

GRENZGÄNGE

Wann beginnt ein Beratungsprozess und wo endet dieser?



Eine Abschlussarbeit von mag^a.art. Kerstin Wiesmayer im Rahmen der Ausbildung
ÖAGG - Supervision Coaching Organisationsberatung.

Erstbegutachtung: Andrea Tippe, MSc

Zweitbegutachtung: Maria Goldmann-Kaindl, MA, DSA

2023

ZUSAMMENFASSUNG

Die Parameter Raum, Zeit und Beziehung werden als drei wesentliche Faktoren eines Beratungsprozesses gesehen. Welche Grenzlinien sich innerhalb der einzelnen Punkte ergeben, war das Interesse, das zu dieser Auseinandersetzung geführt hat. Die Frage *Wann beginnt ein Beratungsprozess und wo endet dieser?* wird aus einer Kombination von persönlichen Erfahrungen, Praxis, Reflexion und wissenschaftlichen Texten beantwortet. Manche Prozesse verlangen nach einer Öffnung, andere brauchen eine Reduktion. Genauso verhält es sich mit Grenzziehungen. An manchen Stellen ist es unbedingt notwendig Grenzen zu ziehen, um in anderen Bereichen grenzenloses Tun zu ermöglichen.

Schlüsselwörter: Grenzziehungen. Praxiserfahrung. Reflexion. Raum. Zeit. Beziehung. Profession. Rahmenbedingungen. Auftragsklärung. Kontrakt. Haltung. Berufslaufbahn.

ABSTRACT

The parameters of space, time and relationship are seen as three essential factors of a consulting process. The boundary lines that emerge within the individual points were the interest that led to this debate. The question: *When does a consultation process begin and where does it end?* is answered from a combination of personal experience, practice, reflection and scientific texts. Some processes require an opening, others need a reduction. It is the same with demarcations. In some places it is necessary to draw boundaries in order to enable limitless action in other areas.

Keywords: Demarcations. Practical experience. Reflection. Space. Time. Connection. Profession. Regulatory framework. Clarification of the order. Contract. Attitude. Professional Career.

Kante, Schwelle, Grat
Umriss, Rahmen, Rand
Furche
Abschluss, Ausführung
Gegensatz
Barriere, Bremse, Schwierigkeit

Schritt, Tritt, Streifzug, Umweg
Weg, Linie, Fluss
Metamorphose, Veränderung, Wandel
Bewegung, Transfer, Ablösung
Aktion, Plan, Sequenz, **Handlung**
Raum
Team, Gruppe, Organisation

Grenze. Gang.

Freiheit ist nur dort möglich, wo Abgrenzungen beachtet werden.

W. Pechtl (Reichel, et.al., 2001, S. 226)

Während einem Seminar meinte Andrea Tippe, dass sie die Welt nicht anders betrachten kann als durch die Augen einer Frau. Diese Aussage hat mich damals beeindruckt. Etwas in mir hat sich geklärt.

Das Wissen über Geschlechterdifferenzen und -vielfalt wurde durch die gefühlte körperliche Ebene - meine Augen - erweitert. Ich bin eine Frau. Also sehe und schaue ich wie eine Frau. Das wiederum beeinflusst mein Denken und Handeln. Als Frau schreibe ich diese Arbeit und verwende deshalb bei Geschlechtsbezeichnungen, bis auf wenige Ausnahmen, die weibliche Form.

Dieser Text setzt sich mit Grenzziehungen im Kontext Supervision auseinander. Grenzen im Sinne von *Klarheit schaffen* oder *etwas definieren*. Daher ist es mir wichtig, zu Beginn hervorzuheben, aus welchem Blickwinkel der folgende Text geschrieben wurde. Wie bei einer Einzelsupervision, bei der das Umfeld der Klientin mitgedacht wird, denke ich auch hier konsequent alle anderen Geschlechter mit.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	7
RAUM	10
Eine Erkenntnis.	
Ein Gedankenraum mit physischen Auswirkungen.	
Den Raum halten.	
Eine Möglichkeit mich auszuprobieren.	
ZEIT	19
Wann beginnt ein Beratungsprozess?	
Die Zeit an sich.	
Die letzte Beratungseinheit.	
BEZIEHUNG	26
Von der Bildung zur Beziehung.	
Beziehungen in Kunst und Beratung.	
Grenzprofile.	
PROFESSION	32
Woran merke ich, dass ich Supervisorin bin?	
Praxiserfahrungen.	
Professionelle Grenzziehungen.	
KONKLUSIO	41
LITERATURVERZEICHNIS	46

EINLEITUNG

Eine Abschlussarbeit für die Ausbildung Supervision. Coaching. Organisationsberatung zu schreiben habe ich mir anders vorgestellt. Ich kann gar nicht genau sagen, welche Vermutungen es waren, doch an eine so umfassende Erfahrung, die privaten wie die professionellen Persönlichkeitsanteile betreffend, habe ich nicht gedacht. Beseelt darf ich nun die Einleitung schreiben, wissend wie die folgenden Seiten entstanden sind.¹

Als Einstimmung zu diesem Vorhaben, habe ich alle meine Mitschriften zu den dreiundzwanzig Seminaren der Ausbildung gelesen. Dabei war mein Fokus die Grenze. Wo haben wir inhaltlich wie praktisch Grenzen verhandelt, besprochen, untersucht oder analysiert?

Persönlich habe ich mich auf einen Prozess eingelassen, ohne zu wissen, wo ich ankommen werde. Ich habe mich selbst beobachtet und so manches Muster erkennen können. Außerdem durfte ich zwei Gefühle wahrnehmen die, kräftiger als angenommen, in mir verfügbar sind: Zuversicht und Vertrauen.

Grenzgänge. Was lässt sich dazu schreiben?

Bevor ich richtig begonnen habe, bemerke ich den Impuls dem Thema zu entfliehen. Es gäbe doch noch so viele andere Bereiche, die vielleicht sogar viel interessanter wären. Die Sprache in der Supervision, zum Beispiel. Mein Leistungsanspruch etwas ganz Außergewöhnliches zu schaffen, kriecht meinen Rücken hinauf. Und vor meinem inneren Auge spult sich der grenzenlose Prozess der Diplomarbeit an der Kunstuniversität noch einmal ab.

¹ Wie entsteht ein Text? Konkreter: wie entsteht der Text zu meiner Abschlussarbeit des Lehrgangs Supervision. Coaching. Organisationsberatung? In meinem Fall durch Gespräche in Lehrsupervision und Intervision, die persönliche Mitschrift zu den Seminaren, Literaturrecherche und den Erfahrungen in der Lernsupervision.

Die Ausbildung, der Ausbildungsträger, die Ausbildungsleitung, die Vortragenden und die Kolleg:innen sind der Kontext zu dieser Arbeit. Im Sinne der Intertextualität verweise ich in der Fußnote immer wieder auf die Inhalte der Seminare. Ich habe die Ausbildung begonnen, wissentlich eine Abschlussarbeit schreiben zu müssen. In diesem Sinne halte ich hier mittels Stichwörter fest, was damals in Resonanz ging und sich jetzt thematisch einfügt. Ich spanne hier, in Form eines Textbands, einen Bogen zu den unterschiedlichen Stationen der Ausbildung.

Anstatt mich in Verzweiflung und Überforderung zu verlieren, bleibe ich innerlich stehen, besinne mich und entdecke meinen Erfahrungsschatz beim Thema *Grenze*.

Die ersten zwanzig Jahre meines Lebens waren von der Hautkrankheit Neurodermitis geprägt. Meine körperliche Grenze war instabil. Als Tochter war ich auch Mitarbeiterin. Als Schülerin auch Klassensprecherin. Als Studentin auch Tutorin. Unbewusst habe ich immer wieder die Seiten gewechselt: von der Lernenden zur Vermittelnden. Ich habe in verschiedenen Branchen gearbeitet und ganz lange nicht gewusst, wo ich mich beruflich verwurzeln möchte. Meine künstlerische Tätigkeit verorte ich an der Grenze zwischen Kunst und Design. Ich werde hellhörig bei dem wie Menschen miteinander sprechen und beobachte das Zwischenmenschliche mit Interesse.

Mich dem ausgewählten Thema zu stellen, mich zu begrenzen, nicht davonzulaufen, da zu bleiben und zu fokussieren, bringt mir eine Fülle an Informationen über mich und meine Umwelt wie ich es nicht erwartet hätte. Viele meiner Unsicherheiten sind Ergebnisse unklarer Situationen.

Wenn ich über Grenzen nachdenke, fällt mir auch ein, woher ich komme - neben welchen Arbeitshaltungen ich aufgewachsen bin. Mein Kinderzimmer befand sich im ersten Stock eines Bauernhofes. Im Esszimmer gab es einen Tisch mit einem Chefsessel. Wir Kinder wurden vor Anderen lobend als tolle Mitarbeiter (das Wort Mitarbeiterin gab es nicht) vorgestellt. Der Bauer war demnach beim Essen so präsent wie es die Tochter vor Kunden nicht war. Eine Trennung zwischen beruflicher Tätigkeit und privatem Leben fand fast nicht statt.

Als Kunstpädagogin wie als Künstlerin habe ich zwei Berufe ausgeübt, die voraussetzen, dass man sich auch zu Hause, also im privaten Lebensbereich, mit Arbeitsthemen befasst, diese vorbereitet. *Je mehr Zeit du in etwas investierst,*

desto erfolgreicher wirst du. So könnte der Glaubenssatz lauten, der mein bisheriges Arbeitsleben geprägt hat.

Die Abschlussarbeit stellt einen markanten Punkt in meiner Biografie dar, denn durch die Ausbildung zur Supervisorin hat sich mein Blick auf Arbeit verändert. Grenzenloses Tun um der Arbeit Willen gehört der Vergangenheit an. Die Definition von Raum, Zeit und Beziehung steht nun am Beginn meiner Arbeitsprozesse. Der Kontrakt ist für mich besonders herausfordernd. Im Vorhinein eindeutig festzuhalten, wo, wann und wie man arbeitet, ist für mich Neuland. Es ist auch mit Angst verbunden - nicht angenommen zu werden, wenn ich meine Grenzen präsentiere. Um mich selbst zu unterstützen habe ich am Ende jedes Kapitels Fragen formuliert, die in Summe in Zukunft mein Werkzeug sind, um bei einer Geschäftsanbahnung das festzuhalten, was für meine Beratungsleistung wesentlich ist.

Wie konzentrische Kreise habe ich mich dem Thema Grenzziehungen in der Lehrsupervision angenähert. Aus unterschiedlichsten Perspektiven konnte ich wahrnehmen, wie eine Grenze aussehen kann, wo sie vorkommt und was sie bewirkt. Mit dieser Arbeit versuche ich Grenzziehungen im Beratungskontext festzustellen und dabei meine Rolle als Supervisorin zu definieren.

Wie grenze ich mein privates Leben von meinem Beruflichen ab? Wo verläuft die Grenze zu anderen Professionen wie Coaching oder Beratung? Wie positioniere ich mich als Supervisorin? Für welche Arbeitsschwerpunkte entscheide ich mich? Wie gehe ich mit einer Grenze um, die sich nicht mehr stimmig anfühlt?

