

Supervision und Verantwortung

Siebzehn Jahre lang hat Fanita English am Evangelischen Zentralinstitut für Familienberatung Fortbildung und Supervision angeboten. In diesem Aufsatz fasst sie noch einmal ihre wichtigsten Konzepte und Erfahrungen zusammen. Unter dem Gesichtspunkt "Wer ist wem gegenüber wofür verantwortlich?" untersucht die Verfasserin die Verteilung von Verantwortung in Supervision und Konsultation und die komplexe Kontraktssituation, die sich aus der institutionellen Einbindung der Supervisionsprozesse ergeben. Sie betont die Notwendigkeit klarer Vereinbarungen, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden, und gibt Hinweise für praktisches Vorgehen in der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision.

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Martin Koschorke

Erschienen in: Wege zum Menschen 46/1994, Heft 8, S.

KLEINE TEXTE

AUS DEM EVANGELISCHEN ZENTRALINSTITUT FÜR FAMILIENBERATUNG
Auguststr. 80, 10117 Berlin-Mitte, Tel.: 030/283 95-200 Fax: 030/283
95-972

Supervision und Verantwortung

Im Bereich psychologischer Beratung wird der Ausdruck „Supervision“ eher locker für zwei unterschiedliche Dinge verwandt: für „Super-Vision“ in seiner etymologischen Bedeutung (eine Sache oder Angelegenheit überschauen/überblicken) und für Konsultation. Unter Konsultation sei hier eine Dienstleistung im Sinne einer Hilfe oder eines Rates verstanden, die jemand in Anspruch nimmt, der seine Arbeit mit Klienten eigenverantwortlich durchführt, der den oder die Konsultanten selber wählt und selbständig entscheiden kann, in welchem Ausmaß er die vom Konsultanten gegebenen Hinweise aufgreift bzw. wieweit er später über den weiteren Verlauf des entsprechenden Falles berichten wird.

Ich schlage vor, zwischen diesen unterschiedlichen Situationen auch begrifflich zu trennen. Allerdings werde ich den Ausdruck „Supervisand“ oder „Berater“ für beide Fälle beibehalten. Den Begriff „Klient“ verwende ich für die Person, deren Fall diskutiert wird.

I. Supervision

In der Supervisionssituation besteht, selbst wenn Supervisor und Supervisand eine sehr freundschaftliche Beziehung haben, ein Machtgefälle: Der Supervisor ist in einer Position, in der er vermutlich irgendwann einmal gegenüber einem Dritten - einer Kommission, einem Verband, einer Beratungsstelle - über die supervidierte Person eine Stellungnahme abzugeben hat, die Einfluss auf deren berufliches Fortkommen bis hin zur Kündigung haben kann. Er begutachtet die Leistung des Supervisanden nicht nur im Blick auf dessen Arbeit mit Klienten, sondern möglicherweise auch, was seine Pünktlichkeit, die Qualität seiner schriftlichen Berichte usw. anbelangt. Diese Verantwortung des Supervisors, die mit der Supervisionsarbeit an einem aktuellen Fall erst einmal nichts zu tun hat, wird mit Sicherheit Einfluss auf die Art und Weise haben, wie Supervision gegeben und aufgenommen wird.

Eine Situation aus dem Alltagsleben soll veranschaulichen, was ich meine. In einem Hotelrestaurant serviert mir ein Kellner ein Fischgericht. Er fängt an, die Gräten herauszunehmen. Aber er hat noch nicht viel Erfahrung und ist nervös. Wenn er so weiter macht, besteht durchaus die Aussicht, dass ich an einer verschluckten Fischgräte erstickte. Bevor nun alles verdorben ist, übernimmt der Oberkellner, der seinen Kollegen die ganze Zeit beobachtet (supervidiert) hat, die Aufgabe. Er säubert den unbeschädigten Teil des Fisches, bedient mich elegant und sorgt auch dafür, dass mir noch Fisch nachgereicht wird. Ergebnis: Ich bedanke mich bei beiden Kellnern und kreuze nachher auf dem Hotel-Fragebogen an, dass ich mit dem Service zufrieden war.

In diesem Beispiel zentriert der Oberkellner seine Verantwortung auf mich (die Klientin) und den Ruf seines Restaurants, selbst

wenn es ebenfalls seine Aufgabe ist, den Kellner anzuleiten. Der hätte möglicherweise mehr gelernt, wenn er - unter Anleitung des Oberkellners - seinen Versuch bis zum bitteren Ende hätte weiterführen dürfen. Mir selber ist nicht weiter aufgefallen, dass der Kellner seine Sache nicht gut gemacht hat. Hätte der Oberkellner nicht interveniert, so wäre ich vielleicht zu Schaden gekommen. Klienten, die auf unerfahrene Berater treffen, geschieht das oft, selbst wenn die Berater in Supervision sind. Wessen Verantwortung ist das dann? Hätte in dem berichteten Fall die Klientin wachsamer sein und den Kellner erst überprüfen sollen? Ist das Restaurant bzw. das Hotel verantwortlich? Man könnte dem Oberkellner auch vorwerfen, er habe den Kellner nicht ordentlich supervidiert, indem er, den Fall selber übernahm, und habe damit dessen Lernfähigkeit sabotiert. Wie wird der Kellner es beim nächsten Klienten machen - wird er noch ängstlicher und unsicherer reagieren? Oder ärgerlich, trotzig? Wird er alles zudecken und so tun, als sei nichts gewesen? Falls er mich noch einmal zu bedienen hat: Wird er sich, bewusst oder unbewusst, an mir rächen, ganz unauffällig (etwa indem er mir eine Mahlzeit kalt serviert)? Es kann ja durchaus sein, dass eine schnelle Supervisionsintervention dem Klienten letzten Endes mehr schadet als nützt.

