

Abschlussarbeit

„Schaun wir mal“

Vom Beobachten über innere Haltungen hin zu Supervision, Coaching
und Organisationsberatung

Eingereicht beim Lehrgang

Supervision, Coaching und Organisationsberatung
ÖAGG

Eingereicht von

Mag^a. Natascha Almeder-Artner MA

Erstbegutachtung: Andrea Tippe MSc

Zweitbegutachtung: DSAⁱⁿ Maria Goldmann-Kaindl MA

September 2023

Kurzzusammenfassung

„Schaun wir mal“ ist ein Ausspruch, der in meiner beruflichen Arbeitsweise eine Grundhaltung darstellt, welche auf die Methode der Babybeobachtung nach Esther Bick zurück geht. Für Supervision, Coaching und Organisationsberatung wurde diese Methode um „Work Discussion“ und Organisationsbeobachtung erweitert und modifiziert. Dadurch können unbewusste Bedeutungszusammenhänge von Arbeitsprozessen dem bewussten Nachdenken und Verstehen zugänglich gemacht werden. Durch weitere innere Haltungen, die dem „Schaun wir mal“ innewohnen bzw. es begleiten, öffnen und erweitern sich meine Räume in der Beraterischen Arbeitswelt von Supervision, Coaching und Organisationsberatung.

Abstract

“Let’s see” is an expression that represents a basic attitude in my professional work, which goes back to Esther Bick’s baby observation method. This method was modified for supervision, coaching and organisational consulting and additionally enriched by the elements of “work discussion” and organisational observation. Thereby unconscious meanings of work processes can be made accessible to conscious reflection and understanding. There are further inner values and attitudes which embrace the previously mentioned expression “Let’s see” and which open up and enrich my horizons within the consulting work of supervision, coaching and organisational observation.

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung.....	2
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Einige wichtige Grundannahmen und Begriffe	6
1.1.1 Annahme eines ubiquitären dynamischen Unbewussten	6
2 Vom Beobachten	8
2.1 Die Methode der Beobachtung	8
2.2 Die Beobachtung von Arbeitsprozessen.....	10
2.3 Ein Beispiel aus einer Work-Discussion-Gruppe	11
2.4 Die Organisationsbeobachtung.....	14
2.5 Ein Beispiel der Organisationsbeobachtung.....	16
2.6 Zusammenfassung: Vom Beobachten	18
3 Über innere Haltung	19
3.1 Es ist nicht immer alles kommunizierbar	19
3.2 „To be more reflective than reactive“.....	21
3.3 Über das Dritte.....	23
3.4 Beratung als intermediärer Raum	25
3.5 Zusammenfassung: Über innere Haltungen	27
4 Zu Supervision, Coaching und Organisationsberatung.....	28
4.1 Der gelebte Wechsel von Räumen.....	28
4.2 Ein Angebot für Organisationsentwicklung	30
4.3 Organisationsbeobachtung und Teamsupervision – eine Idee	32
5 Conclusio.....	33
6 Literaturverzeichnis.....	37
7 Kurzbiographie.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Eisbergmodell (König, Schattenhofer 2006, S. 27).....	20
Abbildung 2: Triade zwischen drei Personen (Busse, Tietel 2018, S. 17).....	23
Abbildung 3: Beobachterposition auf eine Beziehung(Busse, Tietel 2018, S. 27).....	24
Abbildung 4: Thematisierung unterschiedlicher triadischer Realitäten als das Dritte (Busse, Tietel 2018, S. 75).....	25
Abbildung 5: Zeitplan für eine Organisationsentwicklung.....	32

1 Einleitung

„Schaun wir mal“ ist ein Ausspruch, den ich sowohl in meinem privaten als auch in meinem beruflichen Leben sehr oft tätige. Meist verwende ich ihn, ohne konkret darüber zu reflektieren, was ich eigentlich damit genau meine. Zwei Situationen sind mir jedoch deutlich in Erinnerung, in welchen dieser Ausspruch thematisiert und auch kritisch hinterfragt wurde. Erstens wurde ich in einem Lehrgang zu Sozialmanagement aufgefordert, meine Führungsgrundsätze zu Papier zu bringen. Als einen dieser Führungsgrundsätze bezeichnete ich auch „Schaun wir mal!“ Damals formulierte ich diesen Grundsatz folgendermaßen: „Wenn es möglich ist, erscheint es mir sinnvoller, Entscheidungen nicht sofort zu treffen sondern nochmal über die Situation nachzudenken, die Emotionen ein bisschen abkühlen zu lassen, mich mit anderen Personen zu besprechen und erst dann aktiv zu werden. Dies wird dann meinerseits sehr oft mit einem ‘okay, schau wir mal ...’ kommuniziert.“ Kritisch wurde ich darauf aufmerksam gemacht, dass durch diese Haltung es manchmal passieren kann, dass Entscheidungen zu lange hinausgezögert werden. Zweitens wurde ich im Rahmen eines eigenen Coachings – als ich auf die Frage, wann ich eine bestimmte Entscheidung treffen werde „Schaun wir mal ...“ antwortete – gefragt, worauf ich denn genau schaue, was meine Parameter sind, um die Entscheidung zu treffen und bis zu welchem Zeitpunkt. Auf diese Fragen konnte ich schwer antworten. Beziehungsweise hat hier ein Nachdenken darüber begonnen, was „schaun wir mal“ für mich bedeutet, denn es war schnell klar, dass es nicht (bzw. nur nebensächlich) um äußere Parameter geht, auf die ich schaue, sondern vielmehr um innere Prozesse.

Da ich erkannt habe, dass „Schaun wir mal“ in meinem Arbeiten eine zentrale Haltung ist, möchte ich die vorliegende Arbeit dazu nutzen, der Frage nachzugehen, woher diese Haltung kommt und von welchen (weiteren) inneren Haltungen sie begleitet wird, vor allem wenn ich das (für mich neue) Arbeitsfeld Supervision, Coaching und Organisationsberatung in den Blick nehme. Daher werde ich in einem ersten Schritt auf meine Anfänge des arbeitsweltlichen Schauens zurück gehen und das besondere Schauen, nämlich das Beobachten ins Zentrum rücken. In einem zweiten Schritt werde ich einige innere Haltungen thematisieren, die dem „Schaun wir mal“ innewohnen bzw. dieses begleiten, vor allem wenn ich an Supervision, Coaching und Organisationsberatung denke. Im dritten Schritt werde ich schließlich drei Beispiele vorstellen, wo dieses erörterte Schauen bei mir persönlich in Supervision, Coaching und Organisationsberatung zum Tragen kommt.

Als tiefenpsychologisch orientierte Pädagogin und Supervisorin erscheint es mir wesentlich, vorab noch einige psychoanalytische Grundannahmen und Begrifflichkeiten zu erklären, die in meiner Arbeitswelt und auch im Rahmen dieser vorliegenden Arbeit von Wichtigkeit und Voraussetzung sind.

1.1 Einige wichtige Grundannahmen und Begriffe

Nachdem ich nun schon bald 20 Jahre als psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberaterin tätig bin, sind einige Grundannahmen und Begriffe in meinem Arbeitsselbstverständnis enthalten, die ich an dieser Stelle kurz erklären werde.

1.1.1 Annahme eines ubiquitären dynamischen Unbewussten

Das Unbewusste bezeichnet die Annahme, dass „eine psychische Aktivität stattfindet, die vom Subjekt nicht bewusst wahrgenommen wird, jedoch entscheidenden dynamischen Einfluss auf dessen Verhalten und Erleben ausübt“ (Auchter, Strauss 2003, S. 170). Denn „Menschen fühlen sich beständig mit Erlebnisinhalten konfrontiert, die sie als äußerst unangenehm und bedrohlich erleben. Deshalb versuchen sie bereits in unbewusster Weise, sich vor dem bewussten Gewahrwerden dieser Erlebnisinhalte durch Einsatz von unbewussten Abwehraktivitäten zu schützen“ (Datler 1999, S. 15). Diese Abwehraktivitäten haben aber Auswirkungen auf das bewusst wahrnehmbare Erleben und Verhalten, was dazu führt, dass dieses auch immer Ausdruck und Folge von unbewusster Abwehr darstellt. Diese Dynamik des Unbewussten ist bei allen Menschen auf der ganzen Welt vorhanden.

1.1.2 Introspektion

Introspektion¹ meint „den Vorgang der Selbst-Einsicht. Neben dem Blick auf die Gedanken und intellektuellen Einfälle spielen dabei besonders das Erspüren und Wahrnehmen von Affekten und Körpervorgängen eine bedeutsame Rolle.“ Ob ein Mensch die Fähigkeit zur Introspektion hat, gehört auch „zu den wichtigen Kriterien für Indikation für eine psychoanalytische Psychotherapie“ (Auchter und Strauss 2003, S. 94f).

¹ Im Laufe der Arbeit habe ich drei Beispiele von Introspektion bei mir angeführt. Diese sind durch eine kleinere Schriftart, kursive Schreibweise, eingerückter Textteil und durch eckige Klammern gekennzeichnet.

1.1.3 Übertragung und Gegenübertragung

Übertragung ist jener unbewusste Vorgang, bei dem ein Mensch alte (und oft verdrängte) Gefühle, Affekte, Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen aus der Kindheit unbewusst auf eine neue soziale Beziehung überträgt und reaktiviert. „Übertragung ist das aktualisierte Erwartungs-, Erlebens- und Beziehungsmuster früherer Zeiten im Hier und Jetzt der Interaktion. [...] Sie hat Einfluss auf Wahrnehmung, Emotionen, Gedanken und Handlungsimpulse“ (Giernalczyk, Möller 2018, S. 24). Übertragung ist somit „eine Form unbewusster Wiederholung früherer Objektbeziehungen im Umgang mit aktuellen Personen in Gedanken, Gefühlen, Phantasien und Wahrnehmungen“ (Auchter, Strauss 2003, S. 169f).

„Gegenübertragung sind die Reaktionen, Gefühle, Fantasien, Bilder und Handlungsimpulse, die bei einem geschulten Berater [...] aufgrund des Übertragungsangebotes entstehen“ (Giernalczyk, Möller 2018, S. 24). In der Psychoanalyse versteht man darunter „die Gesamtheit bewusster und unbewusster Reaktionen des Analytikers auf den Patienten und dessen Übertragung. Die Analyse der Gegenübertragung setzt voraus, dass der Analytiker in der Lage ist, seine inneren Prozesse wahrzunehmen und sich reflektierend damit auseinanderzusetzen“ (Auchter, Strauss 2003, S. 72).

1.1.4 Containment

Das Modell des Containments geht auf die frühe Mutter-Kind-Beziehung zurück und wurde von Wilfred Bion eingeführt. Da der Säugling „anfänglich nur begrenzt in der Lage [ist], seine Gefühle und Impulse als Teile seines eigenen Selbst wahrzunehmen, einzuordnen und damit differenziert umzugehen“, braucht er ein Gegenüber, das seine Affekte zutreffend wahrnehmen und in sich aufnehmen kann (Auchter, Strauss 2003, S. 51). Danach werden sie in verdauter Weise dem Säugling in Form einer angemessenen Reaktion zurückgegeben. Dies hilft dem Säugling dabei, „dieses Gefühl zu identifizieren und als ein eigenes anzuerkennen“ (ebd. S. 51)².

² „Das geschieht zum Beispiel wenn ein Kind von unerträglicher Angst überflutet wird, die es nicht einordnen kann, und anfängt zu schreien. Die Mutter nimmt es in ihren Arm und hält es sicher, weil sie seine Angst wahrnimmt. Das Kind erlebt dabei auch, dass es der Mutter möglich ist, das ihm selbst unerträglich erscheinende Gefühl auszuhalten, mit diesem Schrecklichen umzugehen, ohne in Panik zu verfallen oder von der Angst überwältigt zu werden. Es kann sich dann mit dieser Haltung identifizieren und die so gemilderte Angst wieder zu sich nehmen und als eigene wahrnehmen“ (Auchter, Strauss 2003, S. 51f).

Dieser Prozess ist jedoch nicht bloß auf ein Baby und seine Mutter bezogen. Viele Menschen müssen – vor allem in beruflichen und beratenden Situationen – Verständnis für die Gefühle eines anderen entwickeln. Es geht darum, Gefühle und seelischen Schmerz in gewisser Weise zu verdauen. Dazu muss das Gegenüber „diese Gefühle (auch wenn sie noch so destruktiv und zerstörerisch sind) in sich aufnehmen und vor allem auch verarbeiten können, ohne von ihnen überwältigt zu werden.“ Daran anschließend muss es gelingen, „diese Affekte in ‘verdauter’ und somit nicht mehr destruktiver Form im Rahmen arbeitsbezogener Interaktionen wieder [...] rückzukoppeln“ (Steinhardt, Datler 2005, S. 226).

Das dynamische Unbewusste, Introspektion, Übertragung und Gegenübertragung sowie Containment sind wesentliche Grundannahmen und Haltungen in meinem professionellen Tun. Nun aber zurück zum Schauen und wie die Wichtigkeit des Schauens begann.

