

ES HAT GEDAUERT. VON DER EXPERTIN ZUR SUPERVISORIN.

ÜBER DIE NOTWENDIGKEIT POLITISCHER HALTUNG UND GESELLSCHAFTSKRITIK  
EMPOWERMENT LERNEN IN SUPERVISIONSBEZIEHUNGEN

von Fanny Müller-Uri

Abschlussarbeit zur Ausbildung. Ein Essay.

Supervision, Coaching, Organisationsberatung

ÖAGG | Sektion Supervision und Coaching

Begutachterinnen:

Andrea Tippe

Maria Goldmann-Kaindl

Wien, 2023

Für David und Luka, ohne die diese Arbeit  
schon vor Jahren fertig geworden wäre

INHALT

ES HAT GEDAUERT: VON DER EXPERTIN ZUR BERATERIN	3
GESELLSCHAFTSKRITIK, POLITISCHE HALTUNG UND SUPERVISION?	7
DIE KUNST DES OSZILLIERENS IN DER SUPERVISION	10
ASPEKTE DER SUPERVISION: WACHSEN IN UND AN BEZIEHUNGSARBEIT	14
KLIENTIN IM DIALOG	18
ES DAUERT NOCH: VON DER BERATERIN ZUR SUPERVISORIN	26
LITERATUR	29
ABSTRACT	31
KURZBIOGRAPHIE	32
DANKSAGUNG	33

## ES HAT GEDAUERT: VON DER EXPERTIN ZUR BERATERIN

Meine Entscheidung 2016 mich zur Supervisorin und Organisationsberaterin ausbilden zu lassen, war schnell getroffen. 2012/13 hatte ich bereits die Ausbildung zur Prozesstrainerin im *Trainer:innen-Tutoriumsprojekt* absolviert. Durch den interdisziplinären Aufbau der Ausbildung konnte ich fachspezifische Erfahrungen, begonnen bei der Gruppendynamik über das Psychodrama hin zu Bereichen der Prozessbegleitung wie sozialer Gerechtigkeit in der Beratung und konkret der Supervision sammeln. Mir war schnell klar, dass ich in Richtung Supervision weiterlernen möchte.

Selbst waren mir auf einer Erfahrensebene supervisorische Settings allerdings wenig bekannt. Meine berufliche Laufbahn an der Universität wurde höchstens durch vereinzelt Coaching oder Mentoring-Programme begleitet, die ich selbst nutzen durfte. Teilnehmerin zu sein und später Teams und Gruppen zu begleiten, vor allem in Settings wie der Klausur, waren Erfahrungen, die ich aus dem aktivistischen und universitätspolitischen Bereich eben wie des *Tutoriumsprojekts der Österreichischen Hochschüler:innenschaft* gemacht hatte.

Kritische Gesellschaftswissenschaft, die sich stets mit sozialen Ungleichheiten beschäftigt, durch das gemeinsame Arbeiten an Texten mit anderen Aktivist:innen zu erfassen ergab schon einen mir lange unbekanntem Mehrwert, den ich von dem einsamen Studierenden- und Lehrenden- und Forschendenleben nicht kannte. Dazu kam die Erkenntnis, wie viel ermöglicht werden kann, wenn die Abstraktion von Theorien nicht allein im Vordergrund der Forschung steht, sondern die Mitglieder einer Gruppe zugleich Lernende und Expert:innen sind. Da wollte ich dranbleiben.

Die ersten Erfahrungen mit Gruppen außerhalb eines Uni-Seminar-Settings zu arbeiten waren für mich sehr erfüllend. Dies lag vor allem daran, weil ich hier erleben konnte, wie ein Lernen möglich wird, das sich nicht nur dem Verkopften zuwendet, sondern ein ganzheitliches und damit auch experimentelles Lernen möglich wird. Ob der Anspruch nach Ganzheitlichkeit hier der richtige ist, kann weiterhin diskutiert werden. Letztlich bleibt Forschung immer gebrochen und fragmentiert und letztlich

notwendigerweise auch historisch und gegenwärtig kontextualisiert.

Prozessorientiertes Lernen in und mit Gruppen, gemeinsames Lernen und Forschen mit all den anwesenden Expertisen der Beteiligten, der Aufwertung der Reflexion in der Praxis, der Erfahrungen und dem Erfahrenen, dem Emotionalen u.v.m. und der spezifischen theoretischen und gesellschaftlichen Kontextualisierung war mehr als empowernd. Heute weiß ich, dass das, was ich aus den Sozialwissenschaften als Militante Untersuchung kenne, in Facetten beispielsweise unter gender- und geschlechtsspezifischer Beratung oder gruppenspezifischer Aktionsforschung genau hier ansetzt und deshalb so empowernd sein kann, weil es diese Verbindungen, die Kontextualisierungen und die Ganzheitlichkeit des Lernens vorantreibt. Denn das Ziel der Aktionsforschung ist explizit das „Gruppenverhalten als Ausgangspunkt sozialer Veränderungsmaßnahmen experimentell zu erforschen und daraus politische Empfehlungen abzuleiten.“ (Formann, Spaller, Tippe 2019 zit. n. Wade 2021) Die sozialwissenschaftliche Methode der Militanten Untersuchung will ebenso nicht nur Wissen produzieren und Missstände dokumentieren, sondern zur Bewusstseinsbildung beitragen, indem die Aufmerksamkeit auf soziale Ungleichheiten und Diskriminierungen gerichtet wird. Das Ziel Militanter Untersuchungen ist dementsprechend, Veränderungen und Einflussnahme auf politischer und sozialer Ebene herbeizuführen.

Meine damalige Entscheidung Supervision und Organisationsberatung zu diesem Zeitpunkt zum Hauptberuf zu machen, rührt von diesen Erfahrungen und war dennoch auch überraschend.

Bis 2018 war ich klar als Theoretikerin positioniert und hatte mit meiner Forschung in den kritischen Gesellschaftswissenschaften auch eine klare und konkrete Karriereplanung im Feld der kritischen Rassismusforschung und Globaler Sozialer Ungleichheit. Dort galt ich als Expertin. Allerdings war dieser Weg auch gesäumt von Prekarität und einem Leistungsanspruch, der für mich selbst alles andere als ein ganzheitliches Lernen und Sein ermöglichte. Ein weiterer Nebenschauplatz war im Übrigen auch die geforderte akademische Mobilität, die mich zuletzt nach Wiesbaden in Deutschland brachte, mein Herz und meine Wahlfamilie aber waren in

Wien. Dennoch war es ein durchaus schmerzvoller Weg, mich 2018 von der Uni zu lösen und mich von einem mir bekannten und auf eine Art bequemen beruflichen Weg zu verabschieden. Ich entschloss mich, mein als zweites Standbein gedachtes Beraterinnen-Sein zum Hauptberuf zu machen und in die Selbstständigkeit zu gehen. 2020 meldete ich mein Gewerbe zur Unternehmensberaterin an und dann...

...kam Covid.

Für mich bedeutete das im Groben, dass ich bisher nur wenige laufende Prozesse und Klient:innen hatte und meine Aufbauarbeit durchwegs in die Länge gezogen war. Unter anderem habe ich jene Zeit finanziell mit Lehraufträgen zu Rassismus und postkolonialer Kritik überbrückt und konnte damit gleichzeitig meine bisherigen beruflichen Kompetenzen zwar einsetzen, aber nicht abschließen und mich völlig auf das Neue einlassen. Der Wunsch nun abseits von verpflichtenden Lehrveranstaltungen mit Menschen in freiwilligen reflexiven Settings zu arbeiten, ging nur zögerlich in Erfüllung und lässt sich an Hochschulen, allein wegen der Benotungsasymmetrie, nicht so einfach umsetzen.

So begab ich mich recht langsam auf die Suche, wo ich mich im Supervisorischen wiederfinden könnte. Und nicht allein das, sondern noch mehr suchte ich nach Verbindungslinien zu meiner vorgehenden beruflichen Laufbahn.

Inzwischen schätze ich mich auch übergelukkig, weil ich nach der beklemmenden Covid Zeit nun nicht nur Fuß fassen, sondern mich auch mit neuer Kraft diesen für mich so wichtigen Verbindungslinien meines alten und neuen beruflichen Lebens widmen darf. So plane ich 2023/24 mit einem Kollegen eine Tagung zu Gruppendynamik und Rassismus: Wir stellen uns die Frage wie Theorieproduktion stattfindet? Wer macht sie für wen? Welchen Beitrag kann Gruppendynamik gesellschaftlich leisten? Wie funktionieren die Ausbildungsstätten vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Ungleichheiten? Wo werden Ausschlüsse reproduziert? Wer hat Zugang zu dem Beratungsfeld und in welchen Bereichen? Was beschäftigt die Berater:innen bezüglich ihrer Interventionen? Was ist Teil der Praxis,

was der Haltung? Wer sind unsere Klient:innen? Was beschäftigt die Klient:innen bei der Wahl des Settings und bei der Wahl der Supervisor:innen?

