

Die Wirkung des „Seins“ des Supervisors auf seine Arbeit

Der Weg zum Tun ist zu sein (Laot-se)

Es dauert 300 Millisekunden, dann sind wir bei der Erstbegegnung mit einem bis dahin fremden Menschen zu einer Einschätzung dieser Person gekommen. Das berichtet die Berliner Zeitung am 02. Juni 2007 mit Verweis auf eine wissenschaftliche Studie von Prof. Jens Asendorpf, der mit seinen Studierenden 383 Singles beim Speed-Dating beobachtet hat.

Nonverbale Kommunikation – unbewusst und Ausdruck des Seins

Eine Person hat in diesem Zeitraum nicht viel getan. Es ist ein Eindruck von ihrem Sein, den wir haben. Das Sein soll hier pragmatisch verstanden werden als der Zustand, in dem ich mich befinde – im Gegensatz zur bewusst nach außen gerichteten kommunikativen Handlung. Hermann Argelander weist auf Folgendes hin: „Bei der szenischen Information dominiert das Erlebnis der Situation mit all seinen Gefühlsregungen und Vorstellungsabläufen auch, wenn der Patient schweigt.“ (Argelander, 2007, S. 14).

Die Unterscheidung von Sein und von aktivem kommunikativem Handeln ist nicht so einfach, denn: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick u.a., 1969, S. 533) Meine Mimik und meine Gestik senden auch in völliger Ruhe immer Signale. „Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere...“ (a.a.O., S. 50) Michael Argyle unterscheidet zwischen „nonverbalen Mitteilungen“, die „größtenteils unbewußt“ gesendet und empfangen werden und „kleinen nonverbalen Signalen“ wie „Pupillen-Erweiterung“ und „Blickwechsel“, die „unbewusst“ gesendet und empfangen werden (Argyle, 2005, S. 17). Diese nonverbalen Signale definieren die Beziehung: „Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“ (Watzlawick u.a., 1969, S.64) Diese nonverbale Kommunikation stellt eine Art „Metakommunikation“ dar. Sie bestimmt, wie das verbal Geäußerte zu verstehen ist (Watzlawick u.a., 1969, S. 57).

Die nonverbale und größtenteils unbewusste Kommunikation ist zu einem erheblichen Teil Ausdruck des Seins einer Person.

Das In-der-Welt-Sein

Erich Fromm und viele andere haben dem Sein das Haben-Wollen gegenübergestellt. Fromm beschreibt, welche Wirkung die Haben-Orientierung auf den Einzelnen und auf die Gesellschaft hat: „... alles Lebendige wird zum Ding. In der Existenzweise des Habens wird die Zeit zu unserem Beherrscher“ (Fromm, 1979, S.11). Unter der Überschrift „Miteinander sprechen“ beschreibt, er wie unterschiedlich ein Haben-orientierter und ein Sein-orientierter Mensch ein Gespräch führen: „Im Gegensatz dazu steht die Haltung

des Menschen, der nichts vorbereitet und sich nicht aufplustert, sondern spontan und produktiv reagiert. Ein solcher Mensch vergißt sich selbst, sein Wissen, seine Position; sein Ich steht ihm nicht im Wege; und aus genau diesem Grund kann er sich voll auf den anderen und dessen Ideen einstellen. Er gebiert neue Ideen, weil er nichts festzuhalten trachtet. Während sich der ‚Habenmensch‘ auf das verläßt, was er hat, vertraut der ‚Seinsmensch‘ auf die Tatsache, daß er ist, daß er lebendig ist und daß etwas Neues entstehen wird, wenn er nur den Mut hat, loszulassen und zu antworten. Er wirkt im Gespräch lebendig, weil er sich selbst nicht durch ängstliches Pochen auf das, was er hat, erstickt. Seine Lebendigkeit ist ansteckend, und der andere kann dadurch häufig seine Egozentrik überwinden. Die Unterhaltung hört auf, ein Austausch von Waren (Informationen, Wissen, Status) zu sein, und wird zu einem Dialog, bei dem es keine Rolle mehr spielt, wer recht hat.“ (a.a.O., S. 43)