Die Priorität des Oberkellners indessen war eindeutig: Er kümmerte sich um das Wohl der Klientin, sei es dass er dies als seine Hauptverantwortung betrachtet, der die Sorge um den Supervisanden nachgeordnet ist, sei es, dass er sich gegenüber den Standards seiner Einrichtung, in diesem Fall dem Hotel, verantwortlich fühlt und diesen im Vergleich zur Ausbildungsfunktion Vorrang einräumt. Er mag sogar überzeugt sein, den Kellner vor Ärger mit der Klientin oder seinem Arbeitgeber, dem Hotel, bewahrt zu haben.

Wir halten also fest, dass es verschiedene Verantwortlichkeiten und Beziehungen gibt, die beim Supervisionsvorgang eine Rolle spielen: die Beziehung Berater-Klient, Supervisor-Supervisand, dann aber auch Supervisor-Klient oder Supervisor-Träger/ Einrichtung, die einen oder beide angestellt hat und die die Reaktionen der Klienten zu spüren bekommt, wenn etwas schief läuft. Darüber hinaus sind die inneren Standards des Supervisors zu erwähnen, sein Verantwortungsgefühl sowie seine Entscheidung, der Klientin (wie in diesem Fall) oder aber der Ausbildung bzw. der Selbstachtung des Supervisanden Vorrang einzuräumen.

Für den Supervisionsprozess ist es daher wichtig, dass von vorneherein Klarheit darüber besteht: Wer ist wem gegenüber wofür verantwortlich? Oder: Wo liegen die Prioritäten?

Eine weitere Frage ist: Wie viel Bedeutung, wird, innerhalb einer einzelnen Sitzung oder des gesamten Supervisionsprozesses, dem Aspekt des Anleitens und Lernens beigemessen - manchmal steht das im Gegensatz zu dem Bemühen, dem Klienten des Supervisanden möglichst gut und wirkungsvoll zu helfen. (Für die Person, die Supervision erhält, kann es beispielsweise lehrreich sein, aus Fehlern zu lernen oder sich Zeit zu lassen, mit dieser oder jener Vorgehensweise Erfahrung zu sammeln). Soll der Supervisor so etwas zulassen auf Kosten des Klienten, z. B. also auf die Gefahr hin,

dass eine Bearbeitung der Probleme des Klienten verzögert oder gar verhindert wird? Und selbst wenn der Hauptakzent mehr auf den Lernprozess gelegt wird als auf das Beratungsergebnis mit dem Klienten - welche Lernerfahrung soll im Vordergrund stehen? Neue theoretische Einsichten? Das Umsetzen kreativer Ideen? Soll mehr die Arbeit mit dem gegenwärtigen Klienten verbessert werden, oder sollen Fehler bei laufenden Beratungen besprochen werden, um in zukünftigen Fällen Misserfolge zu vermeiden? Liegt das Hauptgewicht des Lernens auf den Reaktionsweisen und persönlichen Problemen des Supervisanden, sollen vor allem sie zu Bewusstsein gebracht und der betreffenden Person eine quasi therapeutische Hilfe angeboten werden, selbst wenn wenig direkter Bezug zu dem Supervisionsfall besteht, der vorgestellt wurde? Oder ist das Hauptinteresse der gemeinsamen Arbeit (bedauerlicherweise passiert auch das), Fehler des Supervisanden zu kaschieren, etwa um seine Anstellung zu sichern oder den Ruf der, Stelle zu schützen? Oder geht es gar darum, einen guten Fall aufzubauen für eine Prüfung oder die Falldarstellung auf einem Kongress?

2. Konsultation

Eine Konsultation ist hinsichtlich der Verteilung der Verantwortung etwas ganz anderes als Supervision, selbst wenn sie - wie erwähnt - im Bereich von Beratung, Therapie und Sozialarbeit häufig unter dieser Bezeichnung läuft. Das führt dann allerdings leicht zu Konfusion über die wechselseitige Verantwortung.

Eines Abends erhielt ich einen Fernruf von einer Frau, die mir völlig unbekannt war. Sie erzählte mir von einem Streit, den sie gerade mit ihrem Mann gehabt hatte, so als wüsste ich genau über sie Bescheid. Als ich sie unterbrach und ihr sagte, dass ich keine Ahnung habe, wer sie sei und wovon sie spreche, entgegnete sie ziemlich ungehalten: „Aber natürlich kennen Sie meinen Fall, Sie haben doch Dr. M. Supervision gegeben!“ In der Tat hatte ich mehrere Jahre hindurch mit Dr. M. hin und wieder Konsultationsgespräche geführt. Dabei waren verschiedene Probleme in seinen Fällen zur Sprache gekommen. Es hatte sich um eine ganze Reihe von Klienten gehandelt, und natürlich waren alle persönlichen Angaben anonym geblieben. Ich hatte keinen einzigen Fall kontinuierlich begleitet. Offensichtlich hatte Dr. M. (ohne meine Erlaubnis) meinen Namen genannt, um irgendeiner Empfehlung, die er der Klientin gegeben hatte, mehr Gewicht zu verleihen, und sie wandte sich nun direkt an mich als der „Supervisions-Autorität“, die ich natürlich gar nicht war.

Im alltäglichen Leben lässt sich Konsultation mit den Diensten eines Buchhalters oder Steuerberaters vergleichen, die ich in Anspruch nehme. Ich mag ihn bitten, meine Finanzen zu „supervidieren“, er wird seine Aufgabe entsprechend meinem Auftrag und den Informationen erfüllen, die ich ihm zur Verfügung stelle. Er wird mich z.B. informieren, wenn ich ein nennenswertes Guthaben auf dem Konto habe. Bei Schulden wird er mich warnen und mir raten, weniger auszugeben oder mehr zu verdienen. Seinen Empfehlungen wird er anhand von Belegen und Auszügen Gewicht verleihen. Was ich mit seinen Hinweisen jedoch mache, bleibt ganz

allein meine Sache genauso wie die eventuellen Konsequenzen meines Handelns.

