

Wie freiwillig sind Sie gezwungenermaßen hier?

Monika Storm

Zusammenfassung

Dieser Artikel ist Teil des Abschlussberichtes, der im Rahmen der Ausbildung zur Systemischen Supervisorin am IF Weinheim verfasst wurde. Im dargestellten Supervisionsprozess war das Thema Widerstand sehr präsent, den Supervisandinnen wurde ein Tool in Form von Wortspielen zu „wieder und wider“ angeboten.

„Ich weiß, dass Sie glauben, Sie wüssten was ich Ihrer Ansicht nach gesagt habe. Aber ich bin nicht sicher, ob Ihnen klar ist, dass das, was Sie gehört haben, nicht das ist, was ich meinte.“

(Alan Greenspan)

Der Supervisionsprozess fand in einem Altenheim statt, es bietet für 64 Menschen eine Wohnmöglichkeit, 20 davon sind Kurzzeitplätze. Die beiden Supervisorinnen¹ sind Fachkräfte und seit vielen Jahren als leitende Mitarbeiterinnen tätig. Sie hatten lange Jahre denselben Vorgesetzten, der in den Ruhestand verabschiedet wurde. Der neue Geschäftsführer ist seit ca. 1,5 Jahren in der Einrichtung und hat vieles verändert. Er möchte für die Leitungskräfte einen Termin vereinbaren, da er „viel Widerstand“ erlebt.

In einem ersten Gespräch berichtet er, dass die beiden Wohngruppenleitungen den Veränderungsprozess nicht voranbringen. Veränderungen sind aufgrund neuer gesetzlicher Vorgaben aus seiner Sicht dringend nötig, auch muss das Thema Personaleinstellungen und -entwicklung bearbeitet werden, denn in den nächsten Jahren werden viele Fachkräfte aufgrund ihres Alters das Haus verlassen. Ich erlebe einen Mann, der das Altenheim für die zukünftigen Jahre positionieren will, er versteht die beiden Leiterinnen aktuell nicht, denn „am Anfang waren wir ein sehr gutes Trio“. Er berichtet, dass sie sich nur widerwillig auf seine Idee der Supervision eingelassen haben und darum bitten, dass sie ohne den Geschäftsführer Termine mit mir machen können. Offen ist, in welcher Konstellation die Supervision auf Dauer stattfinden wird, der Geschäftsführer signalisiert Bereitschaft, jederzeit dazuzukommen.

1) Da fast ausschließlich Frauen beteiligt sind, ist durchgängig die weibliche Form verwandt worden.

Arbeitshypothesen:

- Möglicherweise sehen die beiden Leiterinnen keine Notwendigkeit von Supervision,
- verhalten die Wohnbereichsleitungen sich in Supervisionssitzungen angepasst und arbeiten an Lösungen, damit ich sie schnell in Ruhe lasse.
- Möglicherweise reagieren die Supervisandinnen auf die unbekannte Supervision mit Widerstand, um sich selbst zu schützen.
- Der Geschäftsführer und die Wohnbereichsleitungen haben eventuell unterschiedliche Problemdefinitionen und somit andere Konstrukte der Wirklichkeit.
- Um neutral und lösungsoffen zu sein, muss die Supervisorin sehr aufmerksam sein, da die Situation der Wohnbereichsleitungen ihr sehr vertraut vorkommen könnte,
- ... oder auch die Sichtweise der Geschäftsführung.
- Es könnte sein, dass die Wohnbereichsleitungen bewahren, die Geschäftsführung verändern möchte.
- Möglicherweise spiegelt sich das Thema der gesamten Einrichtung in der Leitungsebene wieder.

Exkurs Freiwilligkeit, Autonomie und Pflicht in der Supervision

Freiwilligkeit und hohe Eigenmotivation als Einstiegsbedingung für eine Supervision geht von einem quasi idealen Zustand aus. Einzelne Menschen, Gruppen oder auch ein Team wollen Unterstützung bzw. einen möglichen Rahmen, um die Arbeit zu reflektieren, sie setzen sich mit den Bedingungen auseinander und verstehen sich als Kunde und „Co-Produzent“ des Supervisionsprozesses. Sie/er/ein Team setzt sich aktiv für das Stattfinden eines Supervisionsprozesses ein. Das entspricht nicht immer der Realität, denn es gibt auch Gruppen/Menschen, die verpflichtet werden Supervision in Anspruch zu nehmen.