2 Vom Beobachten

In den Anfängen meiner Studienzeit der Pädagogik mit der anerkannten Fächerkombination Sonder- und Heilpädagogik besuchte ich eine Lehrveranstaltung von Univ. Doz. Dr. Helmuth Figdor. Damals stellte er das Konzept der psychoanalytisch-pädagogischen Erziehungsberatung vor und erwähnte, dass man im Anschluss an das Studium einen Ausbildungslehrgang zur „Psychoanalytisch-pädagogischen Erziehungsberater·in“ bei der Arbeitsgemeinschaft psychoanalytische Pädagogik absolvieren kann. Diese Methode, mit Eltern zu arbeiten und somit Kindern zu helfen, ihr Leben vielleicht psychisch gesünder gestalten zu können, sprach mich von Anbeginn sehr an. Schnell war der Wunsch in mir präsent, diese Ausbildung zu machen. Neben dem zu absolvierenden Lehrgang sind auch einige andere Module erforderlich, wie etwa eine mindestens drei Jahre dauernde psychoanalytische Selbsterfahrung in Form von Einzelanalyse oder psychoanalytischer Psychotherapie und mindestens ein Jahr Baby-Observation.

2.1 Die Methode der Beobachtung

Babybeobachtung und die dazu gehörenden Seminare gehören seit den frühen 50er Jahren zu zentralen Elementen „der psychoanalytischen Ausbildung der Kinder- und Jugendpsychotherapeuten an der Tavistock Clinic in London“ (Lazar et al. 1986, S. 185). Die Entstehung dieser Methode geht auf die Frauen Melanie Klein und Esther Bick zurück (ebd. S.

186). Als teilnehmende Beobachter·in beobachtet man ein Baby in den ersten zwei Lebensjahren von Geburt an regelmäßig eine Stunde pro Woche in seiner normalen familiären Umgebung unter den alltäglichen Umständen, wobei im zweiten Lebensjahr nur noch 14tägig beobachtet wird. Die zentrale Aufgabe der Beobachter·in liegt darin, eine zurückhaltende Position einzunehmen, die es ihr ermöglicht, „durch Zusehen und Hinhören in sich aufzunehmen, was dem Baby zur Zeit der Beobachtung widerfährt und was es an mimischen, motorischen oder auch anderen Aktivitäten zeigt“ (Datler et al. 2002, S. 122). Diese wöchentlich stattfindenden Beobachtungen werden direkt im Anschluss an die Beobachtung so deskriptiv und detailgenau wie möglich protokolliert, so dass ein narrativer Bericht entsteht, der eine möglichst genaue Vorstellung über den Verlauf der Stunde erzeugt. Das Protokoll und die persönlichen Eindrücke werden einmal wöchentlich in einer geleiteten Kleingruppe aus mehreren Beobachter·innen besprochen. Anhand der Protokolle wird versucht, „die emotionale Atmosphäre nachzuvollziehen sowie die vorherrschenden Beziehungen und deren Entwicklung im Verlauf der Beobachtung zu verfolgen“ und es wird darüber nachgedacht, welche Bedeutung die Erfahrung, die das Baby macht, für sein Heranwachsen haben könnten (Lazar et al. 1986, S. 188). Diese Besprechungen werden wiederum protokolliert, um zu einem späteren Zeitpunkt an die Gedanken wieder anschließen zu können. Die Beobachtung erhebt somit nicht nur das Verhalten „sondern gleichermaßen sind die Atmosphäre, die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern wie auch die zwischen dem Beobachter und Vater, Mutter und Kind Gegenstand der Beobachtung, im Sinne der psychoanalytischen Betrachtung der Übertragung und Gegenübertragung“ (Lazar et al. 1986, S. 197).

Was man als teilnehmende Beobachter·in lernt ist sehr vielfältig.

„Die Baby-Observation erfüllt im Rahmen des Lehrganges [psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung; Anm.d.V.] mehrere Funktionen. Zum einen wird die Beobachtung von Verhaltensweisen und Interaktionen geschult, damit auch die Sensibilität für Details, die wichtig sind, um einen Fall bzw. ein Problem in seiner Dynamik zu verstehen. Zweitens gewinnen die Kandidaten das Gefühl für die Entwicklungsbesonderheiten dieser sensiblen ersten Lebensphasen. Drittens erweist sich die Beobachtung regelmäßig als bedeutsame Selbsterfahrung, weil hier Gefühle und Phantasien aktiviert werden, an die in anderen Beziehungszusammenhängen kaum heranzukommen ist“ (Figdor 2008, S. 355).

So durfte ich von Februar 2001 bis Februar 2003 ein Baby bei seinem Aufwachsen beobachten und sehr viel über Interaktionsdynamiken lernen und meine innere Haltung des sich zurück Nehmens und Nachdenkens in – durchaus emotional herausfordernden – Situationen schulen.

2.2 Die Beobachtung von Arbeitsprozessen

Neben Babybeobachtung gibt es auch noch andere Anwendungsfelder der Methode der Beobachtung. Beobachtung kann auch im Arbeitskontext erfolgen in Form von Beobachtung und Reflexion von Arbeitsprozessen im Rahmen der sogenannten „Work Discussion“. Dabei geht es in erster Linie darum, „die Erfahrungen, die im Rahmen von Interaktionen im Arbeitsprozess gemacht werden, in der Weise zu untersuchen, dass Einblick in die emotionalen Reaktionen und Erlebensweisen, insbesondere deren unbewussten Anteile, gewonnen werden kann“ (Steinhardt, Reiter 2009, S. 138). Beobachten nach der Tavistock-Methode dient also nicht nur dazu, das Erleben von Babys besser zu verstehen wie in der Baby-Observation sondern auch dazu, „das eigene Handeln im beruflichen Alltag besser verstehen zu lernen“ (ebd. S. 137). Bei dieser Observation rückt also die Beobachtung von sich selbst in der Arbeitssituation in den Fokus. Es bietet somit eine Möglichkeit, über sein persönliches Erleben im konkreten beruflichen Tun nachzudenken. Da der Auftrag lautet, Interaktionen im Arbeitssetting zu beobachten, wird sowohl über die emotionalen Aspekte der beobachtenden Person selbst also auch über die emotionalen Aspekte jener Personen, welche noch an der Interaktion beteiligt sind, nachgedacht. Es geht darum, „unbewusste Bedeutungszusammenhänge dem bewussten Nachdenken und differenzierten Verstehen zugänglich zu machen“ (ebd. S. 138). Sich selbst in einer Arbeitssituation zu beobachten, „baut auf dem Vorhandensein eines inneren Raumes auf, der es möglich macht, ‘hinzusehen’, Unsicherheit, Verwirrung und Ängste über das Beobachtete auszuhalten und darüber nachzudenken“ (Miller 2001, 59, zit. nach Steinhardt, Reiter 2009, S. 139). Die Seminarteilnehmer:innen werden mit der psychoanalytischen Haltung vertraut und lernen, ihren Blick für Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse zu schärfen. Des Weiteren wird nicht nur den persönlichen emotionalen Aspekten der beteiligten Personen Beachtung geschenkt sondern spielen auch die bewussten und unbewussten Aspekte in den jeweiligen Organisationen eine Rolle (ebd. S. 140).

Datler und Datler (2014, S. 3) beschreiben, dass in der Work Discussion der Fokus „auf die Bedeutung von bewussten und unbewussten [...] Aspekten für das Zustandekommen von manifestem Verhalten und Interagieren unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen gelegt“ wird.

Wie bei der Babybeobachtung erfolgt auch bei der Durchführung der Work Discussion ein Dreierschritt: 1. Beobachtung von sich selbst und der Arbeitssituation 2. Verfassen eines

beschreibenden Protokolls über die Interaktionen inklusive der eigenen Handlungen und Gedanken 3. Besprechen dieses Protokolls in einer Seminargruppe (Steinhardt und Reiter 2009, S. 138).

2.3 Ein Beispiel aus einer Work-Discussion-Gruppe

Vor dem Hintergrund einer internen Fortbildung zum Thema Elternarbeit, welche ich gemeinsam mit einer Kollegin in meiner Funktion als pädagogische Assistentin der Geschäftsführung der Gesellschaft für ganzheitliche Förderung und Therapie NÖ/OÖ GmbH (GFGF) durchführte, leitete ich auch von Jänner 2019 bis Februar 2020 eine Work-Discussion-Gruppe. Mit elf Teilnehmerinnen war die Gruppe zwar relativ groß, da die Protokolle aber sehr häufig recht kurze Sequenzen beschrieben, konnten bei den monatlich stattfindenden Terminen aber gut zumindest zwei Protokolle besprochen werden. Die Teilnehmerinnen hatten den Auftrag, Szenen mit Eltern von Kindern, die sie pädagogisch oder therapeutisch in ihrem Arbeitssetting betreuten, zu beschreiben. Gedanken und Gefühle von sich selbst sollten sie auch in den oft kurzen Szenen (meist kurze Übergaben vor und nach der Therapie, sogenannte Tür-Angel-Gespräche) protokollieren.

Exemplarisch sei hier ein solches Kurzprotokoll einer teilnehmenden Pädagogin vorgestellt:

Vorinformationen:

S ist 12 Jahre alt und kommt seit September letzten Jahres zum Einzelsetting. Bei S wurde ein Asperger-Syndrom diagnostiziert [...]. Er ist ein großer, sehr schlanker Junge, bei dem eine gewisse motorische Unruhe auffällt. Sein rechter Daumen wurde auf Grund einer angeborenen Fehlstellung operiert. [...] Ich habe mit den Eltern die Möglichkeit einer Erziehungsberatung besprochen. [...]

Zum heutigen Termin wird S von seinem Vater Herrn A begleitet, der ihn mit den Worten: „Sei brav und tu ordentlich mit!“ verabschiedet. Zu Beginn der Einheit wirkt S sehr unmotiviert und verweigert jegliches Angebot. Nach einer Weile gelingt es uns ins Spiel und in Folge in ein gutes Gespräch zu finden. Zum Ende wirkt S sehr entspannt und gut gelaunt. Auch ich bin sehr zufrieden und erfreut über den positiven Verlauf der Einheit. Wir gehen in den Wartebereich, wo sein Vater wartet...

Bericht:

Herr A sitzt ganz tief, mit lang ausgestreckten, überkreuzten Beinen und verschränkten Armen im Sessel. Er empfängt uns mit den Worten: „Bist fertig, hast eh g'scheit mitgetan?“ Er hat dabei ein Lachen im Gesicht.

Bereits bei dieser Frage merke ich, wie ich mich ärgere und um die richtigen Worte ringe.

Ich antworte mit einem „Ja sicher!“ und reiche S die Hand, um mich von ihm zu verabschieden. S tut es mir gleich. Worauf der Vater meint: „Jetzt gib die Hand nicht so her wie ein Luschi!“

Ich denke mir „Oje...was sage ich jetzt? Mir tut S spontan leid und ich habe das Gefühl ich müsse ihm helfen, ihn retten...“

S sagt: „Was...?“, sieht dabei Richtung Wand und Boden. Ich stehe zwischen den beiden. „Na, du sollst die Hand ordentlich hergeben, nicht so wie einen nassen Waschlappen...!“ Der Vater sitzt immer noch gleich im Sessel und schaut mich mit einem Lachen an. S meint wieder: „Was, wieso ...?“ Er sagt noch irgendetwas Unverständliches und beginnt körperlich unruhig zu werden, steigt von einem Bein auf das andere.

Ich fühle mich hilflos und zu inkompetent, um die Situation zu verändern.

Ich wende mich S zu und reiche ihm nochmals die Hand. Ich versuche es irgendwie „fester“ aussehen zu lassen. S dreht sich und stolpert über den noch immer sitzenden Vater. Dieser richtet sich jetzt auf und sagt: „He...!“ S verlässt den Vorraum, Herr A steht auf und möchte ihm folgen. Ich reiche ihm noch schnell die Hand – *es scheint, als würde er dies nicht von sich aus tun* – und verabschiede mich auch von ihm.