Trotz dieser klaren Abgrenzung können sich auch für denjenigen, der Einzelfall-Konsultationen durchgeführt, ethische Konflikte ergeben. So mag ich aus anderem Zusammenhang heraus potentielle Klienten eines Konsultanten kennen, der bei mir in Konsultation ist oder war und von dem ich weiß, dass er nicht gut arbeitet. Darf ich offen und ehrlich antworten, wenn ich nach den beraterischen oder persönlichen Qualitäten einer Person gefragt werde, deren Fähigkeiten ich in Konsultationen kennen gelernt habe, die sie freiwillig bei mir in Anspruch nahm. und. für die sie mich bezahlt hat? Wie viel Vertraulichkeit schulde ich ihr, wenn es um die Beurteilung ihrer therapeutischen Kompetenz geht? Wenn mein Steuerberater dem Finanzamt erzählt, mit welchen meiner steuermindernden Anträge er nicht einverstanden ist, wäre ich sauer - wie steht es mit der Diskretionspflicht, wenn es sich um seelische Gesundheit oder gar um menschliches Leben handelt?

Ein weiterer ethischer Konflikt ist mir in der Arbeit mit einem Berater begegnet, der mich um Konsultation bat und dafür bezahlte. Er hatte eine große therapeutische Praxis, leistete aber schlechte Arbeit. Kann ich mit jemandem, der mich gut bezahlt, weiterarbeiten in der Hoffnung, er könne aus unseren Gesprächen langfristig profitieren, obwohl meine Konsultationen derzeit ziemlich wenig Einfluss auf die Qualität der Beratung haben, die er seinen Klienten anbietet?

Neulich traf ich einen Berater, den ich lange Zeit nicht mehr gesehen hatte. Zehn Jahre zuvor hatte er einige Konsultationsgespräche bei mir gehabt. Er rief mir eine Episode während einer Sitzung in Erinnerung, bei der er die Tonbandaufzeichnung einer Beratung vorgestellt hatte - eine Stunde, auf die er ziemlich stolz war. An einer bestimmten Stelle, so erinnerte er mich (ich hatte die Sache vergessen), war ich aufgesprungen, hatte mir die Ohren zugehalten und gesagt: „Oh, der arme Ratsuchende! Ich kann nicht länger anhören, wie schlecht er beraten wurde“ Dieser Berater berichtete mir dankbar, dass meine Reaktion für ihn der Anstoß gewesen war, sich noch einmal in Ausbildung zu begeben, obwohl er eine gutgehende Privatpraxis aufgebaut hatte. Damals war er wütend auf mich und hatte deshalb auch die Arbeit mit mir abgebrochen. Nun kann man in einer Konsultation sicher auch taktvoller vorgehen als ich es damals tat, vor allem wenn man von den Einkünften aus. dieser Arbeit lebt. Technisch gesehen habe ich seinerzeit den „Konsultationskontrakt“ gebrochen, denn meine Aufgabe wäre es gewesen, dem betreffenden in aller Ruhe zu helfen, dass er versteht, was er falsch machte.

3. Kontrakte

Das bringt uns zum Thema der expliziten und impliziten Vereinbarungen im Fall von Konsultationsbeziehungen bzw. derjenigen zwischen Supervisor-Supervisand. Kontrakte in geschäftlichen Angelegenheiten sind uns geläufig. Wird beispielsweise ein Haus gekauft, so legt der Kaufvertrag fest, was

in die Vereinbarung mit einbezogen ist, welcher Preis zu zahlen ist und wer innerhalb welches Zeitraums für Schäden aufzukommen hat. *Eric Berne*, der die Transaktionsanalyse entwickelte, hat immer wieder unterstrichen, wie wichtig es ist, mit den Ratsuchenden klare Absprachen zu treffen nicht nur da, wo es auf der Hand liegt (Termine, Kosten), sondern auch im Blick auf die subtileren Fragen und Bereiche gegenseitiger Verantwortung. Auf diese Weise lässt sich das Auftreten von Enttäuschungen und Missverständnissen vermeiden, die aus unausgesprochenen Erwartungen folgen, die für den einen selbstverständlich sind, für den anderen aber nicht.

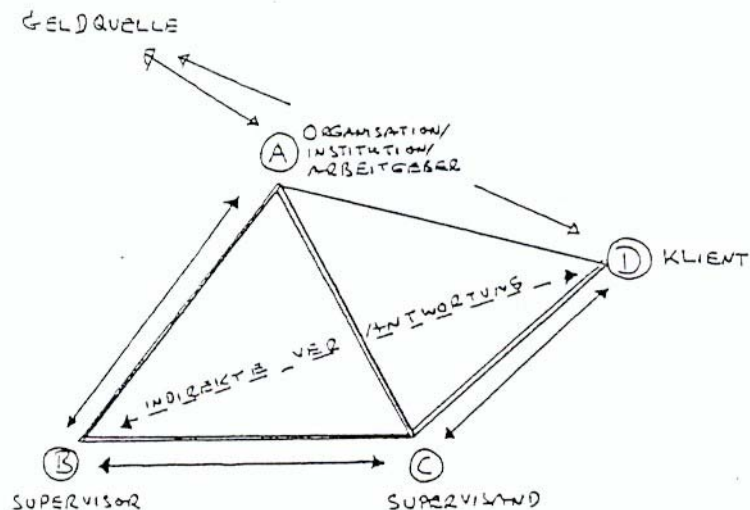
Im Kontrakt werden Festlegungen vereinbart im Blick auf die folgenden Fragen:

- wer- wer das Übereinkommen trifft, in welcher Rolle und mit welchen Verantwortlichkeiten;
- was- welche Leistung erbracht, welches Ziel erreicht werden soll, im Austausch wofür;
- weshalb- Grund und Absicht aus der Sicht jedes Beteiligten;
- wofür- das zu erreichende Ziel;
- wie- die vorgesehenen Mittel und Techniken werden benannt, der Prozess wird antizipiert;
- wo- örtliche Gegebenheiten, Umstände, die zu berücksichtigen sind;
- wann- Zeit: Dauer, Abstände und Begrenzungen.