Unter Pflicht- bzw. Verpflichtungskontext ist zu verstehen, dass eine Institution, eine Person Verpflichtungen hat, z. B. im Rahmen einer Leistungsvereinbarung, die mit dem Jugendamt getroffen wurde (Nöcker und Molter, 2013). Beispielsweise müssen

- alle Mitarbeitenden nachweislich an bestimmten Schulungen teilnehmen,
- alle das erweiterte Führungszeugnis vorlegen,
- die Teammitglieder an Supervisionen teilnehmen,
- ...

Ein Unterlassen könnte die Kündigung der Vereinbarung von Seiten des Leistungsträgers nach sich ziehen. Laut Schwing und Fryszer (2006) gilt es in Arbeitsfeldern des Sozialwesens Abschied zu nehmen von der Erwartung, dass Menschen vorwiegend aus einer echten Motivation heraus Hilfe freiwillig in Anspruch nehmen. Vielmehr treffen Mitarbeitende immer

wieder auf Menschen, bei denen das Bedürfnis nach Veränderung gering oder gar nicht vorhanden ist. Auch im Rahmen einer Supervision kann sich herausstellen, dass es sich um einen Pflichtkontext handelt und nicht alle freiwillig kommen. In Beschreibungen der Supervision können Begriffe genannt werden wie halbfreiwillig, unfreiwillig, verpflichtet, aber auch von Druck und erlebtem Zwang kann die Rede sein.

Aus systemischer Sicht ist Respekt vor der Autonomie und Wahlfreiheit jedes Individuums ein entscheidender Faktor. Autonomie und Pflicht/erlebter Zwang scheinen nicht zusammenzupassen (Zierep, 2013). Andererseits kann das systemische Vorgehen die Handlungsoptionen sichtbar machen und erweitern, denn die Supervisandinnen reflektieren den institutionellen Kontext der Organisation und die eigene Rolle darin. Die Supervisorin kann nur pertubieren und Impulse geben. Ob die Supervisandinnen sich verstören lassen, eigene Konstruktionen überdenken und neue entwickeln, ist selbstverständlich auch in Pflichtkontexten eine individuelle und autonome Entscheidung. Im Dialog miteinander werden Realitäten konstruiert und Geschichten weiter- und neu erzählt. „Manchmal auch als professionelle Partnerschaft bei der Wiedererlangung von Worten – nach einer Zeit der Sprachlosigkeit“ (Schulte in Zierep, 2013). Dieses Neu-Erzählen kann bedeuten, dass das eigene Verhalten oder auch das Verhalten einer anderen Person positiver und wertschätzender konnotiert wird. Obwohl es unverändert bleibt, wird es anders gesehen, also reframed. Die Komplexität wird erhöht und dadurch kann der Blick geweitet werden, möglicherweise werden Handlungsspielräume sichtbar. Wie und ob das Ergebnis des Reframing Teil der neuen Wirklichkeit wird, entscheiden die Supervisandinnen.

Supervision mit den Wohnbereichsleiterinnen

Ich nehme in der ersten Supervision Vorsicht, Skepsis und Misstrauen wahr. Die beiden Leiterinnen haben bisher keine Supervision kennengelernt und möchten zu Beginn Grundsätzliches hören: Wie sieht ein Ablauf aus, wer entscheidet, was besprochen wird, und besonders wichtig ist die Frage, welche Informationen an den Geschäftsführer weitergegeben werden.

Im Rahmen des Kontraktgesprächs wird formuliert, dass die beiden Supervisandinnen die Möglichkeit haben, sich mit den Veränderungen und deren Folgen auseinanderzusetzen. Der Geschäftsführer betont seinen Wunsch nach einer gemeinsamen Arbeitsebene und -fähigkeit, um wieder konstruktiv arbeiten zu können. Als der Vorgesetzte den Raum verlässt und wir zu dritt gemeinsame Termine verabreden wollen, werde ich von einer der beiden Supervisandinnen gefragt, welchen Auftrag die Geschäftsführung mir noch gegeben hat. Auf meine Nachfrage wird nach einem „heimlichen“ Auftrag gefragt. Das Misstrauen ist nach wie vor greifbar im Raum.