Ich bleibe noch kurz stehen, sehe den beiden nach, wie sie den Raum verlassen. *Ich habe das sehr unangenehme Gefühl, es wieder nicht richtig gemacht zu haben...*

Bei der Besprechung dieses und anderer (oftmals ähnlicher) Papiere in der Seminargruppe wurden vor allem folgende Punkte beachtet:

- Was taucht allgemein an Gefühlen in der Gruppe auf, wenn das Protokoll vorgelesen wurde. Alle Bilder, Gefühle, Impulse, die jede einzelne teilnehmende Person hat, können in der Gruppe ausgesprochen werden und dienen dem gemeinsamen tieferen Verstehen der Arbeitssituation.
- Wie geht es den einzelnen beteiligten Personen. Da das Seminar auch dazu dient, mit Besonderheiten der psychoanalytischen Haltung vertraut zu werden (vgl. Steinhardt und Reiter 2009, S. 136), wird hiermit die Fähigkeit geschult, sich mit allen an einer Interaktion beteiligten Personen zu identifizieren und in diesen Identifikationen auch (schnell) wechseln zu können. Vielen Pädagoginnen fällt es leicht, sich wie in oben beschriebenen Protokoll mit dem gedemütigten Kind zu identifizieren, dessen Unverständnis, Scham und Hilflosigkeit zu spüren, vielleicht auch dessen Wut. Es gelingt auch allen immer sehr schnell, sich mit der Hilflosigkeit und Wut der Pädagogin zu identifizieren. Sich aber in den Vater hineinzusetzen, der sein Kind abwertet und demütigt, das gerade eine Stunde lang gearbeitet hat, damit es „besser“ in der Gesellschaft seinen Weg gehen kann, fällt vielen Pädagoginnen und Therapeutinnen sehr schwer. Und doch liefert diese Identifikation den Schlüssel zur weiteren Elternarbeit, wenn spürbar wird, wie viel Scham, Enttäuschung und Wunsch nach stolz sein auf sein Kind der Vater abwehren muss. Es wird von den Seminarteilnehmerinnen

somit die Erfahrung gemacht, „dass ein innerer, mentaler Raum entsteht, in dem es möglich ist, über sich selbst und andere reflektieren zu können“ (Steinhardt und Reiter 2009, S. 142).

- Übertragungen und Gegenübertragungen bemerken ist auch ein Ziel in diesem Seminar. Sich also als Pädagogin so hilflos und unfähig zu fühlen, wie das Kind, bedeutet nicht, dass man es selbst auch ist. Wenn man diese Gefühle als Gegenübertragung erkennt, kann man leichter aus dem Gefühl aussteigen und Ideen entwickeln, wie man als erwachsene Frau, als Pädagogin die Situation verändern könnte. Und dabei kann aber auch gleichzeitig realisiert werden, dass äußere Umstände des Settings (z.B. Anwesenheit von mehreren Eltern und Kindern im Abholbereich) eine Reaktion erschweren. Es wird dadurch ersichtlich, unter welchen schwierigen Bedingungen die Elternkontakte oftmals stattfinden.
- Auffällig für mich als Seminarleiterin war, dass sehr viele der ausgewählten Situationen, welche im Seminar präsentiert und somit reflektiert wurden, Situationen der Hilflosigkeit darstellen. Dies zeugt für mich davon, dass die Seminargruppe als ein Ort gesehen wird, an welchem Hilflosigkeit gut gemeinsam ausgehalten und contained werden kann. Dass es oft in der Arbeit mit Kindern mit Beeinträchtigungen vor allem auch darum geht, Situationen mit ihnen gemeinsam auszuhalten, scheint somit auch klar zu sein. Vor allem kann auch in der Arbeit mit den Kindern nicht nur ausgehalten werden, sondern bietet sich durch das regelmäßige Kommen die Möglichkeit, das Erfahrene in Worte zu fassen und somit zu reflektieren und zu verdauen. Und dies ist ein immens wertvoller Beitrag für die Beziehungserfahrungen der Kinder.
- Berücksichtigt man auch den Aspekt, dass bei Arbeitsprozessen auch unbewusste Dynamiken der Organisation eine Rolle spielen (vgl. Steinhardt und Reiter 2009, S. 139) so kann man davon ausgehen, dass Kinder mit Beeinträchtigung in ihrem Alltag sehr oft in Situationen sind, in welchen sie sich hilflos und ausgeliefert fühlen. Den Kindern zu helfen, mit dieser Hilflosigkeit umzugehen und aus dieser herauszutreten und ihnen zu helfen selbsttätig und selbstständig zu werden, ist ein Ziel, eine primäre Aufgabe der GFGF, der Organisation in welcher die Arbeitssituation protokolliert wurde.

2.4 Die Organisationsbeobachtung

Die Methode des Beobachtens und Wahrnehmens von Interaktionen und Dynamiken ist seit meiner Ausbildung in der Babyobservation ein unverzichtbarer Teil meiner Arbeitsweise. Einfluss nimmt sie – neben konkreten Work Discussion Seminaren - besonders auch in der Organisationsberatung.

Robert D. Hinshelwood und Wilhelm Skogstadt haben die Methode der Baby-Observation auf die Beobachtung von Organisationen übertragen (Freitag-Becker 2022, S. 9) „[Die Organisationsbeobachtung] fördert Einsichten in unbewusste Prozesse, Konflikte und Widerstände. Wie diese die Kultur der Organisationen prägen und sich auf die Mitarbeitenden auswirken, lässt die Organisationsbeobachtung erahnen“ (ebd. S. 9).

Freitag-Becker und Lohl (2022) beschreiben in ihrem Werkstattbuch, wie die Organisationsbeobachtung – in Anlehnung an die Baby-Observation – gelehrt wird und als Forschungs- und Ausbildungsinstrument eingesetzt wird. Als zentrales Element der Babybeobachtung wird die Rolle des „nicht aktiven Beobachters“ gesehen, welcher als solcher „an der Eltern-Kind-Interaktion teilnimmt und die Aufgabe hat, eine emotionale Sensibilität für diese Interaktion zu entwickeln“ (ebd. S. 15). Diese Rolle gilt es auf eine Beobachtungssituation in einer Organisation zu übertragen. Für die Rolle des Beobachtens sind hierbei vier Aspekte von besonderer Relevanz (Lazar 2009, S. 212):

- Gleichschwebende Aufmerksamkeit,
- Sorgfältiger Gebrauch der subjektiven Erfahrungen,
- Die Fähigkeit, über die Erfahrung als Ganzes zu reflektieren, und
- Anerkennung der unbewussten Dimension

Ebenso ist es von besonderer Bedeutung, wie die Rolle des Beobachters gefunden wird und wie es gelingt, diese Rolle nicht zu verlassen.

Auch in der Organisationsbeobachtung wird zunächst teilnehmend beobachtet, im Anschluss ein Protokoll verfasst und in Seminaren gemeinsam reflektiert. Darüber hinaus haben Freitag-Becker und Lohl (2022, S. 18) drei weitere Schritte hinzugefügt:

- die Kontaktaufnahme mit der Organisation (wobei auch bei der Baby-Observation die Kontaktaufnahme mit der Familie protokolliert und im Seminar gemeinsam besprochen wird)
- das Organisationsbild: die Wirkung der Gebäude- und Raumstruktur der Organisation

- die Rückmeldung an die Organisation im Sinne einer kommunikativen Validierung.

Ein exklusives Moment der Organisationsbeobachtung ist die Rückmeldung an die beobachtete Organisation. Hierbei werden die gewonnenen Erkenntnisse dem sozialen System wieder zur Verfügung gestellt, aus dem sie entnommen sind (Freitag-Becker, Lohl 2022, S. 22). Dabei schlüpfen die Beobachter·innen in die Rolle der Supervisor·innen, „die ihre Wahrnehmung nicht nur zur Verfügung stellen, sondern sich als Partner:innen anbieten, diese in ihrer Bedeutung für die Organisation auch verstehend zu vermitteln“. Als besonders herausfordernd ist hier zu sehen, dass ein großer Unterschied darin liegt, ob man in der Seminargruppe *über* die Organisation spricht oder ob man *mit* Personen aus der Organisation spricht (ebd. S. 22).

Darüber hinaus wird die Organisationsbeobachtung als diagnostisches Instrument in der Organisationsberatung eingesetzt, denn „[es] finden sich [immer] genügend Objekte, Stimmungen, Dynamiken etc. die für die Vordiagnose und einen anschließenden Beratungsprozess dienlich sind“ (ebd. S. 84). Einerseits ist es zwar so, dass in der heutigen Zeit Organisationen durch die Veröffentlichung ihrer Geschäftsberichte und Organisationsstrukturen „transparent“ sind, andererseits wird aber durch dieses Darstellen in der öffentlichen Welt gleichzeitig wieder sehr viel verdeckt. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen einer inszenierten Schauseite einer Organisation einerseits und beobachtbaren Verhaltensweisen von Mitarbeiter·innen andererseits, welche die Entwicklungsmöglichkeiten und Veränderungsbedürfnisse der Organisation widerspiegeln. Denn Widersprüche, Ängste, Verleugnungen und andere „negative“ Gefühle und Prozesse sind in Organisationen vorhanden³. Sie werden meist nicht der Öffentlichkeit präsentiert und aktiv bearbeitet, sondern finden ihren Weg über das Tun der Mitarbeiter·innen. Werden die Beobachtungen von Arbeitsabläufen und Interaktionen in Organisationen analysiert, so kann man „Einblicke in psychosoziale oder institutionalisierte Formen der Affektabwehr [...] gewinnen“ (ebd. S. 29) und es entstehen neue, andere oder veränderte Bilder.

„Die Themen, denen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, werden spürbar und bei genauem Hinsehen auch beobachtbar. Organisationsbeobachtung nimmt sich Zeit und beansprucht genaue Beschreibungen, auch von verborgenen und dem ersten Blick entzogenen Prozessen in Organisationen. ‘Ich sehe was, was du nicht siehst’ – das derart Gesehene und

³ Als Vergleich, welche Dynamiken und Prozesse in Organisationen wirksam sind, könnte man den Roman „Das Schloss“ von Franz Kafka heran ziehen, der erstmals 1926 im Kurt Wolff Verlag, Berlin erschienen ist. Hier werden anschaulich Unsicherheit gegenüber die Mächtigen, Kampf um Anerkennung, Undurchschaubarkeit des Systems, Störung durch den Fremden uvm. beschrieben.

Wahrgenommene kundzutun und in Veränderungsprozesse einzuspeisen, ist angesichts der zunehmenden Beschleunigungsprozesse besonders wichtig!“ (Freitag-Becker, Lohl 2022, S. 85)

In der Beobachtung kann man nichts Falsches oder Unwichtiges wahrnehmen und mehr Zeit führt nicht zu einem besseren Verständnis der Organisation. Aber durch Beobachtungen in Organisationen mit der anschließenden Analyse der Wirkungen kann es gelingen, sich die immanente „Hinter- und Untergründe“ (ebd. S. 87) der Organisation zunehmend mehr zu erschließen. Auch beginnt man ein Stück der Organisationskultur zu erahnen, die immer auch ein „System von eher unbewussten Einstellungen, Gefühlen, Beziehungen“ (Beumer 2001, S. 265, zit. nach Freitag-Becker, Lohl 2022, S. 30) umfasst, die für einen Beratungsprozess sehr wesentlich sein können.

2.5 Ein Beispiel der Organisationsbeobachtung

Im Rahmen einer Fortbildung hatte ich die Möglichkeit, in einem mir fremden Unternehmen zu hospitieren. Ziel war, ein Bild davon zu bekommen, wie in diesem Unternehmen geführt wird. Im Vorfeld der Hospitation war ich mit dem Geschäftsführer Herrn A. in Kontakt, der zum Zeitpunkt meiner Anwesenheit aus dem Unternehmen ausscheiden wird und die Geschäftsführung an eine neue Geschäftsführung (GF) übergibt. Herr A. hat für mich ein „Programm“ organisiert, bei dem ich einige Abteilungen und deren Leiter·innen kennen lernen durfte, sowie die Arbeitsweise der neuen GF. Ebenso konnte ich einen Tag bei einem Regionenmeeting mit der übergeordneten Führungsebene verbringen.

Herrn A. habe ich während meiner Anwesenheit nur kurz aktiv arbeitend erlebt, er war mir jedoch ein toller Fremdenführer vor Ort und stand dabei auch für meine Fragen zur Organisation zur Verfügung. In einer dieser Fremdenführer-Interaktionen mit Herrn A. tauchte in mir plötzlich die Phantasie auf, Herr A. könnte mir gegenüber sexuell übergriffig werden. Für einige Zeit wurde ich von Ängsten überschwemmt (in der mir zu Beginn angebotenen Praline könnten K.O. Tropfen hinzugefügt worden sein, niemand weiß wo ich bin, er könnte mich mit dem Auto überall hinbringen ...) Ich erkannte diese Phantasien mit Hilfe von Introspektion relativ schnell als Gegenübertragung und konnte somit meine Ängste im Zaum halten.

[Liebe Natascha, das wird sicher nicht passieren – das ist sicher nicht die Realität! Das ist ein anerkannter Geschäftsführer und Supervisor, hier herrscht keine reale Gefahr, auch wenn die Situation eigenartig ist ... diese Angst MUSS von woanders kommen... das könnte

möglicherweise aus der Organisation kommen und eine Gegenübertragung sein, du wirst morgen darüber nachdenken!]

Ganz beruhigt haben sich die Ängste, als es mir während des Ausflugs gelang, mich in eine aktive Rolle zu bringen, in dem ich für das gemeinsame Essen bezahlte. Ich stellte mir jedoch die nächsten Tage die Frage, wo ich in der Führungstätigkeit dieser Organisation Übergriffigkeiten erkennen kann und nahm mir die Organisationsbeobachtung zu Hilfe.

