

Zwei Zenschüler betrachteten eine Fahne, die im Wind flatterte, und diskutierten darüber. "Es ist die Fahne, die sich bewegt", sagte der eine. "Nein, du hast Unrecht", sagte der andere. "Es ist der Wind, der sich bewegt". Ein Meister, der den Streit mit angehört hatte, näherte sich den Schülern und sagte: "Ihr habt beide unrecht. Es ist euer Geist, der sich bewegt."

# Mein Supervisionskonzept

## Heike Wilbers

im Januar 2002

## ES IST DER GEIST, DER SICH BEWEGT. . .

Die Idee des Konstruktivismus beschäftigt mich seit meiner Schulzeit, obwohl ich damals natürlich noch nichts von diesem Begriff wußte. Für mich stand fest: Es gibt soviele Wahrheiten wie es Menschen gibt, es gibt unendlich viele Welten, ich kann alles, was ich sehe, auch genau andersherum betrachten.

Das glaube ich auch heute noch. Wir erdenken uns unsere Wirklichkeit selbst. Für seine Konstruktionen, sein Leben, ist jeder selbst verantwortlich.

Wie jeder seine Wirklichkeit in sich selber trägt, trägt er auch seine Lösungen in sich selbst.

**Die Wirklichkeit ist hier und jetzt.** Alle Konstrukte sind mit einem Verfallsdatum versehen.

WAS ERWARTET DEN LESER? Erst sage ich, was ich sagen werde, dann sage ich es, dann sage ich, was ich gesagt habe.

Zu Beginn erzähle ich, wie ich zur Supervision kam. Dann gebe ich zu erkennen, wes Geistes Kind ich bin und was die Supervisanden mitbringen müssen. Sodann definiere ich meine Ziele und Stärken.

Auf Seite 6 steht alles kurz, knapp und präzise, was mich als Supervisorin ausmacht.

Endlich betreten wir das Beratungszimmer . . . und los geht es - auszugsweise, exemplarisch konkret. Ihr erfahrt einiges über meine Kunden und meine Blickrichtungen.

Am Ende bringe ich das Wesentliche auf den Punkt.

DAS IST DIE GESCHICHTE meiner Konstruktion von "Supervision".

Als ich mich vor gut 10 Jahren als Trainerin für Managementtechniken selbständig machte, waren meine Motivation und mein Ziel, Menschen fit zu machen für ihre Führungsaufgaben. Ich hatte die Jahre zuvor mitgewirkt, ein kleines mittelständisches Unternehmen aufzubauen und eines seiner Produkte

erfolgreich am Markt zu plazieren. Ich erlebte in dieser Zeit, wie stark sich Jungunternehmer und angehende Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen enormer Leistungsbereitschaft und der Unkenntnis effektiver Arbeitstechniken bei unausgebildeten Führungsqualitäten aufrieben. Ich begann also, ihnen beizubringen, wie man eine Präsentation vorbereitet und durchführt, Verhandlungen mit Banken und zukünftigen Geschäftspartnern führt, unter welchen Gesichtspunkten man Personal aussucht und fördert, Arbeitssitzungen moderiert etc.

Es dauerte nicht lange, da fragten die ersten Teilnehmer nach einer Einzelberatung, z.B. im Zusammenhang mit einem konkreten Vortrag, einer heiklen Situation im Unternehmen, einem Konflikt im Team. Das gefiel mir, konkrete Begleitung in konkreten Situationen. Ich lernte, daß Menschen nicht losgelöst von dem System, in dem sie arbeiten und leben, betrachtet und beraten werden können. Systeme wirken auf ihre Mitarbeiter. Wie Menschen in ihrem Berufsfeld erfolgreich arbeiten können, davon hatte ich eine Idee. Wie aber war die Veränderung eines Systems möglich?

Bald reichte meine eigene Erfahrung nicht mehr aus und ich entschloß mich zu eine Ausbildung zur Organisationsentwicklung. Nun richtete sich mein Fokus auf die gesamte Organisation. Der einzelne Mitarbeiter, ob einfacher Sachbearbeiter oder Führungskraft, mußte hinter die Existenzsicherung des Unternehmens zurücktreten.