Theoretischer Exkurs zum Thema Widerstand

Es ist ein Unterschied in der Sprache, ob wir davon reden, dass jemand ein Widerständler ist oder dass jemand widerständiges Verhalten zeigt. Die Unterscheidung von Verhalten und Person ist hilfreich, um eine Reflexion zuzulassen und nicht durch die Sprache Widerstand zu provozieren oder zu verfestigen. Es wird möglich, über das Verhalten zu sprechen, ohne dass die angesprochene Person entwertet wird. Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten benennen zu dürfen, ohne sofort bewertet zu werden, wird als wertschätzend erlebt (Nöcker und Molter, 2013). Veränderungen und damit Anpassungsleistungen müssen in jedem (Arbeits-) Leben geleistet werden. Mit dem Ruf nach Veränderungsbereitschaft beim Mitarbeitenden wird jedoch latent zum Ausdruck gebracht, dass die Person den Anforderungen in der bisherigen Art und Weise nicht mehr genügt. Was bisher im System erfolgreich war, soll sich nun bei der Person ändern. Widerstand ist eine Möglichkeit, sich gegen den Mächtigeren (Vorgesetzten) oder das Mächtigere (Organisation/Dienstvorschriften) zu wenden. Subtile Formen des Widerstandes können vorliegen, wenn Regeln unterlaufen werden oder diese anders als gefordert umgesetzt werden. Auch auf Anweisungen nicht oder nur verzögert zu reagieren kann eine Möglichkeit des Widerstandes sein. Das vermeintlich mächtigere System muss daraufhin innehalten und/oder auch Änderungen vornehmen, Widerstand bindet die Energie der Beteiligten: energy flows where the focus goes. Widerstand nicht auf die beteiligten Personen zu fokussieren, sondern die stattfindende Interaktion zu betrachten verändert die Betrachtungsweise.

In der Regel sind mit dem Begriff Widerstand negative Assoziationen verbunden. Widerstand kann positiv als Versuch einer Person oder eines Systems bewertet werden, die eigene Integrität und Handlungsfreiheit aufrechtzuerhalten, und ist damit ein Lösungsversuch. Widerstand hat immer auch einen systemstabilisierenden Faktor, denn er verlangsamt den Prozess, und Veränderungen können nicht (mehr) schnell stattfinden. Insofern ist Widerstand als Lösung für eine schwierige Ausgangssituation zu würdigen, auch wenn genau dieser Widerstand für andere Personen/für die Organisation Probleme erzeugt. Die Frage nach dem möglichen Nutzen und Gewinn ist wesentlich, denn mit der Beantwortung kann Bewährtes und Bewahrenswertes wahrgenommen werden. Es gilt das Lösungspotenzial zu erforschen und Widerstand der Organisation als Möglichkeit zur Verfügung zu stellen, dass eine „Nichtanpassung“ der eigenen Vorgehensweise vorliegt (Groth, 2017). Hinter interpersonellen Konflikten können sich strukturelle Probleme des Systems verbergen,

Widerstand im Arbeitsalltag

Die Supervisandinnen haben in den vorangegangenen Jahren erlebt, dass sich die entwickelten Strukturen auch gegen andere Widerstände (ihrer Umwelten) bewährt haben, insofern ist für sie eine resistente Grundhaltung eine erfolgreiche Strategie. Widerständiges

Verhalten als Strategie zur Aufrechterhaltung der eigenen Autonomie und als eine Reaktion auf das Ungewisse, das in den Entscheidungen des relativ neuen Geschäftsführers liegt. Widerstand als Ausdruck von Bewahrenwollen, denn im Alten stecken Anteile der beiden Leitungskräfte: „Es kann ja nicht alles schlecht sein“; „Wir wollen nicht mit unserer Geschäftsführung verwechselt werden“.

Widerstand verlangsamt den Prozess, und die Supervisandinnen bestätigen diese These, denn dem Geschäftsführer ging es „nicht schnell genug“. Sie erleben Zuschreibungen wie „richtig“ und „falsch“ von Seiten der Geschäftsführung, dadurch entstehen Problemdefinitionen im Sinne von: die beiden Wohnbereichsleiterinnen sind durch ihren Widerstand das Problem. Außerdem nehmen sie wahr, dass das Problem personifiziert wird, denn wer sagt, dass jemand im Widerstand ist, sagt auch, bei welcher Person die „Schuld“ am momentanen Zustand des Prozesses liegt. Der Mensch konstruiert seine Welt, wird aber auch von dieser konstruiert. Diese Konstruktionen erleben die beiden Supervisandinnen bezogen auf den Geschäftsführer als nicht kongruent. Scheinbar gibt es keinen Raum mehr für eigene Aktion, alles Handeln ist Reaktion auf Umwelten (neue Gesetze; Angehörige; gesellschaftliche Veränderungen; Krankenhäuser usw.) und von ihrem Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitenden erleben sie zusätzlichen Druck. Sie spüren Ohnmacht und Hilflosigkeit und sehen kaum noch Handlungsspielräume.