- Herr A. hat als Geschäftsführer mich als Hospitierende für einige Mitarbeitende eingeteilt, es wurde jedoch niemand gefragt, ob sie oder er das möchte. Gleichzeitig wurde ich mit einer wohlwollenden Offenheit empfangen.
- Auch in dem Regionenmeeting wurde ich zu Beginn nicht vorgestellt oder eingeführt, einige Menschen wussten Bescheid, wer ich bin, andere nicht. Es wurde nicht für alle klar gestellt, dass heute ein Gast anwesend ist.
- In den Meetings wurden zuvor gesammelte Themen insofern besprochen, als sie von jenen Menschen, welche die Meetings leiteten, vorgestellt wurden. Die anwesenden Mitarbeitenden wurden somit über Themen informiert, es fand keine Diskussion oder Nachfrage statt, wie es den Mitarbeitenden mit den Themen geht.
- Den Satz: „Jedes Jahr wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben!“ habe ich mehrmals während meiner Anwesenheit von unterschiedlichen Personen gehört.
- Derzeit wird von der obersten Führungsebene vorgegeben, dass die Geschäftsführungen in Leitungsteams (drei bis fünf Personen) arbeiten sollen, um agiler zu werden und weniger hierarchisch strukturiert zu sein.

Am Ende der Hospitation, wo ich mich bedankte, dass ich die Möglichkeit des Lernens hatte, wurde ich von der neuen GF um eine kurze Rückmeldung gebeten. Zunächst tauchte die Fülle an Bildern in mir auf, wo ich dachte, es wäre lohnenswert anzusetzen um Veränderung zu initiieren. Spontan griff ich den Ausspruch einer der Kolleg-innen in dem Regionenmeeting auf, die meinte: „Wir sollten weniger kommunizieren und mehr reden!“ Ich habe der neuen GF rückgemeldet, dass ich in diesen Tagen als vorwiegenden Kommunikationsstil die einseitige Information wahrgenommen habe. Ich konnte kaum wirkliche Kommunikation beobachten sondern beinahe immer einen einseitigen Informationsfluss, zu dem niemand aufgefordert wurde, etwas zu sagen. Das der Kommunikation innewohnende Wechselspiel hat gefehlt.

Die neue GF hat zunächst geschwiegen und das Gehörte somit innerlich überprüft und dann gemeint, dass ich völlig recht habe und dies wirklich eine Schwierigkeit in der Organisation ist.

Sie bedankte sich bei mir für diese Rückmeldung und für meinen Besuch und meinte, dass auch sie durch meine Anwesenheit und meine Fragen viel gelernt hat.

Gerne hätte ich an dieser Stelle ein Angebot gesetzt, mit ihr gemeinsam auf den Weg zu gehen, in ihrer Organisation und deren Dynamik Weiterentwicklung anzustoßen, aber dies hätte den Rahmen meiner Rolle zu sehr gesprengt und die räumliche Distanz hätte es zusätzlich sehr schwierig gemacht.

2.6 Zusammenfassung: Vom Beobachten

Die Methode des Beobachtens lernte ich schon sehr früh in meinem Arbeitsleben kennen, indem ich an einer Babybeobachtungs-Gruppe teilnahm. Diese an der Tavistock Clinic in London entwickelte Methode der Beobachtung beinhaltet und lehrt sehr viel mehr als nur zu beobachten und zu schauen. Man lernt unter anderem, eine zurückhaltende Position einzunehmen, Sensibilität für wichtige Details zu entwickeln und über frühe Beziehungen und deren Bedeutung für das Heranwachsen nachzudenken. Nicht zu letzt lernt man auch über Gefühle und Phantasien von sich selbst zu reflektieren, was bei der Identifizierung von Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühlen im Arbeitskontext sehr hilfreich ist.

Diese Methode der teilnehmenden Beobachtung inklusive Protokolle und Besprechung der Protokolle wurde im weiteren Verlauf auch auf die Beobachtung von Arbeitsprozessen im Rahmen von Work Discussion angewandt. Dies hilft, Einblick zu nehmen in emotionale Reaktionen und Erlebnisweisen, die während eines Arbeitsprozesses bzw. einer beruflichen Interaktion stattfinden. Dabei schaut die Beobachter·in auf sich selbst und versucht, das eigene Handeln im beruflichen Kontext besser zu verstehen und lernt wechselnde Identifikation, Übertragung und Gegenübertragung identifizieren sowie Hilflosigkeit und andere belastende Gefühle zu containen.

Ein drittes Anwendungsgebiet der teilnehmenden Beobachtung ist die Organisationsbeobachtung. Hier liegt ein wesentlicher Punkt in dem Erkennen von Themen, denen offiziell vielleicht zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, die aber bei genauem Hinschauen in einer Organisation sehr wohl spürbar und beobachtbar sind. In der Organisationsbeobachtung wird an die beobachtete Organisation Rückmeldung gegeben, indem die Beobachter·innen auch in die Rolle von Supervisor·innen schlüpfen und so ihre

Wahrnehmungen zur Verfügung stellen und versuchen, diese der Organisation auch verstehend zu vermitteln.

Beobachten und schauen ist also – wie anhand dieser drei Methoden gezeigt wurde – viel mehr als nur schauen allein. Diese Methoden sind für sich zwar für die Tätigkeit und Ausübung von Supervision, Coaching und Organisationsberatung schon sehr hilfreich, werden aber durch gewisse innere Haltungen noch bereichert. Diese sollen im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

3 Über innere Haltung

Als psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberaterin ist mir die Arbeit mit (inneren) Haltungen bestens vertraut. Eine zentrale innere Haltung, die zum Grundwerkzeug der psychoanalytisch-pädagogischen Erziehungsberatung gehört, ist das Ziel, Verhalten oder Symptome von Kindern gemeinsam mit den Eltern *verstehen* zu wollen. Warum tut das Kind wie es tut? Es ist ein stetiges Bemühen um tiefenpsychologisches Verstehen. Auch Obermeyer und Pühl (2016, S. 8) schreiben in der Einleitung zum Buch „Die innere Arbeit des Beraters“ von der Wichtigkeit des Verstehens: „Veränderung ist möglich, wenn es uns gelingt, die Ratsuchenden in der Tiefe zu verstehen und unsere eigenen Widerstände und inneren Blockaden gegen dieses Verstehen in uns auszuräumen.“ Um umfassendes und tiefgründiges Verstehen bemüht zu sein, ist eine innere Haltung, die ich als Erziehungsberaterin aber auch als Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin lebe und als zentral erachte. Daneben gibt es aber noch weitere innere Haltungen, welche ich im Folgenden diskutieren werde.

3.1 Es ist nicht immer alles kommunizierbar

„Hin und wieder muss die Supervisorin ein Tabu brechen. Das kann ich aber erst machen, wenn ich das Gefühl habe, ich bin im Kontakt und die Menschen sind im Kontakt mit mir“ (Löwer-Hirsch, Jahn 2018, S. 28). Und auch wenn ich im Kontakt mit den Menschen bin, ist nicht immer alles, was aus einer Beobachtung wahrnehmbar ist, auch mitteilbar und kommunizierbar. Das Eisbergmodell zeigt uns, dass nur ein Siebtel der Fläche über die Wasseroberfläche heraus schaut, sechs Siebtel hingegen darunter verborgen sind. „Die große unsichtbare Masse unter dem Wasserspiegel, das, was latent vorhanden ist, bestimmt das Verhalten der sichtbaren Spitze des Eisbergs“ (König, Schattenhofer 2006, S. 26).

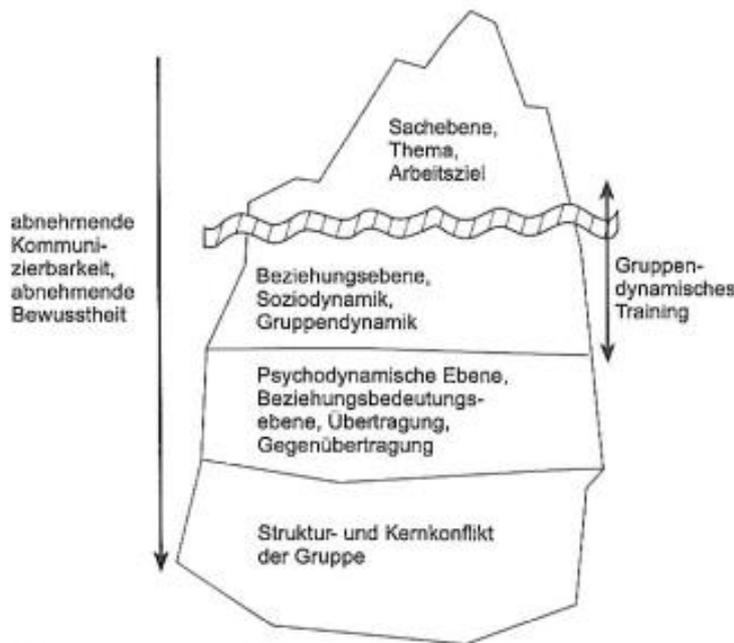


Abbildung 1: Das Eisbergmodell (König, Schattenhofer 2006, S. 27)

Dieses Bild eines Eisbergs kann man sowohl auf Gruppen, Teams als auch auf Organisationen übertragen. Immer ergibt sich ein Modell aus verschiedenen Schichten. Diese Schichten werden von König und Schattenhofer (2006, S. 27ff) wie folgt beschrieben:

- Die Sachebene stellt das manifeste Geschehen dar, welches sich als einzige Ebene über der „Wasseroberfläche“ zeigt. Sie ist für alle Beteiligten wahrnehmbar und besprechbar.
- Die soziodynamische Ebene beschreibt ein Beziehungsgeflecht, das immer entsteht, wenn mehrere Menschen miteinander über einen längeren Zeitraum kommunizieren oder zusammen arbeiten. Es ist nur noch latent wahrnehmbar und beschreibt nicht das Was? sondern das Wie?
- Die psychodynamische Ebene beinhaltet alle unbewussten Wünsche und Bedürfnisse sowie Ängste und Befürchtungen, welche ein Individuum in eine Gruppe mitbringt und diese damit anreichert.
- Struktur- und Kernkonflikte ergeben sich in jeder Gruppe in der Auseinandersetzung mit ihrer inneren und äußeren Umwelt, wodurch sich immer wieder auftretende Handlungsmuster ergeben. Meist sind diese Konflikte schon bei der Gründung einer Gruppe angelegt und somit ein konstitutiver Teil der Gruppe.

Die Besonderheit dieses Modells liegt unter anderem darin, dass – vor allem in der Beobachtung – alle Ebenen wahrnehmbar sind und stark wirken, jedoch die Bewusstheit und mit ihr die Kommunizierbarkeit abnimmt, je „tiefer“ die Ebene liegt. So kann in einer

Organisationsbeobachtung z.B. das Thema der Übergriffigkeit stark spür- und wahrnehmbar werden, bis jedoch die Situation eintritt, dass es auch kommunizierbar wird, kann lange Zeit vergehen, wie Löwer-Hirsch (2016, S. 57) sehr eindrücklich im Vergleich mit dem Märchen „Dornröschen“ zeigt: „Dornröschen wurde nicht von dem speziellen Prinzen erlöst, sondern er kam gerade zur rechten Zeit, weil die hundert Jahre um waren, die hundert Jahre des Reifungsprozesses.“ Und manchmal wird es auch gar nicht angesprochen, weil das Arbeitsbündnis hierfür kein passendes ist, oder das Gegenüber aus anderen Gründen nicht bereit ist, meine drängende Wahrnehmung zu hören und anzunehmen. Sofern wir aber miteinander in Beziehung und im Prozess bleiben, kann die „richtige“ Zeit noch kommen. Denn Beratung kann als ein „temporaler Sonderraum“ gesehen werden „eine Art symbolischer Stillstand vom Leben draußen“ (Löwer-Hirsch 2016, S. 56). Oft braucht es auch während der Beratung ein Innehalten und innerliches Nachdenken. Was darunter verstanden wird und wie man es gut entwickeln kann, soll nachfolgend dargestellt werden.

