

Heidi Neumann-Wirsig

# **Jedes Mal anders**

50 Supervisionsgeschichten  
und viele Möglichkeiten

Mit einem Vorwort von Gunther Schmidt

Zweite, unveränderte Auflage, 2013

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

|   |  |
|---|--|
| Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)      | Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)                |
| Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)    | Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)           |
| Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)        | Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/<br>Herdecke) |
| Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)       | Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)                   |
| Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)    | Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)           |
| Dr. Barbara Heitger (Wien)                  | Jakob R. Schneider (München)                       |
| Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg) | Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)           |
| Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)          | Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)                  |
| Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)        | Dr. Therese Steiner (Embrach)                      |
| Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)             | Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)           |
| Dr. Roswita Königswieser (Wien)             | Karsten Trebesch (Berlin)                          |
| Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)           | Bernhard Trenkle (Rottweil)                        |
| Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)    | Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)          |
| Tom Levold (Köln)                           | Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)                   |
| Dr. Kurt Ludewig (Münster)                  | Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)                      |
| Dr. Burkhard Peter (München)                | Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)                     |
| Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)       | Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)             |
| Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)              |  |

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Zweite, unveränderte Auflage, 2013

ISBN: 978-3-89670-735-2

© 2011, 2013 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Einleitung

In der Supervision ist es normalerweise unüblich, andere bei ihrem supervisorischen Tun zu beobachten. Während systemische Berater jedweder Art gewohnt sind, mit Videoaufnahmen, Einwegspiegeln, Demonstrationen und der direkten Beobachtung anwesender Kollegen zu arbeiten und zu lernen, gilt es in der klassischen Supervision – ausgenommen in Ausbildungskontexten – eher als ungewöhnlich, während der Arbeit beobachtet zu werden. Man lässt sich nicht so gerne in die Karten schauen.

Dieses Buch ist deshalb für diejenigen geschrieben, die gerne doch einmal bei Supervisionen hinter dem Spiegel sitzen würden, sei es, weil sie schauen wollen, wie die Autorin vorgeht, weil sie ihre Supervisionskarriere erst begonnen haben, weil sie als erfahrene Kollegen immer auf der Suche nach Anregungen sind, weil sie sich besonders für die systemische Arbeitsweise interessieren oder einfach aus Neugierde und Interesse.

Mit diesem Buch möchte ich Sie einladen, mich beim Supervidieren zu beobachten, mir sozusagen über die Schulter zu schauen. Die in Teil 2 dargestellten 50 Supervisionssituationen bzw. »Supervisionsgeschichten« spiegeln eine normale Supervisionspraxis wider, so wie sie jeder von uns erleben könnte oder schon erlebt hat. Die Bedeutungsgebungen und Interventionen in den Beispielen speisen sich aus meinem systemisch-lösungsorientierten Verständnis und Repertoire und sind als Möglichkeiten und Ideen für supervisorisches Handeln zu verstehen. Ich stelle die Supervisionsgeschichte in den Mittelpunkt und nicht das Tool und entwickle dann Ideen für das weitere Vorgehen. Sie sind also eingeladen, in den Geschichten ihre eigene Praxis wiederzuerkennen und – wenn es gut läuft – Anregungen für Ihren Supervisionsalltag zu finden.

Sollten Sie bei der Lektüre des Buches denken: »Ah, das sind ja wir!« oder »Genau, das bin ja ich!«, so kann ich Sie enttäuschen. Alle Beispiele wurden in einen anderen organisatorischen Zusammenhang gestellt, Branchen und Arbeitsfelder ausgetauscht, Profitorganisationen in Nonprofit-Organisationen umgewandelt und umgekehrt, aus manchen männlichen Supervisanden wurden weibliche und umgekehrt. Sie können also sicher sein, dass ich nicht Sie beschrieben

haben. Ähnlichkeiten mit wirklichen »Fällen« sind rein zufällig und eher Konstruktionen von Wirklichkeit denn Realitäten.