Mich interessiert, ob das auch die Supervision betrifft, deshalb frage ich zu Beginn der dritten Supervisionssitzung: *Wie freiwillig sind Sie gezwungenermaßen am heutigen Tag hier?* Auf einer Skala von eins bis zehn? Eine lacht und antwortet: „Ich bin bei sieben, denn nach anfänglicher Skepsis habe ich mich auf die heutige Supervision gefreut“, die zweite Antwort lautet: „Ich wähle die fünf, ich finde den intensiven Austausch mit meiner Kollegin sehr bereichernd, gleichzeitig habe ich den Gedanken, dass mich die Supervision von anderen wichtigen Dingen abhält. Sie ist nach wie vor eine Pflichtveranstaltung, die der Chef verordnet hat.“ Auf meine Frage, was passieren sollte, damit sie die sechs wählen kann, antwortet die Supervisandin, dass sie Zeit braucht, um Vertrauen entwickeln zu können.

Tool zum Begriff Widerstand

*Tatsachen sind Tatsachen, aber deine sind nicht unbedingt meine.
(Verfasser unbekannt)*

Da der Begriff Widerstand von Seiten der Supervisandinnen immer wieder genannt wird, biete ich in einer Supervisionssitzung „Wortspiele“ an. In der Vorbereitung auf diese Sitzung habe ich im etymologischen Wörterbuch des Deutschen (Pfeifer, 2000) nachgeschlagen und entdeckt, dass die Worte *wider* und *wieder* denselben Wortstamm haben. Die Bedeu-

tungsentwicklung des germanischen Wortes *widar* geht von einem räumlichen Verständnis aus: auseinander; entgegen. Daraus haben sich die Bedeutungen von „im Gegensatz, im Widerspruch zu“ und „abermals, wiederum“ entwickelt.

Für die Übung gebe ich den Supervisandinnen Karteikarten und Stifte, sie sollen alle Begriffe, die ihnen zu *wieder* und *wider* einfallen aufschreiben und in die Mitte legen.

Folgende Worte liegen vor uns:

- Widerstand
- zuwider
- Widerwärtig
- Widerwillen
- wieder Willen
- erwidern
- widerspenstig
- widerständig
- widerstehen
- wieder und ständig
- wieder stehen
- Widerspruch
- wieder sprechen

Ich fordere die beiden auf, sich Karten zu nehmen, die ihnen besonders wichtig sind. Beide wollen eine Karte, auf der „Widerstand“ steht, eine nimmt sich zusätzlich die Karte „wieder sprechen“, die andere die Karte „wieder stehen“.

Auf meine Nachfrage sagt die erste Supervisandin: „Ja, ich bin im Widerstand, den ich auch manchmal genieße und der mir Macht verschafft. Ich möchte aber gerne wieder sprechen und nicht nur immer widersprechen“. Die Antwort der zweiten Supervisandin ist: „Widerstand ist unglaublich anstrengend, aber ich erlebe ihn als notwendig, damit nicht alles Gute verloren geht. Ich möchte endlich wieder stehen können. Ich habe zurzeit keinen sicheren Stand.“

Eine Supervisandin sagt, dass sie im eigenen Erleben schon so lange im Widerstand sei, dass sie sich erst vom „Widerstandsposten“ verabschieden müsse. Ich frage sie, wer ihr das erlauben könne. Nach kurzem Nachdenken ist ihre Antwort: „Ich“ und dann schaut sie ihre Kollegin an „und du“. Beide geben sich das Einverständnis. Auf mein Nachfragen, ob es noch jemanden gäbe, sagt eine Supervisandin, sie müsse darüber auch mit ihrem Lebensgefährten sprechen, denn der habe mit ihr am Küchentisch immer wieder neue Taktiken

besprochen. An dieser Stelle lachen beide und meinen, das höre sich ja an wie ein Grabenkrieg. Auf jeden Fall sei es ihre gemeinsame Taktik gewesen „Sand ins Getriebe“ zu streuen. Damit seien sie trotz Ohnmachtsgefühl sehr mächtig. Ich frage, woran der Geschäftsführer merken würde, dass etwas anders ist. Beide denken darüber eine ganze Weile nach. Antworten: „Die Frage ist, ob er es bemerken will und soll“; „Wenn wir wieder miteinander sprechen“; „Wenn wir ihn zur Supervision bitten“. Auf meine Nachfrage, ob das der Wunsch sei, antworten beide mit: „Nein, noch nicht“.

Anschließend entsteht ein Austausch darüber, dass Widerstand immer „gegen“ etwas ist und dabei leicht aus dem Blick geraten kann, wofür der Mensch eintritt. Es wird entschieden, dass dies in einer kommenden Sitzung Thema sein soll.

Was hat das Thema Widerstand mit mir als Supervisorin zu tun?