3.2 „To be more reflective than reactive“

Während man an einem Beobachtungsseminar teilnimmt – sei es Babybeobachtung, Organisationsbeobachtung oder Work Discussion – passiert immer ein Lern- und Entwicklungsprozess. Dabei steht im Fokus des Lernens sowohl über innerpsychische Prozesse der beobachteten Personen als auch über Beziehungsprozesse differenziert nachdenken zu können mit der Absicht, diese Dynamiken besser zu verstehen. Dieser Prozess kann als „to become more reflective than reactive“ bezeichnet werden. „Ihn zeichnet der Erwerb der Fähigkeit aus, beobachten, innehalten und reflektieren zu können und nicht dem Drang zu erliegen, in belastenden Momenten abwehrend ‘Augen und Verstand zu schließen’[...]“ (Steinhardt und Reiter 2009, S. 143). Die Fähigkeit des Innehaltens und konzentrierten Nachdenkens über das Beobachtete (zu einem späteren Zeitpunkt) wird durch den Wechsel von Beobachten und Aufnehmen einerseits und von darüber Nachdenken andererseits gestärkt (Datler 2009, S. 60). Das Wesentliche dieses Lernprozesses ist die „*innere Haltung* des Beobachters“ (Lazar et.al. 1986, S. 206). Es geht darum, bei tiefgehenden emotionalen Erlebnissen „eine Position für sich [zu] finden, wo man genug ‘mental space’, also genügend psychischen Spielraum hat, um sowohl das Geschehen in einem selbst, als auch in der Situation beobachten und reflektieren zu können“ (ebd. S. 207). In erster Linie muss man „darüber

nachdenken können, anstatt bloß darauf zu reagieren“ (ebd. S. 207). Es geht also in den genannten unterschiedlichen Methoden der Beobachtung um die

„[...] Entwicklung oder Stärkung einer psychoanalytischen Grundhaltung“, die man nicht nur braucht, wenn man im Nachhinein über Arbeitsprozesse nachdenkt und reflektiert, sondern die vor allem dann wesentlich ist, „wenn im laufenden Arbeitsprozess innegehalten und über das innerpsychische sowie interaktionelle Geschehene in der aktuell gegebenen Situation nachgedacht werden soll. Eine solche psychoanalytische Grundhaltung erleichtert es auch, in Arbeitssituationen etwas überlegter zu handeln, die primäre Aufgabe im Auge zu behalten, die es zu erfüllen gilt, und die Neigung zu lindern, mitunter zu schnell oder zu impulsiv zu agieren – sei es, weil man die Dynamik der Situation zu wenig versteht oder weil man aus anderen Gründen unter einem erheblichen inneren Druck steht“ (Datler, Datler 2014, S. 21f).

Diese Haltung des Wahrnehmens, Innehaltens und Nachdenkens ist nicht nur wesentlich, wenn es um das Verstehen von beobachteten Situationen oder Arbeitsprozessen geht, sondern auch, wenn man als Beraterin im weitesten Sinn eine Gegenübertragung wahrnimmt. „Der französische Anthropologe und Ethnologe Georges Devereux geht davon aus, dass nicht die Untersuchung des Objektes, sondern die des Beobachters seinen Zugang zum Wesen der Beobachtungssituation eröffnet“ (Weigand 2016, S. 37). Um Organisationen zu verstehen, sollen somit die Gefühle, welche die Organisation im Berater auslöst, benutzt werden (ebd. S. 38). Auch Wellendorf (1988, zit. nach Heltzel 2016, S. 22) beschreibt, dass eine Supervisor·in auf die institutionellen Dynamiken und Übertragungen reagiert, mit denen sie konfrontiert wird und die Selbstanalyse der Supervisor·in zur Institutionsanalyse wird. Denn verborgene institutionelle Dynamiken kommen in der Beziehung zwischen Supervisor·in und Institution zum Ausdruck. „Indem der Supervisor seine Gefühlsreaktionen wahrnimmt und untersucht, gelangt er zu einem Verständnis der institutionellen Dynamik“ (ebd. S. 22). Das Wahrnehmen der persönlichen Gefühlsreaktionen, das anschließende Innehalten und darüber Nachdenken, stellt somit einen hohen Erkenntnisgewinn in der beraterischen und supervisorischen Arbeit dar. Aus den Gedanken von Wellendorf wird jedoch nicht nur deutlich, dass die Gegenübertragungen der Supervisor·in genutzt werden sollten, sondern auch, dass es neben Supervisor·in und Supervisand·in in der direkten Interaktion auch noch die Institution als das Dritte gibt, das es in der Supervision zu *bedenken* gilt.

3.3 Über das Dritte

Beziehungen zwischen dreien – Triaden – begleiten unser Leben von Geburt an, sowohl in der Familie als auch in allen Organisationen, mit denen wir im Laufe unseres Lebens in Kontakt kommen. Dabei geht der Begriff der „Triangulierung“ auf den Psychoanalytiker Ernst Abelin zurück, der den Vater als den hinzukommenden triangulierenden Dritten in der Mutter-Kind-Dyade beschreibt⁴ (Busse, Tietel 2018, S. 13). Mit dem Schritt von der Dyade zur Triade öffnen sich die Konstellationen der sozialen und die Dynamiken der psychischen Welt, da wir es mit einer enormen Vervielfältigung der Beziehungen zu tun haben.

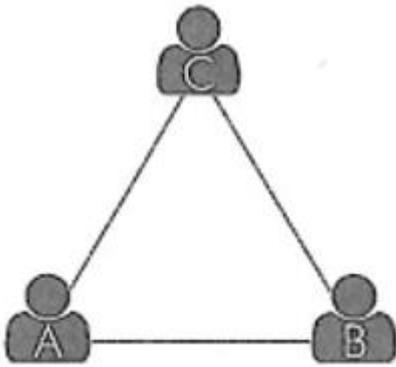


Abbildung 2: Triade zwischen drei Personen
(Busse, Tietel 2018, S. 17)

Damit verbunden ist auch die Erkenntnis, „dass nicht nur ich eine Beziehung zu den beiden anderen unterhalte, sondern diese ebenfalls eine Beziehung zueinander haben. Lebensgeschichtlich ist dies im psychischen Reifungsprozess des Kindes ein außerordentlich bedeutsamer Schritt“ (ebd. S. 23). Denn die Wahrnehmung dessen, dass die Eltern nicht nur eine Beziehung zu mir sondern auch eine Beziehung zueinander haben, bedeuten die Erkenntnis und Anerkennung, dass es Beziehungen

gibt, aus denen ich grundsätzlich ausgeschlossen bin. Diese Erkenntnis kann mit durchaus unangenehmen Gefühlen wie Neid, Eifersucht und Angst einhergehen. Diese Gefühle müssen integriert werden, sodass wir in unserem sozialen Leben nicht ständig von ihnen überschwemmt werden.

Es kommt aber noch ein weiteres Element hinzu. Ich komme nämlich in triadischen Beziehungen auch in die Position, mich nicht nur aus der Beziehung der beiden anderen ausgeschlossen zu erleben, sondern ich kann diese andere Beziehung auch beobachten.

⁴ Abelin (zit. nach Steinhardt et.al. 2002, S. 8) stellte unter Bezugnahme auf Kinderbeobachtungen des Weiteren dar, dass Säuglinge bereits im ersten Lebensjahr Vater und Mutter unterschiedlich erleben. Mütter werden (im Prozess der Loslösung und Individuation) eher als eine Art „Heimathafen“ erlebt, „von der sich die Kinder schrittweise entfernen und zu der sie immer wieder zurückkehren, um emotional aufzutanken, während viele Väter die äußere, aufregende Welt repräsentieren, die es zu entdecken gilt.“ Der Vater fungiert hier wie eine dem Hafen vorgelagerte Insel, auf welcher die Vegetation eine andere ist als im Heimathafen. Das Kind kann zwischen Heimathafen und dieser vorgelagerten Abenteuerinsel wie ein großer Seefahrer hin- und herfahren.

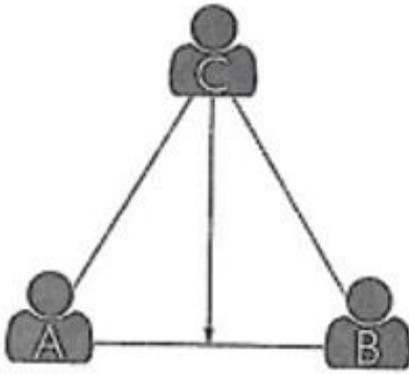


Abbildung 3: Beobachterposition auf eine Beziehung (Busse, Tietel 2018, S. 27)

Weiter gedacht bedeutet es, dass ich auch selbst in die Position des Beobachteten kommen kann und ich kann mir auch vorstellen, in einer Beziehung zum anderen von einem Dritten beobachtet zu werden. Wir entwickeln in der triangulären Konstellation somit die Fähigkeit, „uns selbst in der Interaktion mit anderen zuzusehen, einen anderen Blickwinkel einzunehmen, ohne den eigenen aufzugeben, über uns selbst nachzudenken und dennoch ‘wir selbst’ zu bleiben. Dieses Einnehmen können der dritten Position, der

Beobachtungsperspektive innerhalb der Triade, entwickelt lebensgeschichtlich die Fähigkeit zur reflexiven Selbstbezüglichkeit und zum selbstreflexiven Handeln.“ (Busse, Tietel 2018, S. 27).

Wenn ich über Triangulierung und Dreiecksbeziehung im Rahmen von Arbeit und spezifischer im Beratungskontext als innere Haltung nachdenke, muss an dieser Stelle noch erklärt werden, dass man zwischen „der/die Dritte“ als Person und Akteur und „das Dritte“ als Sache oder Gegenstand unterscheiden muss (ebd. S. 29). Denn miteinander agierende Menschen haben immer ein Thema, Anliegen oder ein Ziel. Und in Beratungsbeziehungen (oder anderen immateriellen Beziehungen) bezieht man sich immer auch auf „ein Drittes“. Das eingebrachte Anliegen ist somit das Dritte, auf das Supervisor·in und Supervisand·in bezogen sind – oder in der Erziehungsberatung auf das Berater·in und Eltern(teil) bezogen sind. Dabei ist zu beachten, dass Beratungen und Supervisionen immer nur Wirklichkeit aus zweiter Hand sind, in narrativer und symbolischer Form. „Insofern geht es im beraterischen Kontext nicht wirklich um ein direktes Bearbeiten von und ein Eingreifen *in* lebensweltliche(r) und arbeitsweltliche(r) Praxis. Das können nur die Akteure vor Ort. Es geht allenfalls um deren *Thematisierung*“ (Busse, Tietel 2018, S. 75).

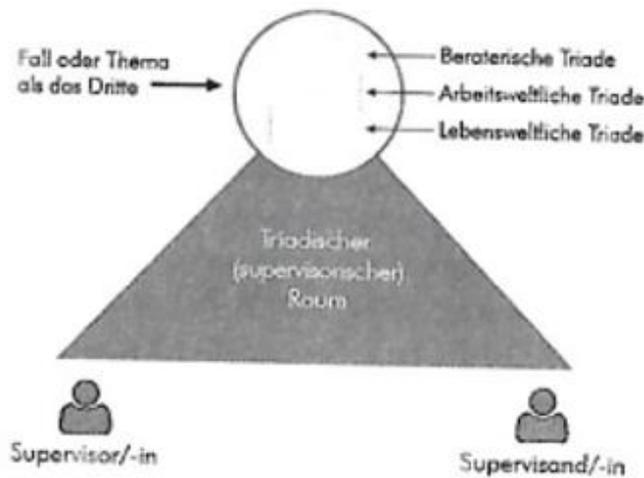


Abbildung 4: Thematisierung unterschiedlicher triadischer Realitäten als das Dritte (Busse, Tietel 2018, S. 75)

Es geht also um die Thematisierung unterschiedlicher triadischer Realitäten als das Dritte, wobei Supervisor·in und Supervisand·in „auf Zeit, im Hier und Jetzt, auf ein Drittes bezogen sind – es wird ad hoc (und in jeder Sitzung immer wieder auf ein Neues) ein ‘triadischer Raum’ in der Supervision eröffnet“ (ebd. S. 85). Dies bedeutet, dass man sich neben einem grundsätzlich bestehenden Arbeitsbündnis

(Erziehungsberatung) oder Kontrakt (Supervision) immer wieder auf das Dritte neu einstellen muss und die Arbeitsfähigkeit überprüfen muss, je nach Kontext, in welchem das Dritte gerade steht.

„Bei den Beteiligten entsteht im Fall einer gelingenden Sitzung in der Tat so etwas wie ein zeitlich begrenztes Raumgefühl, in dem die Intimität des Augenblickes, die Resonanz der Beziehung, das kognitive Verstehen und Begreifen, der angstreduzierende Schutz vor Entblößung sowie die Generierung neuer Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen zusammentreffen (sollten). Dann entsteht ein ‘*triangulärer Raum*’, in dem erkenntnisgenerierende Beziehungen möglich sind [...]“ (Busse, Tietel 2018, S. 85).

Dies erfordert, dass man auch mit Nähe- und Distanzgefühlen und -bedürfnissen sowie Übertragungen und Gegenübertragungen umgehen muss. Dies steht im Dienste des Dritten bzw. der Bearbeitung des Dritten. Neben dem triangulären Raum entsteht auch ein intermediärer Raum, was im Folgenden erklärt wird.

3.4 Beratung als intermediärer Raum

Eine Gemeinsamkeit von unterschiedlichen Beratungsformaten wie Erziehungsberatung, Supervision, Coaching aber auch Psychotherapie ist die Tatsache, dass sie „in einem definierten Rahmen außerhalb des Alltags stattfinden“ (Löwer-Hirsch 2016, S. 46). Der Psychoanalytiker Winnicott hat den Therapieraum als einen Spielraum, einen Möglichkeitsraum (einen „potential space“) beschrieben, „der weder im Innen noch im Außen liegt. Er ist ein Raum dazwischen, ein intermediärer Bereich“ (ebd. S. 46). Dieser wird als ein hypothetischer Raum beschrieben.