Ein Kontrakt bindet zwei Parteien, auch wenn er sich auf eine dritte Partei, eine Angelegenheit oder einen Gegenstand (z.B. ein Haus) bezieht. Eine Konsultation, in der ein „Supervisand“ einen Konsultanten engagiert und bezahlt, sei es direkt, sei es in einem Workshop, entspricht genau diesem Modell. Der Konsultant bespricht einen Fall des Supervisanden oder vermittelt ihm zusätzliche Kenntnisse. Letzterer ist aber sein „Arbeitgeber“. Beide müssen sich einigen, worüber die Konsultation gehen und wie sie ablaufen soll. „Gegenstand“ der Konsultation ist ein Klient (bzw. ein Paar, eine Familie, eine Gruppe), der beim Berater in Beratung ist. Normalerweise bleibt er oder sie jedoch anonym - es wird ein Fall diskutiert - und weiß nicht einmal, dass über ihn gesprochen wird. Der Konsultant mag zwar in dem oben geschilderten Konflikt stehen, dass er die Arbeit der Person, die ihn konsultiert, kritisch einschätzt. Ausschlaggebend ist indessen, dass er von der Person, die ihn konsultiert, angestellt ist. Letzten Endes kann jede der beiden Parteien entscheiden, ob die Arbeitsbeziehung aufrecht erhalten bleibt oder beendet wird, ganz unabhängig davon, wie der Berater mit seinen Klienten arbeitet.

4. Der mehreckige Kontrakt- in der Supervision

In der Supervision ist das anders. Welches Beziehungsgefüge dort gegeben ist, möchte ich mit Hilfe meines Konzeptes vom drei- oder mehreckigen Kontrakt verdeutlichen, das in der Organisationsberatung inzwischen weithin verwendet wird.



Die *Institution* (A) hat eine Gesamtverantwortung. Sie ist z. B. die Einrichtung, die den Supervisor anstellt und bezahlt; oder sie ist Arbeitgeber für den Supervisanden oder beides. Die Institution ist den Klienten gegenüber verantwortlich, weil sie ihnen Beratung anbietet, und/oder sie trägt Verantwortung gegenüber Staat/Kommune/Kirche usw., die sie finanziell trägt oder unterstützt, d.h. gegenüber der „Geldquelle“.

Wenn A ein Ausbildungsinstitut ist oder ein zu Ausbildung legitimer Fachverband, bezahlt nicht sie den Supervisanden, sondern Supervisor bzw. Supervisandin zahlen selbst oder bekommen ihre Ausbildung aus öffentlichen oder privaten Mitteln bezahlt. Die ausbildende Einrichtung trägt dennoch, indirekt, Verantwortung gegenüber den Ratsuchenden und/oder Staat/Kommune/Kirche. In der Beraterausbildung, die beispielsweise das Evangelische Zentralinstitut für Familienberatung in Berlin im Rahmen der EKFuL durchführt, hat das Votum des Supervisors, ob ein Praktikum erfolgreich war oder nicht, einen wesentlichen Einfluss darauf, ob die Ausbildung als abgeschlossen gilt und die betreffende Person dann möglicherweise als Berater/in angestellt wird.

Der *Supervisor* (B) wird für die Supervision des Supervisanden bezahlt (im Rahmen bestimmter Ausbildungsseminare auch für die direkte Arbeit mit einzelnen Klienten, Paaren oder Familien).

Der *Supervisand* (C) wird für die Arbeit mit Ratsuchenden oder vergleichbaren Aufgaben bezahlt bzw. er oder sie zahlt für die Ausbildung, um eine bezahlte oder besser bezahlte Anstellung zu erhalten.

Der *Klient* (D) zahlt, um Beratung zu bekommen, oder bekommt Beratung, weil andere dafür zahlen. Auf diese Weise ist er indirekt mit der „Geldquelle“ verbunden.

In einer konkreten Supervisionssituation tritt zunächst nur die Beziehung Supervisor-Supervisand in Bezug auf einen vorgestellten Fall in Erscheinung. In Wirklichkeit arbeiten beide unter dem Mantel einer Institution. Bei ihr liegt letztlich die Verantwortung für den Fall des Klienten, auch wenn Supervisor und

Supervisand der Institution nie persönlich begegnet sind. Die Institution oder Organisation ist ja eine Abstraktion, die von einer Vielfalt von Personen in verschiedenen Rollen verkörpert werden kann: dem Vorstand, dem Verwaltungsleiter, der Sekretärin, die die Anmeldungsanrufe der Ratsuchenden entgegennimmt usw.. So „abstrakt“ und ungreifbar die Institution für den Klienten auch sein mag, so hat sie doch häufig durch ihre Politik und entsprechende Richtlinien direkte Auswirkungen auf den Ratsuchenden. Eine solche Regelung ist etwa, dass die Beratungsstelle entscheidet, welchem Berater ein Klient zugewiesen wird; bei einem Therapeuten in freier Praxis kann der Klient dagegen selber aussuchen.

Gleicherweise treffen sich Supervisor und Ratsuchende in der Regel nie persönlich. Dennoch kann die Rolle des Supervisors erheblichen Einfluss auf das Leben des Klienten haben.

5. Wer bezahlt wen wofür~

Nach meiner Erfahrung lässt sich am einfachsten herausbekommen, wer wofür verantwortlich ist (und damit zugleich späteren Problemen aus dem Wege gehen), wenn man klärt: wer bezahlt wen wofür? Oder: Wer hat Einfluss (im Sinn von rechtmäßiger Macht) über wen in welcher Hinsicht?