Die letzte Frage möchte ich unter anderen für diesen Essay herausgreifen. Denn die Idee ist hier meine Rolle als Beraterin über den Beitrag einer ausgewählten Klientin zu schärfen und mit gängigen Supervisionsverständnissen zu besprechen. Dies folgt meiner eigenen Transformation von der Expertin zur Beraterin und soll sich auch im *Wie* der inhaltlichen Auseinandersetzung widerspiegeln.

Ein wegweisender Moment aus der SVCOB Ausbildung war, mit „Demut“ in die Prozessbegleitungen zu gehen, wo wir als Berater:innen und nicht Sozialwissenschaftler:innen unsere Tätigkeit ausfüllen, in unserer Funktion und Rolle. Denn, es geht um die Klient:innen und deren Entwicklung, nicht um uns. Die Begleitfrage, wie Gesellschaftskritik uns in unserer Haltung wie auch unsere Interventionen formt, bleibt Lernfeld und bleibt auch für diese Zeilen zentral. Denn während ich mich in vielen meiner nun (endlich!) angehenden und auch schon abgeschlossenen Organisationsentwicklungs-Prozesse mit dem weiten Feld der gesellschaftlichen Diversität beschäftigen darf, liegen doch die massivsten Lernerfahrungen in meinen *supervisorischen* Settings, insbesondere mit Einzelklient:innen. Wie agieren beratende Subjekte und beratene Subjekte miteinander, wenn wir doch alle nicht selbsttransparent sind, uns gesellschaftliche Verhältnisse eingeschrieben sind (ganz weit angelehnt an Michel Foucault)? Was ist unser Anspruch als Berater:innen und konkret als Supervisor:innen?

Dabei möchte ich eine Klientin herausgreifen, die mir im Zuge dieser Zeilen als Dialogpartnerin zur Seite stand; einer Klientin, der es wichtig ist, dass ich ein Wissen über feministische und antirassistische Kontexte mitbringe. Sie ist ein guter Ausgangspunkt, weil sie verbalisieren kann, warum ihr das wichtig ist. Mit dieser Klientin habe ich eine Dialogische Introspektion mit sehr offenen Fragestellungen geführt. Das ist eine Methode, durch die eine Person mit Hilfe eines Gesprächs oder Dialogs ihre eigenen Gedanken, Gefühle, Überzeugungen und Erfahrungen erforscht. Durch den Dialog werden der Austausch und die gemeinsame Reflexion aufgewertet.

Das konkrete Gespräch dauerte zwei Stunden, wobei ich nur wenige Fragen gestellt habe.

An dieser Stelle möchte ich auch noch meine Überlegungen dazu konkretisieren, was ich unter Expertin-Sein benennen möchte: Es ist wichtig zu beachten, dass Expertise in verschiedenen Feldern variieren kann. Was eine Person in einem Bereich als Expertise betrachtet, kann für jemand anderen in einem anderen Bereich weniger bedeutsam sein. Eine Expertise ist für mich jedoch im Allgemeinen ein Zeichen für tiefes Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten in einem bestimmten Fachgebiet gepaart mit der Möglichkeit sich den Spielregeln entsprechend fortzubewegen. Für das akademische Feld geht das Hand in Hand mit der Reputation über Anerkennung, Veröffentlichungen, Vorträgen, Empfehlungen von Kolleg:innen und der Investition in kontinuierliche (autodidaktische) Weiterbildung, um auf dem neuesten Stand der Forschung Bezug nehmen zu können. Letztlich geht es um die Positionierung, die politisch ist und die ich mir allgemein im Feld der kritischen Gesellschaftstheorien und konkret im Bereich der kritischen Rassismustheorien zu eigen machen konnte. Der andere zentrale Aspekt ist das, was ich bereits am Experimentieren in der Forschung beschrieben habe, die konkrete Praxis, das Wie. Neu waren all diese Aspekte nun im weiten Feld der Supervision. Neu war mit Klient:innen keine politischen oder theoretischen Debatten zu führen, sondern ganz im Gegenteil nun nicht zu agitieren, sondern zu zuhören und gelten zu lassen.

#### GESELLSCHAFTSKRITIK, POLITISCHE HALTUNG UND SUPERVISION?

Zum einen beschäftigen mich also Fragen des Zurechtfindens in einem neuen Feld, also die Orientierung entlang von Schulen, Strömungen, Positionierungen oder Haltungen uvm. Zum anderen die inhaltlichen und für mich politischen Dimensionen und Begrenzungen im supervisorischen Tun. Mich trieben und treiben Fragen um, wie das Supervisorische und Gesellschaftskritik im Allgemeinen zu verbinden sind. Mit der Frage bin ich selbstredend nicht allein. Ich habe das Privileg einige Kolleg:innen in meinem Umfeld zu wissen, mit denen ich genau hier ansetzen kann.



Auch gibt es mannigfaltige Auseinandersetzungen innerhalb des Supervisorischen zu diesen Fragen. Zuletzt beispielsweise in der Zeitschrift Supervision (2023) mit dem Titel „Positionieren!? Wie geht ‚politisch‘ in der Supervision konkret?“. Meinen Essay gestalte ich jedoch intimer und reflektiere auch meine eigene Unsicherheit damit, in dem ich mir die Frage stelle, welche Nischen es sind, in denen mein altes und mein neues berufliches Leben zusammengeführt werden können? Wo sind die Trennlinien oder Begrenzungen? Wie drückt sich das aus? Was muss ich (ver)lernen?

Der Rahmen der Supervision konzentriert sich auf persönliche, aber mehr noch berufliche Entwicklungen der Klient:innen. So weit so klar. Die Frage nach dem Beitrag zur Gesellschaftskritik und der politischen Haltung bleibt allerdings komplex. Auf einen ersten Blick erscheinen mir folgende Aspekte naheliegend: Nicht parteiisch Sein heißt nicht neutral oder gar normbefreit (dazu weiter unten). Als Schlüssel für die Sicherstellung eines Entwicklungsraumes für die Klient:innen gilt letztlich Transparenz eigener politischer Haltungen, wenn sie überhaupt für die Wahl der Supervisor:in oder die jeweilige Einheit eine thematische Rolle spielen sollten. Hier gilt die Möglichkeit etwas zu Verfügung zu stellen, den Fokus auf die Verarbeitung der Auswirkungen gesellschaftskritischer und politischer Themen auf die individuelle Situation der Klient:innen zu legen anstatt politische Debatten zu führen. Des Weiteren ist unsere kritische politische Haltung schon im Rahmen des supervisorischen Entwicklungsraumes angelegt, wenn uns bewusst ist, dass Klient:innen unterschiedlichst sozial positioniert sind und uns viel Erfahrenes und Gefühltes jedenfalls verschlossen bleibt, jedoch die Wahrnehmung und Ziele der Klient:innen beeinflusst. Außerdem, was in meinem Essay keine weitere Beachtung finden wird: Wenn politische Themen für mich selbst zu aufgeladen sind oder meine Grenzen überschreiten, dann kann ich gegebenenfalls immer an andere Supervisor:innen verweisen und abgeben, damit Klient:innen den Raum bekommen, der ihnen zusteht. Zuletzt trage ich eine professionelle Verantwortung, dass meine eigenen Überzeugungen nicht die Qualität der Beratung beeinträchtigen. Neben dem Verweisen auf Kolleg:innen und Ablehnen von Aufträgen bedeutet das, mich kontinuierlich mit meiner eigenen politischen Haltung auseinanderzusetzen und stets

einen professionellen Ansatz zu wählen, der den Bedürfnissen und Zielen der Klient:innen gerecht wird.