RAUM

Auf der ersten Seite meines Dokumentationsheftes zur Lehrsupervision steht:

RAUMGESTALTUNG IN D. SUPERVISION

RAUM

Denkraum, Arbeitsraum, Sprechraum

Es ist der Raum, mit dem ich mich als erstes befasse. Begrenzt durch Wände, Boden und Decke stellt er eine Hülle dar, in der sich das gesprochene Wort ausbreiten kann. Manchmal kommt es als Echo zurück, manchmal wird es neu gedeutet oder anders formuliert, aufgeschrieben, zu einem Bild, widersprochen oder erweitert. Manchmal bleibt es im Raum stehen.

Um sprechen zu können muss es möglich sein zu denken. Ein Beratungsraum verbreitet demnach eine Stimmung, die der Entspannung dienlich ist. Hier sind die Sitzmöglichkeiten wesentlich. Gemütliche Konzentration ist das, was das Möbel können soll.² Außerdem sind einige Dinge, die Interesse erregen, hilfreich. Der Geist wird gekitzelt. Assoziationen ergeben sich und damit Erinnerungen und Gefühle. Beides brauchen wir, um gut in einen Beratungsprozess³ einsteigen zu können. Die Kombination aus weichem Sitzgefühl und angeregtem Seheindruck ist, meines Erachtens nach, eine gute Voraussetzung für ein konzentriertes Beratungsgespräch. Äquivalent dazu ist es die Person der Supervisorin die Beziehung und Abgrenzung ausstrahlt. „Oszillierendes Verstehen drückt die

² Sitzpositionen der Redenden > Körperhaltungen im Beratungskontext

³ der Wahrnehmung Raum geben

gleichzeitige Fähigkeit zu Nähe und Distanz aus, die Fähigkeit zu Empathie und Konfrontation im Sinne einer Gegenüberstellung.“ (Leuschner, 2007, S. 14)

Im Beratungsraum erfahre ich für eine bestimmte Zeit eine Abgrenzung zum alltäglichen Geschehen. Hier wird die Arbeit bedacht, besprochen und kreiert.⁴ Ich kann in diesem räumlich definierten Bereich meine Arbeitssituation betrachten und so Potential zur Änderung feststellen.⁵

Eine Erkenntnis.

In dem Buch von Sara Peschke „Wie wir arbeiten wollen. Über Selbstbestimmung und Selbstausbeutung“ beschreibt die Autorin, welchen Einfluss die Covid19-Pandemie auf das Arbeitsleben hatte und wohl auch noch hat. Sie schreibt als Mutter und zeigt einige Beispiele auf, wie absurd die räumliche Verbindung von Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit ist. Als ich das Buch gelesen habe, hatte ich noch kein Kind, ich war noch nicht mal schwanger. Ich hatte eine Vorstellung davon, wie es ist, wenn „im Zimmer nebenan die Kinder die Wände mit Knete tapezieren“ (Peschke, 2022, S. 32), doch ein Gefühl, im Sinne eines körperlichen Reizes dazu, hatte ich nicht. Das hat sich nun geändert. Ich weiß was damit gemeint ist, wenn die Autorin darüber schreibt, wie sie mit ihrem Kind in der Trage im Stiegenhaus auf- und abgeht und nebenbei Telefonate führt (vgl. ebd. S. 33).

Ich habe versucht, im selben Raum zu arbeiten, indem auch der Wickeltisch steht. Das Beantworten von Emails ist hier vielleicht möglich, doch jegliche Form von konzentrierter Arbeit ist mir nicht gelungen. Zu leicht schweifen die Gedanken ab. Zu viel Energie braucht es, um geistig dort anzuschließen, wo ich die Überlegungen verlassen habe. »Der Arbeitspsychologe Hannes Zacher sagt dazu: „Eigentlich brauchen wir einen Arbeitsplatz, der wirklich nur dafür gedacht ist. Es

⁴ Gefühle hörend - Gefühle redend

⁵ Etwas von innen nach außen bringen: „Wenn ... eine Stimme hätte, was würde die sagen?“ Reihenfolge beachten! Wie wird das Bild aufgebaut? In dieser Reihenfolge bearbeiten.

ist sonst schwer, in Arbeitszeiten produktiv zu werden und in der Freizeit abzuschalten.“ In seiner Studie heißt es: „Die örtliche Trennung von Arbeit und Freizeit, die ein externer Arbeitsplatz typischerweise bietet, hilft, um Arbeit und Freizeit geistig zu trennen, was wiederum zu mehr Aufmerksamkeit, Konzentration und Motivation führt.“« (Peschke, 2022, S. 37)

Das undeutliche Gefühl, Arbeit und Privat trennen zu wollen, wird durch die Erfahrungen der Mutterschaft eindeutig: ich brauche einen Raum, der einzig und allein für meine berufliche Tätigkeit eingerichtet ist.

René Reichel und Reinhold Rabenstein haben in ihrem Buch *kreativ beraten* eine Methode angeführt, die hier ganz wunderbar dazu passt.

»Beim Thema „Arbeit und privat“ ergibt sich eine spannende Weiterführung dieser Arbeit mit Symbolen dann, wenn TeilnehmerInnen zwei oder mehrere Symbole suchen und/oder zeichnen, z.B.:

„Suchen Sie sich ein Symbol für Ihre Arbeitssituation... und dann ein anderes für Ihre private Lebenssituation...“

Wenn alle ihre Symbole gefunden oder gezeichnet haben, geht die Anleitung weiter: *„Suchen Sie sich einen Platz im Raum für Ihr Arbeits-Symbol und legen oder stellen Sie es dort hin...“*

Suchen Sie sich dann einen Platz im Raum für Ihr privates Symbol und legen oder stellen Sie es dort hin...“

Gehen Sie jetzt ein paar Mal von einem Platz zum anderen - also zwischen Arbeitswelt und Privatleben - hin und her und spüren Sie, wie das zurzeit für Sie ist. Nehmen Sie die Nähe oder Distanz der beiden Gegenstände wahr, die Sie unbewusst richtig gewählt haben...“

Suchen Sie sich schließlich den Platz zwischen den beiden Symbolen, von dem aus Sie hier über Ihre Symbole und Ihre Erfahrungen damit sprechen wollen...“« (Reichel, Rabenstein, 2001, S.192)

Ein Gedankenraum mit physischen Auswirkungen.

Am 23.4.2021 wurde in der Lehrsupervision explizit das Thema Raum besprochen. Wem gehört der Raum? Safe Space. Sich einrichten. Das sind ein paar Stichworte aus den zwei Arbeitseinheiten. Hintergrund war meine Ausstellung, bei der es einen Moment gab, in dem ich nicht bei mir - mein Raum in mir nicht verfügbar war. Wir haben damals erarbeitet, wie wichtig es ist, sich selbst einen guten Platz zu suchen, um in der eigenen Kraft wirksam zu sein. Gut zwei Jahre später konnte ich bei



einer Teamsupervision die Erfahrung machen, wie sich die Tatsache, dass ich keinen eindeutigen Platz hatte - mir diesen Raum nicht genommen habe - als Unsicherheit in meinen Handlungen spürbar wurde. Ich habe mich temporär nicht verortet und das bei meiner Vorstellung, wer ich bin und wie ich arbeite, ganz deutlich gefühlt. Erst mit dem direkten Aussprechen „ich setze mich auf diesen Platz“ konnte ich meine Aufmerksamkeit dem Geschehen im Team widmen.⁶

Neben dem physischen Raum gibt es in der Supervision auch den mentalen Raum. Darunter verstehe ich jenes nicht greifbare zwischenmenschliche Gebilde, das durch die Rede der Klientin und das aktive Zuhören bzw. bewusste Nachfragen der Supervisorin entsteht. Ein Gedankenraum. „[...] in diesen Prozessen wird die verinnerlichte Haltung den Supervisor neugierig fragen und suchen lassen, um Hintergründe für einen Zustand zu erfahren, zu erkennen. Die Leidenschaft zur Wahrnehmungserweiterung als Bildungsgrundlage hört auch in fokussierten Prozessen als innere Einstellung nicht auf, lebendig zu bleiben.“ (Leuschner, 2007, S. 22) Als Supervisorin halte ich den mentalen Raum. Ich lebe eine konzentrierte

⁶ Entwicklung: Schildkröte und Flamingo

und wertschätzende Atmosphäre vor, achte auf das, was Aufmerksamkeit verlangt, und biete durch mein Sein und Tun einen Rahmen an. Gleichzeitig achte ich gut darauf, in welchen Momenten sich eine innere Grenze auftut. Ein Gefühl von *Stopp*. Dann ist zu entscheiden, ob dieses der Supervisorin mitzuteilen ist, oder ob es sich um eine Empfindung handelt, die mit mir als Person zu tun hat. Im zweiten Fall ist in der Reflexion herauszufinden, welches Thema in mir angesprochen wurde und was das bedeutet.⁷

Während einer Beratungseinheit höre ich, was die Klientin sagt, versuche festzustellen was sie damit meint, und reagiere entsprechend.⁸ „Das Erkennen des Sichtbaren und die Suche nach dem Verborgenen braucht unsere dauernde aufmerksame Neugier in der Entwicklung zwischenmenschlichen Verstehens.“ (Leuschner, 2007, S. 14) Bewusste Entscheidungen lenken meine Schritte. Als Supervisorin repräsentiere ich einen Raum, einen Rahmen und damit gleichzeitig die Grenze der Supervision. „Es werden nur solche Aufgaben übernommen, die transparent verhandelt worden sind und im Kontext vereinbart wurden. Supervisor*innen und Coaches halten die Grenzen ihrer Rolle und die vereinbarten Kontraktvorgaben ein.“ (DGSv, 2022, 3.)⁹

Den Raum *halten*.

Eine andere Form von Raum hat Wilfred Ruprecht Bion, ein britischer Psychoanalytiker mit indischen Wurzeln entwickelt. Sein Modell von Inhalt (contained) und Behälter (container) baut unter anderem auf Folgendem auf. „Beim Säugling, der seine nicht benennbare Spannung in die Umwelt projiziert, bedarf es einer Mutter, die in träumerischer Aufmerksamkeit (*reverie*) diese Spannungen aufnimmt und in umgewandelter Form zurückgibt, damit der

⁷ Übertragung - Gegenübertragung (Bekanntes wiedererkennen), im Fall ansprechen: „Ich spüre jetzt ...“

⁸ Grenzen der Intervention: wann stelle ich etwas zur Verfügung? Wenn ich unbedingt will, ist auch ein Teil von mir dabei > nach-denken!