Trotzdem könnten Sie aus der Perspektive des Supervisanden eine Art Wiedererkennen erleben, Ähnlichkeiten entdecken, das Gefühl haben, »das kenne ich, so war oder ist es auch bei uns«. Vermutlich sind es dann eigene innere Erlebnisbilder, die aktiviert werden und den Eindruck erwecken, in der jeweiligen Situation sei es wirklich so gewesen. Man »lebt« sich gewissermaßen in die Situation hinein. Aus der Perspektive eines Supervisors würde ich diesen Wiedererkennungseffekt sehr begrüßen, will ich doch die ganz normalen Geschichten der Supervision erzählen und herausfordernde, interessante Szenen unserer Profession wiedergeben.

Anliegen dieses Buches ist es also, Alltagssituationen der Supervision zu beschreiben, die je nach Bedeutungsgebung und Bewertung durch den Supervisor von ihm als unterschiedlich schwer oder leicht erlebt werden. Die Situationen an sich sind weder schwer noch leicht oder problematisch. Erst durch die Erlebniswelt und Bewertung des Supervisors werden sie dazu.

Meine Interventionsideen und die Tools geben *meine* Praxis und *meine* Art, Supervisionsprozesse zu gestalten, wieder. Aus meiner Sicht sind sie weder besonders originell, einmalig oder bedeutungsschwer, aber sie sind praxistauglich und erprobt. Vielleicht können sie Anregungen für Kolleginnen und Kollegen sein – das ist die zweite Zielrichtung dieses Buches. Auf jeden Fall sind sie Ausdruck meiner Haltung gegenüber Menschen und Veränderung und offenbaren meine handlungsleitenden Ideen in der Supervision.

## Die Fallvignetten

Die 50 Fallvignetten in Teil 2 des Buches stellen eine Auswahl von Situationsbeschreibungen aus meiner Praxis dar. In einem Teil der Beispiele habe ich selbst als Supervisorin gearbeitet. Ein anderer Teil repräsentiert Erzählungen von Kolleginnen und Kollegen aus der Kontrollsupervision und der eigenen Intervision. Ein weiterer Teil rekrutiert sich aus den vielen Praxisbeispielen, die Teilnehmer verschiedener Fort- und Weiterbildungen als Ausbildungsmaterial zur Verfügung gestellt haben. Die Fallvignetten sind somit Geschichten, die ich mir selbst erzählt habe oder die andere mir innerhalb unserer

jeweiligen Zusammenarbeit berichteten. In den Rollen Supervisorin, Kontrollsupervisorin, Kollegin oder Ausbilderin habe ich jeweils an der Bearbeitung und Entwicklung von Interventionsideen mitgewirkt.

Mit der Auswahl versuche ich ein möglichst breites Spektrum supervisionsrelevanter Situationen zu präsentieren in der Hoffnung, bekannte Supervisionsszenen zusammenzustellen und interessante Anregungen abzuleiten. Alle Beispiele sind das Ergebnis meiner Wahrnehmungsfokussierungen als Supervisorin und Autorin und unabhängig davon, ob ich die Supervisionssituationen selbst so erlebt habe oder ob sie mir im Rahmen von Supervision beschrieben wurden. Andere Supervisoren hätten anderes beobachtet und damit anderes erlebt.

Eine weitere Verdichtung entstand bei der Fokussierung der Fallvignetten auf ihre jeweilige Überschrift. Damit einher ging eine Reduktion der Kontextbedingungen auf die aus meiner Sicht für die Erzählung wichtigen Komponenten. Den Organisationshintergrund, der einen bedeutenden Kontext für Supervision bildet, habe ich vereinfachend dargestellt. Werden andere Komponenten und der Organisationshintergrund stärker fokussiert, können Kolleginnen und Kollegen zu anderen Bedeutungsgebungen und damit anderen Interventionen gelangen.