Die Arbeit in unterschiedlichen großen und kleinen Organisationen hat mich bereichert. Mit der Zeit spürte ich aber, daß reine Organisationsentwicklung dem Menschen nicht gerecht wird, ihn alleine läßt. Da mußte es noch etwas anderes geben. Menschen konstruieren die Systeme, in denen sie arbeiten, jeden Tag aufs Neue, halten sie am Leben, und gleichzeitig konstruieren eben jene Systeme diese Mitarbeiter. Das ist für mich Zirkularität. Und so kam ich zur Supervision.

**SUPERVISION ALS VERBINDENDES DRITTES.** Im Unterschied zu Training auf der einen und Organisationsberatung auf der anderen Seite bedeutet mir Supervision praxisbegleitende persönliche Unterstützung von Menschen im beruflichen Kontext. Das heißt, solidarisch sein mit der Supervisandin, dem Supervisanden.

#### ETHIK UND ANDERE GRUNDSÄTZE.

Ich hoffe, daß zwischen den Zeilen durchschimmert, welche ethische Einstellung mich in meiner Arbeit leitet.

Ich habe Respekt vor Menschen jeden Geschlechts, jeder Hautfarbe, Rasse und Religion. Ich verabscheue Gewalt und Quälerei.

Ich bin überzeugt, daß der Mensch von Grunde auf gut und schlecht ist.

Ehrgeiz und Mut halte ich für brauchbare Tugenden, und ich schätze die Tugenden der Faulheit und der Lust. Perfektion finde ich unnatürlich.

Wirtschaftlichkeit und Effektivität sind notwendige Maßstäbe. Am Ende muß, wie auch immer, die existenzsichernde Aufgabe bewältigt, das "Produkt" erzeugt sein.

Zu Menschen mit außergewöhnlichen Denk- und unkonventionellen Verhaltensweisen fühle ich mich stärker hingezogen.

Ich meine, wir sollten mit unseren Gaben und den Gaben der Erde großzügig umgehen.

Daher weht der Wind.

FREIWILLIGKEIT, OFFENHEIT UND VERTRAUEN sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Supervision. Daher finden diese Punkte auch ihren Platz im Kontrakt, den die Supervisanden mit mir schließen. Der Kontrakt wird schriftlich vereinbart und von allen unterschrieben. Darin steht unter anderem: Lernen ist das Ergebnis eigener Investition.

Die Beteiligten verpflichten sich zur Geheimhaltung aller in diesem Zusammenhang zugänglich gemachten vertraulichen Informationen.

**Die Ziele des Coaching bestimmt die Supervisandin/der Supervisand.**

**Das Erreichen dieser Ziele bleibt in ihrer Verantwortung.**

Hier arbeitet der Klient.

DIE ZIELE, DIE ICH VERFOLGE, SIND

- ... daß mein Geist in Bewegung gerät, und ich Ideen habe,
- ... ich die Möglichkeiten erweitere,
- ... Hilfe zur Selbsthilfe gebe,
- ... mich nicht anstrenge,
- ... Konflikte willkommen heiße.

MEINE STÄRKEN machen mich zuversichtlich.

Ich kann komplizierte und komplexe Zusammenhänge präzise und kurz zusammenfassen / darstellen. Ich kann gut strukturieren.

Noch besser kann ich zuhören, drastisch zuhören.

Ich kann schweigen.

Ich gehe rational-cognitiv an die Dinge heran und bleibe am Ball.

Ich habe Sinn und Ideen für unkonventionelle Vorgehensweisen und Lösungen.

Die Wirklichkeit ist hier und jetzt.

ALS SUPERVISORIN gebe ich RAUM, um das Thema des Teilnehmers lebendig werden zu lassen, und bin ZEUGIN.

Mit Fragen versuche ich, den Supervisanden zu ermöglichen, zu erleichtern, zu ermutigen, mit dem Raum zu spielen, zu konstruieren, ihn zu füllen, darüber hinauszuwachsen, Grenzen zu errichten, einzuhalten, zu sprengen.  
Ich bin dabei.

Und ich höre zu! Ich glaube erst einmal alles, nehme alles ernst, nehme alles beim Wort, bin Wortklauber. Ich bewerte nicht.