Fromm sieht einen Zusammenhang zwischen der Haben-Orientierung und dem Umgang mit Angst. „Konsumieren ist eine Form des Habens, vielleicht die Wichtigste der heutigen ‚Überflusgesellschaften‘; Konsumieren ist etwas Zweideutiges. Es vermindert die Angst, weil mir das Konsumierte nicht weggenommen werden kann, aber es zwingt mich auch, immer mehr zu konsumieren ... Der moderne Konsument könnte sich mit der Formel identifizieren: *Ich bin, was ich habe und was ich konsumiere.*“ (a.a.O., S. 13)

Fritz Riemann macht anschaulich: Die Angst „...gehört zu unserer Existenz und ist eine Spiegelung unserer Abhängigkeiten und des Wissens um unsere Sterblichkeit. Wir können nur versuchen, Gegenkräfte gegen sie zu entwickeln: Mut, Vertrauen, Erkenntnis, Macht, Hoffnung, Demut, Glaube und Liebe.“ (Riemann, 2009, S. 9) Zu reifen heißt bei ihm, sich seiner Angst zu stellen: „Jede Entwicklung, jeder Reifungsschritt ist mit Angst verbunden, denn er führt uns in etwas Neues, bisher nicht Gekanntes und Gekonntes... Entwicklung, Erwachsen-Werden und Reifen haben offenbar viel zu tun mit Angstüberwindung, und jedes Alter hat seine ihm entsprechenden Reifungsschritte mit den dazugehörigen Ängsten, die gemeistert werden müssen, wenn der Schritt gelingen soll.“ (a.a.O., S. 10)

Fromm macht die Liebe zum zentralen Ansatzpunkt menschlicher Reifung. Es ist eine Kunst, die erlernt werden kann. Die reife Form der Liebe „ist nur möglich, wenn zwei Menschen sich aus der Mitte ihrer Existenz heraus mitei-

inander verbinden, wenn also jeder sich aus dem Zentrum heraus erlebt.“ (Fromm, 1979, S. 135) Er sieht den Zusammenhang zur Gesellschaft: „Liebe ist in erster Linie nicht Bindung an eine besondere Person; sie ist vielmehr eine Haltung, eine Orientierung des Charakters, die das Verhältnis einer Person zur Welt als Ganzes, nicht aber zu einem einzigen ‚Objekt‘ der Liebe bestimmt. Wenn ein Mensch nur eine einzige andere Person liebt ... ist seine Liebe nicht Liebe, sondern eine symbiotische Bindung oder ein gesteigerter Egoismus.“ (a.a.O., S. 69)

Der in reifer Form liebesfähige Mensch ist sicher als idealtypisch zu verstehen und nicht weit weg von dem, was Riemann in seiner Schlussbetrachtung als unerreichbares Ideal beschreibt: „Wenn es jemanden gäbe, der sowohl die Angst vor der Hingabe in echtem Sinne verarbeitet hätte und sich in liebendem Vertrauen dem Leben und den Mitmenschen öffnen könnte; der zugleich seine Individualität in freier, souveräner Weise zu leben wagte, ohne die Angst, aus schützenden Geborgenheiten zu fallen; der weiterhin die Angst vor der Vergänglichkeit angenommen hätte und dennoch die Strecke seines Lebens fruchtbar und sinnvoll zu gestalten vermöchte; und der schließlich die Ordnungen und Gesetze unserer Welt und unseres Lebens auf sich nähme, im Bewusstsein ihrer Notwendigkeit und Unausweichlichkeit, ohne die Angst, durch sie in seiner Freiheit zu sehr beschnitten zu werden – wenn es einen solchen Menschen gäbe, wir würden ihm zweifellos die höchste Reife und Menschlichkeit zuerkennen müssen.“ (Riemann, 2009, S. 243f.)

Sowohl diese Beschreibung als auch die Darstellungen von Fromm könnten als Orientierung, als eine Art Leitbild dienen. Ein *Sein*, das supervisorisch wirksam ist, braucht diesen positiven Bezug zum Gegenüber. Nur so kann eine Energie entstehen, die Veränderung bewirkt, eine Energie, die Freud „Eros“ genannt hat.

Die Arbeit als Supervisor

Menschen nehmen sich Zeit und zahlen für eine Supervision in der Erwartung, ihr Arbeitsleben durch den supervisorischen Prozess ich-synton steuern und entwickeln zu können. Als Supervisor kann ich sie dabei unterstützen, neue Wege und Lösungen für die jeweiligen Herausforderungen zu finden.