⁹ Auftraggeberin | Supervisorin | Supervisorin > System / Kontext beachten

Säugling seine innere Vorstellungswelt entwickeln kann. Diese Fähigkeit zur träumerischen Aufmerksamkeit fordert Bion auch vom Therapeuten. Er muss das nicht Denkbare, den diffusen Affekt der Situation, aufnehmen und in Träumbares, Phantasierbares und Denkbares umwandeln.“ (Fliedl, 2002, S. 44) Die Klientin formuliert ihre Gefühle und darf sich sicher sein, dass diese bei der Supervisorin gut aufgehoben sind. „Beratung beginnt mit einem Vertrauensvorschuss in eine Beziehung, die sich erst im Laufe des Beratungsprozesses gestalten wird – oder nicht. [...] Mit der Akzeptanz der Beratungssituation geben Klient_innen Autonomie auf. Sie sind nicht mehr die allein Zuständigen für ihr Problem, sondern delegieren dieses an die Beratung.“ (Lackner, 2015, S. 42-43)

Bions Theorie ist für mich und für diese Arbeit interessant, weil er „die Beziehung der Gruppe zu ihrer Leitung in den Mittelpunkt rückt.“ (Amann, 2009, S. 411) Als Supervisorin werde ich mit bewussten und unbewussten Verhaltensweisen der Klientinnen konfrontiert. Diese gilt es auszuhalten,¹⁰ um einen Entwicklungsschritt möglich zu machen. Je nachdem welche „Grundannahmen (basic assumptions)“ (Goldmann, Wirnschimmel, 1994, S.



21) in der Gruppe vorherrschen, können bestimmte Themen besprochen werden oder eben nicht. „Bion kennt drei markante Grundannahmen:

- Abhängigkeit,
- Kampf-Flucht sowie
- Paarbildung.“ (Amann, 2009, S. 411)

Vermutlich kann ich Bions Theorie nicht eins zu eins auf eine Teamsupervision anwenden, doch während zwei Arbeitseinheiten bemerkte ich,¹¹ wie das Team

¹⁰ etwas halten, empfinden, aufnehmen, in geeigneter Form zurückgeben

¹¹ Was wird nicht gesagt? Über was wird nicht gesprochen?

inkl. Leitung, jedes Mal, wenn Kritik am aktuellen teaminternen Informationsfluss geäußert wurde, die Verhaltensweisen der Geschäftsführung besprachen. Es war dem Team und der Leitung nicht möglich ihre unbefriedigenden Kommunikationsstrukturen zu klären.¹² Sie wichen auf die übernächste Hierarchiestufe aus und verhandelten dort, was sie selbst betraf. „Themenwechsel, abweichendes Verhalten, [...] werden als Versuch der Leugnung der inneren Abhängigkeit durch einzelne oder die Gruppe gesehen.“ (Goldmann, Wirnschimmel, 1994, S. 22)

Den Menschen denkt Bion als „vergrupptes Wesen“, dass „seine Individualität [...] im Verstandenwerden durch die anderen“ (Fliedl, 2002, S. 27) entwickelt.¹³ Indem es gelingt, die eigene Person zu zeigen, kann eine Abgrenzung und damit eine Identitätsklarheit gefunden werden. Diesen Gedanken finde ich im Bezug zu supervisorischen Prozessen aber auch für Coaching interessant. In beiden Fällen soll die Klientin durch die Beschäftigung mit sich selbst und ihrer Arbeitssituation ein deutliches Bild über ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten erhalten. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen kann so gesehen Klarheit über die eigene Person bringen.¹⁴

„Um das Denkvermögen des Patienten, der Gruppe oder der Organisation verbessern zu können und damit zu ermöglichen, dass bis jetzt Udenkbares in Denkbare umgewandelt werden kann, muss sich der Therapeut, aber auch der Supervisor oder der Organisationsberater den diffus im Raum stehenden nicht benennbaren Affekten zuwenden. Der Behandler muss die in ihn projizierten Elemente, also die diffusen verwirrenden Gefühle, die in ihm entstehen, benennen

¹² Abwehrmechanismen erkennen: Thema kann aktuell nicht bearbeitet werden

¹³ Wunsch nach der „geschlossenen Gestalt“ ... etwas füllen das noch fehlt

¹⁴ Zukunftsbild: Wie wirkt sich die Intervention der Supervision in der realen Welt aus?

lernen und formulieren können, damit er sie in „verdauter“ Form als Alpha-Element zurück geben kann.“ (Fliedl, 2002, S. 48)¹⁵

Eine Möglichkeit mich auszuprobieren.

In der Intervisionsgruppe, die wir im digitalen Raum bilden, stellt sich immer wieder die Frage nach der Moderation. Den Widerstand¹⁶ in mir wahrnehmend habe ich mich eines Tages für diese Funktion gemeldet. Unser bisheriger Moderator wirkte auf mich geübt und sicher in seiner Gesprächsleitung.¹⁷ Er wusste wann welche Methode gut zu verwenden ist. Diese Fähigkeit verunsicherte mich, da ich mein Methodenrepertoire noch nicht intuitiv abrufen kann. Hier wird Erfahrung und Entwicklung in den nächsten Jahren ihres dazutun.

Während ich also innerlich immer wieder mit meinem Leistungsanspruch (es dem anderen Moderator zumindest gleich zu tun) kämpfte, entschied ich mich äußerlich für eine zurückhaltende Gesprächsbegleitung. Die Kolleginnen und Kollegen wollten sich austauschen. Beim Feedback wurde ich in meiner Rolle bestätigt. Der *ruhige Raum*, den ich zur Verfügung stellte, wurde als angenehm und stärkend empfunden – „man konnte einfach im Gespräch sein“.¹⁸

Beim Nach-denken ist mir aufgefallen, dass es je nach gewünschter Gesprächsart wohl eine entsprechende Begleitung gibt.¹⁹ In diesem Fall war der Wunsch sich austauschen zu können. Hier ist es wohl förderlich, wenn man den Rahmen des Raums möglichst wenig spürt. Assoziieren und kombinieren erfordert freies Denken und dieses wiederum gelingt gut, wenn keine Grenzen spürbar sind. Das von mir im Vorhinein als Ideal angesehene Methoden know-how meines Kollegen

¹⁵ Intuition <> Korrespondenz | fühlen, wahrnehmen <> sehen, nachfragen

¹⁶ Widerstand = dem unbeachteten Bedürfnis nachgehen

¹⁷ Der Gruppendynamische Raum: Macht, Zugehörigkeit, Intimität

¹⁸ Direkter Kontakt heilt (Gestalt)

¹⁹ Was hat Struktur mit Dynamik zu tun?

konnte durch diese Erfahrung in *eine mögliche Art der Gesprächsführung* umgewandelt werden.

Neben dieser Erkenntnis war jene, das Moderieren *einfach auszuprobieren* genauso hilfreich. Ich lerne mich im Tun besser kennen, kann Wirkungen erleben und Erfahrungen sammeln. So wie ich als Künstlerin bei Ausstellungen unterschiedliche Räume bespiele, erweitere ich als Beraterin meine Wahrnehmung, indem ich mich in verschiedenen Settings versuche.

Die räumlichen Gegebenheiten denke ich von Anfang an mit und passe sie, wenn möglich, entsprechend an.²⁰ Der Raum in mir, der Raum, den ich zur Verfügung stelle, der Raum den ich mir nehme oder der Raum den ich kreierte wirkt im Moment. Als Supervisorin möchte ich einen Raum oder Räumlichkeiten anbieten, die eine bedachte Betrachtung der aktuellen Arbeitsstation zulassen.

Wo wird die Supervision stattfinden? Wie ist der Raum ausgestattet? Welche Sitzordnung haben Sie bis jetzt verfolgt? Möchten Sie daran eventuell etwas ändern? Können Sie in diesem Raum gut arbeiten? Was muss für Sie ein Raum bieten, damit Sie sich wohl fühlen?

²⁰ Der Raum als Intervention für die Großgruppe > Raumgestaltung essenziell

ZEIT

Neben dem Raum ist es die Zeit, die bei Beratungsprozessen eine wesentliche Rolle spielt. Tatsächlich ist es die Zeit im Raum, die gemessen und an der sich orientiert wird. Sie steht begrenzt zur Verfügung.

„Meiner Erfahrung nach tun Menschen sich [...] mit dem Thema Zeit am schwersten. Zeitliche Grenzen ergeben sich daraus, wie Sie Ihre Zeit einteilen, wie Sie anderen erlauben Ihre Zeit zu beanspruchen, wie Sie damit umgehen, wenn Sie um einen Gefallen gebeten werden, und wie Sie Ihre Freizeit strukturieren. Menschen mit diesen Problemen tun sich schwer, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen, sich um sich selbst zu kümmern und ihren Bedürfnissen Vorrang einzuräumen.“ (Tawwab, 2021, S. 68-69) Möglicherweise erfährt dadurch die Zeit im Beratungskontext eine Wertschätzung.

Hier wird zu Beginn eindeutig festgestellt in welchem Zeitraum ein Austausch stattfindet. „Meine **professionellen Kompetenzen** und mein Fachwissen über Beratung bilden in dieser ersten Phase die Grundlage für meine Vorschläge, welches Setting man für die Beratung braucht und wie sie ablaufen kann. Ich agiere in dieser Phase aber nicht in erster Linie als Professional, sondern als Repräsentant eines zu bildenden Systems.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 72) Als Beraterin habe ich hier vermutlich eine Art Leitungsfunktion. Aufgrund meiner Vorschläge kann sich die Klientin im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe für ein stimmiges Beratungssetting entscheiden.

Wann beginnt ein Beratungsprozess? ²¹

Ich skizziere mit ein paar Worten eine Idee zu einer Gruppensupervision in meinem Kalender. Ich spaziere mit dem Kinderwagen an der Donau entlang und

²¹ wann mache ich was - was mache ich wann?

halte meine Gedanken in einer Audioaufnahme fest. Ich telefoniere mit Kolleginnen, um Unsicherheiten zu besprechen.

Während die Beratung selbst innerhalb eines eindeutigen zeitlichen Rahmens stattfindet, sind die Grenzen des Prozesses verschwimmend. „Ein Beratungsgespräch beginnt nicht erst dann, wenn Beraterinnen kontaktiert werden. [...] Die Beteiligten durchlaufen meist mehrfach den Prozess der Diagnose und der darauf aufbauenden Lösungsversuche, sie probieren verschiedene Maßnahmen aus, die dann mehr oder weniger gut funktionieren, und erst wenn sich eine gewisse Ratlosigkeit einstellt und der Druck steigt, eine befriedigende Lösung finden zu müssen, denkt man an Beratung und externe Hilfe. [...] Beraterinnen sollten sich klar machen, dass sie in einen laufenden Prozess einsteigen.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 64)

Ich sehe hier das Moment der Vorbereitung auf beiden Seiten. Während die Klientin darum ringt das Problem zu be-greifen, um es bearbeiten zu können, versucht die Supervisorin ihre Wahrnehmungsfähigkeit zu schulen und wachsam zu bleiben.²² Denn, indem ich jede Beratungseinheit reflektiere, ist es mir möglich Auffälligkeiten zu bemerken.

In der Woche vor einer Teamsupervision wollte ich die Teamleiterin anrufen, um die zeitliche Vereinbarung noch einmal zu besprechen. Eine Ahnung sagte mir, dass es hier etwas zu klären gibt.²³ Leider kam es nicht zu diesem Anruf.