Einen Beitrag zur Gesellschaftskritik hat Supervision als solches sicherlich nicht grundsätzlich. Wenn sie auf bestimmte Weise genutzt wird, können einige Praktiken und theoretische Überlegungen jedoch dazu beitragen, so meine Annahme. „Experimentelles Lernen“ in einem Raum für Reflexion und Selbstbewusstsein bietet Klient:innen die Möglichkeit zur Bewusstmachung wie ihre Gedanken, Emotionen und Erfahrungen von gesellschaftlichen Normen, Erwartungen und Strukturen beeinflusst werden. Dies kann bei allen Beteiligten zu einem tieferen Verständnis sozialer Dynamiken und Ungleichheiten führen. Außerdem können wir als Supervisor:innen dazu beitragen, bestehende Denkmuster und Vorurteile zu hinterfragen. Klient:innen können dazu ermutigt werden, ihre eigenen Annahmen und Einstellungen kritisch zu überdenken und zu erkennen, wie diese möglicherweise von gesellschaftlichen Verhältnissen geprägt sind. Dies fördert sicherlich eine bewusstere und kritischere Herangehensweise an soziale, politische und gesellschaftliche Themen. Meine eigenen empowernden Erfahrungen kann ich als Supervisorin auch bei meinen Klient:innen fördern, indem ich sie dabei unterstütze, ihre Stärken zu erkennen und ihre Ziele zu verfolgen. Im besten Fall kann dies dazu führen, dass Klient:innen befähigt werden, aktiv an sozialen Veränderungen teilzunehmen und sich für eine bessere Welt einzusetzen. Im supervisorischen Raum, dem Entwicklungsraum, dem intermediären Raum, das Laboratorium – oder wie auch immer man\* ihn betitelt (siehe weiter unten) – können politische Themen wie Diskriminierung und soziale Ungleichheiten angesprochen werden und wir als Supervisor:innen können dabei unterstützen, mit den Auswirkungen solcher Herausforderungen umzugehen und Strategien zur Bewältigung zu entwickeln. Sowohl Supervision als auch andere Beratungssettings befassen sich mit persönlicher und beruflicher Entwicklung. Wenn Klient:innen daran arbeiten, Veränderungen in ihrem Leben oder in ihrer beruflichen Umgebung herbeizuführen, kann dies im Kleinen Auswirkungen auf die Gesellschaft haben. Dies könnte bedeuten, dass sie in ihren Rollen als Führungskräfte, Pädagog:innen,

Gesundheitsdienstleister:innen oder in anderen Positionen positive Veränderungen fördern. Zuletzt zeigt mir nicht nur meine weiter unten sprechende Klientin, dass durch den respektvollen Dialog in einer unterstützenden Umgebung Supervision dazu beitragen kann, Empathie und Verständnis für die Perspektiven anderer zu fördern. Auch das kann dazu beitragen, sozialen Zusammenhalt zu stärken. All das sind Beiträge von Supervision zur Gesellschaftskritik und all das hängt unmissverständlich stark von meiner eigenen politischen Haltung ab. Nicht alle Supervisor:innen wählen einen solchen Ansatz, und nicht jede Intervention in der Supervision zielt auf gesellschaftskritische Reflexion ab. Dennoch bieten diese Praktiken potenziell wertvolle Mittel, um individuelle und kollektive Veränderungen in der Gesellschaft zu unterstützen.

Dennoch fordert mich die Supervision im Gegensatz zu anderen Beratungsformaten auf eine spezifische Art und Weise. Woran liegt das?

#### DIE KUNST DES OSZILLIERENS IN DER SUPERVISION

Ein erster Schritt mich generell als Supervisorin zu verorten war die Weiterbildung zur Gruppendynamikerin. Ein theoretisches und methodisches Feld, das über die Erfahrung und Besprechbarmachung von Differenz, Macht und Integration eigentlich versprach Anknüpfungspunkte zu meiner Arbeit in den kritischen Gesellschaftswissenschaften zu bieten. In der Bricolage, einem einjährigen reflexiven Setting, geleitet und begleitet von Andrea Tippe für „Berater:innen auf der Suche in ihre Professionalisierung“, gelang es mir unterschiedliche Beratungsformate besser zu verorten: Ob Analyse und Forschung, Training oder Moderation, Team- oder Organisationsentwicklung, Supervision oder Coaching, allesamt folgen dem Prinzip der Prozessorientierung; allesamt sind untrennbar mit meiner Haltung verbunden und auch Beziehungsarbeit.

Über die Frage „Was ist das Supervisorische?“ wurden bereits Bände gefüllt. Mich interessieren und fordern hier speziell die Aspekte der Beziehung und Kontakt, meiner politischen Haltung und meiner Rolle als Supervisorin vor diesem

Hintergrund. Zu dem Spannungsfeld politische Haltung und Beratung kann ich später auf den Dialog mit meiner Klientin zurückgreifen.

Gerhard Leuschner (2007) entwickelt eine Bestimmung von Supervision als „eine Kunst der Beziehung“ (14 ff.) und damit auch die Rolle der Supervisorin über das „oszillierende Verstehen“ (ebd.). Unsere Aufgabe ist es nach Leuschner

„herauszufinden, was gerade geschieht und was es bewirkt [...] Aber vielmehr noch gilt es zu entschlüsseln, welche Gefühle, Beweggründe, unausgesprochenen Ziele, verborgene Wünsche oder Ängste mich und den anderen bewegen. Das Erkennen des Sichtbaren und die Suche nach dem Verborgenen braucht unsere dauernde aufmerksame Neugier in der Entwicklung zwischenmenschlichen Verstehens. Diese Neugier des Erschließen- und Verstehen-Wollens zum Beruf gemacht zu haben, ist Grundlage supervisorischen Tuns. Oszillierendes Verstehen drückt die gleichzeitige Fähigkeit zu Nähe und Distanz aus, die Fähigkeit zu Empathie und Konfrontation im Sinne von Gegenüberstellung. Die Kunst der Beziehung besteht darin, ein Vertrauen zwischen Supervisor:in und Supervisand:innen zu entwickeln, ohne parteiisch zu werden, ohne sich für eine Position vereinnahmen zu lassen, ohne Position des Dritten aufzugeben, wenn wir die Supervisand:innen in ihren Beziehungen begleiten.“ (ebd.)

Puh, leichter gesagt als getan. In diesen Zeilen steckt sehr viel, vor allem Herausforderungen für mein eigenes supervisorisches Tun im Lichte einer gesellschaftskritischen Haltung. Denn eines sei wiederholt: Nicht parteiisch sein heißt nicht neutral! Ein Spannungsfeld, das mein altes und neues berufliches Arbeiten immer wieder begleitet. Aus der Tradition kritischer Wissenschaftskritik, postkolonialer und feministischer Weiterentwicklungen wissen wir um die Beteiligung der Forschenden, um den Anteil dessen, was untersucht wird und wer spricht (Gayatri Chakravorty Spivak), um die Situiertheit des Wissens (Donna Harraway) und der Positioniertheit oder Positionalität in der Gesellschaft Derselben Grundannahme und Praxis bedienen sich auch prozessorientierte Beratungsformate.

Die Forschenden bestimmen den Rahmen, die Lesenden oder Beteiligten die Wirksamkeit. Ähnlich der Methode der Dialogischen Introspektion geht es in diesen Zeilen um das Entschlüsseln und Verstehen wollen. Das hat unumgängliche Grenzen, weil das Erfahrene ja nicht meins ist. Wie entschlüsseln wir Emotionen, in unseren eigenen Emotionen gefangen? Wie gelingt der Spagat zwischen Involviertsein und der neugierigen Dritten? Wie lässt sich tatsächlich die „Position des Dritten“ problematisieren? Ich finde mich selbst als Supervisorin stets gefangen in meinen Begrenzungen, kenne auch nicht alle Debatten, die für meine Klient:innen bestimmend wirken. Und auch wenn ich anschlussfähig wäre, weiß ich nicht um die Gewichtung der Anliegen, außer ich frage nach.

Intervision gibt uns hier den Raum und gilt als gängiges Werkzeug, ebenso Aktives Zuhören, dennoch wirkt der Spagat tatsächlich untertheoretisiert. Vielleicht kann die Idee des Oszillierens eine Hilfestellung bereitstellen? Doch ein Schritt zurück: Wie kann Oszillieren gelingen, wenn der Beratungsraum durch politische Haltungen bestimmt ist? Kann und soll der Beratungsraum frei von politischer Einschreibung sein? Die Antwort meiner Klientin weiter unten ist diesbezüglich ein klares Nein. Marga Löwer-Hirsch (2016) entlastet mich in diesem Gedanken, da sie den supervisorischen Raum als einen Zwischenraum benennt, den sie ursprünglich aus dem Therapeutischen ableitet:

Nämlich „den besonderen Raum einer Beratung als einem intermediären Raum [...], in dem sich zwei Subjekte oder mehr in ihren unterschiedlichen Rollen begegnen, und versuchen aufzuspüren, was die Besonderheit ausmacht, wie man sie in ihrer Wirksamkeit beschreiben kann. [...] Die innere Arbeit der Berater:innen findet also an einem räumlich und symbolisch definierten Ort statt.“ (ebd.: 45)

Damit ergänzt Löwer-Hirsch um ein weiteres Hilfsmittel, den Übungsraum, das Laboratorium. Denn was unsere Klient:innen tatsächlich in ihre Realität mitnehmen bleibt uns zum Großteil verschlossen. Weiters sagt sie allerdings entgegen Leuschners Konzeption der Dritten:

„Im intermediären Raum entspricht die Beraterin zwar auch Über-Ich-Instanzen oder Autoritäten, sie versteht sich aber ebenso als Mit-Autorin im Prozess der Narration des in der Beratungssituation Verhandelten. So ist sie sowohl Übertragungsfigur als auch Mitspielerin. [...] Das ist gemeint mit »hochspezialisierte Form« oder anders ausgedrückt, mit der Asymmetrie der Beziehung und den unterschiedlichen Rollen in der Beziehung. Die Beraterin widmet sich der Problemlage ihrer Klienten, sie selbst ist nicht Mittelpunkt der Beratung oder lässt sich gar beraten.“ (ebd.: 50)

Ich kann mich diesen Fragen zusätzlich über eine Reflexion meiner eigenen Positionalität widmen: Auf meiner beraterischen Seite der Haltung überlege ich im Konkreten, inwieweit meine eigene theoretische und politische Verortung beispielsweise im Bereich des Antirassismus und Feminismus in meine Beratung einfließt. Dabei frage ich einerseits danach, wie meine expliziten politischen Haltungen, die ich transparent machen kann, in gewissen Beratungssituationen produktiv gemacht werden können. Andererseits frage ich mich, welche Auswirkungen implizite politische Haltungen meiner Beraterinnen-Position stören und wie ich hier produktiv in Reflexion gehen kann. Hier kommt wieder das Oszillieren ins Spiel. Dabei besteht die Beraterinnen-Position nicht aus einer einzelnen Rolle und die Frage nach der Klärung und Geklärtheit der eigenen Haltung variiert in den unterschiedlichen Settings: Bei Struktur-Klausuren, Prozessen zur Team- oder Organisationsentwicklung oder sogar Trainings und Workshops gehe ich mit meiner politischen Positionalität bewusst um und wähle ganz klar und bewusst Designs, die meine Haltung widerspiegeln. Meine Designs gestalte ich etwa beteiligungsorientiert, weil die Arbeit an Vielstimmigkeit und Anerkennung von unterschiedlichen Wissensbeständen einer diskriminierungssensiblen Arbeit zweckdienlich ist. Während ich in solchen Settings eine klare Linie habe und darin auch einige Jahre mehr Erfahrung, ist es im Supervisorischen etwas anders. Aber was?

## ASPEKTE DER SUPERVISION: WACHSEN IN UND AN BEZIEHUNGSARBEIT

„Bei aller Gegensätzlichkeit supervisorischer Konzepte kann auf eine Dimension in der Beratung nicht verzichtet werden, die theoretisch wie praktisch ‚Beziehung‘ heißt.“

(Wolfgang Weigand 2007: 4)

Im Fokus meiner andauernden Suche nach meiner supervisorischen Haltung sowie für diese Zeilen sind jene Aspekte, die mich im In-Kontakt-Gehen, (Selbst)reflexion, aber vor allem in der Beziehungsarbeit fordern. Theorie und Metaebene gelten für mich oftmals als Flucht vor In-Beziehung-Treten, weil ich das jahrelang gelernt und geübt hatte. Wie lässt sich selbstreflexive Forschung und Beziehungsarbeit im Supervisorischen gestalten, ohne auf Kontextualisierung und gesellschaftliche Verhältnisse und unsere Involviertheit zu vergessen? Wie kann das zusammengedacht werden?

Gerhard Leuschner (2007) schreibt über das Problem von Verlockungen diesbezüglich als „scheinbar unmöglichen Spagat“ (19) schon zwischen dem Diagnostizieren und Analysieren des Auftrags, der Erarbeitung der Feldkompetenz und Klärung der eigentlichen und verborgenen Ziele der Auftraggeber:innen, sowie der gleichzeitigen Annahme und Zurückweisung der „geheimen Rollenzuweisungen, die in der Gegenübertragung spürbar sind, ja manchmal zwingend angeboten werden (...)“ (ebd.). Wir Supervisor:innen sollen in der Supervision über Beziehungsarbeit Vertrauen aufbauen und gleichzeitig „zugewandte Konfrontation“ möglich machen, dh.

„auch in der Konfrontation hört die einführende Zuwendung nicht auf. Wenn das Gefühl der Auftraggeberin wächst, die Supervisorin versteht mich, und sie bleibt ein zugewandtes Gegenüber, ohne mir nach dem Munde zu reden, dann entwickelt sich daraus Vertrauen in die Unabhängigkeit und die gleichzeitige Loyalität der Supervisorin.“ (ebd.)

„Einfühlende Zuwendung“? Als ich das gelesen habe, merke ich wie es mich fordert. Ist es nicht auch Tatsache, dass uns über das Einfühlen Grenzen gesetzt sind: Ist es wirklich Ziel über eine „einfühlende Zuwendung“ Vertrauen zu der Klientin aufzubauen? Aktiv zu zuhören wäre eine alternative Herangehensweise, die mir erst durch diverse Selbsterfahrungssettings eigen geworden ist. Das mir Verschlussene und Verborgene im Erfahren der Klientin (ihre Migrationsgeschichte beispielsweise. Siehe weiter unten) strukturell zu verstehen und zu kontextualisieren ist Begleitmusik. Zur Verfügung stellen, was ich selbst fühle, denn meine eigene Positionalität hat auch was mit den gesellschaftlichen Verhältnissen zu tun. Harald Pühl formuliert, dass „die Beraterin (...) im Prozess immer wieder den Mut aufbringen [muss], auch unangenehme Dinge in wohlwollender Weise anzusprechen, um für alle Beteiligten neue Bewegungsräume zu eröffnen.“ (Harald Pühl: 64) An dieser Stelle will ich ungefragt die Abschlussarbeit einer Kollegin, Manuela Wade, heranziehen, die Pühl insoweit zu den Beratungsräumen heranzieht, da

„ein gewisser ‚Mut zur Präsenz‘ (...) hierbei für die Arbeitsfähigkeit des\*der Coach zentral [ist]“ und zum „einen bedeutet das die Erweiterung der Grenzen dieses Möglichkeitsraumes im Sinne einer Überwindung von Barrieren und den Mut, über die eigenen (festgefahrenen) Ansichten hinwegzuschauen und Barrieren zu überwinden. Coaching und Supervision bieten neue Perspektiven auf die eigene Professionalität, nicht zuletzt durch die Einbeziehung des Kontextes.“ (32)

Dazu kommt das ständige Oszillieren auf der Ebene gesellschaftlicher Strukturen und ungleicher Verhältnisse allgemein gegenüber deren Einschreibung in das individuelle Erfahren und emotionaler Involviertheit der Individuen im Besonderen. Und eben nicht eine „neutrale“ Außenperspektive, Dritte Position oder, wie Ursula Tölle (2017) schreibt, es komme in der Supervision „weniger darauf an, mit

diagnostischer Fragehaltung Informationen aus Berichten und Erzählungen des Ratsuchenden aufzunehmen als vielmehr Empfindungen und Gefühle im Erleben des Erzählten zu erkennen. Dafür braucht der/die Supervisor\_in eine ‚leere‘ Hörhaltung, eine aufnehmende Haltung. Sie nimmt nicht nur



Fakten auf, sondern besonders den Selektionsvorgang des Supervisanden, mit dem er auswählt, wovon er berichtet und was er für sich behält. Wenn der/die Supervisor\_in möglichst frei ist, von sich selbst wegzugehen, umso mehr kann er/sie auch das Nicht-Gesagte und Nicht-Gezeigte erkennen und in sein Verstehen aufnehmen. Dieses ‚von sich selbst weggehen‘ und gleichzeitig als Person Resonanzkörper zu sein, ist höchst anspruchsvoll und auch anstrengend.“ (36)

Diese Vorstellung von der Supervisorin als „leere‘ Hörhaltung“ oder „aufnehmende Haltung“ oder bloßen „Resonanzkörper“, eine Vorstellung der Beraterin, die völlig aus der Beratungssituation verschwindet, scheint mir recht problematisch. Aber um Leuschner und Co. nicht Unrecht zu tun, denke ich ohnehin, dass nicht nur die Idee der Involviertheit und Positionalität im Supervisorischen, sondern das Feld ganz allgemein noch einiges an theoretischer Erarbeitung brauchen kann. Auf der anderen Seite schreibt Leuschner jedenfalls höchst ergiebig für die supervisorische Praxis, dass

„dieses Beziehungsverhalten nicht als Strategie oder als Taktik [glaubhaft zu verwirklichen ist]. (...) Supervisor:innen erschließen der Auftraggeber:in Sichtweisen und Zusammenhänge, die sie von internen oder externen Expert:innen aufgrund deren Interessenslage bzw. Abhängigkeit auch bei ähnlicher fachlicher Kompetenz nicht erhalten kann. Es versteht sich von selbst, dass eine Solche Sichtweise nur vermittelt werden kann, wenn man sie als Supervisor:in selbst hat, wenn sie zur eigenen Haltung und Identität geworden ist (...). Das ist das ‚eigentlich Supervisorische‘.“ (Leuschner 2007: 19)