Auch die Aufzählung der Annahmen und Erklärungsmöglichkeiten (Hypothesen) stellt nur eine Auswahl dar. Je nach Selbst- und Rollenverständnis, theoretischer und methodischer Ausrichtung sowie bevorzugten Wahrnehmungsgewohnheiten sind viele andere Hypothesen denkbar.

Einige Hypothesen sind eher linear. Die systemischen sind daran erkennbar, dass sie alle oder viele Beteiligte einschließen und Zusammenhänge oder Muster in den Blick nehmen. Mindestens eine Erklärungsmöglichkeit jeder Fallvignette bezieht sich auf die Interaktion zwischen der Supervisorin und den Supervisanden.

Bei den Interventionen und Tools war es meine Absicht, eine Mischung aus möglichst vielen kleinen, unterschiedlichen zu präsentieren. Dabei werden Tools immer von Interventionen begleitet. Tools einzusetzen stellt noch keine Supervision dar. Erst der Umgang mit ihnen und die Reflexionsfragen helfen dabei, aus einer Problemsituation eine Lösungssituation werden zu lassen.

## Struktur der Beispiele

Alle Fallvignetten und die anschließenden Interventionsideen weisen die gleiche Struktur auf: Zunächst beschreibe ich einen Ausschnitt der Supervisionssituation zu einem bestimmten Zeitpunkt des Supervisionsprozesses. Dem schließt sich eine kleine Aufzählung möglicher Hypothesen an. Die Interventionen sind dann wie folgt gegliedert:

- Interventionen, die mindestens schon einmal geholfen haben
- Wenn das alles nicht hilft
- Und wenn auch das nicht hilft
- Was möglicherweise wenig nützlich wäre

Bei dieser Kategorisierung der Interventionen hat mich ein Bild geleitet – das Bild eines Handwerkskoffers, den ich in Supervisionen bei mir habe und in dem sich ein großer Teil meines supervisorischen Werkzeugs befindet: Obenauf liegen die Dinge, die ich ständig benutze. Sie sind bewährt und gut, haben Gebrauchsspuren. Etwas darunter finden sich die Instrumente, die ich immer wieder einsetze. Auch sie sind bewährt, vertraut und leicht abrufbar. Noch weiter unten sind die Werkzeuge, nach denen ich gezielt Ausschau halte: Sie sind ebenfalls in der Supervision erprobt, aber nicht ständig in Gebrauch. Die Vermeidungsideen sind in einem gesonderten Fach untergebracht, ihr Inhalt ist mir jederzeit präsent.

### **Interventionen, die mindestens schon einmal geholfen haben**

Grundsätzlich sollte nach jeder Fallvignette die Frage des Supervisors an sich selbst stehen: Wie habe ich es geschafft, dass meine Supervisanden sich gerade so verhalten, wie sie sich verhalten? Die Reflexion der Interaktionsmuster zwischen Supervisanden und Supervisoren als gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion ist ein unverzichtbarer Bestandteil systemisch-konstruktivistischer Supervision. Diese Reflexion ist die praktische Anwendung der Theorie der Kybernetik zweiter Ordnung und damit eines der wesentlichsten Unterscheidungsmerkmale zwischen systemischer und anderer Supervision.

Systemische Supervisoren müssen in der Lage sein, sich selbst und das Supervisandensystem von außen zu betrachten, eine Au-

ßenperspektive zu sich selbst und auf das Geschehen einzunehmen. Das bedeutet: Wenn man glaubt, die Situation (des Supervisoranden) erfasst zu haben, lohnt es sich, noch mal eine andere Perspektive einzunehmen.

Wie Supervisoren das tun können, habe ich in einigen Beispielen (u. a. in Geschichte 9 »Zwischen die Fronten geraten«) unter dem Stichwort »Selbstsupervision« beschrieben.