Während ich mich am Tag der Supervision an das hielt, was wir schriftlich per Mail vereinbart hatten, handelten die Teamleiterin und ihr Team so, wie sie es bei vergangenen Beratungsprozessen gehalten hatten. Mit der Folge, dass alle zwanzig Minuten auf mich warteten. Zum Glück erlebte niemand im Team die Wartezeit als lästig. Im Gegenteil, sie wurde zum Austausch genutzt. Mir wurde

²² Diagnosekompetenz

²³ Unklarheit durch Skizzen, Stichwörter klären

durch diese Erfahrung einmal mehr bewusst, dass ich meiner inneren Stimme vertrauen kann. Und meine Rolle als Beraterin schärfen muss. Welche Information brauche ich wann, um mich gut auf eine Beratungseinheit vorbereiten zu können? Welche Informationen möchte ich unbedingt, möglicherweise auch öfters, teilen?

Kornelia Rappe-Giesecke stellt an den Beginn eines ersten Beratungsgesprächs²⁴ das Telefonat, das der Kontaktaufnahme dient. Dem folgt die Sondierungsphase. „In dieser Phase gibt es drei Aufgaben, die gleichzeitig gelöst werden müssen, weswegen diese Phase an Berater und gerade auch an Anfänger hohe Anforderungen stellt:

□ Der geschäftlich formale Rahmen muss geschaffen werden, die Rollen der Beteiligten sind zu klären und das Arbeitsbündnis muss geschlossen werden.

Dies sind drei parallele Prozesse, die man nicht nacheinander bearbeiten kann, sondern nur so, dass man anhand des einen Prozesses Bedingungen für den anderen klärt.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 69) Nachdem das Beratungssystem konstituiert (vgl. ebd.) wurde, kann man sich dem Kontrakt,²⁵ also der vertraglichen Regelung der Zusammenarbeit, zuwenden.

Damit wird zeitlich der Moment markiert, in dem sich beide Parteien, Supervisandin und Supervisorin, für ein gemeinsames Arbeitsbündnis entscheiden. Nach Marvin R. Weisbord soll der Kontrakt folgende Punkte definieren.

„1. Was jeder der beiden von der Zusammenarbeit erwartet;
2. wieviel Zeit jeder zu investieren bereit ist, wann und zu welchen Kosten;
3. die Grundregeln, unter denen beide Parteien zusammenarbeiten.“ (Weisbord, 2009, S. 268)

²⁴ Keine Diagnose beim ersten Gespräch.

²⁵ immer kritisch dem Auftrag gegenüber

Wie eingangs erwähnt, stellt der Kontrakt und dessen Vorbereitung für mich eine große Herausforderung dar. Neben der Tatsache, dass ich bis vor einigen Jahren oft durch die Aufregung dem Neuen gegenüber, meine Möglichkeiten bei der Gestaltung eines Vertrags übersehen habe, wurde ich mit der Idee sozialisiert, dass es schadet, Grenzen vorzugeben. Dahinter stand, so denke ich jetzt, vor allem eine finanzielle Angst. Diese überträgt sich unbewusst und ließ mich so manches Arbeitsbündnis eingehen, einzig mit dem Ziel Geld zu verdienen.²⁶

Im Hofladen meiner Eltern konnte man zum Beispiel den ganzen Tag einkaufen. Das hatte zur Folge, dass bei jedem Mittagessen mehrmals aufgestanden wurde, um Kunden zu bedienen. Die zeitliche Regelung einer Mittagspause wurde erst eingeführt als ich schon ausgezogen war. Geprägt von dieser Haltung fühlt es sich für mich noch immer eigenartig an vorzugeben unter welchen (zeitlichen) Bedingungen ich arbeite.²⁷ Gleichzeitig ist es genau diese Eindeutigkeit, die mich entspannt. „Die Grundregeln bestimmen den Prozess unserer Beziehung. Manchmal schreibe ich sie nieder, manchmal nicht. In jedem Fall arbeite ich daran, eine Verständigung entlang der folgenden Linien zu erreichen:

1. Ich bringe Methoden, Techniken, Theorien etc. ein, um Ihnen zu helfen, Ihre Probleme besser zu verstehen und zu bearbeiten. Sie sorgen für die Energie und die intensive Mitwirkung und übernehmen Ihren Teil der Verantwortung für den Erfolg. Bei der Problembearbeitung werde ich nur Lösungen empfehlen, bei deren Einführung ich auch bereit bin mitzuwirken.
2. Ein Teil meiner Arbeit ist es, heikle Themen aufzunehmen und Sie damit zu konfrontieren. Sie haben das Recht, nein zu sagen zu allem, mit dem Sie sich nicht befassen wollen. Wenn Sie sich frei fühlen, nein zu sagen, dann kann ich mich auch frei fühlen zu drängen.

²⁶ Handlungsimpulse auf Gefühle hinterfragen

²⁷ Leistungsverhalten vs. Erholungszeit

3. Sagen Sie mir rechtzeitig, wenn ich etwas tue, was Sie verwundert oder irritiert, und ermutigen Sie mich, das gleiche zu tun.“ (Weisbord, 2009, S. 271)

Über den Zeitraum der letzten fünf Jahre habe ich meine sozialisierte Haltung *den-anderen-recht-machen* bemerkt, beobachtet, analysiert, hinterfragt und geändert. Schritt für Schritt kann ich nun, in der Reflexion, die Entwicklung sehen und die Freude spüren, die die Freiheit, selbst zu bestimmen, wann und wie ich arbeite, mit sich bringt.²⁸

Die Zeit an sich.

Die bisherigen Erfahrungen als Beraterin haben mir bestätigt, dass ich Zeit und Zeitverlauf gut spüre. Ich weiß instinktiv wieviel Zeit vergangen ist. Das ändert nichts an der Tatsache, dass manche Prozesse mehr Zeit benötigen als gedacht. Hier kann ich meine Rolle als zeitliches Korrektiv während einer Beratung noch schärfen. Selten gelingt es mir, Prozesse aufgrund von geplanten Zeitabläufen abubrechen, obwohl ich aus eigenem Erleben weiß, dass eine zeitliche Begrenzung von außen durchaus erkenntnisreich sein kann.

Ich kann gut abschätzen welche Methoden sich im Zeitraum einer Arbeitseinheit ausgehen. Gleichzeitig durfte ich die Einsicht gewinnen, dass die Dynamik in einem Team eine zeitliche Flexibilität meinerseits erfordert. Ich muss, im Bezug zur verfügbaren Zeit, *in situ* entscheiden welche Frage ich vertiefe, wo ich das Team motiviere *aufzumachen* und wann ich beginne das Thema *einzufangen*.²⁹

Ich denke es ist die Vorbereitung und die Nachbereitung, die zeitlich nicht vollkommen begrenzt werden kann. Manchmal bringt mich ein Erlebnis in einem anderen Kontext auf eine mögliche Idee für ein kommendes Beratungsgespräch. Der zeitliche Abstand zu einer Beratung lässt Gedanken und Visionen zu, die sich

²⁸ Person – Kontext – Gesellschaft

²⁹ Geschehen beobachten (was passiert?) | meine Reaktion | Wirkung

innerhalb der ersten Stunden danach nicht auf tun. Ich erkläre mir das folgendermaßen: Während einer Beratung erfüllen mich die Eindrücke der Supervisorin. Für die Zeit der Arbeitseinheit speichere ich diese für sie, damit sie sich auf ihren Prozess fokussieren kann. Je nach Erzählung ist das mehr oder weniger bewegend. Erst wenn sich die Eindrücke der Arbeitseinheit *setzen*, sind diese auch von anderen Perspektiven zu betrachten. „Niemand kann eindeutig vorhersagen, wie ein bestimmter Einfluss von außen wirken und wie eine Gruppe darauf reagieren wird. Jede Intervention hat neben den beabsichtigten immer auch ungewollte Folgen.“ (König, Schattenhofer, 2018, S. 19) Demnach können nur in der Reflexion der Beratungseinheit oder des Beratungsprozesses Hypothesen gebildet und die Wirkungen der Interventionen festgestellt werden.

Dafür ist sicherlich auch der Austausch in einer Interventionsgruppe unverzichtbar. Andernfalls könnte ich aufgrund meiner „blinden Flecken“³⁰ vielleicht eine wesentliche Veränderung übersehen. „Wahrnehmungen sind immer perspektivisch. Es ist *diese* Person, die von *diesem* Punkt aus etwas wahrnimmt und sich einen Reim darauf macht.“ (König, Schattenhofer, 2018, S. 83) „Wenn man fragt, was denn in einer Trainingsgruppe, aber auch in anderen gruppenspezifischen Arbeitsformen, z.B. in einer Teambesprechung, eigentlich trainiert und praktiziert wird, dann ist es genau dies: die Wahrnehmung von Personen und Situationen, der Austausch dieser Wahrnehmungen durch Feedback und die Untersuchung der Annahmen und Voraussetzungen, auf denen diese Wahrnehmungen basieren.“ (ebd.)

Die letzte Beratungseinheit.

Der Sondierung steht die letzte Beratungseinheit gegenüber. Wie diese zustande kommt, ist meines Erachtens variierender Umstände geschuldet. Im besten Fall wurde beim Kontrakt ein bestimmter Zeitraum festgelegt und beidseitig

³⁰ persönliche Punkte mitdenken!

eingehalten. Möglich ist auch, dass Förderungen gestrichen oder Unternehmen Einsparungen vornehmen und daher die Beratungsleistung reduzieren. Ein anderer Grund kann sein, dass sich das Team für jemand anderen entscheidet. Auch als Supervisorin kann ich einen Prozess beenden. Eine Supervisorin verlangte von mir, für Sie mit der Ausbildungsleitung zu reden. Das war ihr einziges Anliegen an die Supervision und das wollte ich nicht erfüllen.

Äquivalent zur Zeit vor einer Beratung sehe ich die Zeit nach einer Beratung. Ein definitives Ende gibt es nicht. Vielmehr denke ich ein Ausgleiten. Ich überprüfe Interventionen, forsche deren Wirkungen nach, ziehe Schlüsse und baue die Erkenntnisse³¹ in meine Profession Supervisorin ein. Wissen das ich aus dem einen Beratungskontext ziehe, erweitert möglicherweise einen anderen. So geht das Eine in das Andere über. Die Zeit ist dabei wesentliche Bezugsgröße und unendliche Begleiterin in einem.

Wieviel Zeit möchten Sie in diesen Prozess investieren? Was haben sie bisher schon versucht? Welche Lösungsversuche haben sie bereits unternommen? Wie würden sie den Verlauf des Problems auf einem Zeitstrahl darstellen? In welchem Zeitraum erwarten Sie sich eine Lösung?

³¹ welches Thema wird auf welcher Ebene angesprochen?

BEZIEHUNG

„Umwelt beginnt daher mit der Initiative einer Zuwendung und der ungewissen Angst, vielleicht nicht eingelassen zu werden.“ (Schindler, 2016, S. 285) Diese Erfahrung durfte ich bei der Anfrage zu einer monatlichen Teamsupervision machen. Ich wollte dieses Team so gern begleiten. Ich versprach mir davon ein regelmäßiges Lernfeld und fixes Einkommen.