Winnicott hat in zahlreichen Mutter-Kind-Beobachtungen entdeckt, dass die Angst vor Trennung durch kreatives Spiel gebannt werden kann. „Im Spielen wird in immer neuen Variationen die symbolische Verarbeitung von innerer und äußerer Welt vollzogen, Symbole werden entwickelt, die zugleich für Innen und Außen stehen“ (Löwer-Hirsch 2006, S. 46). Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden hier eins. Dieser menschliche Spielraum „entsteht in uranfänglichen Beziehungserfahrungen, wenn sie überwiegend von Vertrauen und wiederholtem Erleben von Verlässlichkeit geprägt waren. [...] Da wo es Vertrauen und Verlässlichkeit gibt, kann ein ‘potential space’ entstehen“ (ebd. S. 47). So sieht Winnicott die Psychoanalyse als „eine hochspezialisierte Form des Spiels im Dienste der Kommunikation mit sich selbst und Anderen“ (ebd. S. 46). Marga Löwer-Hirsch (2006, S. 47) führt diesen Gedanken weiter und schreibt damit der Etablierung eines solchen Spielraums und der wechselseitigen Kommunikation von Supervisor·in und Berater·in einen zentralen Stellenwert zu. Es braucht einen Raum, in dem gespielt und symbolisch verarbeitet werden kann, einen Raum, „in dem nicht vorschnell Ratschläge und Lösungen auf rein kognitiver Ebene angeboten werden“ (ebd. S. 47).

Marga Löwer-Hirsch (2006, S. 47) betont auch, dass das Spiel Begrenzungen und Spielregeln braucht. Dabei wird die Begrenzung in der Beratung neben Vertrauen, Verlässlichkeit und engagierter Abstinenz auch durch die Asymmetrie ermöglicht. Unter Asymmetrie versteht Marga Löwer-Hirsch (ebd. S. 50), die unterschiedlichen Rollen, welche Berater·in und Klient·in in der gemeinsamen Beziehung haben. „Die Beraterin widmet sich der Problemlage ihrer Klienten, sie selbst ist nicht Mittelpunkt der Beratung oder lässt sich gar beraten“ (ebd. S. 50). Dabei ist allerdings nicht gemeint, dass die Beziehung hierarchisch sei oder dass die Berater·in mit ihren Interventionen nicht als Subjekt vorkäme. Aber das eigentliche Leben, in das die Erfahrungen aus dem Beratungsraum integriert werden müssen, findet für die Klient·innen außerhalb des Beratungsraums statt. „Der Beratungsraum selbst wäre in diesem Verständnis ein erprobender Spielraum für das [...] Leben draußen“ (ebd. S. 50).

Der Beratungsraum ist somit konstituiert als ein symbolischer Ort, der sich nicht prinzipiell, sondern nur im Speziellen je nach Kontext unterscheidet. So unterscheiden sich die Kontexte in Frequenz und Zeitraum, im Anliegen der Beratung, im Schweregrad des Leidensdrucks und ob das Anliegen vor dem Hintergrund der Arbeitswelt oder aber in der Familie oder speziell in der Beziehung zu den eigenen Kindern liegt. Der Kontext ist somit ein mitentscheidender Faktor dafür, welche Beratung stattfindet: Erziehungsberatung, Supervision, Coaching (oder auch Psychotherapie). Wenn der „potential space“, der Spielraum in der Beratung einmal

entwickelt ist, so kann man auch zwischen den Kontexten wechseln, zwischen den Settings hin und her gehen.

3.5 Zusammenfassung: Über innere Haltungen

Um umfassendes und tiefgründiges Verstehen bemüht zu sein, ist eine innere Grundhaltung, die ich in meiner gesamten beraterischen Tätigkeit als zentral erachte. Auch der Ausspruch „schaun wir mal“ beinhaltet diese verstehende Haltung. Daneben gibt es aber noch andere Haltungen, die vor allem in Supervision, Coaching und Organisationsberatung von Bedeutung sind, die jedoch nicht immer alle zeitgleich beinhaltet sind und zum Tragen kommen. Zunächst einmal ist nicht immer alles kommunizierbar. Dieser Haltung liegt das Eisberg-Modell zugrunde, welches impliziert, dass je tiefer eine Wahrnehmung liegt, umso weniger bewusst ist sie und umso weniger kommunizierbar ist sie. Hinzu kommt die Haltung, dass alles seinen richtigen Zeitpunkt hat, wie uns auch das Märchen vom Dornröschen deutlich zeigt. Als weitere Grundhaltung ist dem „schaun wir mal“ impliziert, im Laufe eines Arbeitsprozesses inne zu halten, und über das innerpsychische und interaktionelle Geschehen nachdenken zu können. Dies bedeutet, dass man überlegter handeln kann, was ich auch als „to be more reflective than reactive“ bezeichnen würde.

Die nächste innere Haltung liegt in der Bedeutung vom Dritten. „Triadisches Denken und Arbeiten gehören zum beraterischen Selbstverständnis, ja zum Kern beraterischer Identität von Supervisorinnen und Supervisoren“ (Busse, Tietel 2018, S. 11). Das Leben in Triaden bringt uns in unserer Entwicklung einerseits die Erkenntnis, dass es auch Beziehungen gibt, aus denen ich ausgeschlossen bin, und andererseits die Wahrnehmung, dass ich die Beziehung der anderen auch beobachten kann. Letzteres wiederum bedeutet, dass auch ich beobachtet werden kann, was uns hilft, den Blickwinkel einzunehmen, über uns selbst nachzudenken. In Beratungsbeziehungen gibt es immer auch „das Dritte“, das Thema auf das man sich gemeinsam bezieht, je nach Kontext, in dem die Beratung erfolgt.

„Schaun wir mal“ heißt aber auch, dass man in einem definierten Rahmen außerhalb des Alltags, in einem menschlichen Spielraum, der dort entsteht, wo Vertrauen und Verlässlichkeit vorherrschen, innehalten und nachdenken kann. Es geht um die Spielwiese, die Möglichkeit zur symbolischen Verarbeitung. Der Beratungsraum kann als ein erprobender Spielraum für das Leben draußen genutzt werden, ein Spielraum, in dem geschaut werden kann, der weder im Innen noch im Außen liegt und daher ein intermediärer Raum ist.

„Schaun wir mal“ beinhaltet somit beobachten im weitesten Sinne und die in diesem Kapitel dargestellten Haltungen. Die Methode des Beobachtens und diese Grundhaltungen nehmen zentralen Einfluss auf meine beraterische Arbeitsweise. Wie sie sich auf meine Arbeitsweise in Supervision, Coaching und Organisationsberatung auswirken können, soll anhand von Beispielen im nächsten Kapitel gezeigt werden.

4 Zu Supervision, Coaching und Organisationsberatung

Anhand von drei Beispielen möchte ich nun zeigen, wie ich in Supervision, Coaching und Organisationsberatung Beobachtung und innere Haltungen nutze, wie sie mein beraterisches Tun begleiten und mich unterstützen.

4.1 Der gelebte Wechsel von Räumen

Wie im Kapitel 3.4 dargestellt, ermöglicht der „Spielraum“, der „intermediäre Raum“ in der Beratung das Wechseln zwischen Settings, je nachdem, in welchem Kontext die Beratung steht. In zwei Beratungsprozessen in den letzten Jahren während meiner Ausbildung zum Beratungsformat Supervision, Coaching und Organisationsberatung wurde mir die Wichtigkeit dieses Spielraums und meine persönlichen Haltungen dahinter sehr deutlich. Beide Beispiele begannen eigentlich als eine psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung. Im ersten Beispiel wandte sich Frau B an mich mit der Frage nach Erziehungsberatung wegen Sorgen um ihren Sohn. Schon nach wenigen Stunden trat aufgrund eines pädagogischen Experiments Besserung in der Beziehung zwischen ihr und ihrem Sohn ein und Frau B hat zusätzlich das Thema gebracht, dass sie selbst eigentlich noch nie wirklich berufstätig war und sich gerne neu orientieren möchte, wo und wie sie beruflich Fuß fassen könnte.

Im zweiten Beispiel kam Frau C schon lange zu mir zur Erziehungsberatung wegen ihres Sohnes. Dabei erzählte sie auch manchmal von ihrer Arbeit als Kindergartenpädagogin. Vor einiger Zeit stellte sie in einer Stunde die Frage, ob sie mit mir auch darüber nachdenken könne, wie sie weiter tun soll, da sie es eigentlich an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr aushält und sie überlegt Job zu wechseln und den Kindergartenbereich, den sie so sehr liebt, zu verlassen.

In beiden Beispielen ist zu dem Setting der Erziehungsberatung das Setting des Coachings hinzugekommen. Als „junge“ Coachin versuchte ich Frau B ein deklariertes Angebot für

Coaching zu machen, um sie in ihrer Entscheidung und Entdeckung als berufstätige Frau zu begleiten. Dieses Angebot war jedoch von großer Unsicherheit meinerseits begleitet.

[Kann ich aus einer Erziehungsberatung ein Coaching machen? Kann ich Coaching überhaupt schon? Trau ich es mir zu? Eigentlich bin ich das ja noch nicht? Was ist, wenn ich im Coaching versage – dann kann ich auch nicht mehr als Erziehungsberaterin für Frau B hilfreich sein...]

Das Angebot des Coachings wurde von Frau B nicht angenommen (da sie es nicht braucht und noch nachdenkt), sie kam jedoch weiter zur Erziehungsberatung. Hier war es dann so, dass wir oft zu Beginn der Stunde mit einer Frage zu ihrem Sohn begannen, die in diesem Moment sehr dringlich war. Als diese emotionale Dringlichkeit geklärt war, brachte Frau B meist wieder das berufliche Thema ein, auf das wir dann gemeinsam blickten, ohne einen Wechsel des Settings zu deklarieren.

Bei Frau C, welche mich schon lange als Erziehungsberaterin kennt, erklärte ich gar nicht den Unterschied zwischen Erziehungsberatung und Coaching, sondern wechselte „einfach“ den Raum. Dabei stellt sich rückblickend die Frage, was es mir und mit mir den beiden Frauen ermöglicht hat, „einfach die Räume zu wechseln“. In der Realität ist es für mich tatsächlich so, dass ich in einer Praxisgemeinschaft arbeite, die zwei Beratungsräume hat, wo ich für mich entschieden habe in einem Raum Erziehungsberatung und im zweiten Raum Supervision und Coaching durchzuführen. Während einer Stunde mit einer Person ist aber ein tatsächlicher Raumwechsel nicht (immer) möglich und sinnvoll. Und dennoch passiert ein Raumwechsel. Beide Frauen haben mich bereits in meiner Beratungstätigkeit kennen gelernt. Sie haben eine positive Übertragungsbeziehung zu mir aufgebaut und großes Vertrauen zu mir, da ich ihnen bei Sorgen um ihre Söhne beigestanden bin. Beide kennen mich als eine Beraterin, die nicht vorschnell Ratschläge und Lösungen auf rein kognitiver Ebene anbietet, sondern zuhört, nachfragt, versteht und die auftauchenden Emotionen contained und (aus)hält. Beiden Müttern habe ich nicht kommuniziert, dass ich eine Ausbildung zu Supervision, Coaching und Organisationsberatung mache (und ich habe auch (noch) keine Homepage, auf welcher dies ersichtlich wäre), und dennoch sind sie mit diesem Thema an mich herangetreten. Und ich habe mit ihnen gemeinsam den Kontext und damit den Raum gewechselt. In meiner Selbstbeobachtung war für mich wahrnehmbar, dass sich meine Sitzposition geändert hat, dass ich innerlich abrief, was mir zusätzlich zu meiner Kernkompetenz noch an „Methoden“ im Coaching einfällt und ich einsetzen kann und die Triangulierung hat sich mit der Änderung der Sitzposition geändert. Ich und mein Gegenüber haben ein neues Dreieck gebildet, das nun in

den Blick genommen wurde. Durch den Wechsel des Kontextes entstand ein neues Dreieck. Es war nicht mehr das Dreieck Mutter-Kind-Beraterin vorhanden sondern das Dreieck Frau-Arbeit-Beraterin entstand. In diesem neuen Dreieck – in diesem neuen triangulären Raum – konnte ebenso gemeinsam verstanden werden und konnten Gefühle benannt werden. Der Spielraum, der intermediäre Raum war weiterhin vorhanden, aber der Kontext hat sich geändert. In diesem neuen triangulären Raum war es dann – sowohl für mich als auch für die beiden Frauen – möglich, Neues auszuprobieren (wie z.B. die Methode des Rollentausches aus dem Psychodrama Ansatz).