Ich bin neugierig. Ich glaube nichts, stelle alles in Frage, habe vor nichts Respekt, provoziere, irritiere, konfrontiere mit möglichen Alternativen und anderen Systemsichten.

Ich setze Spiele und Methoden ein, um andere, evt. neue Erfahrungen zu ermöglichen. Ich biete mich an als Erfinderin, als fühlender Mitmensch, als Echo, Vorbild, Spiegel, als Kummerkasten und advocatus diaboli . . .

. . . SITUATIV. INTUITIV. BERECHNET.

Wenn etwas nicht funktioniert, mache ich etwas anderes.

JEDER DARF SO SEIN, WIE ER IST. Die Supervisanden bringen alles mit, ihren Willen, ihre Fähigkeiten, ihr Wissen, das zu finden und zu lernen, was sie brauchen.  
Sie können arbeiten mit Herz und Verstand, mit Lachen und Weinen, mit Stift und Papier, mit Karten, Bildern, Stühlen, mit Phantasie und Träumerei. Es ist immer mehr möglich.

MEIN BERATUNGSZIMMER. Mir gefällt es, einen Spruch an der Wand hängen zu haben, den ich von Zeit zu Zeit gegen einen anderen austausche. Mal sind es Passagen aus Büchern, mal fremde, mal eigene Sinnsprüche. Manche Supervisanden schauen als erstes, ob ein neuer Spruch hängt. Oft kommen wir darüber ins Gespräch. Manchmal trifft der Spruch den Kern des Problems. Und oft unterstützt er mich in meiner Arbeit.

Laß dich niemals durch das, was du nicht kannst, an dem irremachen, was du kannst.

Ungeschoren zu bleiben ist der Wunsch aller Schafe. (Karl Krauss)

Ich erzähle auch gerne schon einmal eine kleine Geschichte, eine Metapher. Die vom Deckblatt zum Beispiel.

Jeder muß sein eigenes TERRITORIUM ausbreiten können, das auch respektiert wird. Die Supervisandin, der Supervisand sucht sich zuerst den Platz aus, auf dem sie, er sitzen will. Ab und zu, wenn jemand immer denselben Platz einnimmt, setze ich mich bewußt auf diesen Platz. Das irritiert immer.

MEINE SUPERVISANDEN SIND überwiegend Führungskräfte und Aufsteiger in Führungspositionen, aber auch engagierte Mitarbeiter, die sich weiter entwickeln wollen, professioneller und sicherer werden. Sie kommen als EINZELPERSONEN aus eigenem Antrieb und zahlen aus eigener Tasche, oder sie nehmen ein firmeninternes Angebot zum Coaching wahr, das die Firma ganz oder teilweise bezahlt. Das ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht. Der Kontrakt, der Dreieckskontrakt muß klar sein: Wer hat welche Absicht, welche Ziele? Wer darf was wissen?

Einmal kam der Leiter einer Entwicklungsabteilung, weil - wie er erklärte - seine Mitarbeiter mit ihm unzufrieden seien und meinten, er solle mal ein Coaching machen. Im Laufe des Gesprächs stellte sich heraus, daß er eine Abmahnung bekommen hatte. Unser Kontrakt war erst in der dritten Sitzung und nach Gesprächen mit dem Vorgesetzten klar formuliert.

Viele Führungskräfte haben den Übergang vom Fachmann zum Manager nicht erkannt und umgesetzt. Der Aufstieg in eine Führungsposition ist eine berufliche Neuorientierung, die Veränderung bedeutet. Und Veränderung macht

Angst. Die ENTWICKLUNG DER MANAGEMENTKOMPETENZ und die ENTWICKLUNG DER PERSÖNLICHKEIT sind Gegenstand des Coaching. Es geht um konkrete Fragen und aktuelle Probleme der Führung und des eigenen Führungsverhalten. Manchmal ist das mühsame Finden und Formulieren einer konkreten Frage schon der Erfolg des Coaching.