Supervision ist nur sinnvoll, wenn davon ausgegangen werden kann, dass Menschen in jedem Lebensalter zu Veränderungen fähig sind. Hier sind neuere Erkenntnisse ermutigend, denen zu Folge sich sogar das Gehirn in späteren Jahren noch verändern kann. Es ist nicht so statisch, wie lange Zeit geglaubt wurde. „... Das Gehirn entwickelt sich ständig weiter und zwar sowohl bei Kindern als auch bei

Erwachsenen. Das glaubte man früher anders. Die Begriffe der synaptischen Plastizität (Weiterbildung der Synapsen) waren damals noch unbekannt. ...In der Neurologischen Fachpresse ist zu lesen, dass die Nervenzellen nicht nur weiter entwickelt werden je mehr man lernt, sondern dass die Netzwerke im Gehirn völlig neu strukturiert werden. Maßgebend dafür sollen die Erfahrungen sein, die man erlebt.“ (Die Zeit 2010)

„In der Supervision bzw. im Coaching steht die berufliche Tätigkeit des Klienten im Zentrum. Diese Tätigkeit wird durch Unterstützung des Supervisors bzw. Coaches einer Reflexion zugeführt. Dabei werden folgende Aspekte besonders berücksichtigt:

- die Funktion und Dynamik von Arbeitsbeziehungen,
- die Situation der beteiligten Personen, ...“

(Buchinger, 2007, S.179)

Weder die hier genannten „Arbeitsbeziehungen“ noch die Situation der „beteiligten Personen“ können aus meiner Sicht Gegenstand wirksamer supervisorischer Reflexion sein, wenn zentrale Aspekte menschlicher Kommunikation unbeachtet bleiben.

Positive Übertragung

Eine konstruktive Beratungsbeziehung basiert auf einer positiven Übertragung, das heißt, der Supervisor erinnert den Supervisanden an Menschen, mit denen er biographisch früher bereits positive Erfahrungen gemacht hat. Je entspannter der Supervisor ist, je offener und achtsamer, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er beim Supervisanden eine positive Übertragung auslöst.

Supervision als intersubjektiver Suchprozess

Psychoanalytische Supervision, verstanden als intersubjektiver gemeinsamer Suchprozess, kann gelingen, wenn Supervisor und Supervisand auch in kritischen Phasen in einem konstruktiven positiven Kontakt bleiben.

„Die intersubjektive Arbeit fokussiert sich an der Supervisorin als Person und Institution ... So steht sie in ständigem Austausch mit sich selbst als Person, ihrer Rolle und eigenen Organisation mit ihren jeweiligen Gefühlen, Einschätzungen und Deutungen. Dieser innere Dialog speist sich aus den Erfahrungen mit den Supervisanden und deren Arbeitswelt in der Beratungssituation. Er speist sich aber auch aus ihrer eigenen Lebensgeschichte mit ihren Erfahrungen in Familie und Kultur.“ (Löwer-Hirsch, 2001, S. 56) Hier wird deutlich, welche Bedeutung das *Sein* des Supervisors für den supervisorischen Prozess hat.

Eine zentrale Dimension von *Sein* ist „Bodenkontakt“. Riemann spricht von Demut, eine „Gegenkraft“, um mit Angst konstruktiv umzugehen. (Riemann, 2009, S. 9) Ein Team gibt mir als Supervisor in der Anfangsphase das

Die Wirkung des „Seins“ des Supervisors auf seine Arbeit

Gefühl, richtig gut zu sein. Später kommt dann der kleine Absturz, das kleine Scheitern. Die Gruppe hat mich auf das Podest gehoben. Ich habe es gerne angenommen. Dann wurde ich herunter gestürzt. Einer Gruppe gegenüber ich selbst sein, mit meinen Stärken und Schwächen, ohne mich klein zu machen oder mich zu erheben – das klingt banal und ist sehr schwer. Für mich ist das ein ganz besonders wichtiger Aspekt von Supervision – vor allem bei der Arbeit mit Gruppen und Teams, weil dort Schwächen viel schneller bemerkt und Teil der Gruppendynamik werden. Es erfordert Mut, in souveräner und authentischer Weise zu den eigenen Grenzen zu stehen.