Darin stecken gleich mehrere Fallstricke und Verführungen für mein eigenes supervisorisches Tun. Die Abgrenzung zur Expertin im Feld der kritischen Gesellschaftstheorie oder Rassismuskritik von der Supervisorin als Beziehungsexpertin. Nicht nur die geratene Demut setzt hier ein. Denn zuletzt besteht das Spannungsverhältnis meiner politischen Haltung und der gesellschaftlichen Position der Klientin, die mir in den Prozessen viel an Erfahrungen

mitgibt, deren persönliches Erfahren mir zum Großteil aber verschlossen bleibt. Ihr individuelles Erfahren ist auch nicht durch mich und meine Positionalität kompensierbar, aber wird über meine Erfahrungen und politische Haltung ergänzt, aus der wir zuletzt beide neue Erfahrungen in unserem Raum sammeln können. So meine Klientin zur letzten Frage in unserem Dialog, was das nun mit unserer Beziehung tue:

„Bei mir schafft das im besten Fall recht schnell eine Basis, in der ich vertraue und mich sicher fühle. Ich glaube, es ist so: Auch ohne die richtige Haltung kann ich mich gut einlassen und mache auch Meter, aber und das ist wichtig: Es hilft mir so viel schneller und ich kann besser bei mir bleiben, wenn ich mich auf der Ebene verstanden fühle. Insofern ist es eine Expertise, die die Supervisorin einbringt, wenn sie ein Wissen über Rassismus und Klassismus einbringt.“

Zur Bedeutung der Rolle der Supervisor:in bleibt zunächst festzuhalten, dass im Beratungsdiallog alle Beteiligten mit Anteilen ihrer Person Einfluss nehmen. Die Asymmetrie der Beziehung ist bestimmt durch den reflektierten Einsatz personaler und biografischer und damit auch politischer Anteile seitens der Supervisor:in.

Die geratene Demut lässt sich dann jedenfalls umgekehrt gegen eine „Instrumentalisierung der eigenen Person“ (Tölle 2017: 37f.) und für Emanzipation und Selbstbestimmung widerspüren. Tölle bringt außerdem auf den Punkt:

„Was, wenn in der Supervision der:die Supervisand:innen zu Verbündeten werden? Diese scheinbare Solidarität, die Rollen -und Machtunterschiede ignoriert, hindert Ratsuchende an der Entwicklung von Eigenverantwortlichkeit, verstellt den Blick auf die Breite von Perspektiven, die der Lösung dienen und behindert Aufklärung und Emanzipation. Sie fördert Abhängigkeit.“(ebd.)

Um diese Überlegungen abzurunden, spreche ich mit Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg (2004), denn sie machen in „Beraten mit Kontakt“ folgende Feststellung:

„Kontakt und Grenzen. Es gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten der BeraterInnen, in Kontakt zu sein und Kontakt herzustellen. Es klingt simpel: Alles kann in der Beratung – wie im übrigen Leben auch – mit oder ohne Kontakt geschehen. Und genau dies beschreibt den fundamentalen Unterschied in der Wirkung von Beratung.“ (ebd.: 88)

Wie dies auch über Gesellschaftskritik und politische Haltung passieren kann, ist Ergebnis des Dialogs mit einer meiner ersten Einzelklient:innen. Als Hilfestellung zur Benennung einiger Herausforderungen für mich als Supervisorin finde ich an dieser Stelle „die Trennung zwischen Person und Position“, die von Babette Brinkmann (2023: 7) zu einem anderen Thema angeführt wird oder zum Beispiel „Verstehenwollen“ versus „Überzeugenwollen“ oder „Emotionale Distanz zum Thema und Ruhe im Gespräch zu bewahren, sind zentrale Faktoren, wenn eine Konversation zu einem guten Abschluss gebracht werden und sich im besten Falle sogar stärkend auf die Beziehung auswirken soll.“ (8) Allesamt Werkzeuge, die mich stets begleiten und mich auf dem Weg von der Expertin zur Supervisorin weiterhin fordern und umso stärker wirken, wenn es mir gelingt.

#### KLIENTIN IM DIALOG

Der Kontrakt mit der Klientin kam relativ lose zustande. Die Organisation bezahle fünf Einheiten im Jahr, gerne kann die Leitung unterschreiben, richtig interessieren tue es sie nicht, bzw. sei das völlig der Mitarbeiterin freigestellt. Weder ist eine Triangulierung üblich noch gewünscht. Allerdings war ich der Leitung von früheren Kontakten und Aufträgen zumindest bekannt, was freilich eine Beziehungsgestaltung über die Institution als Geldgeberin nicht ersetzt. Außerdem geht die Bezahlung nicht über 90€ alles inklusive (Anm.: ich war damals noch nicht USt-pflichtig, aber bald darauf). Ein erster Beziehungsschritt, laut Gerhard Leuschner (2007), weil ich durch die Starre der Honorarverhandlung noch nicht abgesprungen war. Ich blieb dran, da mir die inhaltlichen Schwerpunkte der Supervisandin selbst ein Anliegen waren. Wobei hier einerseits zu erwähnen ist, dass sich die Höhe von 90€ für eine Einzel-

Einheit im Sozialbereich lange gehalten hat. Erst in den letzten Jahren kam hier viel an Bewegung hinein, aufgrund von Inflation und Teuerung, sowie auch unser aller Aufwertung unserer Arbeit entgegen einem gegenseitigen Dumping. Andererseits durchaus eine Honorarhöhe typisch für das Feld: Nach meiner nun mehrjährigen Erfahrung über Prozessbegleitungen im weiteren Feld der Frauenberatung, mag zwar die Beratungsdichte auf jeder Ebene sehr hoch sein, dafür das Budget dafür recht niedrig. Eine spannende Frage, der man\* andernorts, aber nicht in diesem Essay nachgehen könnte. Für diese Stelle relevanter, mit dem Blick auf das Beziehungsgeschehen in der Supervision, ist Leuschners Rückschluss: „Starre und Unterwerfung sind reaktive Haltungen in Beziehungen, die keine Eigenständigkeit signalisieren und ausdrücken. Sie sind Ausdruck eines unreifen Standes in der Berufsentwicklung.“ (ebd.: 16) Das mag für damals mit Sicherheit zugetroffen haben. Würde ich heute eine solche Anfrage zur Supervision noch annehmen? Auf jeden Fall! Das hat einerseits mit dem Feld zu tun und andererseits mit den vielen Fragen, die mich über meine Klientinnen begleiten. Damit allein ist es freilich noch nicht getan, sondern auch die ersten Sitzungen mit der Klientin haben Raum dafür geboten das auch zu reflektieren bzw. war es auch später immer wieder Gegenstand einer gemeinsamen Problematisierung. Die Themen der Klientin entsprachen einerseits jenen der Organisation: Gewaltschutz, Migration und Frauenberatung. Außerdem fand sie sich zum ersten Mal in einer Leitungsfunktion wieder und wollte dafür Beratung und Begleitung nutzen. Ansonsten nicht untypisch im Feld der Gewaltschutz, die ständigen inhärenten Übertragungseffekte über gewaltvolle Kommunikation auf der übergeordneten Leitungsebene oder zwischen den Teammitgliedern oder in ihrem Klientinnensystem.

In diesem Essay will ich den Fokus allerdings auf die Supervisions-Beziehung zwischen Klient:innen und Berater:innen legen. Das Organisationale schwingt sehr bestimmend mit, wie auch der Bezug zu Arbeit in der Organisation, aber ich will versuchen eben nicht nur die strukturellen Faktoren in den Blick zu nehmen. Dies betrachte ich als bewusste Verschiebung meines Zugangs und meiner Rolle – weg von der Expertin hin zur Beraterin auch im theoretisch-reflexiven Nachdenken. Ein

Unterfangen, das mir aus meiner alten beruflichen Laufbahn sicherlich nicht leichtfällt.

Die letzten Jahre haben bei mir einen tieferen Lernprozess ausgelöst, der mir aufgezeigt hat, dass die Metaebene für mich weniger fordernd ist als das emotionale Einlassen. Insofern ist der Rückgriff auf Theorie Notwendigkeit und wichtig, um sich intensiver der gesellschaftspolitischen Realitäten anzunehmen, um überhaupt rassismus-sensibel supervisorisch tätig sein zu können. Aber gerade in meinem Fall – so meine persönliche Lernerfahrung – greife ich auch gerne auf Theorie zurück, wenn ich selbst nicht den Mut aufbringe in Beziehung zu gehen: Meine Erkenntnis, dass ich mich von der Metaebene verführen lasse, sollte ich auf Beziehungsebene auf eigene Ängste stoßen.