Wer sich nicht selbst befiehlt,  
bleibt immer Knecht. (Goethe)

Im Gegensatz zum Training geht es nicht um die Vermittlung von methodischem Know-How, sondern um die Reflexion und Vorwegnahme besonderer Problemfälle im Arbeitsumfeld sowie um die unterschwellige emotionale Dynamik persönlicher Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Supervisanden gehen oft mit einer konkreten Verhaltens- oder Handlungsalternative zurück in den Job, probieren, wie sie damit zurecht kommen, und reflektieren dann in der nächsten Sitzung, welche neuen, anderen Erfahrungen sie damit gemacht haben, was davon brauchbar ist.

Die Grenzen des Möglichen lassen sich nur  
dadurch bestimmen, daß man sich ein wenig  
über sie hinaus ins Unmögliche wagt.  
(Arthur C. Clarke)

Ein Supervisand, der nicht Nein sagen konnte, übernahm oft die Arbeit, die eigentlich seine Mitarbeiter machen sollten, und kam nicht zu seinen originären Aufgaben. Seinem Vorgesetzten gegenüber kam er in Erklärungsnot. Im Coaching entwickelte er den Plan, bis zur nächsten Sitzung in 4 Wochen einmal pro Woche klar und deutlich Nein zu sagen, auch auf die Gefahr hin, daß seine Mitarbeiter ihn dann für unsozial und gemein halten. Als wir uns wiedersahen, war er begeistert, daß die zurückdelegierte Arbeit selbstverständlich, ohne jedes Murren, ja fast mit Erleichterung von seinen Mitarbeitern selbst und pünktlich! erledigt worden war.

BESTEHENDE TEAMS oder Teams, die im Aufbau begriffen sind. Die Teammitglieder haben eine gemeinsame Aufgabe und ein gemeinsames Ziel - die oft erst im Coaching definiert werden - und sind untereinander abhängig. Persönliche Ziele müssen oft hinter dem Teamziel zurückstehen. Das muß man würdigen. Offenheit hat ihre Grenzen - die Teilnehmer müssen ja weiterhin zusammen arbeiten und miteinander auskommen. Entscheidend ist, daß die Teammitglieder überhaupt miteinander ins Gespräch kommen über ihre Aufgaben und Ziele, daß sie ihre Konflikte veröffentlichen und - auf der Metaebene - über die Art ihrer Kommunikation reden. Ich setze hier oft eine



Reihe von Teamspielen ein, die eine Erfahrung der Gemeinsamkeit und Vernetztheit ermöglichen, aber auch "funktionale" Vertrautheit schaffen.

Die Therapieleiter einer Klinik ließ ich neulich ein Bild malen "Unser Führungsteam aus meiner Sicht". Während alle in irgendeiner Weise einen Kreis symbolisierten, malte eine Teilnehmerin ein Schiff auf bewegten Wellen, hinter dem die Teammitglieder her schwammen. Eine Person war gerade dabei, zu ertrinken. Irgend jemand warf vom Schiff einen Rettungsring ins Wasser. Die Betroffenheit der Anwesend war enorm. Keiner hatte im Alltag die Notsituation der Malerin bemerkt.

Wenn es um Nachhaltigkeit geht, wird Reflexion professionell gebraucht.

GERNE ARBEITE ICH MIT GRUPPEN. Die Teilnehmer kennen sich nicht, kommen aus unterschiedlichen Berufsfeldern und Organisationen. Kollegiale Beratung steht im Vordergrund. Offenheit ist weniger bedrohlich - man sieht sich später nicht mehr. Mitunter bietet sich hier Coaching unter besonderer Themenstellung an, z.B. Moderation von Arbeitssitzungen, Projektsteuerung. Wichtig ist jedoch, daß sich - wie in jedem anderen Supervisionssetting - Entscheidungen nicht herbeilehren lassen.

AUCH EIN THEMA, das für den oder die Teilnehmer in der Regel einen beruflichen Karriereschritt bedeutet, ist Aufhänger für eine Supervision. Häufig ist das ein Vortrag, von dem viel abhängt, ein schwieriges Projekt oder eine Prüfung. Die Sachebene steht im Vordergrund, aber die persönlichen Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen spielen eine ebenso große Rolle - souverän sein, das Wesentliche betonen, außergewöhnlich auftreten, sicher und kompetent die Klippen meistern, Konsequenz, Disziplin und Struktur schaffen.