Dies ist eine meiner ersten Fragen, die ich stelle, wenn eine Organisation eine Konsultation von mir will und wenn im Team möglicherweise Konflikte herrschen. Außerdem frage ich: Wer bezahlt mich wofür?

Diese Fragen werden von europäischen Beratern und anderen, im sozialen Bereich Tätigen gewöhnlich als ziemlich schockierend empfunden. Sie sehen sich selber eher so, dass sie sich egal in welcher Rolle (Supervisor, Supervisand, Geschäftsführer usw.) einer beruflichen Aufgabe mit Hingabe widmen. Ich versichere ihnen dann, dass auch ich meinen Beruf mit Hingabe ausübe, dass wir möglicherweise unterschiedliche Berufsauffassungen haben, und dass Klarheit über die wechselseitigen Verantwortungen eine wichtige Vorbedingung für gute Arbeit ist, zusätzlich zu den menschlichen und professionellen Qualitäten, um die wir alle uns bemühen.

Die Frage „Wer bezahlt wen wofür?“ oder „Wer hat letztlich das Sagen?“ gilt auch für Ehrenamtliche. In der Arbeit mit unbezahlten Helfern liegt mir stets daran zu klären, was sie für sich selbst von ihrem ehrenamtlichen Engagement erwarten. Das hat in der Regel nämlich Auswirkungen auf die Wirksamkeit ihres Einsatzes und auf ihre Zuverlässigkeit.

6. Schritte einer Supervision

Die Art und Weise, wie ich gerne Supervision bzw. Fall-Konsultation mache, entspricht in vielem dem Vorgehen, das mein Lehrer *David Kupfer* (gest. 1970) entwickelt hat und wie es im Blick auf die Prüfungen in Transaktions-Analyse weithin geübt wird. Als Vorbereitung auf eine Supervisions- oder Konsultationssitzung wird der Kandidat gebeten, einen

Fünf-Minuten-Ausschnitt aus der Tonbandaufzeichnung einer Beratungsstunde auszuwählen, ihn abzutippen und die Passage zuvor selber noch einmal aufmerksam anzuhören. Wenn es sich um eine Gruppensitzung handelt, wird ein Diagramm von der Gruppe gezeichnet. Außerdem liegen Angaben über die bisherige Stundenzahl, Geschlecht und Alter des Klienten und ggf. der anderen Gruppenmitglieder vor. Weiterhin muss der Kandidat vorbereitet sein, zu Beginn zu folgenden Fragen Stellung zu nehmen:

1. Sie haben den Ausschnitt einer Beratungsstunde ausgewählt: Möchten Sie damit eine Passage vorstellen, von der Sie meinen, dass Sie dort gut gearbeitet haben? Oder möchten Sie über Schwierigkeiten sprechen, die Sie mit diesem Fall haben? Wenn letzteres der Fall ist: Beschreiben Sie, bevor wir das Band anhören, worin Ihre Schwierigkeit besteht. Vermuten Sie, dass es mehr mit Ihnen selber zu tun hat? (Benennen Sie es bitte, wenn Sie eine Idee haben, worum es sich handeln könnte.) Oder meinen Sie, dass es eher etwas vom Klienten widerspiegelt, was Sie nicht verstehen? (Teilen Sie Ihre Einfälle mit, wenn Sie eine Vermutung haben).
2. Als Sie vor dieser Stunde Ihr Band noch einmal angehört haben: Sind Ihnen irgendwelche Interventionen aufgefallen, bei denen Ihnen einfiel: Das würde ich heute anders machen?
Diese Frage ist wichtig. Manchmal haben Supervisanden sehr gute Ideen für alternatives Intervenieren und können so lernen, sich selbst „Supervision“ zu geben. Außerdem vermittelt diese Frage Aufschluss über Einfallsreichtum und Kreativität auch des noch unerfahrenen Supervisanden.
3. Können Sie jetzt angeben, welche Hilfe Sie von mir (und/oder der Gruppe) erwarten?
4. Informieren Sie bitte kurz, damit wir dem Band folgen können, über äußere Umstände, Ereignisse, die direkt der ausgewählten Beratungsstunde vorangegangen sind, ein paar Sätze über den Fall im allgemeinen. Vor allem aber ist wichtig zu wissen: Warum ist dieser Klient (Paar, Familie) in Beratung gekommen? Wie lautet der inhaltliche Beratungskontrakt mit dem Klienten? Gab es irgendwelche speziellen Absprachen in Bezug auf den vorgestellten Ausschnitt?
Ich lasse keine langen Falldarstellungen zu. Was ich allerdings erwarte, ist, dass die Supervisanden sich an die ursprüngliche Vereinbarung zwischen Berater und Klient oder den ursprünglichen Beratungsplan erinnern. Leider vergessen unerfahrene Berater die Absprachen vom Beginn der Beratung oft oder bleiben an dieser Stelle unklar und reden dann mehr über ihre Vorstellungen davon, was der Klient braucht, als darüber, was er wirklich gewollt hat. Natürlich ist es nicht falsch, die ursprünglichen Beratungsabsprachen im Verlauf der Beratung zu modifizieren. Aber beide, Berater und Klient, sollten sich darüber im Klaren sein, wenn sie es tun.
5. Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Band immer wieder anhalte, damit wir die entsprechenden Stellen besprechen können, statt die ganzen fünf Minuten ohne Unterbrechung anzuhören?

Eine solche Supervisions-Sitzung dauert normalerweise etwa dreißig Minuten. Danach - oder im Anschluss an Unterbrechungen beim Anhören des Bandes - ist Gelegenheit zu Konsultation oder Hinweisen, die mit Frage 3 zu tun haben. Frage 3 ist der Ausgangspunkt zu „Mini-Kontrakten“ zwischen Supervisor und Supervisand. Oft kommt es hier zu Verhandlungen, weil ich Erwartungen, von denen ich meine, dass sie sich in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht erfüllen lassen, natürlich nicht nachkomme.