4.2 Ein Angebot für Organisationsentwicklung

Wären meine Rolle und die räumliche Distanz anders gewesen, hätte ich – wie bereits im Kapitel 2.5 beim Beispiel der Organisationsbeobachtung erwähnt – gerne der neuen Geschäftsführung des Unternehmens, in welchem ich hospitieren durfte, ein Angebot für weitere Arbeit mit ihr und ihrer Organisation gestellt. Grundlage für dieses Angebot ist einerseits die Organisationsbeobachtung als diagnostisches Instrument und andererseits auch die Haltung, dass nicht immer alles kommunizierbar ist, und man an der Spitze des Eisberges beginnen muss. Dieses Angebot für Organisationsentwicklung hätte folgendermaßen ausgesehen:

Ausgehend von der Tatsache, dass die neue GF die Rückmeldung, dass kaum Kommunikation sondern nur einseitiger Informationsfluss in ihrer Organisation stattfindet, sehr positiv aufgenommen hat und als Problem ihrer Organisation angenommen hat, hätte ich in einem ersten Schritt ihr ein persönliches Coaching angeboten. Diese drei bis vier Einheiten Einzelcoaching dienen insofern der weiteren Diagnostik, als ich konkret herausfinden möchte, wie hoch die Entwicklungsbereitschaft bei der neuen GF ist. Denn in der Organisationsbeobachtung hat sich auch gezeigt, dass auch bei der neuen GF vorwiegend Information gegenüber ihrem Team stattfindet und keine Kommunikation. Sie hat viele neue Ideen, an denen sie die anderen nicht teilhaben lässt. Sie trifft schnelle Entscheidungen und unterbricht dadurch eine aufkeimende Diskussion. Sich mit der neuen GF anzusehen, wo auch bei ihr die vermeintliche Kommunikation lediglich eine Information ist, die keine Wechselseitigkeit beinhaltet und womit auch sie selbst „übergriffig“ ist, wo sie in ihrer direkten Arbeit mit ihrem Team etwas ändern kann, wäre der erste Schritt, mit der Frage: „Wo kann ich

selbst etwas in meiner Kommunikation ändern, so dass ich weniger informiere und mehr wechselseitig kommuniziere?“

Wenn sich die Entwicklungsbereitschaft daraus gezeigt hätte, hätte ich in einem zweiten Schritt Teamsupervision für die der neuen GF direkt unterstellten Leiter·innen angeboten. Diese Teamsupervision würde nicht ich selbst durchführen, sondern ich würde für diesen und die nächsten Schritte ein kleines Team an Supervisor·innen bereitstellen, welche ich koordinieren und zusammenhalten würde. Diese Gruppe wäre gleichsam ein weiterer Reflexionsraum für die Organisation. Ich erachte es hier besonders wichtig für das Gelingen des Prozesses, dass ich „nur“ im Coaching der neuen GF und im Zusammenhalten und Steuern des Supervisor·innenteams arbeite, um einerseits die positive Übertragung der neuen GF nicht zu gefährden und andererseits auch sie in ihrer neuen Funktion noch klarer stärken zu können, indem keine Vermischungen in der Begleitung stattfinden.

In einem dritten Schritt würde Teamsupervision für die einzelnen Teams der unterschiedlichen Arbeitsbereiche des Unternehmens erfolgen. Die jeweiligen Leiter·innen sollten an den Supervisionen teilnehmen und es sollte auch in diesen Supervisionen das Augenmerk darauf gelegt werden, wie in den Teams kommuniziert wird. In einer nächsten Phase sollten in allen Teamsupervisionen jedoch auch Grenzen thematisiert werden und es sollte darauf geschaut werden, wo vielleicht jeder in seiner täglichen Arbeit ein Stück weit übergreifend ist. Durch das Wahrnehmen der Grenzen passiert schon viel an Veränderung, denn sobald man Dinge in den Blick nimmt, werden sie gesehen. Durch dieses Thematisieren von Grenzen würden wir auf der Ebene des Eisberges ein Stück weiter in die Tiefe in Richtung Kernkonflikt der Organisation gehen. Sämtliche Teamsupervisionen sollten zumindest für 10 Einheiten in monatlichen Abständen stattfinden. Eine Verlängerung um ein Jahr könnte danach angedacht werden.

Der vierte Schritt des Organisationsentwicklungsprozesses würde noch die übergeordnete Ebene der neuen GF, die Teilnehmer·innen des Regionenmeetings, miteinschließen. In weiterführenden Einzelcoachings mit der neuen GF könnte ich mit ihr auch daran arbeiten, wie der Organisationsentwicklungsprozess, der in ihrem Teil der Organisation begonnen wurde, auch in die anderen Teile der Organisation weitergetragen werden könnte. Da eine ihrer Kolleg·innen das Bedürfnis nach mehr miteinander reden hatte, ist anzunehmen, dass auch hier eine gewisse Bereitschaft zu Entwicklungsveränderung gegeben ist und sie das Problem der Kommunikation in den Blick nehmen wollen. Eine weitere Supervisor·in aus meinem Team könnte somit dann mit dem Team des Regionenmeetings arbeiten.

	Anzahl Termine	2023				2024												2025					
		Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Coaching GF	13	x	x	x	x			x	x			x	x					x					x
Supervision Teamleiter-innen + GF	10				x	x	x	x	x	x	x					x	x	x					
Supervision einzelne Teams + TL	14							x	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x
Supervision Leiter-innen Regionalkonferenz + GF	10															x	x	x	x	x	x	x	x
Reflexion Berater-innen	7			x		x										x							x

Abbildung 5: Zeitplan für eine Organisationsentwicklung

So würde sich die beginnende Arbeit mit einem Teil der Organisation auf die gesamte Organisation auswirken beginnen und das Thema der Übergriffigkeit langsam nach und nach in den Blick kommen. Und nach einigen Jahren würde vielleicht – wie auch bei Dornröschen – der richtige Zeitpunkt kommen, um an den Kernkonflikt der Organisation heran zu gehen.

4.3 Organisationsbeobachtung und Teamsupervision – eine Idee

Wenn ich zu mir selbst ehrlich bin, dann scheue ich mich davor, alleine einen Auftrag für eine Teamsupervision zu übernehmen, wenn ich dieses Team vorab nicht kenne. Nun wäre als erster Gedanke naheliegend, dass ich Angst vor neuen Gruppen habe – was möglicherweise zu einem gewissen Teil auch stimmt, jedoch nicht erklärt, warum ich keine Scheu davor habe, alleine eine Gruppensupervision mit mir unbekanntem Menschen zu starten.

[Was ist es, das mich hemmt, einen Auftrag für eine Teamsupervision zu übernehmen? Ich finde es unheimlich schwer, die einzelnen Teilnehmer-innen im Blick zu haben und gleichzeitig das Team mit seiner Dynamik als Ganzes. Hinzu kommt, dass auch die Organisation und ihre Dynamik im Team wirksam wird. Dies ist mir ein bisschen zu viel Dynamik auf einmal, die zu erfassen ich mir alleine nicht zutraue. Wenn ich jedoch nicht alles erfasse, habe ich die Angst, Wesentliches zu übersehen und für das Team dann nicht hilfreich sein zu können...]

Diese Gedanken aus der Introspektion könnten bedeuten, dass ich das Gefühl habe, für ein mir unbekanntes Team alleine nicht genug „mental space“ – wie in Kapitel 3.4 dargestellt – zu haben, darüber nachdenken zu können, was alles los ist und dann Gefahr laufe, zu schnell zu agieren. Im Rahmen der Lehrsupervision entstand in mir durch die Auseinandersetzung mit der Organisationsbeobachtung und ihren Anwendungsgebieten die Idee, dass es vielleicht für mich hilfreich wäre, vor dem Beginn einer Teamsupervision eine Organisationsbeobachtung durchzuführen. Warum komme ich auf diese Idee und was wäre das Hilfreiche für die Teamsupervision?

Wie in Kapitel 2.4 dargestellt, hilft die Organisationsbeobachtung, Wahrnehmungen von unbewussten Prozessen, Themen, Konflikten und Widerständen zu erlangen. Themen, denen offiziell vielleicht zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, die aber bei genauem Hinschauen in einer Organisation sehr wohl spürbar und beobachtbar sind. Eine Ahnung von diesen Themen zu haben, macht die Organisation und somit auch das Team von etwas Fremden zu etwas Bekanntem. Es kann auch in der Teamsupervision helfen, schneller Hypothesen zu bilden und es ist ein Bereich weniger, den ich als Supervisorin aktuell aktiv in den Blick nehme, sondern der im Hintergrund als vorhandene Hypothese mitläuft, die vielleicht zum richtigen Zeitpunkt kommunizierbar ist, vielleicht aber nur in mir getragen wird. Die Organisation als das Dritte im Dreieck Supervisorin – Team – Organisation wäre jedenfalls schon bekannt und das wäre für mich Sicherheit gebend und würde wieder genügend Spielraum eröffnen um „gut genug“⁵ reflektieren zu können. So wäre „to be more reflective than reactive“ wieder besser gesichert.

5 Conclusio

Den Ausspruch „Schaun wir mal“ verwende ich in meinem privaten wie beruflichen Leben sehr häufig. Dabei ist mir schon seit langem bewusst, dass dies nicht nur ein „Schauen“ auf Äußeres oder ein Abwarten ist, sondern dass ich mit diesem Ausspruch sehr oft viel mehr impliziere und es nicht nur ein Ausspruch ist sondern vielmehr eine Grundhaltung darstellt. Aber was dieses Mehr ist, darüber habe ich noch selten nachgedacht, es nicht reflektiert oder in Worte gefasst. Daher habe ich diese Arbeit zum Anlass genommen, den Fragen nachzugehen, woher diese Haltung eigentlich kommt, welche weiteren inneren Haltungen ihr innewohnen bzw. sie begleiten und wie sich diese Haltungen in meiner Arbeitsweise in Supervision, Coaching und Organisationsbeobachtung bemerkbar machen.

Ausgangspunkt nimmt mein berufliches Schauen in der Babybeobachtung nach Esther Bick. Hier geht es einerseits darum, durch Zusehen und Hinhören in sich aufzunehmen, was einem Baby in seinem alltäglichen Umfeld widerfährt und dies deskriptiv zu Papier zu bringen.

⁵ „gut genug“ ist hier eine Anlehnung an die von Winnicott konzipierte „good enough mother“. Der Begriff argumentiert gegen die Vorstellung, es könne so etwas wie eine perfekte Mutter überhaupt geben. Denn es ist kein Mensch, auch nicht eine noch so liebende Mutter, jemals perfekt – abgesehen davon, dass man überhaupt einmal die Frage stellen müsste, was denn eine solche „perfekte“ Mutter theoretisch überhaupt auszeichnen würde. Denn wenn man darunter eine Mutter verstehen würde, die in der Lage ist, alle Bedürfnisse ihrer Kinder maximal zu befriedigen, müsste man einwerfen, dass sich die Bedürfnisse zu einem guten Teil erst entwickeln müssen und dass es somit bei maximaler Befriedigung zu gar keiner Entwicklung kommen würde. Was das Kind also braucht, ist „bloß“ eine hinreichend gute Mutter, die sich gut genug einfühlen kann, um „Vorschläge“ zu machen, die das Baby meistens als „gut“ erleben kann.

Andererseits geht es sehr wohl auch darum, über das Gesehene nachzudenken, die emotionale Atmosphäre nachzuvollziehen und die Bedeutung der frühen Erfahrungen für das Heranwachsen zu verstehen. Man lernt unter anderem, eine zurückhaltende Position einzunehmen, Sensibilität für wichtige Details zu entwickeln und Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühle zu identifizieren. Im Arbeitskontext werden mittels teilnehmender Beobachtung aber nicht nur Babys beobachtet sondern auch Arbeitsprozesse. Die „Work Discussion“ hilft, Einblick zu nehmen in emotionale Reaktionen und Erlebnisweisen, die im Lauf von Interaktionen während des Arbeitsprozesses auftreten. So können unbewusste Bedeutungszusammenhänge dem bewussten Nachdenken und Verstehen zugänglich gemacht werden. Jemand, der sich selbst in der Arbeitssituation beobachtet und dies mit anderen bespricht, braucht einen inneren Raum, der das „Schauen“ erlaubt und gleichzeitig Gefühle wie Unsicherheit, Verwirrung oder Angst über das Beobachtete aushalten kann, um in Folge darüber nachzudenken. Dabei können auch bewusste und unbewusste Aspekte der jeweiligen Organisation zum Vorschein kommen. Ein weiteres Beobachtungsfeld, in dem speziell die Dynamiken einer Organisation in den Blick genommen werden, ist die Organisationsbeobachtung. Hier liegt der Schwerpunkt im Erkennen von Themen, die offiziell oftmals kaum Beachtung finden, die aber bei genauem Hinschauen sehr wohl spürbar und wahrnehmbar sind.

Anhand von Beispielen aus Work Discussion und Organisationsbeobachtung konnte ich zeigen, dass „schaun wir mal“, das auf die an der Tavistock Clinic in London zurückgehende Beobachtungsmethode gründet, ein detailgenaues Schauen ist, dem ein intensiver Nachdenkprozess angeschlossen ist. Dafür braucht es einen inneren Raum, in dem oft sehr unangenehme Gefühle wahrgenommen, ausgehalten und auch verdaut werden können. Dadurch wird ein Verstehensprozess ermöglicht, der zu einem veränderten Blick und zu einer veränderten Haltung beiträgt. Es geht hier nicht um das Finden von schnellen Lösungen sondern um das Erfassen und Verstehen von unbewusster Dynamik im Arbeitsalltag und in den Organisationen selbst.