„Es geht darum, die drei freundlichen Helfer Verwirrung, Nicht-Wissen und Hilflosigkeit nicht vor die Tür stellen zu wollen, sondern sie zu nutzen, denn sie sind sowieso da.“

(Cornelia Hennecke)

Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen. Neben dem professionellen Rüstzeug, wie Ausbildung und Fortbildung, ist das ständige Hinterfragen und Feilen an der eigenen Haltung wichtig. Haltung definiert sich als eine biographisch erworbene und verinnerlichte Einstellung. Als solche strukturiert sie Wahrnehmungen und beeinflusst das Verhalten und das Handeln einer Person. Haltung ist somit der Inbegriff der Grundeinstellung dem Leben gegenüber. Die eigene Haltung ist nicht allein bestimmend, jedoch ein wichtiges personales Element, von dem individuelles Handeln gesteuert wird. Eine reflektierte Haltung ermöglicht flexible Interventionsentscheidungen, jenseits von biographischen Einbahnstraßen oder starren Handlungsrezepten (Schmitt, 2011). Unsere Grundannahmen und von uns akzeptierte Theorien bestimmen, was wir beobachten können. Unsere Beobachtungen und Gedanken geben wir über Kommunikation weiter, in diesem Sinne entscheidet unsere Haltung, was wir erzählen und wie wir es berichten. Im Umgang mit Supervisandinnen wird meine individuelle Haltung in der Rolle der Supervisorin sichtbar: welche innere Landkarte habe ich bezogen auf das System, um das es geht (Altenheim, Kindergarten etc.), oder Funktionen und Ausbildungen (leitende Mitarbeitende, Erzieherin, Psychologen, nicht ausgebildete Kraft etc.). Ob ich Defizite oder Ressourcen, Probleme oder Lösungen, Widerstand oder Kooperation usw. sehe, hängt von meinen Beobachtungen und der eigenen Bewertung ab. Ich bin Teil bei der Erstellung des Produktes Supervision, deshalb sind Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion notwendig, um die Supervisandinnen nicht mit meinen Themen zu beschäftigen. Es gilt wahrzunehmen,

wann und welche Kommunikation in mir Widerstand erzeugt, und zu reflektieren, welche Rolle Widerstand in meiner Biographie gespielt hat. Wann habe ich in mir selbst Widerstand gefühlt, wann bei meinem Gegenüber wahrgenommen? Bewerte ich den Widerstand positiv, weil ich z. B. das Anliegen verstehen kann, oder negativ, weil ich z. B. keine Lernbereitschaft wahrnehme? Gelingt es mir mich als Supervisorin nicht zu positionieren, sozusagen auf der Ambivalenzwippe in der Mitte zu stehen (Krizanits, 2009)?

Kreativ und mit Humor die Narration von kausalen Zusammenhängen zu stören/zu perturbieren ist eine Herausforderung, die Sicherheit in der eigenen Rolle und eine reflektierte Haltung braucht, denn ohne einen sicheren Stand kann niemand festen Halt geben (Hüdepohl, 2017) Widerstand (und viele andere Themen) können sehr beeindruckend sein, als Supervisorin nicht in Problemtrance zu verfallen ist für mich Teil des „Supervisorin-Werdens“. Im Laufe des Supervisionsprozesses ging es auf der „Bühne“ um die beiden Supervisorinnen und deren Kommunikation, hinter den Kulissen fand eine Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung, den eigenen Grundannahmen statt.

Literatur

- Groth, T. (2017). 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hüdepohl, S. (2017). Strickmuster – Präsenz als Orientierung für Supervision. *Systema* 31(2), S. 178-184.
- Krizanits, J. (2009). Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde was sie wird. Wien: facultas.wuv.
- Nöcker, K., Molter, H. (2013). Die Kunst, von der Wippe zu steigen – wie HelferInnen Ambivalenzen nutzbar machen können. *Systema* 27(3), S. 214-222.
- Pfeifer, W. (2000). Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. München: dtv.
- Schmitt, J. (2011). Die Haltung – professionell. *Sozialmagazin*, Dezember 2011, S. 28-33.
- Schwing, R., Fryszer, A. (2006). Systemisches Handwerk – Werkzeug für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zierrep, E. (2013). www.beratungundsupervision.de. (Zugriff am 03.11.2017).

Monika Storm: Dozentin für Themen im Bereich der Eingliederungshilfe (u. a. Kinder mit Beeinträchtigungen); Heilpädagogin; Management im Sozialwesen (B. A.) und Supervisorin (SG); Bildung & Beratung Bethel
monika.storm@bethel.de