Wenn die Konsultation innerhalb eines Seminars stattfindet oder wenn es sich um eine Supervisionsgruppe handelt, sind zusätzliche „Mini-Kontrakte“ mit den anderen Gruppenmitgliedern erforderlich. So kann es anregend sein, bestimmte Aspekte des Falles theoretisch zu vertiefen; das verlängert die Fallbesprechung natürlich. Außerdem ist mit der Person, die den Fall eingebracht hat, zu klären, wieweit sie solchen Erläuterungen oder auch Zwischenfragen der anderen Gruppenteilnehmer zustimmt. Gewöhnlich akzeptieren Supervisanden Unterbrechungen, solange sie mit ihrer Frage 3 zu tun haben. Auch die Gruppenteilnehmer profitieren in der Regel sehr, sofern sie mit Hilfe einer übersichtlichen schriftlichen Falldarstellung gut folgen können.

Natürlich gibt es auch die Situation, dass jemand Supervision oder Konsultation verlangt und - aus den unterschiedlichsten Gründen - kein Tonband mitbringt. Der Verlauf der Fallbesprechung ist dann wie oben. Allerdings finde ich dieses Vorgehen weniger befriedigend, weil wir von den Interpretationen und dem Gedächtnis der Beratungsperson abhängig sind und nicht feststellen können, wie sie sich wirklich auf den Ratsuchenden bezieht. An dieser Stelle kann ein Rollenspiel nützlich sein, bei dem der Supervisand den Klienten spielt und jemand aus der Gruppe oder ich selber die Berater-Rolle übernehme. Auf diese Weise lässt sich sowohl herausfinden, was in der Beratungsstunde des Supervisanden gelaufen ist, als auch, wie alternative Interventionen aussehen könnten.

Im Rahmen von Fortbildungsseminaren ist meine bevorzugte Arbeitsweise die der „Live Supervision“, so wie sie im Bereich der Transaktionsanalyse erstmalig 1968 von *Nathalie* und *Morris Haimovitz* und mir in Chicago in Abwandlung einer Technik von *David Kupfer* angewendet wurde. Ein Freiwilliger bearbeitet in der Mitte der Gruppe echte persönliche Probleme und wird dabei ungefähr zwanzig Minuten lang von einem anderen Gruppenmitglied beraten. Anschließend nehme ich Stellung, unterstreiche die hilfreichen Interventionen dessen, der beraten hat -Menschen behalten am besten, was sie richtig gemacht haben -, schaue aber auch auf das, was gefehlt hat oder nicht hilfreich war. Gewöhnlich sage ich meine Eindrücke, bevor die - meist sehr konstruktive - Diskussion in der Gruppe beginnt. Denn ich denke, dass es meine Aufgabe als Konsultant ist, die Richtung beraterischen Vorgehens, so wie sie meinen Standards entspricht, vorzugeben. Meinungsverschiedenheiten werden dann auch mehr im Gegenüber zu mir ausgetragen, statt dass die Person, die gerade als Berater gearbeitet hat, mit gegensätzlichen Ansichten überschüttet wird. Solche Diskussionen sind meist sehr lebendig und zeigen in der Regel, dass es viele mögliche Sichtweisen und verschiedene Wege gibt, beraterisch wirkungsvoll vorzugehen.

Ich schätze es sehr, wenn Berater, die mit mir arbeiten, mit meinem Konzept von den „Persönlichkeitstypen“ vertraut sind. Sie können dann Personen, die eher „untersicher“ (Typ I), und Personen, die eher „übersicher“ reagieren (Typ II), unterscheiden. Sie wissen meistens auch, wie sich Leute gewöhnlich verhalten, die auf einen Vertreter des komplementären Charaktertyps treffen und wie Menschen im Gegensatz dazu mit jemandem umgehen, der dem gleichen Persönlichkeitstyp angehört wie sie selbst¹. Ein solches Konzept leuchtet aber natürlich mehr ein, wenn man ganz praktisch versucht, den Charaktertyp spezifischer Klienten zu identifizieren, vor allem in der Arbeit mit Paaren. Wenn der Berater in einer Falldiskussion Angaben über den „Typ“ seines Klienten (und/oder des jeweiligen Partners) machen kann, wird der Konsultationsprozess viel einfacher. Noch mehr erleichtert es die Arbeit, wenn die Beratungsperson sich auch über ihren eigenen Persönlichkeitstyp und die damit verbundenen Verführbarkeiten und Fallstricke (wie auch Stärken) im Klaren ist. Ein Berater vom in Typ I (untersicher) beispielsweise wird besondere Schwierigkeiten damit haben, einen Klienten zu konfrontieren, ist andererseits meist in der Lage, Verständnis und Empathie zu entwickeln. Eine Beratungsperson vom Typ II (übersicher) wiederum gerät leicht in die Gefahr, zuviel helfen zu wollen oder überkritisch zu sein; auf der anderen Seite gibt sie nicht so schnell auf, zeigt Bereitschaft Probleme zu analysieren, usw. je besser eine Beratungsperson in der Lage ist, die Fallen, in die sie möglicherweise tappt vorherzusehen, desto wirksamer kann sie sie vermeiden und stattdessen gute Arbeit leisten.

¹ S.F.English, Es ding doch gut - was ging denn schief, München 1988

7. Übertragung und Gegenübertragung

Dieser letzte Gesichtspunkt führt uns zu der Tatsache, dass leider viele Berater, selbst erfahrene, dem Phänomen von Übertragung und Gegenübertragung nicht genügend Beachtung schenken. Ich will dazu ein Beispiel erzählen, das schockierend ist, aber wahr, ich versichere es.