Anstatt zu fragen, wie Teamsupervision bis jetzt stattgefunden hat und was für die Zukunft gewünscht ist, habe ich mich in einer methodenintensiven Vorbereitung - „Haltegriffe in einer unbekanntem Situation mit unbekanntem Menschen in unbekanntem Umgebungen“ (Lackner, 2015, S. 44) - verloren.³² Hier hat sich gezeigt, „dass Angst keineswegs etwas Pathologisches ist, sondern unser Bemühen umspielt, in Anderes, Neues, Fremdes einzudringen.“ (Schindler, 2016, S. 285) „Gleichzeitig behindern die Haltegriffe professionelles Handeln, wenn dadurch der Blick auf die Beziehungsgeschichte zwischen Berater_innen und Klient_innen verloren geht.“ (Lackner, 2015, S. 44) In diesem Fall ist mir der Zugang zum Neuen nur bedingt gelungen. Der Auftrag blieb aus und ein großes Lernfeld hat sich aufgetan.

Von der Bildung zur Beziehung.

Als Lehrerin war ich es gewohnt gut vorbereitet in den Unterricht zu gehen. Ich habe angeleitet, vorgeführt, Inhalte bestimmt und vorgegeben. Auch als Künstlerin ist mir das Präsentieren geläufig. Während in der Schule, der *ich muss zeigen, was ich weiß*-Glaubenssatz im Hintergrund lief, konnte ich im künstlerischen Bereich *ich muss zeigen, was ich kann* hören. Beides ist für eine Teamsupervision³³ unbrauchbar. Und doch, so denke ich jetzt, haben diese Glaubenssätze unbemerkt mein Handeln bestimmt. „Als Berater_in sollte man seine eigene

³² Ratschläge und Weisheiten passen nicht in eine Beratung.

³³ Fragen zur Sache, zu den Möglichkeiten des Teams > keine individuelle Öffnung

Bedürfnislandschaft, seine inneren Ansprüche gut kennen und im Griff haben – und das gelingt nur mittels permanenter Selbstreflexion.“ (Lackner, 2015, S. 42)

Die Absage der Teamleitung und ihr Feedback lösten Zweifel an meiner Fähigkeit als Supervisorin aus. Meinem ersten Impuls, mir einen neuen Job zu suchen, bin ich nicht gefolgt. Vielmehr sah ich plötzlich, dass dieser Affekt ein Muster³⁴ darstellt. Konflikte bzw. Unsicherheiten, ob privat oder beruflich, bringen mich leicht dazu wegzugehen, auszuweichen, andere Wege zu beschreiten. Doch „Angst löst sich, wenn wir uns entscheiden, aus dem Zwischen-Dasein herausfinden in eine neue Entwicklung [...]. Deshalb markiert das Auftreten von Angst alle Entwicklungsschritte, persönliche und gesellschaftliche.“ (Schindler, 2016, S. 285-286) Das habe ich nun erkannt. Ich bin geblieben.³⁵ Zu wertvoll ist mir die Zeit, sind mir all die Erfahrungen, die ich in den letzten Jahren durch die Ausbildung beim ÖAGG machen durfte. „Beratung ist ein Beziehungsgeschehen. Es gibt dort kein Richtig und kein Falsch. Wir haben es hier nicht mit logischen Kausalzusammenhängen zu tun, sondern mit Ambivalenzen, Dilemmata, Paradoxien oder Aporien. Widersprüche müssen in Balance gehalten werden.“ (Lackner, 2015, S. 41)

In einer meiner ersten Lehrsupervisionen habe ich gefragt: „Darf ich das?“ Darf ich so sein, wie ich bin? Darf ich meinen Weg gehen, mit meinen Wertehaltungen, Einsichten und Ansichten? Dahinter verbirgt sich das Richtig und Falsch – eine binäre Denkweise. „Es geht nicht darum, dass sich am Ende ein »Geschlecht« durchsetzt und Macht erringt oder behält. Es geht vielmehr um die Frage, ob wir diese Kategorien, die mit Macht verbunden sind, überhaupt noch brauchen. Das ist eine viel größere Erschütterung, eine viel größere Herausforderung für unsere Gesellschaft, als es ein bloßer Machtkampf innerhalb von Gruppen sein könnte.“

³⁴ Sprache: wo wird etwas verdinglicht?

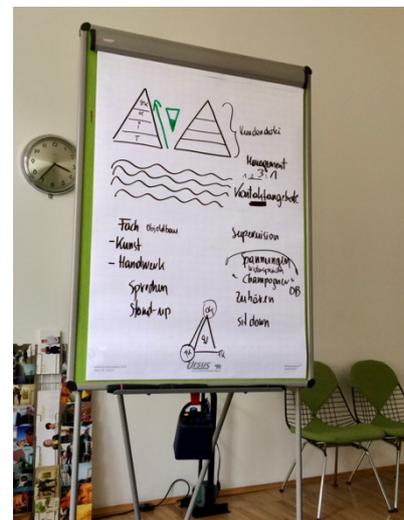
³⁵ lösungsorientiert

Ob diese Gruppen überhaupt noch existieren sollen, ist Gegenstand des Kampfes – nicht, wer gewinnt.“ (Kaiser, 2023, S. 46)

Ich selbst erlebe das Verlassen der binären Ordnung in Bezug auf mein „dürfen“ wie einen Schritt in die Freiheit. Ich denke hier ist die Grenze zwischen Person und Profession durchlässig. Erst durch die persönliche Erfahrung und Bereitschaft meine Denkweise zu weiten und mehr zuzulassen als richtig und falsch, ist es mir möglich diese Haltung als Beraterin zu leben.

Beziehungen in Kunst und Beratung.

Es ist mir ein Anliegen, neben meiner Beratungstätigkeit meine künstlerische Tätigkeit weiterzuerfolgen. Wie hier der Grenzgang aussieht oder sich in den kommenden Jahren entwickelt, ist auch für mich spannend. In jedem Fall braucht es im Bezug auf die Beziehungsbildung im künstlerischen Kontext ein *stand up*. Wie oben beschrieben geht es darum mich und meine Arbeit zu präsentieren. Bei Beratung hingegen ist ein *sit down*, im Sinne von zuhören und beobachten, die entsprechende Haltung. „Heruntergebrochen auf die Beziehungsebene, besteht die Kunst von Beratung meines Erachtens darin, sich einerseits auf die Beziehung einzulassen und andererseits genügend Distanz aufrechterhalten zu können, um diese Beziehung nicht aus dem Auge zu verlieren.“ (Lackner, 2015, S. 45)



Als Beraterin³⁶ bilde ich in der Supervision das Gegenüber, biete einen bestimmten Rahmen, weshalb Themen ganz anders besprochen werden, als wenn ich nicht da wäre. Sich hinzusetzen hat eine völlig andere Qualität als aufzustehen.

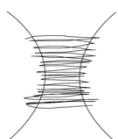
³⁶ im hier und jetzt

Im Körper werden andere Muskeln an- und entspannt. sit down macht den Oberkörper mit dem Kopf präsenter. Eine aufrechte zugewandte Haltung, bei der Augen, Herz und Hirn, gefestigt durch den Sitz, gemeinsam wirken können.

Während ich vor circa zwei Jahren noch bedenkenlos Erzählungen von Freunden oder Verwandten zusammengefasst habe, um in meinen Worten zu wiederholen, kommt mir dies aktuell eigenartig vor. Eine Grenzverschiebung vom privaten zum beruflichen Kontext hat sich aufgetan. „Grenzen sind uns nicht in die Wiege gelegt, sie werden uns beigebracht.“ (Tawwab, 2021, S. 202) Im Zuge der Ausbildung habe ich unterschiedliche Möglichkeiten kennengelernt, wie man Klientinnen zu Sachverhalten befragen³⁷ kann. Ich kann das Gesagte Wort für Wort wiedergeben und so als Spiegel wirken, Gesprochenes und Erzähltes wiederholen und so ein Bild schaffen, dass dann wiederum befragt werden kann oder eben das Gehörte in meinen Worten mit einer minimalen Unterschiedsbildung formulieren und so ein Narrativ erzeugen. Eine Fähigkeit, die ich mir im Laufe meines Lebens angeeignet habe, hat nun einen konkreten Platz gefunden. Ich kann diese im Beratungssetting sinnvoll nutzen und überlege gut, wann sie im privaten Leben passend ist. „Ich erkenne an, dass ich außerhalb meiner Arbeitszeit keine Therapeutin sein muss und berate daher niemanden nach Feierabend.“ (Tawwab, 2021, S. 205)

Grenzprofile.

Welche Kommunikationsfähigkeiten ich wo nutze ist, meiner Ansicht nach, eine wesentliche Grenzziehung. Bei der Durchsicht meines Fotoprotokolls aller Lehrsupervisionen ist auffällig, dass sich folgende Zeichnung wiederholt.



Grenzprofile.

Ein Bereich grenzt an einen anderen. Welche Teile sind durchlässig?

³⁷ Visuelle Hilfsmittel zur Orientierung > Gesprochenes in Bilder übersetzen. Gefühle zum Gesprochenen wahrnehmen, beobachten, formulieren, mitteilen.

Wo ist die Grenze definitiv? Was passiert dazwischen?

Privat)(Persönlich)(Professionell)(Organisation)(Team)(Person

)(stellt den Raum zwischen zwei Situationen dar. Beispielsweise agiert die Person selbst anders als sie es im Team tut und das Team ist Teil der Organisation, grenzt sich selbst jedoch vielleicht von dieser ab.

Für mich ist das Dazwischen interessant. Damit es einen Zwischenraum geben kann, braucht es abgegrenzte Bereiche. „Ohne *Grenzen* gibt es keinen Kontakt. [...] Jede Grenzerfahrung enthält nur dann Chancen für Neues, wenn sie als solche gesehen und angenommen wird. Man kann die These auch umkehren: Ein System, das seine Grenzen nicht kennt, kann keinen Kontakt machen.“ (Schmidt, Berg, 2004, S. 89) Wie Grenzen und Übergänge vom einen zum anderen aussehen können, ist für mich von Bedeutung. Hier sehe ich einen Schwerpunkt meiner Beratungspraxis.³⁸ Menschen dabei zu begleiten, ihre Handlungsmöglichkeiten und Einflussbereiche zu sehen, ist neben der Definition wo diese enden, im Arbeitsalltag eine hilfreiche Ressource.

Die Ausgestaltung der Grenzprofile, auch meiner eigenen, wird sich vermutlich immer wieder wandeln. „Die intuitive Verknüpfung aus Bildung und handhabbarem Wissen macht die Identität in der beruflichen Arbeit aus.“ (Leuschner, 2007, S. 20) Mit den Erfahrungen ändern sich auch die Grenzziehungen. „Es ging immer um die Verbindung von Praxis und Person.“ (Leuschner et.al., 2014, S. 46) Mit diesem Zitat spanne ich einen Bogen zu den Anfängen der Profession Supervision, die Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand im Interview mit Forum Supervision aufzeigen. Die Rückbesinnung darauf, wie etwas entstanden ist bzw. wie sich die aktuelle Situation ergeben hat, ist eine wesentliche Information um Neues entstehen lassen zu können. „Kontakt und die damit erzeugte Energie entstehen immer an einer Grenze. Es entsteht so

³⁸ Entscheidungen besprechbar machen

etwas wie eine *gemeinsame Schöpfung*. An dieser Grenze kann (muß nicht) Kontakt zur Begegnung, zur Aktivierung, zum Kampf, zur Konfrontation, zur Entlastung etc. führen.