Bei den Interventionsbeispielen tue ich so, als seien Interventionen eine einseitige Sache, ausgehend von der Supervisorin. Interventionen sind aber immer in ein Interaktionsgeschehen eingebettet; obliegen der Zirkularität menschlicher Kommunikation und verfolgen darüber hinaus die Absicht, Unterschiede einzuführen.

Unter der Überschrift »Interventionen, die mindesten schon einmal geholfen haben« stelle ich zum Teil mehrere Interventionen verschiedenen Umfangs dar. Das Spektrum reicht von systemischen Fragen, wertschätzenden Kommentaren und Umdeutungen bis zu Tools, die in mehreren Schritten aufeinanderfolgen. Manche lassen sich in der gezeigten Abfolge einsetzen, andere bilden eher eine Ansammlung verschiedener Möglichkeiten.

Gelegentlich habe ich meinem Tun einfach einen Begriff zugeordnet, einen Namen gegeben, ohne zu berücksichtigen, ob er so in den systemischen Kanon gehört oder nicht. Das kann dazu führen, dass Leser die Intervention unter einem anderen Namen kennen und einsetzen.

Relativ selten habe ich sogenannte kreative Interventionen oder Tools genannt. Das Einbeziehen von Materialien aller Art und andere stimulierende Möglichkeiten – das ist üblicherweise mit »kreativ« gemeint – bewirkt an sich noch keine Supervision. Entscheidend ist immer der Umgang mit dem Material, die Fragen, die gestellt, und die Bedeutungen und Bewertungen, die abgegeben werden.

Obwohl nicht ausdrücklich beschrieben, setze ich in jeder Supervisionssitzung Visualisierungen ein. Das Mindeste dabei ist das Notieren der Zielvision bzw. der Zielbeschreibung der Supervisoranden.

Die Frage, wem die Interventionen geholfen haben, bleibt offen. Zunächst unterstützen sie die Supervisorin dabei, ein ziieldienliches Supervisionssystem aufzubauen und zu erhalten, Zugang zu den eigenen Kompetenzen zu erlangen sowie Problemmuster zu unterbrechen und Lösungsmuster zu etablieren. Sie sollten nicht zuletzt

den Supervisanden nützlich sein als Anregungen zur Unterschiedsbildung mit nicht berechenbaren Auswirkungen.

»Hilfe« lässt sich auch so deuten, dass die Interventionen zu den von der Supervisorin beabsichtigten Wirkungen geführt haben. Ob und wie die Interventionen geholfen haben, geht nur aus den Rückmeldungen der Supervisanden hervor. So gesehen, müsste die Überschrift eigentlich lauten: »Interventionen, von denen die Supervisanden berichteten, dass sie als hilfreich erlebt wurden«.

### **Wenn das alles nicht hilft**

Unter dieser Überschrift beschreibe ich weitere Interventionsideen, die manchmal eine andere Interventionsrichtung verfolgen oder denen eine andere Hypothese zugrunde liegt.

### **Und wenn auch das nicht hilft**

Auch diese Überschrift habe ich eher aus stilistischen Gründen eingeführt, da sie weder zwingend ist noch einen tatsächlichen Unterschied beschreibt, auch keinen qualitativen.

### **Was möglicherweise wenig nützlich wäre**

Aus den Ideen zur Vermeidung lassen sich durchaus weitere Interventionen ableiten. Gelegentlich sind sie die Kehrseite der Medaille, die bereits unter den nützlichen Interventionen dargestellt wurde. Manchmal beruhen die Empfehlungen zur Vermeidung auf Erfahrungen, von denen Kolleginnen und Kollegen berichten oder die ich selbst erlebt habe.

Am Ende jeder Fallvignette findet sich die Aufzählung der Interventionen in diesem Beispiel, sodass die Leser auch auf diesem Weg herausfinden können, was das Kapitel an für sie Interessantem enthält.