Herr G., ein Berater in mittleren Jahren und mit langjähriger Erfahrung berichtete im Laufe einer Fortbildung von einer Eheberatung, die ganz plötzlich abgebrochen wurde. In einer Einzelsitzung eröffnete ihm die Ehefrau, dass sie sich in ihn verliebt habe und dass sie, da die sexuellen Kontakte zu ihrem Mann unbefriedigend seien (dies war der Beratungsanlass), mit ihm Sex haben wolle. Herr G. erzählte, dass er ihr als Antwort mitgeteilt habe, er sei verheiratet, dass sie diesen Wunsch mit ihrem Mann besprechen müsse und dass er sie von Jetzt an nur gemeinsam mit ihrem Ehemann beraten werde. Herr G. war ziemlich stolz, als er das berichtete, vermutlich weil er zeigen konnte, dass er der Versuchung widerstanden hatte, denn sie war, wie er sagte, eine sehr attraktive Frau und es tat ihm entsetzlich leid, dass sie auf befriedigenden Sex verzichten musste. Worüber er sich jedoch den Kopf zerbrach, war, warum das Paar nicht weiter zu ihm in Beratung gekommen war.

Es fiel ihm nicht im geringsten ein, nicht einmal als er den Fall vorstellte, dass er mit der Frau hätte weiterarbeiten können: Dies hätte aber bedeutet, dass er, um ihr zu helfen, die Übertragungsanteile in der Anziehung, die er auf sie ausübte, erkannte. Auch seine eigenen Gegenübertragungsanteile erkannte er nicht, die ihn zu seiner Panikreaktion: Ich bin verheiratet; beichte deine Wünsche deinem Mann (um sich selbst zu schützen?) verleitet hatten. Die Diskussion ergab, dass Herr G. theoretisch über Übertragung und Gegenübertragung Bescheid wusste, aber keinen Zusammenhang mit der geschilderten Situation sah, wo seine eigene sexuelle Attraktivität und seine Eitelkeit im Spiel waren.

Zugegeben, dies ist ein ziemlich extremes Beispiel. Es gibt zahlreiche andere Situationen, bei denen viel subtilere Gegenübertragungsphänomene zu beobachten sind, etwa wenn man durch das Gefühl, für jemand wichtig zu sein, in einen Fall verwickelt wird, oder indem man zu stark unter dem Eindruck steht, der Klient ist „wie meine Mutter“, ohne darüber zu sprechen, und auf diese Weise dazu neigt, den Klienten zu sehr in eine Richtung zu „drängen“, die ihm vielleicht gar nicht entspricht.

Gute Supervision bzw. Konsultation kann gerade dann sehr nützlich sein, wenn es um Gegenübertragung geht. Wenn Herrn G.'s eigene unerkannte Gegenübertragungsgefühle ihn nicht blockiert hätten, wäre er in der Lage gewesen, die Gefühle der Frau ihm gegenüber in einer für sie positiven Weise zu nutzen statt defensiv zu reagieren und dann die von ihm empfundene sexuelle Anziehung in „Mitleid“ ihr gegenüber zu verwandeln. Wenigstens hat er ihrem Wunsch nicht entsprochen, was, wie wir wissen, bisweilen auch vorkommt.

8. Berater oder Klient - wo liegt der Fokus?

Dies bringt uns von Neuem zu dem Dilemma, das zu Beginn dieses Artikels zur Sprache kam und für beides, Supervision und Konsultation, gleichermaßen gilt. In welchem Umfang fokussiere ich während des Supervisionsprozesses auf die Persönlichkeitsprobleme und Projektionen des Supervisanden, auf seine Gegenübertragungsgefühle, ungelösten Konflikte usw., statt auf die Themen zu achten, die seine Klienten einbringen und deretwegen er Hilfe sucht? Darauf gibt es keine fertige Antwort. Das ist es, was den Supervisions- und Konsultationsprozess zu einer echten Herausforderung macht. Der Akzent ist jedes Mal ein anderer, und es geht wohl darum, ein gewisses Gleichgewicht zwischen beiden Aspekten zu schaffen. Die Arbeit im konkreten Fall wird durch die Einsicht erleichtert, dass Berater gewöhnlich, wenn eine Vertrauensbasis besteht, genau für die Fälle Hilfe suchen, die ihr eigenes Dilemma widerspiegeln. Sogar in dem speziellen Beispiel von oben kann man anerkennen, warum Herr G. seinen Fall überhaupt eingebracht hat. Selbst wenn er auf seine Antwort stolz war, hat er auf einer anderen Ebene doch irgendwie mitbekommen, dass er in Verlegenheit geraten war. Er trug seinen Fall vermutlich aus einem Gefühl heraus vor, dass er etwas Wichtiges für sich und seine Arbeit zu lernen habe. Will man in einer Supervisionsgruppe eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen oder bestärken, so ist es notwendig, die Person, die einen Fall vorstellt, vor zuviel Gruppenkritik zu schützen, wenn die Gruppenmitglieder daran gehen, Beratungsfehler zu analysieren. Dies kann man zum Beispiel so machen, dass man die Frage nach anderen Lösungsmöglichkeiten für die betreffende Beratungssituation in den Vordergrund stellt und zugleich die Bereitschaft, einen Fall einzubringen, und das damit ausgedrückte Lerninteresse anerkennt.