Freie Assoziation

Das Ich-selbst-Sein – mit Stärken und Schwächen – ist die Basis jeder Selbstreflexion. Ich habe erlebt, wie ein Dozent, Dr. N. Hartkamp, in unterschiedlichen Gruppen die psychoanalytisch-interaktionelle Methode vorgestellt hat. Und es war jedes Mal völlig anders. Ich verstehe das so: Er hat auf sein *Sein* vertraut und auf die Gruppe reagiert, er hat Stimmungen aufgegriffen und mit seinen abgeglichen. Das heißt, er hat praktiziert, wofür die psychoanalytisch-interaktionelle Methode steht. Sein Unbewusstes kommuniziert mit dem Unbewussten der Gruppe. In der psychoanalytisch-interaktionellen Methode liegt die Herausforderung darin, der Kommunikation von Unbewusstem zu Unbewusstem eine Richtung zu geben. Wenn es dem Supervisor gelingt zu zeigen, was ihn gerade gedanklich und emotional beschäf-

tigt, dann kommt er unmittelbar in Kontakt zur Gruppe und die Gruppemitglieder kommen in Kontakt mit sich und mit den anderen. Diese Interventionsmethode – mit langen Pausen und innerer Gelassenheit mit einer Gruppe zu interagieren – braucht ein stabiles, gleichzeitig autonomes und einfühlsames *Sein*.

Resümee und Ausblick

Das *Sein* steht nicht für sich allein. Es nimmt Teil an Gesellschaft und hat auch Verantwortung. Der Anteil der psychischen Erkrankungen an der Berufsunfähigkeit steigt. Einen Zusammenhang mit der zunehmenden Flexibilisierung, Entwurzelung und Arbeitsverdichtung in der Arbeitswelt in Zeiten der Globalisierung anzunehmen, liegt nahe.

„Sozialkapital und Gesundheit sollten ... wegen ihrer prognostischen Relevanz für zukünftige Ergebnisse auch verstärkt bei der externen Unternehmensbewertung berücksichtigt werden: Unternehmen mit viel Sozialkapital sind erfolgreicher und damit kreditwürdiger.“ (Badura u.a., 2008, S. 127)

Supervision „will einen Beitrag leisten, dass Menschen ihre Arbeitsbeziehungen selbst mitgestalten können, dass Organisationen und Betriebe offen bleiben für einen partnerschaftlichen Dialog über die Ziele und die Art und Weise gemeinsamer Arbeit.“ (DGSv, 2008, S. 11)

Sie kann dies leisten, wenn Supervisorinnen und Supervisoren sich immer wieder auf ihr *Sein* besinnen. ●

Literatur

- Argelander, Hermann: Erstinterview in der Psychotherapie, Wissenschaftlicher Buchverlag, Darmstadt, 7. Auflage 2007
- Argyle, Michael: Körpersprache und Kommunikation (9. Auflage), Junfermann Verlag, Paderborn 2005
- Badura, Bernhard; Greiner, Wolfgang; Rixgens, Petra; Ueberle, Max; Behr, Martina: Sozialkapital - Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008
- Buchinger, Kurt; Klinkhammer, Monika: Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2007
- Berliner Zeitung vom 02. Juni 2007: In 300 Millisekunden entscheidet sich Ihr Liebesglück
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit, 6. Überarbeitete Auflage, Köln 2008
- Die Zeit vom 9. Juli 2010: „Wieso Gehirn-Entwicklung ständig weiter geht und Gehirnstruktur verändert wird“
- Fromm, Erich: Die Kunst des Liebens, Verlag Ullstein GmbH, Ulm 1979
- Fromm, Erich: Haben oder Sein, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München 1979
- Hallier, Helmut: Achtsamkeit in der Supervision, In: Pühl, Harald: Handbuch der Supervision 3, Ulrich Leutner Verlag, Berlin 2009
- Löwer-Hirsch, Marga: Intersubjektivität und Supervision, In: Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision, Votum Verlag GmbH, Münster 2001
- Riemann, Fritz: Grundformen der Angst – Eine tiefenpsychologische Studie, Ernst Reinhardt Verlag, 39. Auflage, München 2009
- Watzlawick, Paul; Beavin, Jeanet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, Verlag Hans Huber, Bern 1969