Was hat nun unsere Expertise mit der Supervisor:innenwahl unserer Klient:innen zu tun? Damit ist nicht die fachliche Expertise im Sinne der Führungsthemen oder Teamentwicklung gemeint. Sondern jene, die einige von uns, so auch ich, nach draußen tragen. Meine Website kann im Grunde jedes Jahr erneuert werden, machen tu ich das zumeist nicht. Darauf ist jedenfalls folgende Formulierung zu finden: „Gesellschaftliche Fragen aus feministischen und antirassistischen Perspektiven zu betrachten ist mir ein zentrales Anliegen.“ ([www.praxis-dichterhof.at](http://www.praxis-dichterhof.at): 13.04.2023) Auffällig ist nun, dass im Bereich der Frauenberatung oftmals nach einer feministischen Supervisorin gesucht wird. Welche Erwartungen, Projektionen und Hoffnungen gehen damit eigentlich einher? Deshalb war meine erste Frage an die Klientin: Was sind Kriterien der Supervisor:innen Suche?

„Es ist total schwierig. Für mich geht es nicht so sehr um Identität – also ich glaube nicht per se, dass eine Frau oder eine Migra eine bessere Supervisorin für mich ist. Was mir aber durchaus wichtig ist, ist, dass es ein Know How über gewisse Themen gibt. Gleichzeitig würde ich, wenn ich eine kennen würde, wohl doch am liebsten zu jemandem gehen, der selbst Migrationserfahrung hat und das Thema gut bearbeitet hat – das wäre eine echte Hilfe. Solche Leute kenne ich aber nicht. Das wäre wie eine Mentor:in,

der würde ich glauben, dass sie genau weiß, wie man sich aus manchen Dingen befreit. Da könnte man sich mal ausruhen.“

Daraus würde ich jedenfalls schließen, dass es entlastend ist, wenn ich als Supervisorin Wissen um ihre gesellschaftliche Position mitbringe und Begriffe dafür habe ihre Situation zu benennen. Aber wo ist hier die Grenze? Selbst erfahren habe ich ihre gesellschaftliche und soziale Position nicht, ich kann sie verstehen, aber nicht nachfühlen in all ihren Auswirkungen auf ihre Person, trotz aller Empathie. Ihre Geschichte(n) reichert(n) meine Erfahrungen höchstens an, mir bleibt aber immer etwas unzugänglich, warum sie ja letztlich auch eine Person mit Migrationsgeschichte vorziehen würde. Deshalb war meine nächste Frage: Welche Erwartungen hast du an die Haltung?

„Meiner Erwartung an die Haltung ist, dass ich mir sicher bin, dass diese Person verstehen will, ihre eigenen Methoden auf rassistische Implikationen überprüft und sich mit den Themen auch auseinandersetzt. Muss nicht jede gleich Theoretikerin sein, aber sich anzuschauen, welche weißen Flecken man selbst hat, find ich total wichtig. Ich denke, die Methoden sind so durchdrungen von der Annahme des bürgerlich besseren Menschen, der sich so super artikulieren kann. Welche Methoden gibt's denn für andere? Ich mein auch zum Beispiel, was ist die Norm, wie man sich ausdrücken soll.“

Sind diese Erwartungen an die Haltung der Supervisorin implizit gerichtet oder werden transparent gemacht? Denn in unserem bisherigen Prozess blieb es Projektion, es blieb Fassade, da die Klientin und ich uns erst in den allerletzten Einheiten tatsächlich im Austausch über politische Haltungen wiedergefunden hatten und es ansonsten um Fragen der Führungskräfte-Entwicklung oder Rolle und Funktion in der Organisation, deren Führungsdynamik u.v.m. ging.

Zur spezifischeren Frage, was ihre Erwartungen waren, wenn sie sich an eine Supervisorin wendet, die ein Wissen über feministische und antirassistische Kontexte hat, merkt sie zunächst Folgendes an:

„Ich muss mich weniger erklären. Manche Dinge werden dann verstanden, die systemisch sind und nicht so getan, als ob mein Problem ein individuelles Problem ist. Das ärgert mich nämlich entsetzlich. Es ärgert mich so sehr, weil ich dann – statt über meine Probleme sprechen zu können – überhaupt mal Aufklärungsarbeit machen muss und das finde ich erschöpfend.“

Auf Rückfrage, was sie denn erklären muss und was die spezifische Aufklärungsarbeit ist, geht sie spezifischer auf Rassismus und Klassismus ein:

„Bei Rassismus muss ich sagen ist es nochmal schwieriger. Nachdem manche Supervisor:innen so wenig Ahnung über ihre eigenen Rassismen und Klassismen haben, werden Gewalterfahrungen ja über sie wiederholt und sie verstehen das dann nicht einmal. Ich denke mir dann manchmal, es ist dein privilegierter bürgerlicher Blick, den du nicht kapiert, wie willst du meine Bedürfnisse dann verstehen. Das liegt so tief: Was ist die Haltung des:der Supervisor:in, aber auch, was glaubt der:die Supervisor:in, wie ein gutes Leben auszuschauen hat. Ich komme aus einer Familie, in der Kümmern und Verantwortung übernehmen eine andere Rolle spielt, als das in österreichischen Familien üblich ist. Dann interessiert mich ein Abgrenzungsgerede einfach nicht. Das passt nicht. Nicht, dass alle gleich sind – nirgends. Aber es gibt andere implizite Generationenverträge.“

Schon während des Gesprächs poppt die Frage nach dem Spannungsverhältnis Struktur und Individuum oder besser gesellschaftliche Verhältnisse und Intersubjektivität auf. Liegt hier ein unauflösbarer Spagat vergraben? Was hier so stark herauskommt in meiner Reflexion nach dem Gespräch ist die Frage, wie ich an meiner Haltung arbeite, um nicht klassistisch zu beraten, aber vor allem auch von welchen Idealen und Normen gehen wir in unserer Arbeit aus, um den Supervisand:innen eine Unterstützung zu sein. Denn auch die Frage, wer über wen und wie gesellschaftlich abgewertet wird, wurde von der Klientin explizit benannt und dies gilt es in die eigene Arbeitsweise zu integrieren:

„Darüber hinaus meine ich auch, dass viele Supervisor:innen überhaupt nicht wissen, mit wie viel Abwertung Leute mit sogenanntem Migrationshintergrund aufgewachsen sind. Wie schwierig es ist, hier und da sowieso als Mangel wahrgenommen zu werden und das zu wissen, stellt für mich die Bedingung dar, um überhaupt emanzipatorische Arbeit leisten zu können.“

Was die Klientin benannt hat verweist darauf, dass das Supervisorische auch kein unbeschriebener Raum ist, kein weißes Blatt, sondern ebenfalls in gesellschaftlichen Machtverhältnissen agiert und in diese verstrickt ist. Dieser Annahme und den Fragen nach dem Spannungsfeld gesellschaftlicher Verhältnisse versus Intersubjektivität gehe ich weiter nach, denn ich gehe davon aus, dass politische Haltungen sich sowohl explizit aufzeigen lassen, als auch implizit wirken und damit Auswirkungen auf das Supervisionsgeschehen haben.

#### NACHTRAG: FALLVIGNETTE, EBENSO IM DIALOG

Dieser Essay steht im Austausch mit meiner Klientin, die so lieb war, sich mit mir in den Dialog zu bewegen. Als nachträgliche Ergänzung soll nun eine Szene unseres Prozesses beschrieben werden, der mein Lernfeld hoffentlich nachvollziehbarer macht. Dieses Unterfangen hat allerdings nochmal anderer Fragen aufgeworfen. Denn war vorerst vereinbart, dass sie diesen Essay im Gegenzug zu Lesen bekommt, um meine Gedanken zu unserem Dialog und Einsichten in mein professionelles Tun und Werden zu erfahren, geht es nun einen Schritt weiter. Was das ist, folgt sogleich. Sie hat nun die folgenden Zeilen bzw. diese Version vorab zu Lesen bekommen. Und ohne noch genau zu wissen, ob es am Ende etwas ausmacht, haben wir nun vereinbart diese Arbeit zu sperren.

Die Klientin hat ihr Arbeitsverhältnis Anfang 2023 beendet, gleichzeitig wir auch unseren gemeinsamen Prozess. Was die Möglichkeit des Dialogs im Nachhinein eröffnet hat.