9. Teamsupervision

Dies ist ein weiterer Ausdruck, der zu allen möglichen Missverständnissen führen kann. Es ist natürlich eine gute Sache, wenn sich die Mitarbeiter einer Beratungsstelle regelmäßig zu einem fallbezogenen Ideenaustausch treffen und dabei von anderen Anregungen für ihre eigenen Fälle erhalten. Jeder kann dabei lernen, hat Gewinn für seine praktische Arbeit und Kreativität, profitiert von der Unterstützung der anderen für seine Tätigkeit und darüber hinaus für sein Wohlbefinden überhaupt. Aber es ist wiederum zwischen Supervision und Konsultation zu unterscheiden. D.h. es ist wichtig jeweils zu klären, was mit „Teamsupervision“ gemeint und beabsichtigt ist. Im Wesentlichen sind mit Teamsupervision wohl zwei unterschiedliche Situationen angesprochen:

- a) **Supervision im Kontext einer Gruppe.** Ein bestimmter Supervisor trägt dank seiner Rolle mehr Verantwortung als die anderen Gruppenteilnehmer. Er hat den Auftrag zur Supervision erhalten. Er wird ihn so demokratisch wie möglich auszuführen versuchen; in bestimmten Situationen jedoch trifft er die letzte Entscheidung (z.B. wie ein Fall diagnostisch einzuschätzen und beraterisch zu behandeln ist; oder in einer Ausbildungsgruppe: ob ein Praktikum

als erfolgreich gelten kann), selbst wenn nicht alle einverstanden sind. Mit ihrer Rolle übernimmt die betreffende Person auch die Verantwortung dafür, dass jeder Gruppenteilnehmer in dem weiter oben ausgeführten Sinne gefördert und geschützt wird und dass niemand in der Gruppe zum Sündenbock oder von einem anderen unterdrückt wird. Schließlich ist sie für die Einhaltung gewisser Standards und die Qualität der beraterischen Arbeit verantwortlich.

- b) **Teamsitzungen, in denen alle Teammitglieder hierarchisch auf der gleichen Stufe stehen.** Sie treffen sich, um sich gegenseitig zu helfen, von einander zu lernen und Kooperation zu klären (vor allem, wenn mehr als ein Berater mit demselben Fall Kontakt hat). Bei diesem Modell ist jedes Teammitglied für seine Arbeit letztlich selbst verantwortlich.

Konflikte und Verwirrung entstehen oft aus dem einfachen Grund, dass nicht im Vorhinein geklärt wurde, wer wofür die Verantwortung trägt und wer das Recht hat, einem anderen etwas zu sagen. Häufig höre ich, wie Berater sich über Kontrolle durch „das Team“ beschweren, ohne die Autoritätsstruktur ihres Teams beschreiben zu können. Sie sind außerstande anzugeben, ob es dein Modell a) oder b) entspricht, und folglich unklar über ihre eigene Stellung und ihren eigenen Grad von Verantwortung im Team.

Beim Modell a) wird manchmal geklagt, der beauftragte Supervisor sei zu dominant; oder er wird – am anderen Ende der Skala – als wischi-waschi und/oder inkompetent erlebt, was oft damit zu tun hat, dass das Team von einem anderem Teammitglied kontrolliert wird, das eigenmächtig die tatsächliche Leitung ausübt. Bei all diesen Klagen stellt sich allerdings gewöhnlich heraus, dass die Person, die sich beklagt, gar nicht genügend ausprobiert hat, ob sie etwas sagen und ihrer Überzeugung Ausdruck verleihen kann. Manchmal ist es tatsächlich unvermeidlich, an der einen oder anderen Stelle vor dem zur Supervision Beauftragten zu kapitulieren, was in der Einzelsupervision mit einem schwierigen oder unkompetenten Supervisor ja auch passieren kann. In einem solchen Fall bietet das Gruppensetting einen besseren Schutz als die Einzelsupervision, weil die Beratungsperson ihren Standpunkt darlegen kann, selbst wenn sie ihn dann modifizieren muss; Unterstützung aus der Gruppe mag sich zu ihren Gunsten auswirken, wenn sie klar zum Ausdruck bringt, was sie meint.

Beim Modell b) ist es wichtig, dass die Beratungsperson sich vor Augen hält, dass sie der Ansicht des Teams nicht Folge leisten muss, wenn sie mit ihr nicht übereinstimmt. Sie hat das Recht, sich anderswo Rat zu holen. Zu viele Berater kapitulieren viel zu schnell vor einem Kollegen im Team, der gar keine verantwortliche Position inne hat, aber gut redet und selbstbewusste Behauptungen in die Welt setzt. Der Grund ist dann bloß ein psychologischer (Angst vor Ärger, vor Kränkung, und und ...) Das hört sich dann vielleicht so an: „Ich wollte diesen Weg einschlagen, aber das Team bestand darauf, dass ich es anders mache“. Und dann stellt sich heraus, dass keiner im Team einen klaren Auftrag zur Supervision hatte. Es gab eigentlich nur ein Mischmasch von Meinungen und, möglicherweise, Druck von einem

durchsetzungsfähigen Teamkollegen, und schon gab der Berater seine eigene Verantwortung ab und folgte ohne nachzudenken der Meinung eines anderen. In Situationen natürlich, wo mehrere Teammitglieder mit demselben Fall zu tun haben (wie etwa in einem Krankenhaus oder einer Schule) muss man, um der weiteren Kooperation Willen im Einzelfall auch einmal einen Kompromiss schließen, wenn dabei alle Aspekte einschließlich der spezifischen Situation und der Eigenart jedes beteiligten Teammitglieds abgewogen worden sind, was letzten Endes auch dem Klienten nützt, dann ist es etwas ganz anderes als der unterwürfige Satz „Das Team hat gesagt“, der oft genug nur als faule Ausrede für mäßige Arbeit herhalten muss.

Zum Schluss möchte ich noch einmal meine starke Vorliebe für die Arbeit im Rahmen einer Gruppe unterstreichen, ob es sich nun um Aus- und Fortbildung, Supervision oder Konsultation handelt. Neben der Erfahrung und Förderung, die ein guter Supervisor bzw. Konsultant den Mitgliedern einer Gruppe bieten kann, steht die Bereicherung und Förderung, die die Gruppenmitglieder einander gewähren - wie auch dem Supervisor. Fehler erkennen und Verwirrung auflösen ist stets ein Anreiz besser zu arbeiten. Auf diese Weise befinde auch ich mich in einem unaufhörlichen Lernprozess, der tiefe Befriedigung verschafft.

Fanita English, 1 Baldwin Ave. Apt. 516 San Mateo, CA 94401