[...]

Kontakt an sich ist weder gut noch schlecht. Immer entsteht Kontakt an der Grenze. Deshalb kann Kontaktnahme verschiedene Formen annehmen: sich annähern, auf Distanz gehen, sich abgrenzen, kommunizieren, kämpfen, Grenzen überschreiten etc. Die Erfahrung von Kontakt befähigt ein System zu wachsen, sich zu verändern, seine Fähigkeiten zu vergrößern, innerhalb seiner Umwelt effektiver zu funktionieren.“ (Schmidt, Berg, 2004, S. 89)³⁹

Wer hat mich angefragt? Welche Organisation steht dahinter? Was wird von mir erwartet? Welche Gefühle tauchen in mir auf? Wer steht mit wem in Verbindung? Welche Kommunikationswege werden genutzt, welche nicht? Wie haben Sie zu mir gefunden?

³⁹ Selbst- und Fremdbild

PROFESSION

Woran merke ich, dass ich Supervisorin bin?

Wo verläuft die Grenze zwischen Lernender und Beratender?

Ich erlebe die Antworten auf diese Fragen als mäandernden Prozess zwischen Klarheit und Ungewissheit und vermutlich werden mich Aspekte dieser Fragen mein gesamtes berufliches Leben begleiten. Möglicherweise ist hier auch die regelmäßige Überprüfung meiner Profession versteckt.

Wenn ich gefragt wurde, was ich beruflich mache, konnte ich selten eindeutig beschreiben wofür ich mich qualifiziert fühle. Das hat sich in den letzten Monaten geändert. Während die Künstlerin schon länger mit Sicherheit über meine Lippen kommt, hat nun auch die Supervisorin eine Standfestigkeit erfahren. Die Auseinandersetzung mit dieser Arbeit, das Erkennen *meines* Themas, die Praxiserfahrungen⁴⁰ und deren Reflexion lassen ein Gefühl von begründetem Wissen in mir aufkommen. Als würde sich etwas in mir zusammen- oder aufbauen. Mit jeder Arbeitseinheit formt sich meine Kompetenz. Welche Wirkung möchte ich erzielen? Welche Wirkung habe ich ausgelöst? „Wenn ich Supervision als Haltung verstehe, setze ich mich kritisch mit Organisationen auseinander. Damit ist noch nicht gesagt, dass ich nicht auch die Ziele und Interessen der Organisation in den Blick nehme. Aber dort, wo es Konflikte gibt, setze ich mich mit ihnen auseinander.“ (Leuschner et.al., 2014, S. 56)

Der Artikel von Gisela Clausen „Biografische Selbstvergewisserung“ (Clausen, 2023, S. 31) inspirierte mich darüber nachzudenken, wie es dazu kam, dass ich nun Supervisorin bin. Zwischen Menschen zu vermitteln⁴¹ hat mich schon in der

⁴⁰ Ziele formulieren: **schriftlich** **messbar** **attraktiv** **realistisch** **terminisiert**

⁴¹ Körperhaltung einnehmen, um nach-fühlen zu können. Körperhaltung verändern, um Prozesse anzuregen.

Volksschule interessiert. Während meiner Bildungslaufbahn ging es dabei auch oft darum zwischen Lehrenden und Lernenden zu informieren. Die Freude an der exponierten Position – in meiner Funktion gehörte ich weder der Gruppe der Lehrenden noch jener der Lernenden an – mischte sich mit der von Kindheit an erlebten Arbeitshaltung: *das gehört eben erledigt* und einem Interesse an Personen und Institutionen. „Berater_innen sind exponierte Gestalten, die gern im Mittelpunkt stehen (sonst würde ihnen keiner zuhören); ihr Hilfebedürfnis sollte gerade groß genug sein, um sich nach Beendigung der Beratung zurückziehen zu können, zuversichtlich, dass die Klient_innen nun in der Lage sind, ihre jeweiligen Situationen selbst in den Griff zu bekommen. [...] Für diesen Rückzug aus dem „Scheinwerferlicht“ (denn da stehen und strahlen die Klient_innen) brauchen Berater_innen ein Bewusstsein über ihre Rollen, über ihre Funktionen und über ihre Ichstärke.“ (Lackner, 2015, S. 46-47)

Auffallend ist meine Präferenz für Einzel- oder Kleingruppengespräche.⁴² Selten habe ich vor einer großen Gruppe gesprochen, wenngleich es die Fantasie gibt, dass ich auch in so einem Rahmen etwas zu sagen hätte. Aktuell fühle ich mich der Arbeit mit Teams, Führungskräften oder Einzelpersonen zugewandt. Gleichzeitig spüre ich eine Faszination gegenüber der Organisationsberatung⁴³ und der damit einhergehenden kollegialen Zusammenarbeit. Noch empfinde ich so manche Leerstelle in meiner Supervisorinnen-Identität und gleichzeitig Zuversicht, dass Erfahrung und Reflexion diese im Laufe der Zeit füllen werden.

Während ich zu Beginn der Ausbildung dachte, ich absolviere so schnell als möglich alle Seminare um den theoretischen Teil *hinter mich* zu bringen, änderte ich nach dem ersten halben Jahr meine Meinung. Es ging nicht mehr darum *fertig* zu werden, viel mehr wollte und will ich wissen, was es bedeutet, beratend tätig zu sein. „Supervision lädt Komplexität ein, bearbeitet Widersprüchliches und

⁴² Zuhören!!

⁴³ Wie ist das Grenzprofil von Organisation und Person gestrickt?

Paradoxien und ist sich ihres Nicht-Wissens bewusst.“ (Bayas-Linke, Faulstich, 2023, S. 7) Wie wirke ich auf andere? Was braucht es damit Gruppen gut arbeiten können? Wie komme ich an wesentliche Informationen? Wer darf hier bestimmen? Diese und ähnliche Fragen begleiteten meine beruflichen Tätigkeiten. Im Laufe der Ausbildung fand ich die entsprechenden Antworten, indem ich, angeregt durch die Seminarleiter:innen, mit meinen Kolleg:innen Themen der Arbeitswelt besprach.

Bewusst habe ich mich für die Ausbildung zur Supervisorin beim ÖAGG entschieden und unbewusst dadurch meine Unsicherheiten in Bezug auf Arbeit beantworten können.

Praxiserfahrungen.

Am Tag vor einer vereinbarten Team-Klausur rief mich der Teamleiter an, um aufgrund von Krankheitsfällen im Team den Klausurtag abzusagen. Bis zu diesem Moment hatte ich noch keine Rahmenvereinbarung formuliert. Die Tatsache, dass durch diesen Anruf weder meine Vorbereitungszeit noch der frei gehaltene Tag bezahlt wurden, ließen mich das Thema Kontrakt noch einmal, und diesmal praxisbezogen, bedenken. Zu welchen Bedingungen möchte ich mein Wissen, meine Beobachtungsgabe und Analysekompetenz zur Verfügung stellen?⁴⁴ Die Auseinandersetzung mit den Grenzen meiner Beratungsleistung hatte etwas Erleichterndes. Den Akt des Definierens erlebte ich als Selbstermächtigung. Seitdem sende ich bei der Angebotslegung meine Rahmenvereinbarung mit und verweise dezidiert darauf. „Die Klienten wissen, daß ich für Geld arbeite, genau wie sie. Ich mache jedoch auch einige meiner anderen Motive für die Zusammenarbeit in dem einzelnen Projekt klar. Augenblicklich interessiert mich besonders die Frage der Arbeitsstrukturierung und der Strategie für die Zukunftsplanung. Die Möglichkeit, etwas auf diesem Gebiet zu tun, erhöht meine Motivation für die Zusammenarbeit mit einem Klienten. Ebenso wirkt die

⁴⁴ Nicht gleich Wünsche erfüllen - wahrnehmen

Bereitschaft des Klienten, einige Verantwortung für die Situation zu übernehmen. Wenn Klienten für die Arbeit an ihren Problemen gut motiviert sind, bin ich es auch – und ich sage ihnen das. Damit mache ich deutlich, daß jeder von uns das Recht hat, einigen persönlichen Nutzen aus unserer Beziehung zu ziehen, zusätzlich zu dem Nutzen für die Gesamtorganisation.

Wichtig für die Beziehung: *Zeit und Geld.*" (Weisbord, 2009, S. 270) In supervisorischen Arbeitsbeziehungen fühle ich meinen Mut auf andere zuzugehen, erlebe mich selbst in Aktion und kann meinen ruhigen Persönlichkeitsanteilen einen Auftritt ermöglichen. Daneben ist es die Rahmenvereinbarung die ich, auch zu meinem persönlichen Nutzen, definiert habe.

Eine weitere lehrreiche Situation, die mein Tun als Beraterin erweitert hat, war eine Teamsupervision im psychosozialen Feld. Am Tag vor der ersten Supervision teilte mir die Leitung⁴⁵ mit, dass sich das Team neben mir noch eine weitere Supervisorin ansieht. Diese Information wurde erst mit der Absage unangenehm. Als klar war, dass nicht ich, sondern die andere Person gewählt wurde, fühlte ich Neid und Scham. „Erfolg und Scheitern in der Beratung sind nicht eindeutig unterscheidbar. Die Perspektive der Betrachter ist eine wesentliche Einflussgröße. Ein aus der Sicht der Klient_innen gescheitertes Beratungsprojekt kann aus der Perspektive der Berater_innen durchaus als erfolgreich gewertet werden. Umgekehrt kann eine aus der Sicht der Berater_innen missglückte Beratung durchaus fruchtbare Impulse für die Klient_innen geliefert haben. Denn jeder Kontakt mit den Berater_innen ist bereits eine Intervention in das System, selbst Kontakte, die noch gar nicht stattgefunden haben, also nur angekündigt wurden. [...] Jeder Anfang in einer Reihe von Anfängen birgt eine nicht einschätzbare Anzahl an Fehlermöglichkeiten. Wobei ich als Berater_in nie wissen kann, ob der vermeintliche Fehler (aus meiner Sicht) beim Klientensystem als hilfreiche Intervention ankommt, und umgekehrt. So könnte beispielsweise eine

⁴⁵ Was machen Begrifflichkeiten mit Stellenpositionen?