Eine Teilnehmerin hatte im Anschluß an ein Führungstraining ihren Traum wahrgemacht und Freunde zu einem Hauskonzert eingeladen. Sie kam zu mir, um mit mir Ihre Rede, in der sie die jeweiligen Musiker und ihre Darbietungen vorstellen wollte, zu feilen.

Eine Referendarin, die ihr Examen mit der Note 1 bestehen wollte, besprach fast jede Lehrprobe mit mir und nahm Beurteilungsgespräche gedanklich vorweg. Einmal bat ich sie, meinen Platz einzunehmen und die Rollen zu tauschen. Von da an lief sie alleine und kam nur noch einmal zur Examenslehrprobe wieder. Sie erreichte ihr Ziel.

DARAUF RICHTE ICH MEIN AUGENMERK:

DER BLICK IN DIE ZUKUNFT, die Vision. Ich arbeite gerne mit Zauberfragen "Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen auf und es ist genau so, wie Sie sich es wünschen. Wie ist es? Was ist anders?" . . . Ich ermutige dazu, den Zensor im Kopf beiseite zu schieben und alles zu denken, was gedanklich möglich ist. Umsetzen ist was anderes, das kommt später. In diesem Zusammenhang wende ich oft die Walt-Disney-Strategie an, die ich auch für Teams brauchbar finde.

DIE FOKUSSIERUNG AUF DAS KONKRETE. "Wie genau machen Sie das? Was werden Sie konkret tun? Sagen Sie es in einem Satz." Ich bleibe beharrlich, bis eine konkrete Aussage gemacht werden kann. "Sie werden also eine selbstsichere Haltung einnehmen? Wie machen Sie das? Was sehe ich, wenn ich Sie in dieser Haltung sehe? Woran werden die anderen merken, daß Sie es anders / so machen?"

DIE KEHRSEITE DER MEDAILLE. "Was wäre das Gegenteil davon? Was passiert, wenn es nicht funktioniert, die anderen nicht mitmachen, die Strategie nicht aufgeht? Wie wäre es, wenn Sie es genau anders herum machen? Warum wollen Sie das loswerden, ich würde das extra betonen."

Nicht das, was wir nicht wissen, bringt uns zu Fall, sondern das, was wir fälschlicherweise zu wissen glauben.

RESSOURCEN UND POTENTIALE. "Wie haben Sie das geschafft, diese Situation so zu meistern?" "Welche Ihrer Fähigkeiten und Stärken können Ihnen besonders dabei helfen?" Ermutigende Rückbezüglichkeit anstelle von Patentrezepten.

UNTERSCHIEDUNGEN finde ich sehr brauchbar. "Was wird ausgeblendet?" "Wie wird begründet?" "Welches System wird erkennbar?" etc.

EIGENE INVOLVIERTHEIT. Ist das vermeintliche Thema des Supervisanden mein Thema? Findet Übertragung statt? Introspektion ist wichtig.  
Die Reflexion meiner Arbeit als Supervisorin in der Lehrsupervision und kollegialen Beratung wird Bestandteil meiner Supervisionstätigkeit bleiben.

AUF DEN PUNKT GEBRACHT.

Ich bin Konstruktivistin. Meine Hauptaufgabe ist es, Supervisanden zu unterstützen und zu begleiten. Ich unterstütze sie darin, sich ihr Berufsfeld so zu konstruieren, daß sie möglichst viel Handlungs- und Verhaltensalternativen zur Verfügung haben, um ihre Ziele zu erreichen. Es ist egal, was sie wollen, entscheidend ist, daß sie die Verantwortung dafür übernehmen.

### Was es ist

Es ist Unsinn  
sagt die Vernunft  
Es ist was es ist  
sagt die Liebe

Es ist Unglück  
sagt die Berechnung  
Es ist nichts als Schmerz  
sagt die Angst  
Es ist aussichtslos  
sagt die Einsicht  
Es ist was es ist  
sagt die Liebe

Es ist lächerlich  
sagt der Stolz  
Es ist leichtsinnig  
sagt die Vorsicht  
Es ist unmöglich  
sagt die Erfahrung  
Es ist was es ist  
sagt die Liebe

(Erich Fried)