Zur Vignette: Ein Jahr vor Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses, gab es einen Vorfall, der von der Klientin als rassistisch bezeichnet wurde. Aufgrund einer rechtswidrigen Pausenregelung kam es zu einem Aufschrei der Betriebsrätinnen, die in diesem Zuge zu einer Betriebsversammlung einluden. Jedoch, nur die Belegschaft, ohne jegliche Funktion von Leitung. Ein Haken: die Teamleitungen sind langjährige erfahrene Mitarbeiterinnen mit Migrationsgeschichte. Die Funktion ist nicht im Gehalt abgebildet, sowohl aber in der Arbeitsplatzbeschreibung durch die unterschiedliche Nutzung der Stunden für die Teamanliegen. Die restliche Belegschaft hat allerdings keine Migrationserfahrungen gepaart mit rassistischer Diskriminierungserfahrung. Die Klientin führte dies auf fehlende Fähigkeit der Betriebsrätinnen zurück, den Rassismus in der Organisation zu sehen und bezeichnete außerdem das Ausschließen der beiden Teamleitungen als einen rassistischen Ausschluss. Sie selbst ist stellvertretende Abteilungsleitung mit Migrationsgeschichte.

Bevor sie zu mir in die Supervisionseinheit kam, hatte sie schon einige Tage zuvor gefragt, ob wir die Einheit von 50 Min. auf 90 Min. verlängern könnten, dem ich zugestimmt hatte. Zu Beginn fragte ich sie, wie sie da sei und welches Thema ihr für heute wichtig sei. Sie begann mit „Jetzt ist es eskaliert“. Den Fall oder das Vorkommnis gab sie mir in Facetten wieder, da mir bereits vieles aufgrund unseres bisherigen Prozesses bekannt war. Ihr kamen die Tränen, sie benannte ihre Wut und erzählte erste interne Reaktionen auf den Vorfall. Darunter war eine E-Mail an alle (inklusive der anderen beiden Abteilungen und Leitungen) von Unbekannt mit dem Rassismusbewertung. Darauf die Erklärung des Betriebsrates, dann einen selbstorganisierten Zusammenschluss aller Mitarbeiterinnen der Organisation mit Migrationserfahrung mit einer Anfrage an mich zur Gruppensupervision. Bei ihr blieben Desillusioniertsein, Kränkung und Enttäuschung benannte Emotionen.

Meine ersten Reaktionen waren nun selbst Betroffenheit und Ausdruck meines Ärgers. Ich habe ihr den Raum als ihren Raum für Emotionen nochmals unterstrichen. Ging dann allerdings auf die strukturelle Lösungsebene mit ihr, indem ich mit ihr mögliche nächste Schritte gebrainstormt hatte, die ich aus anderen Organisationen oder aus der Literatur ja sehr wohl kannte. Ebenso auffällig im

Zusammenhang mit dieser vorliegenden Arbeit ist uns beiden nun im Nachhinein, dass ich außerdem meinen Ärger über die immer wieder kehrenden Unachtsamkeiten der Führungskräfte gegenüber den eigenen Rassismen äußerte, die unseren Prozess aus den Geschichten der Klientin begleiteten. Das Ganze bekam einen Workshop-Charakter mit einer Prise Ablästern.

Wenn ich auch für mich die weiteren Schritte innerhalb der Organisation (Workshopreihe) nicht als sehr ergiebig erachtet habe und auch das weiter Vorgehen der Belegschaft (Einrichtung eines „safer rooms“ in der Organisation, was ein ganzes Stockwerk war) nicht nachvollziehen konnte, bin ich hier nicht gerade als sonderlich distanzierte Supervisorin aufgetreten. Ebenso wenig gelang es mir emotionale Distanz oder Ruhe reinzubringen. Mein Beitrag, der uns beiden in Erinnerung blieb, war, dass ich den Fokus auf Stärkung und Selbstvergewisserung der Klientin gelegt habe. Aber habe ich ihr ein Gegenüber geboten, das ein „oszillierendes Verstehen“ mit der „gleichzeitigen Fähigkeit zu Nähe und Distanz“ oder der „Fähigkeit zu Empathie und Konfrontation im Sinne von Gegenüberstellung“ bot? Ich denke nicht. Ganz im Gegenteil, ich habe mich sehr wohl für die Position vereinnahmen lassen und das leider nicht nur in dieser Einheit, sondern zumindest auch noch in den folgenden drei Einheiten. Ich bin viel eher als Expertin im Feld aufgetreten als in Beziehung gegangen. Erst Monate später, als für die Klientin die Vorkommnisse „heruntergekocht“ waren, bin auch ich auf die Ebene der Distanz zurückgekommen, ohne ihre Organisation stets zu bewerten. Nun mag es „menschlich“ angenehm gewesen sein in die Supervision zu kommen, die eher workshopig zu erwarten war. Nun mag es auch in Ordnung sein, einige Termine als „Psychohygiene mit Schulterklopf“ der Supervisorin zu halten oder zwischendurch Inhalte zu reflektieren und gemeinsam zu erarbeiten. Aber der Schritt von der Expertin zur Supervisorin gelang mir an dieser Stelle meiner Ansicht nach nicht ausreichend. Auch wenn es im Nachhinein leichtfällt, aber die Abgrenzung zu meiner Expertinnenrolle hätte beispielsweise über die konkrete Nachfrage der verschiedenen Interessen sein können. Worin sie es festmacht, dass sie sich nicht gehört fühlt. Die Nachfrage was davon überprüft und bestätigt sei und nicht nur zugeschrieben. Die Nachfrage wie

Kommunikation in der Krise noch funktioniert und was es eigentlich braucht? Die Frage, ob die ständige Enttäuschung der Klientin über die Führungskräfte und dann auch über die Betriebsrätinnen zu Neuem bewegt oder Neues verhindert? Ob irgendetwas passieren hätte können, um ihre Enttäuschung zu lindern. Die Frage, worin sich noch überall Gewalt widerspiegelt und was ihre Haltung bewirkt haben könnte. Die Frage, ob sie in Verantwortung ist und/oder jene überschreitet und wie es ihr damit geht? Die Frage, wie die eigene Geschichte mit einem Job in dem politischen Feld die eigene Abgrenzung verhindert? Die Nachfrage, was sie sich vorstellen kann, dass zu einer besseren Kommunikation beiträgt, anstatt sie in ihrer „Abwehr“ zu unterstützen. Jedenfalls Nachfragen, die nicht nur auf der Maßnahmen-Ebene verharren, sondern die Kommunikations- und Beziehungsebene berühren und dort auch verweilen.

#### ES DAUERT NOCH: VON DER BERATERIN ZUR SUPERVISORIN

Mit „Es dauert noch“ ist freilich meine stetige Suche und eigenes Wachsen gemeint. Nun geht es in der Supervision um einen Entwicklungsraum für unsere Klient:innen. Keine Frage. Dabei sind wir dennoch anwesend in allem, was uns ausmacht. So zu tun, als wäre die Balance zwischen Nähe und Distanz übersetzbar in völlige Distanz und Herausnehmen unser selbst, scheint mir sogar rückschrittlich. Haben nicht schon die Feministinnen der Zweiten Frauenbewegung bewiesen, das Private sei Politisch!? Rollenklarheit ja, Rollentrennung nein, postuliert Ursula Tölle (2017), wenn sie den Trend feststellt, dass die angebliche Norm des Distanziertsein-Müssens zur Handlungsmaxime“ (32) erhoben wird:

„Der Einsatz der Person im professionellen Handeln wird verbunden mit Begriffen von Empathie, Ambiguitätstoleranz, Rollenhandeln und Selbstreflexion. Von der Person wird im sozialpädagogischen Handeln erwartet, dass sie die dafür erforderlichen personalen Anteile zur Verfügung stellt. Die Beziehung wird lebendig und dynamisch; die Beeinflussung der Gefühle wird gegenseitig. [...] Wir bieten uns als Person an und wissen zugleich, dass diese professionelle Beziehung zweckorientiert ist, also begrenzt. Diese Asymmetrie ist ein Grund für Anstrengung. Immer wieder

neu müssen wir die Balance herstellen zwischen Nähe und Distanz, wenn wir uns zu mehr Nähe haben verführen lassen, manchmal als Person mit Haut und Haaren gefragt sind und uns dann wieder am eigenen Schopf herausziehen und abgrenzen müssen. Wir realisieren die Asymmetrie in der professionellen Beziehung und kämpfen zugleich mit der Norm der Aufrichtigkeit. Das zu halten, ist anstrengend.“ (ebd.: 37)

Wie nun aber steht es um das Politische in diesen Supervisionsbeziehungen? Die supervisorische Begleitung meiner Klient:innen hilft mir jedenfalls meine Sensibilität für soziale Dynamiken zu schärfen. Durch ihre geteilten Erfahrungen werde ich umgekehrt ermutigt, meine eigenen Vorurteile und Annahmen zu hinterfragen. Ebenso werde ich immer wieder dazu angeregt, kritisch über die verwendeten Supervisionsmodelle und –methoden nachzudenken. Wie die Klientin im Dialog bemerkt, muss ich mich stets fragen, ob diese Modelle angemessen auf die Vielfalt der Klient:innen eingehen können und ob sie Empowerment fördern. Denn wenn es uns gelingt kritisches Denken zu fördern, kann Gesellschaftskritik dazu beitragen, unsere eigenen Erfahrungen und die uns umgebende Gesellschaft in einem breiteren Kontext zu betrachten.

