich um die Eigene oder fremde Räumlichkeiten? Fühlen Sie sich wohler, souveräner, professioneller „zu Hause“ oder als Gast? Mögen Sie „Heimspiele“ oder „Gastspiele“ lieber? Haben Sie einen reservierten Platz beim Klienten? Erwarten Sie einen?

Wer kommt und wie viele? Gestaltet sich der Gesprächsbeginn anders, wenn nur eine Person kommt? Was tun Sie, wenn drei Personen kommen? Oder zehn? Außerdem: Macht es Ihnen etwas aus, wer dabei ist? Wählen Sie einen anderen „Eingang“, wenn Sie eine Professorin versus einen Bachelor-Studierenden zum Karriere-Coaching erwarten?

Begrüßungsformel	Vorstellung Person/Rolle	Angebot zu trinken, etc.	Anonymitätserklärung
Small-talk	Vorstellung d. Klientel	Körperkontakt?	Dokumentationserklärung
Sitz- bzw. Stammpplatz	Räumlichkeit beschreiben	?	Handy aus?

Abbildung 4: Mögliche Interaktionen während Phase 3.

Intra- und interkulturelle Unterschiede. Arbeiten Sie lieber mit „Ihresgleichen“ oder mit Klienten, deren Arbeitskultur oder (Fach-)Sprache Ihnen fremd ist? Woran würde man bei Ihnen erkennen, was Ihnen leichter fällt? Wenn Sie etwas an Ihrem Verhalten ändern möchten, gelingt dies eher im intra- oder interkulturellen Kontext?

Wie geht es Ihnen gerade? Welche Rolle spielt Ihre Tagesform? Sind Sie vormittags oder nachmittags „professioneller drauf“? Beginnen Sie gerne Ihre Gespräche um 20 Uhr? Welchen Unterschied machen eine erfolgreiche Arbeitswoche oder private Belastungen? Haben Mahlzeiten einen Einfluss auf Sie?

Weitere Faktoren...: Möglicherweise fiel Ihnen während dieser Zusammenstellung inklusive Befragung etwas ein, was für Sie einen Unterschied in Phase 3 machen könnte. Was wäre das?

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass diese Faktoren sich gegenseitig beeinflussen. Nicht zu vergessen sind die Klienten, die zur Konstruktion des Systems beitragen. Kurzum: Der Gesprächsbeginn spielt eine entscheidende Rolle, um ein spezifisches Hilffsystem entstehen zu lassen (Ludewig, 2005). Folgender Gedanke spiegelt dies wider:

Wenn man einen Eingang verpasst hat,
oder eine Tür verschlossen bleibt,
kann man einen anderen Eingang versuchen...

Man setzt also *einen* Anfang selbst. Und es gibt immer wieder Punkte, an denen man *einen* Anfang setzen kann. In anderen Worten: Make it happen!

Portraits der Autorinnen



Alexandra Gerstner

Diplom-Psychologin & systemische Supervisorin (SG). Inhaberin von Alexandra Gerstner Gesundheitsmanagement. Verknüpft langjährige Erfahrung in der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren mit systemischen Methoden. Das Leistungsangebot umfasst eine differenzierte Analyse bis zur Implementierung gesundheitsfördernder Strukturen und wird durch themenspezifische Trainings ergänzt. Auf der individuellen Ebene führt Alexandra Gerstner Coachings zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz durch. Kontakt: mail[at]alexandragerstner[dot]de



Annette Westerburg

Rechtsanwältin, Mediatorin und systemische Supervisorin und Coach. Selbständig tätig im Bereich: Führungskräftecoaching, Karriereberatung, Teamentwicklung und -supervision, Mediation; Trainerin für Konfliktmanagement und Mitarbeiterführung. Kontakt: akwesterburg[at]gmx[dot]de



Lydia Paulus

Jahrgang 1965, Sozialpädagogin (BA), systemische Familientherapeutin (SG), systemische Supervisorin (SG). Dezember 2009 Gründung von Startpunkt, Adresse für systemische Lösungen, ein freier Träger der Kinder und Jugendhilfe. Startpunkt bietet die ambulanten Angebote Aufsuchende Familientherapie (AFT), Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH), Erziehungsbeistandschaften (EB) und Supervision/Coaching an. Kontakt: paulus[at]startpunkt-hamburg[dot]de



Dr. Cara Kahl

Diplom-Psychologin & systemische Supervisorin. Cara forschte zu *Kreativität im Kontext sozialer Systeme* und schloss Ende 2011 erfolgreich ihre Promotion dazu in Psychologie und Informatik ab. Seit 2012 managt sie die Einführung eines Forschungsinformationssystems am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf. Kontakt: kahl[at]catheka[dot]de

Folgende Quellen wurden entweder im Text zitiert oder als Grundlage für die im Text dargestellten Gedanken verwendet.

- Asay T. & Lambert M.** (2001). Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Wirkfaktoren: Quantitative Ergebnisse. In M. Hubble, B. Duncan, & S. Miller (Hrsg). *So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen*. Dortmund: Verlag modernes lernen.
- Holm-Hadulla, R., Kriz, J. & Lieb, H.** (2004). Ist Beziehung alles und ohne Beziehung ist alles nichts? *Psychotherapie im Dialog*, 5(4), 321-333.
- Hick, S. F. & Bien, T.** (2008). *Mindfulness and the therapeutic relationship*. New York: The Guilford Press.
- Kersting H. & Neumann-Wirsig, H.** (Hrsg.) (1996). *Systemische Perspektiven in der Supervision und OE*. Aachen: ibs.
- Loth, W. & von Schlippe, A.** (2004). Die therapeutische Beziehung aus systemischer Sicht. *Psychotherapie im Dialog*, 5(4), 341-347.
- Ludewig, K.** (2005). *Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Rogers, C.** (2010). *Therapeut und Klient: Grundlagen der Gesprächspsychotherapie* (21. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer.
- von Schlippe, A., Fischer, H. R., Borst, U.** (2011). Sympathy for the Devil oder: Wie mit unsympathischen Klienten umgehen? *Familiendynamik*, 36(2), S. 154-157.