(aus meiner Sicht) geniale Intervention im Klientensystem auf Unverständnis, Ablehnung oder Widerstand treffen. Oder: Eine nicht als Intervention intendierte Äußerung erzeugt im Klientensystem unvorhersehbare Resonanz, die den Beratungsprozess fördert.“ (Lackner, 2015, S. 43-44)⁴⁶

Das Feedback der Teamleitung hat mich zweierlei gelehrt: 1. Was für mich stimmig ist, kann jemand anderen verunsichern. Daher ist es notwendig immer wieder das Ziel der Zusammenarbeit zu erfragen. 2. Die Wirkung meiner Interventionen⁴⁷ werde ich immer erst im Nachhinein erfahren. Daher ist mir nur durch die Reflexion eine fachliche Weiterentwicklung möglich. „Sozialbildung ist auch das anwendbare Wissen darum, dass Institutionen immer sowohl ordnen wie auch entfremden. Wenn ich das Wissen um die Doppelpoligkeit von Institutionen ernst nehme, dann kann ich mich als Supervisor nicht vorbehaltlos mit Institutionen identifizieren. Und das gilt auch und insbesondere für die eigene Institution.“ (Leuschner, 2007, S. 20)

Feststellen was es braucht, um erfolgreich miteinander arbeiten zu können, kann ich, indem ich Fragen⁴⁸ stelle. Damit ich in Zukunft auf eine Inspirationsquelle bei der Auftragsklärung zurückgreifen kann, habe ich mir folgende Fragenliste erstellt. „Die Rolle, die der Berater in dieser Sondierung einnimmt, ist eine völlig andere als im laufenden Beratungsprozess. Hier steht seine Funktion, nicht seine Fachlichkeit im Vordergrund.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 71)

Was erwarten Sie von unserer Zusammenarbeit? Wieviel Zeit möchten Sie investieren? Welche Kosten können Sie tragen? Haben Sie bereits (Team)Supervision in Anspruch genommen? Wenn ja, wie wurde das Setting bisher gestaltet? Was wollen Sie beibehalten, was soll sich ändern? Für welches

⁴⁶ Was stelle ich zur Verfügung? ist die Frage.

⁴⁷ Stabilität - Veränderung = auf die Ausgeglichenheit achten

⁴⁸ Analyse - Diagnose - Intervention <> individuell - interaktional - systemisch

Problem soll diese Beratung mit diesem Auftrag eine Lösung sein und bringen?
Was erwarten Sie von mir? Wer wird an der Beratung teilnehmen?

„Kurz gesagt, die Kontraktarbeit hört eigentlich nie auf. Jede Sitzung mit dem Klienten erfordert, daß ich den Kontrakt überprüfe. Erfährt er alle, mit denen ich zusammenarbeite? Ist es klar, was wir jetzt tun? Und warum?“ (Weisbord, 2009, S. 273)

Professionelle Grenzziehungen.

Als Beraterin bin ich ständig damit konfrontiert Grenzen zu ziehen. Es gilt eine Balance zu finden zwischen Anspannung und Entspannung. Wie viele Beratungen kann ich pro Woche anbieten? In welchen Abständen brauche ich Pausen? Was braucht es, um einen guten Ausgleich zur Arbeitszeit zu schaffen?

Auch innerhalb einer Arbeitseinheit sind Grenzziehungen notwendig. Wie ausführlich lasse ich mir eine Situation erläutern?⁴⁹ Wann öffne und wie fokussiere ich ein Thema? Wie gehe ich mit Un-/Pünktlichkeit um?

Beim Austausch mit Kolleg:innen stellte sich heraus, dass alle Erfahrungen mit Grenzziehungen hatten. Vor allem die Themen individuelle Ressourcen, Ausdauer⁵⁰ und Aufmerksamkeit wurden angesprochen. Außerdem wurde Beratung angeboten, obwohl man befangen war und das Aufzeigen von Grenzen fällt immer wieder schwer.⁵¹ Das Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten kann undeutlich sein. Persönliche wie professionelle Veränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Meist ist es ein stetiger Prozess im Hintergrund, der sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer Handlung manifestiert. So wird manchmal erst durch das Überschreiten der eigenen Grenzen, diese erkannt.

⁴⁹ Sprachvielfalt: die Sprache meines Gegenübers, mein Gegenüber verstehen > Berufsgruppenspezifische Umgangsformen (verbal, nonverbal, Dresscode, ...)

⁵⁰ Zeitmanagement

⁵¹ Grenze der Kompromissbereitschaft: Auftragsklärung: wo könnte ich in Bedrängnis geraten?

Das Verhandeln von Grenzen und deren Öffnungen ist meines Erachtens ein wesentlicher Bestandteil supervisorischer Arbeit und deren Prozesse.

Nedra Glover Tawwab beschreibt in ihrem Buch *Grenzen machen uns frei. Ein Wegweiser sich selbst treu zu bleiben*, wie es zu einem grenzenlosen Umgang mit sich und dem eigenen Umfeld kommen kann. Sie zeigt Handlungsmöglichkeiten auf wie Grenzziehungen im privaten wie im beruflichen Leben gelingen können und beschreibt deren Mehrwert. Ein Kapitel widmet sie dem Thema Arbeit. Hier erzählt sie, welche Grenzen sie setzt, um als Therapeutin gut arbeiten zu können. Außerdem stellt sie Listen für die Praxis zur Verfügung. Ich fand einige Punkte davon anregend und interpretierte sie für meine freiberufliche Tätigkeit.

- Ich achte auf eine Obergrenze von Klientinnen pro Woche.⁵²
- Von meiner gesamten Arbeitszeit verbringe ich zwei Drittel als Beraterin. Ein Drittel verwende ich für meine künstlerische Tätigkeit.
- Ich starte und beende meinen Arbeitstag pünktlich und achte auf regelmäßige Pausen.
- Ich priorisiere Aufgaben nach Dringlichkeit und Frist und bearbeite am Wochenende keine beruflichen E-Mails.
- Außerhalb meiner Arbeitszeiten bin ich keine Supervisorin und berate daher auch niemanden.
- Wenn nötig bitte ich Kolleginnen um Unterstützung oder Hilfe.
- Ich gehe selbst zu einer Therapeutin, um Probleme zu verarbeiten, die in meinem Leben auftreten. In Intervision und Supervision kontrolliere ich meinen fachlichen Umgang und dessen Wirkungen.
- Ich bemühe mich, Probleme direkt anzusprechen.
- Ich zeige meinen Mitmenschen, dass ich meine Grenzen ernst meine.

⁵² Eigene Grenzen bei Klientenanfragen erkennen und ansprechen.

- Ich mache mehrmals im Jahr Urlaub und arbeite in dieser Zeit nicht. Damit dies gut möglich ist, erstelle ich eine Abwesenheitsnotiz für E-Mail und Telefon. (vgl.: Tawwab, 2021, S. 204 – 209)⁵³

In der Profession Supervision geht es demnach darum, in bestimmten Bereichen klare und eindeutige Grenzen vorzugeben. Dies betrifft die eigene Büroorganisation genauso wie die Arbeit im Feld. So wie der Arbeitstag einen definierten Anfang und ein Ende haben sollte, gibt auch eine Arbeitseinheit mit fünfzig Minuten eine klare Zeitspanne vor. Diese eindeutigen Grenzen sind notwendig, damit den Prozessen grenzenlos gefolgt werden kann.

Wenn Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand über die Anfänge der Supervision erzählen, dann kommt dort auch vor, dass es wohl relativ einfach war sich auf formale Kriterien der Supervisionsausbildung zu verständigen. Viel schwerer war die „Auseinandersetzung mit Werten und Inhalten.“ (vgl. Leuschner et.al., 2014, S. 44) Hier sehe ich meine Idee bestätigt: Eindeutige Grenzen sind notwendig, um Inhalte bedenkenlos besprechen zu können. Wenn Raum, Zeit und Beziehung geklärt sind, kann dem Dazwischen Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dann können jene Themen und Prozesse angegangen werden, die ein mehrfaches Aushandeln und Betrachten benötigen. „Das Setting regelt in der Beratung Zeit und Raum. Ein transparenter, geordneter Ablauf vermittelt Sicherheit in einem unsicheren Sujet auf einem unsicheren Terrain. Das Einhalten solcher Rahmenbedingungen ermöglicht einen angemessenen Tiefgang der Interventionen, die gerade so viel irritieren dürfen, dass das System aus der eigenen Systemlogik gerüttelt wird, ohne auseinanderzufallen.“ (Lackner, 2015, S. 44)

⁵³ Wichtige Prozesse passieren in der Pause.

Mit wem arbeite ich zusammen? Wer sind meine Kooperationspartnerinnen? Was muss ich über die wissen? Bin ich der Anfrage gewachsen?⁵⁴ Wer könnte mich unterstützen? Verspüre ich Lust für diesen Auftrag? Was bin ich bereit zu geben? Wo spüre ich meine Grenzen?

⁵⁴ SV orientiert sich an Emotionen | CO an Autonomie

KONKLUSIO

Nun bin ich tatsächlich beim letzten Kapitel meiner Abschlussarbeit angelangt und vor mir liegt die Aufgabe eine Schlussfolgerung, ein Ergebnis oder eine Lehre aus den vorherigen Seiten zu ziehen.

Vor zirka sechzehn Monaten hat die konkrete Themenfindung begonnen und vor zirka acht Monaten habe ich mich für die Forschungsfrage: *Wann beginnt ein Beratungsprozess und wo endet dieser?* entschieden. Diese zeitliche Darstellung ist mir wichtig, um das Prozesshafte zu betonen. Es braucht Zeit, bis Ideen und Gedanken sich zu einem Text formen lassen. Genauso ist es bei supervisorischen Prozessen. Während der Arbeitseinheit werden Themen ausgesprochen, die dann im Arbeitsalltag ihre Umsetzung erfahren. Das gelingt und gelingt nicht. Es braucht Zeit, bis sich andere Verhaltensweisen etablieren. Es sind Grenzgänge zwischen Gewohntem und Ungewohntem.

Diese Arbeit betrachtet einzeln die Parameter Raum, Zeit und Beziehung, um sie in Folge miteinander zu denken. Wie sehen hier die Grenzziehungen aus?

Zu Beginn dieser Auseinandersetzung versprach ich mir einen eindeutigen Leitfaden, eine Art Rezept, wann man Grenzen setzt, wie nicht und was es zu vermeiden gilt. Hier an diesem Punkt denke ich, es war meine Unsicherheit diesem Text gegenüber, die das Bedürfnis nach verständlichen Lösungen provozierte. Gleichzeitig gab es, wie beschrieben, auch innerlichen Widerstand. Eine Ausbildung abzuschließen, bedeutet auch, selbst mit dem Gelernten umzugehen. Mit dem Überreichen des Ausbildungsnachweises bin ich freiberuflich im Feld tätig. Das ist etwas völlig anderes als *in Ausbildung* Supervisionen anzubieten. Diese Tatsache habe ich gefühlt - wenngleich sie mir nicht völlig bewusst war - und sie hat mich verunsichert. Hinschauen. Aushalten. Dranbleiben. Da sein. Jetzt und hier. Das hat geholfen. Ich konnte so die Erfahrung machen, dass sich die Erkenntnis in jedem Fall einstellt, auch wenn ich diese (noch) nicht sehe. So war es

mir möglich meine Scheu, andere um Hilfe zu bitten, abzulegen. Ich konnte mein Nicht-Wissen zeigen und mich über Input freuen. Diese Lehre soll mich bei zukünftigen Prozessen, die den Anschein haben nicht bewältigbar zu sein, begleiten.