Dem „Schaun wir mal“ liegt also Beobachtung im erwähnten Sinn zugrunde, aber es gibt noch weitere innere Haltungen, die ihm innewohnen bzw. es begleiten. „Schaun wir mal“ heißt auch, dass immer nur ein kleiner Teil eines Eisberges sichtbar ist, die großen Massen jedoch unter der Wasseroberfläche verborgen sind. Die verborgenen Schichten können nicht schnell gesehen werden. Je tiefer sie liegen, umso schwerer sind sie wahrnehmbar und kommunizierbar. „Schaun wir mal“ heißt somit auch, sich auf den Weg zu den tiefer liegenden Schichten des

Eisbergs zu machen und vielleicht zum richtigen Zeitpunkt auch die Tiefe wahrnehmen und kommunizieren zu können, so wie auch der Prinz im Märchen vom Dornröschen die Dornenhecke zum richtigen Zeitpunkt überwinden konnte. Dazu braucht es auch die Fähigkeit und den psychischen Spielraum – den „mental space“ – während eines Arbeitsprozesses inne zu halten und über das innerpsychische und interaktionelle Geschehen, das oft mit Verwicklungen, Ängsten und Verheißungen verbunden ist, nachdenken zu können. Dies bedeutet, dass man überlegter handeln kann, man hat die Fähigkeit „to be more reflective than reactive“. Die Neigung, zu schnell oder zu impulsiv zu (re)agieren, ist gemindert.

Eine weitere innere Haltung liegt in der Bedeutung „des Dritten“. Die trianguläre Beziehung und das triadische Denken gehören zum Kern des beraterischen Arbeitens in Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Das zentrale Element liegt darin, dass es in jeder Beratungsbeziehung auch „das Dritte“ gibt, das Thema, das Anliegen oder das Ziel, auf das man sich gemeinsam bezieht, je nach Kontext, in welchem die Beratung erfolgt. Neben diesem „triangulären Raum“ gibt es auch noch den „intermediären Raum“. Denn Beratung erfolgt immer in einem definierten Rahmen außerhalb des Alltags. „Schaun wir mal“ impliziert, dass man in einem Spielraum innehalten und nachdenken kann, der dort entsteht, wo Vertrauen und Verlässlichkeit vorhanden sind. Dieser Spielraum bietet die Möglichkeit zur symbolischen Verarbeitung, es ist ein erprobender Spielraum für das Leben draußen. Da er weder im Innen noch im Außen liegt, ist er ein intermediärer Raum, der sich je nach Kontext, in welchem er entsteht, unterscheidet. Anhand von zwei Beispielen habe ich gezeigt, wie ich gemeinsam mit meinem Gegenüber in der Beratung von der Erziehungsberatung zum Coaching und wieder zurück gewechselt bin. Gemeinsam haben wir ein neues Drittes in den Blick genommen und somit einen neuen triangulären Raum eröffnet. Es blieb weiterhin ein intermediärer Raum, der durch Vertrauen und Verlässlichkeit entstanden ist, in dem viel für das Leben draußen erprobt und Neues versucht werden konnte, aber der Kontext hat sich geändert.

Ausgehend von einer Organisationsbeobachtung und der daraus generierten Hypothese habe ich in einem weiteren Beispiel gezeigt, wie ich als Organisationsberaterin ein Angebot für Organisationsentwicklung auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation stellen würde. Dieses Schauen auf die Organisation wird unterstützt von der Haltung, dass nicht immer alles kommunizierbar ist, dass es allerdings ein Hinschauen braucht, damit Spielräume entstehen, in denen man auf den Ebenen des Eisbergs tiefer zu den der Organisation innewohnenden Konflikte kommen kann.

In meinem letzten Beispiel habe ich noch die Hypothese entwickelt, dass die Organisationsbeobachtung mir helfen könnte, ein mir fremdes Team vertrauter zu machen und es mir somit erleichtert, alleine einen Auftrag für Teamsupervision in einer mir bis dahin fremden Organisation anzunehmen. Die Organisation als das Dritte im Dreieck Supervisorin – Team – Organisation wäre dann jedenfalls schon bekannt, was mir Sicherheit gäbe und der Spielraum, der potential space, wäre nicht mehr zu weitläufig sondern wieder ein Stück weit begrenzt, um gut genug nachdenken und reflektieren zu können.

Diese Beispiele meines beraterischen Arbeitens in Supervision, Coaching und Organisationsberatung zeigen, dass die Haltung des „Schaun wir mal“ zwar auf eine Methode des Beobachtens zurück geht, die ich früh in meinem Arbeitsleben erlernt habe, sie hat sich aber im Laufe der Jahre gewandelt. Sie ist zu einer Haltung geworden, die Räume für mein professionelles Tun eröffnet. Als „Work Discussion“ ist sie mir schon länger ein vertrautes Medium, um mit Pädagoginnen und Therapeutinnen über ihre Arbeit mit Kindern und Eltern nachzudenken. Die Organisationsbeobachtung ist nun durch das Tätigkeitsfeld der Supervision und Organisationsberatung hinzugekommen. Vor allem gewandelt hat sich das Schauen aber durch teilweise neu hinzugekommene oder zumindest neu bewusst habende Haltungen, wie die Bedeutung des Dritten und des intermediären Raumes. So hat sich in meinem Arbeitsleben das Hinschauen auf das Baby zu einem Hinschauen auf Arbeitsprozesse und auf Organisationen – mit all den damit verbundenen Dynamiken und Unsicherheiten – weiterentwickelt. Und es hat mir neue Räume an professionellem Tun eröffnet. Dabei ist bemerkenswert, dass es einerseits eine Verbundenheit der Welten in mir gibt und andererseits sie in mir auch klar voneinander abgegrenzt werden. Zwischen diesen Welten und Räumen kann ich wechseln und hin und her gehen. Die Räume sind innerlich verbunden und doch durch Türen getrennt, die sich jedoch öffnen und wieder schließen lassen. In diesem Spannungsfeld schau ich mal weiter ...

6 Literaturverzeichnis

Auchter, T., Strauss, L.V. (2003): Kleines Wörterbuch der Psychoanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Busse, S., Tietel, E. (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Datler, W. (1999): Erziehungsberatung und die Annahme eines dynamischen Unbewussten. Über einige Charakteristika psychoanalytisch-pädagogischer Erziehungsberatung. In: Datler, W., Figdor, H., Gstach, J. (Hrsg.): Die Wiederentdeckung der Freude am Kind. Psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung heute. (S. 11-31) Gießen: Psychosozial-Verlag

Datler, W. (2009): Von der akademischen Entwicklungspsychologie zur psychoanalytischen Säuglingsbeobachtung: Über Esther Bick, die Methode der Infant Observation und die Entwicklung von psychosozialer Kompetenz. In: Diem-Wille, G. (Hrsg.): Ein-Blicke in die Tiefe: die Methode der psychoanalytischen Säuglingsbeobachtung und ihre Anwendung. (S. 41-66). Stuttgart: Klett-Cotta

Datler, W., Datler, M. (2014): Was ist „Work Discussion“? Über die Arbeit mit Praxisprotokollen nach dem Tavistock-Konzept. <https://phaidra.univie.ac.at/detail/o:368997> (Zugriff am 18.05.2023)

Datler, W., Steinhardt, K., Ereky K. (2002): Vater geht zur Arbeit ... Über triadische Beziehungserfahrungen und die Ausbildung triadischer Repräsentanzen im ersten Lebensjahr. In: Steinhardt, K., Datler, W., Gstach, J. (Hrsg.): Die Bedeutung des Vaters in der frühen Kindheit. (S. 122-141) Gießen: Psychosozial-Verlag

Figdor, H. (Hrsg.) (2008): „Denn wir können die Kinder nach unserem Sinne nicht formen ...“ (J.W.von Goethe). Festschrift zum 10jährigen Bestehen der Arbeitsgemeinschaft Psychoanalytische Pädagogik (APP). Wien: Empirie Verlag

Freitag-Becker, E., Lohl, J. (2022): Organisationsbeobachtung als diagnostische Methode. Ein Werkstattbuch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Heltzel, R. (2016): Die (Gegen-)Übertragungen des Beraters in der organisationsbezogenen Beratung. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hrsg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. (S. 17-34) Gießen: Psychosozial-Verlag

König O., Schattenhofer, K. (2006): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Lazar, R. (2009): Vom Kinderzimmer zum Konferenzraum: Die Beobachtungsmethode von Esther Bick und ihre Anwendungen bei Säuglingen und bei Institutionen. In: Diem-Wille, G. (Hrsg.): Ein-Blicke in die Tiefe: die Methode der psychoanalytischen Säuglingsbeobachtung und ihre Anwendung. (S. 201-214). Stuttgart: Klett-Cotta

Lazar, R., Lehmann, N., Häußinger, G. (1986): Die psychoanalytische Beobachtung von Babys innerhalb der Familie. In: Stork, J. (Hrsg.): Zur Psychologie und Psychopathologie des Säuglings. (S. 185-211) Stuttgart: frommann-holzboog

Lohmer, M., Möller, H. (2019): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer

Löwer-Hirsch, M. (2016): Der intermediäre Raum der Beratung. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hrsg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. (S. 45-58) Gießen: Psychosozial-Verlag

Steinhardt, K., Datler, W. (2005): Organisation und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben. In: Fasching, H., Lange, R. (Hrsg.): sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. (S. 213-231). Wien: Haupt Verlag.

Steinhardt, K., Datler, W., Gstach, J. (2002): Der lange Weg des Vaters in der Kleinkindforschung. Zur Einführung in den vorliegenden Band. In: Steinhardt, K., Datler, W., Gstach, J. (Hrsg.): Die Bedeutung des Vaters in der frühen Kindheit. (S. 7-14) Gießen: Psychosozial-Verlag

Steinhardt, K., Reiter, R. (2009): „Work Discussion“ Lernen durch Beobachtung und Reflexion von Arbeitsprozessen. In: Diem-Wille, G. (Hrsg.): Ein-Blicke in die Tiefe: die Methode der psychoanalytischen Säuglingsbeobachtung und ihre Anwendung. (S. 136-156). Stuttgart: Klett-Cotta

Weigand, W. (2016): Unsere institutionelle Gegenübertragung prägt unseren Umgang mit Macht in Organisationen. In: Obermeyer, K., Pühl, H. (Hrsg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. (S. 35-43) Gießen: Psychosozial-Verlag

7 Kurzbiographie

Pädagogin, Sonder- und Heilpädagogin (Universität Wien, Institut für Bildungswissenschaft)
Traumapädagogin (DeGPT)
Psychoanalytisch-Pädagogische Erziehungsberaterin (APP)
Kinderbeistand (JBA)

Persönliche Daten

Geboren 1978 in Zwettl/NÖ

Tätigkeiten

- Seit 2009** **Leiterin der Familienberatungsstelle** mit den Schwerpunkten Erziehungs- und Integrationsberatung in NÖ der Gesellschaft für ganzheitliche Förderung und Therapie NÖ GmbH (Stellen- und Teamleitung sowie Beratungstätigkeit)
- Seit 2007** **Pädagogische Assistenz der Geschäftsführung** der Gesellschaft für ganzheitliche Förderung und Therapie GmbH (Projektarbeit, interne Fortbildung für Pädagog·innen und Therapeut·innen, Fallbesprechungsgruppen, u.a.)
- Seit 2005** **Vortragstätigkeit, Workshops, Fallbesprechungsgruppen und Weiterbildungen** für Multiplikator·innen (Themenbereiche: psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung, Scheidung, Pubertät und Adoleszenz, Entwicklungspsychologie, Behinderung, Wut und Aggression, Ritzen und Suizid, AD(H)S u.a.)
- Seit 2005** **Privatpraxis:** Psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung, Scheidungsberatung, Beratung von Multiplikator·innen (Pädagog·innen, welche in Kindergärten, Schulen und im Behindertenbereich tätig sind), pädagogische Diagnostik und psychoanalytisch-pädagogisch orientierte Gespräche mit Kindern und Jugendlichen; Seit 2019 Supervision, Coaching und Organisationsberatung (i.A.u.S.)
- 2005 - 2013** **Besuchsbegleitung nach Trennung und Scheidung** im Rahmen der APP: Elternberatung in der Eingangsphase und begleitend zur Besuchsbegleitung, Begleitung von Besuchskontakten zwischen Eltern und Kindern
- 2005** Mitarbeit an der „**Evaluationsstudie über die Auswirkungen der Neuregelungen des KindRÄG 2001, insbesondere der Obsorge beider Eltern**“ (APP)
- 2001 - 2012** **Mobile Frühförderin** im Ambulatorium Zwettl/NÖ der Gesellschaft für ganzheitliche Förderung und Therapie NÖ GmbH
- 2000 – 2006** **Tutorin** am Institut für Erziehungswissenschaften