„Fortschreitende Veränderung im beratenden Dialog zielt (...) ab auf Emanzipation. Allein eine erweiterte Perspektive mit neu entdeckten Handlungsalternativen ist dafür nicht ausreichend. Selbstgesteuertes Handeln, Emanzipation wird erst möglich, wenn der Weg zu dieser Lösung im wörtlichen Sinne auch selbst-bewusst ist, also der Beratungsprozess transparent und verstanden ist“ (Hege 1974: 92 zit. nach Tölle 2017: 142).

Meine Kolleg:innen und ich bleiben da dran. Vieles in dem Feld wirkt untertheoretisiert und jene Erfahrungen, die wir alle aus den vielen empowernden Settings mitbringen, gilt es noch zu Papier zu bringen. Mein persönliches Wachsen, mich in professionellen Settings auf Beziehungsebene zu begeben, wenn die Struktur- oder gar Metaebene an ihre Grenzen stößt oder schlichtweg den Prozess nicht weiterbringt, bleibt mein Lernfeld und stelle ich weiterhin zur Diskussion. Oszillieren zwischen Nähe und Distanz bedeutet für mich, nicht theoriebefreit zu

arbeiten, aber in Kontakt zu gehen und nicht Theorie-Flucht zu begehen, wenn eigentlich die Beziehungsebene und Vertrauen gefragt sind. Da bleibe ich dran, es zu verlernen. Empowerment Lernen in Supervisions*beziehungen* bleibt spürbar für mich, aber (noch) nicht immer sofort begreifbar und damit theoretisierbar.

## LITERATUR

Brinkmann, Babette (2023): ‚Verstanden ist nicht Einverstanden‘. Warum Berater:innen, Supervisor:innen und Coaches sich in den Diskurs in der Öffentlichkeit einbringen können und sollen. In: Positionieren!? Wie geht ‚politisch‘ in der Supervision. Supervision 2.2023. Mensch Arbeit Organisation. Psychosozialverlag, Bielefeld: 3-11

Leuschner, Gerhard (2007): Supervision – Eine Kunst der Beziehung. In: Was ist das eigentlich Supervisorische? Supervision 2.2007. Mensch Arbeit Organisation, Bielefeld: 14-22.

Löwer-Hirsch, Marga (2016): Der intermediäre Raum in der Beratung. . In: Klaus Obermeyer; Harald Pühl (Hg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. Psychosozial-Verlag, Berlin: 45-58.

Positionieren!? Wie geht ‚politisch‘ in der Supervision. Supervision 2.2023. Mensch Arbeit Organisation. Psychosozialverlag, Bielefeld.

Tölle, Ursula (2017): Die Person des Supervisors im Prozess der Veränderung. In: FoRum Supervision „Kraft der Reflexion - Beziehungskunst und seelisches Verstehen“ an der Universität Bielefeld anlässlich des 80. Geburtstags von Gerhard Leuschner. Heft 49, 25. Jahrgang. Bielefeld: 32-45.

Wade, Manuela (2021): Grenzgänge. Die Beziehungen zwischen Innen und Außen in Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Abschlussarbeit zur Ausbildung Supervision/Coaching/Organisationsberatung ÖAGG | Sektion Supervision und Coaching. Wien.

Zitiert nach Wade 2021:

Pühl, Harald (2016): Innere Freiheit, Bewegungslust und der Mut zur Präsenz. In: Klaus Obermeyer; Harald Pühl (Hg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. Psychosozial-Verlag, Berlin: 59-76.

Formann, Doris; Spaller, Christine; Tippe, Andrea (2019): Aktionsforschung als Werkstatt demokratischen Handelns. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie. (Autorinnenversion)

Weigand, Wolfgang (2007): Das eigentlich Supervisorische. In: Was ist das eigentlich Supervisorische? Supervision 2.2007. Mensch Arbeit Organisation, Bielefeld: 4.

Website: [www.praxis-dichterhof.at](http://www.praxis-dichterhof.at) (zuletzt besucht, April 2023)

Lehrgangs-Protokolle, Prozess-Protokolle und zahlreiche Diskussionen mit meinen Kolleg:innen und Klient:innen.

## ABSTRACT

Dieser Essay geht der Frage der politischen Haltung und Gesellschaftskritik im Supervisorischen nach. Anders als andere Beratungsformate, wird Beziehung in der Supervision besonders gestaltet und bekommt einen besonderen Stellenwert. Wie gestalten sich solche Supervisionsbeziehungen im Lichte gesellschaftlicher Verhältnisse, wie gestaltet sich Empowerment Lernen? Wie lässt sich ein triadischer Spannungsbogen von Kontextualisierung zu Beziehung und zu Reflexivität/Theoriebildung herstellen (vgl. Andrea Tippe)? Dabei wird der Entwicklungsweg der Sozialwissenschaftlerin als Fachexpertin zur beratenden Supervisorin in Facetten nachgezeichnet. Die Beratungssituation in der Supervision bleibt eine involvierte. Anstatt einer Fallvignette ist das Herzstück dieser Ausführungen ein Dialog mit einer langjährigen Klientin.

This essay explores the question of political attitudes and social criticism of society in supervision. In contrast to other forms of consulting, relationships in supervision are shaped in a special way and are given a special status. How do such supervisory relationships shape themselves in the light of social conditions, how does empowerment learning shape itself? How to establish an triadic notion of tension from contextualization to relationships and to reflexivity/theoretization (cf. Andrea Tippe)? The developmental path of the social scientist as an expert to a consulting supervisor is traced exemplarily and selective. The consulting situation in supervision remains involved. Instead of a case, the heart of these explanations is a dialogue with a client of many years.



## KURZBIOGRAPHIE

Mag.<sup>a</sup> Fanny Müller-Uri ist Sozialwissenschaftlerin und Supervisorin.

Sie lebt und arbeitet in Wien und ist angehende Gruppendynamikerin. Die Begeisterung für die Arbeit mit Gruppen hat bereits als Aktivistin und in Studienzeit begonnen. Gesellschaftliche Fragen aus feministischen und antirassistischen Perspektiven zu betrachten, bleibt ihr ein zentrales Anliegen. Die Neugier auf Gruppenprozesse und gesellschaftskritische Herausforderungen begleiten deshalb auch weiterhin ihre beratende Tätigkeit.

Kontakt:

[fanny@mueller-uri.at](mailto:fanny@mueller-uri.at)

[www.praxis-dichterhof.at](http://www.praxis-dichterhof.at)

[+43 664 2418950](tel:+436642418950)

## DANKSAGUNG

Ungefragt möchte ich mich an dieser Stelle gerne bei meiner Lehrgangsführung Maria Goldmann-Kaindl und Petra Marschalek für ihre Begleitung und Orientierung bedanken. Erstere speziell auch dafür mich in meinen Schwächen zu stärken und mir Demut auch vorbildhaft mitgegeben zu haben. Außerdem bedanke ich mich bei Andrea Tippe, die ich – ebenso ungefragt – zu meiner Mentorin erkoren habe und die mir gezeigt hat, dass Großzügigkeit auch in diesem konkurrierenden Berufsfeld einen Platz hat. Die Frage nach dem Politischen und Gesellschaftskritischen unserer Arbeit bleibt für sie, meine Klientin aus der genannten Fallvignette – Danke für die letzten Jahre und den bereichernden Dialog – und meine Lehrgangskolleginnen weiterhin zentral, dafür möchte ich mich für die Inspiration weit über diese Ausbildung hinaus bedanken. Darum freue ich mich auch über die weitere Zusammenarbeit mit ihnen und bedanke mich für die gemeinsamen Denk- und Lernprozesse, die gemeinsame Zeit, die Stütze, Kritik und Bestätigung bei Claudia Albrecht, Roswitha Ertl, Isabell Grill, Elisabeth Hanzl, Fanja Haybach und Petra Morgenbesser. Zuletzt will ich mich bei Ivana Pilic bedanken, die mir liebevoll auch bei dieser Textproduktion zur Seite stand und ohne die ich ohnehin kein Wort über Beziehung verlieren könnte.