Die Kombination aus Praxis, Reflexion und Literatur hat mir eine neue Arbeitsweise eröffnet. Aktuelle und zukünftige Arbeitsprozesse starten nun bedacht. Der Rahmen wird abgeklärt. Das Ziel erfragt und die Möglichkeiten transparent kommuniziert. In meiner Rolle als Supervisorin darf ich unsicher sein und das auch so benennen. Ich darf auch stark sein, leise, laut, fröhlich, ernst, unbequem, fürsorglich und vieles mehr. „Es geht darum, mit dem Auftraggeber in Augenhöhe in Beziehung zu kommen, dies kreativ und flexibel, mit plausiblen Begründungen und ruhiger Geduld. Fast immer gibt es unterschiedliche fachlich gute Settingmöglichkeiten, die nicht zur Starre oder Unterwerfung führen, sondern eine rückbezüglich verstehende Beziehung zwischen Auftraggeber und Supervisor anbahnen.“ (Leuschner, 2007, S. 16) Als Supervisorin möchte ich Menschen dabei begleiten ihre Fähigkeiten für sich selbst gut einzusetzen. Ich möchte ein Gegenüber darstellen, das Konfrontation aushält und versteht, wann Nähe und wann Distanz angebracht sind.

Das Interesse, herauszufinden was hinter bestimmten Handlungen steht, hat mich hierher gebracht. Unbewusst bin ich meinem inneren Drängen gefolgt und kann jetzt in der Reflexion den roten Faden erkennen. Das beruhigt mich. Denn oft habe ich meine Berufslaufbahn als beliebige Aneinanderreihung unterschiedlichster Arbeitsverhältnisse gesehen. Nun kann ich den Mehrwert erkennen.

Vielleicht empfinde ich aktuell auch deshalb eine Art Sanftmut, wenn mir Menschen von ihren Arbeitsprozessen erzählen. Mein euphorischer Wille helfen zu wollen, Tipps zu geben, Wissen zu teilen oder Veränderung anzustoßen, ist vom

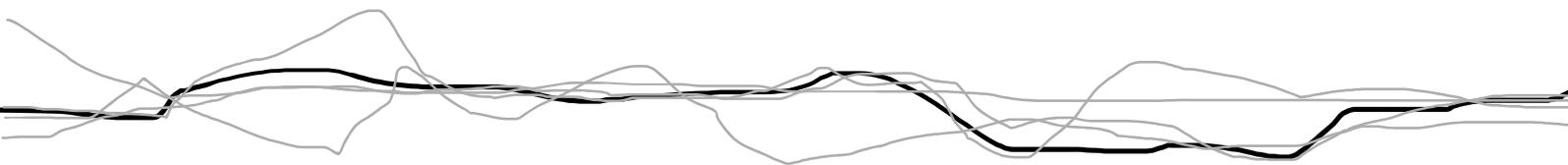
Zuhören abgelöst worden. Ich fühle diese Kraft in mir und weiß, dass sie mich nährt und zum entsprechenden Zeitpunkt gelebt werden kann. Die Einsicht, dass es Gründe dafür gibt, warum die Dinge so sind wie sie sind, erleichtert mich und weitet gleichzeitig meinen Blick auf das gesamte Feld. Wie wird gearbeitet? Wer arbeitet? Wer arbeitet nicht? Wo wird welche Arbeit verrichtet? Wer bestimmt Arbeitsabläufe? Wo werden die Entscheidungen getroffen? Wie wird Information geteilt?

In einigen Beispielen haben ich gezeigt, woher ich komme, mit welcher Arbeitshaltung ich aufgewachsen bin. Lange war es mir nicht bewusst und nun sehe ich ganz klar, dass es für mich ehrlich heilsam war und ist mich mit der Ausbildung zur Supervisorin dem Thema Arbeit zu stellen. Diese Abschlussarbeit verhandelt die Grenzen meiner zukünftigen supervisorischen Praxis. Entgegengesetzt zu meinen bisherigen, teils wirklich unüberlegten Arbeitsbeziehungen, kann ich nun mit ruhigem Gewissen Raum, Zeit und Beziehung klären, um nach der Sondierung den Kontrakt zu schließen und dann in einen konstruktiven Prozess einzusteigen. „Es gibt abgeschlossene Ausbildungen, aber es gibt keine abzuschließende Bildung. Während Bildung somit tendenziell endlos ist, versteht sich Problemlösung tendenziell ergebnisorientiert und zeitlich begrenzt. Supervision als Problemlösung ist in der Regel das Anliegen von Supervisanden und Auftraggebern. Supervision als Bildung verstehe ich als Matrix, auf der sich Problemlösung in der Supervisionsbeziehung entwickelt.“ (Leuschner, 2007, S. 20)

Den Anspruch schon zu Beginn *fertig sein zu müssen*, konnte ich mit dieser Arbeit ablegen. Viele fachliche Artikel beschreiben, wie wichtig die Klärung zu Beginn ist. „Will man die Selbststeuerungsfähigkeit eines Systems durch Beratung befördern, so sollte schon in der Sondierung auf die Ressourcen und die Mitarbeit der Ratsuchenden und Auftraggeber gesetzt werden.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 79)

Die Beschreibung derselben Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln, gepaart mit Praxiserfahrung hat in mir eine neue Haltung möglich gemacht. Auch in der Intervision konnte ich immer wieder erleben, dass so manche Unklarheit auf eine vergessene Frage zu Beginn zurückzuführen war. Gleichzeitig bemühe ich mich dem Auftragsklärungsgespräch gegenüber demütig zu sein, um meinen Leistungsanspruch im sprichwörtlichen Sinn im Zaum zu halten. Vollständigkeit ist kaum möglich. Jeder Auftrag ist anders. Jedes Setting verlangt andere Fragen. Ich denke das Nicht-Wissen ist Teil meines Berufes.⁵⁵

Insofern ist der Titel dieser Arbeit *Grenzgänge* gut gewählt. Es ist kein Grenzgang. Supervisorische Arbeit zeichnet sich durch ein Wegenetz aus. Während das Ziel (temporär) eindeutig ist, zeichnet sich der Weg dorthin durch unterschiedliche Gänge aus. Manche Prozesse verlangen nach einer Öffnung, andere brauchen eine Reduktion. Entlang einer Grenzlinie werden Inhalte ausgehandelt. Und mit jedem Aushandlungsprozess können sich Linien verschieben oder verändern. Die Linie der ersten Seite ist hier noch einmal eingefügt und grafisch erweitert. So wie sich mein Blick über die letzten sechzehn Monate weiterentwickelt hat.



⁵⁵ Es ist nie zu spät zurückzurudern!

Mit den Worten von Rainer Maria Rilke an Franz Xaver Kappus möchte ich meinen Grenzgang zwischen Beratung und Kunst andeuten und so diese Arbeit ausklingen lassen.

„Geben Sie jedesmal *sich* und Ihrem Gefühl recht, jeder solche Auseinandersetzung, Besprechung oder Einführung gegenüber; sollten Sie doch unrecht haben, so wird das natürliche Wachstum Ihres innern Lebens Sie langsam und mit der Zeit zu anderen Erkenntnissen führen. Lassen Sie Ihren Urteilen die eigene stille, ungestörte Entwicklung, die, wie jeder Fortschritt, tief aus innen kommen muß und durch nichts gedrängt oder beschleunigt werden kann. *Alles* ist austragen und dann gebären. Jeden Eindruck und jeden Keim eines Gefühls ganz in sich, im Dunkel, im Unsagbaren, Unbewußten, dem eigenen Verstande Unerreichbaren sich vollenden lassen und mit tiefer Demut und Geduld die Stunde der Niederkunft einer neuen Klarheit abwarten: das allein heißt künstlerisch leben: im Verstehen wie im Schaffen.

Da gibt es kein Messen mit der Zeit, da gilt kein Jahr, und zehn Jahre sind nichts, Künstler sein heißt: nicht rechnen und zählen; reifen wie der Baum, der seine Säfte nicht drängt und getrost in den Stürmen des Frühlings steht ohne die Angst, daß dahinter kein Sommer kommen könnte. Er kommt doch. Aber er kommt nur zu den Geduldigen, die da sind, als ob die Ewigkeit vor ihnen läge, so sorglos still und weit. Ich lerne es täglich, lerne es unter Schmerzen, denen ich dankbar bin: *Geduld* ist alles!“ (Rilke, 1903)

LITERATURVERZEICHNIS

Andreas Amann. *Der Prozess des Diagnostizierens - Wie untersuche ich eine Gruppe?* In: Karl Schattenhofer (HG), Cornelia Edding. Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2009

Dirk Bayas-Linke, Jörg Faulstich. *Entscheidungen entscheiden. Agile Teams in einer hybriden Organisation.* In: supervision - Mensch Arbeit Organisation Band 1, Psychosozial-Verlag, Gießen, 2023

Gisela Clausen. *Biographische Selbstvergewisserung - Wie kam ich zu dem, was heute der Begriff »politisch« für mich fasst?* In: supervision - Mensch Arbeit Organisation Band 2, Psychosozial-Verlag, Gießen, 2023

Ethische Leitlinien der DGSv

https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/11/Ethische_Leitlinien_2022.pdf

zugegriffen am 3.4.2023 um 13:06

Friederike Goldmann, Konrad Wirnschimmel. *Die Beobachtung in Gruppen.* Eigenverlag der Autoren, Wien, 1994

Susanne Kaiser. *Backlash. Die neue Gewalt gegen Frauen.* Tropen, Stuttgart, 2023

Oliver König, Karl Schattenhofer. *Einführung in die Gruppendynamik.* Carl-Auer, Heidelberg, 2018

Karin Lackner. *Beratung scheitert nicht!* In: supervision - Mensch Arbeit Organisation Band 3, Psychosozial-Verlag, Gießen, 2015

Gerhard Leuschner. *Supervision - eine Kunst der Beziehung*. In: supervision - Mensch Arbeit Organisation Band 2, Psychosozial-Verlag, Gießen, 2007

Gerhard Leuschner, Wolfgang Weigand. *Wege zur Professionalisierung - Über die Anfänge der Supervision in Deutschland*. In: Forum Supervision, 2014, S. 38-57
Download: 8.2.2023

Sara Peschke. *Wie wir arbeiten wollen. Über Selbstbestimmung und Selbstausbeutung*. HarperCollins, Hamburg, 2022

Kornelia Rappe-Giesecke. *Sondierung - von der Beratungsanfrage zum Kontrakt*. In: Karsten Trebesch (HG). *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2009

René Reichel, Reinhold Rabenstein. *Kreativ beraten*. Ökotopia Verlag, Münster, 2001

Rainer Maria Rilke

<http://www.rilke.de/briefe/230403.htm> zugegriffen am 9.5.2023 um 15:56

Raoul Schindler. *Zur Optimierung des Chaos*. 1990. In: Raoul Schindler, Christina Spaller et.al. (HG). *Das lebendige Gefüge der Gruppe*. Psychosozial-Verlag, Gießen, 2016

Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Gabal Verlag GmbH, Frankfurt, 2004

Nedra Glover Tawwab. *Grenzen machen uns frei. Ein Wegweiser sich selbst treu zu bleiben*. Narayana Verlag GmbH, Kandern, 2021

Marvin R. Weisbord. *Der Kontrakt in der Organisationsentwicklung*. In: Karsten Trebesch (HG). *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2009

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Alle Fotos und Skizzen in dieser Arbeit habe ich selbst gemacht.