

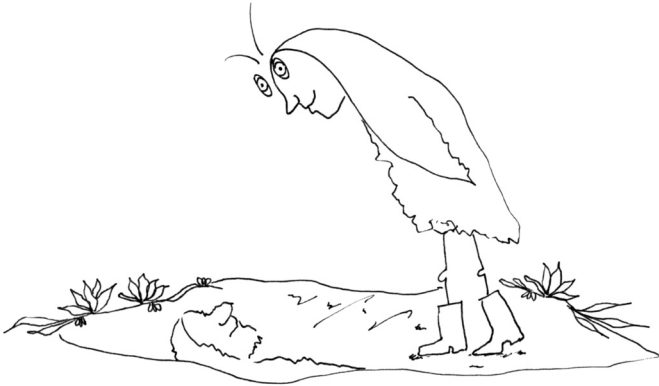
Uwe Michalak
Christiane Lüschen-Heimer

Supervision reflektieren

2021

1 Einleitung

1.1 Vorüberlegungen zu Reflexivität und Reflexion



Beim Beratungsformat Supervision handelt es sich um eine Reflektionskommunikation. Dieses Verständnis erfordert, dass wir uns zunächst mit den Begriffen Reflexivität und Reflexion sowie ihrer sprachlichen Herkunft beschäftigen. Das Wort »reflektieren« stammt vom lateinischen Verb »reflectere« für »hinwenden« ab und bedeutet »widerspiegeln«. Schaue ich in einen Spiegel, so erhalte ich einen Außenblick auf mich, der mir ohne die Zuhilfenahme der Reflexionsfläche nicht möglich wäre. Aus dieser Außenperspektive gewinne ich neue Erkenntnisse über mich. Der Blick in den Spiegel liefert gleichzeitig eine Idee darüber, wie Selbstreflexion funktioniert. Auch besteht eine thematische Verwandtschaft mit dem Wort »Reflex«.

Das Einüben von Angriffs- und Abwehrtechniken im Karate wird gelegentlich als Konditionierung von Bewegungsabläufen konzipiert. Ein kontinuierliches Training erlaubt dann, Angriffe des Gegenübers reflexhaft zu parieren.

Im Allgemeinen kann man *Reflexivität* als Kompetenz auffassen, Prozesse in der Supervision bewusst zu steuern. Denn Reflexivität ermöglicht gleichsam ein flexibles Einnehmen von Selbst- und Fremdbeobachtungspositionen. Nach intensiver Übung kann der Supervisor während der Supervision quasi automatisiert auf diese Perspektiven

zurückgreifen. Mit *Reflexion* ist der Vorgang gemeint, Anliegen konstruktiv sowie kritisch zu untersuchen.

Was bedeuten diese Begriffsbestimmungen für die Praxis? Versteht sich der Supervisor als Reflexionsfläche für den Supervisanden, dann wird er dem Supervisanden seine Beobachtungen widerspiegeln. Allerdings müsste man dann im Hinblick auf seine Spiegelbilder von Bildern mit Unschärfen sprechen – und zwar deshalb, weil wir den Supervisor als einen Beobachter betrachten, der das wahrnimmt, was er wahrnimmt. Ein anderer Supervisor hätte in derselben Situation andere Beobachtungen; seine Prozess-Steuerung würde anders verlaufen. In jedem Fall entsprechen diese »Bilder« des Supervisors einer Art »Feedback«, das beim Supervisanden Prozesse der Beschäftigung mit sich selbst anregt.

Der Begriff Reflexion schließt *Selbstreflexion* ein. Selbstreflexion bezieht sich auf ein Nachdenken über das eigene Selbst. Sie findet in der Regel sowohl beim Supervisor als auch bei seinem Supervisanden statt und ermöglicht beiden eine Professionalisierung. Der Fokus liegt jedoch auf der Selbstreflexion des Supervisanden. Der Supervisand profitiert bei der Bearbeitung seiner Anliegen von der Reflexivität des Supervisors. Denn die Interventionen des Supervisors laden den Supervisanden zur Selbstreflexion ein. Zudem dient der Supervisor dem Supervisanden als Modell dafür, wie sich Szenen analysieren lassen.

»Nachdenken ist die Freiheit, die man im Verhältnis zu dem, was man tut, besitzt; es ist die Bewegung, durch welche man Abstand von sich gewinnt, sich selbst als Objekt konstituiert und über das Ganze dieser Bewegung als Problem nachdenkt« (Foucault, zitiert nach Forster 2014, S. 596).

Das Ereignis, in dem Reflexivität vollzogen wird, ist das der Reflexion. Reflexion beginnt, wenn man den Raum der Innenschau betritt. Hierin kann sich der Supervisand intensiv mit eigenen Handlungsweisen aus seiner Vergangenheit, Gegenwart oder im Hinblick auf seine Zukunft auseinandersetzen. Supervision bedarf der Reflexion im gleichen Maße, wie wir Menschen der Luft zum Atmen bedürfen. Die Reflexion kann sich auf verschiedenen Ebenen abspielen, die oft parallel existieren oder bewusst wie unbewusst im Hintergrund arbeiten. Unter Ebenen verstehen wir beispielsweise die Psychodynamik des Supervisanden, sein Rollenverständnis sowie Strukturen und Prozesse in Organisationen, mit denen er konfrontiert ist. Die Frage,

welche Ebene ein Supervisor für die Reflexion fokussiert, hängt u. a. von seinem Handlungskonzept, seiner Praxiserfahrung, seiner psychischen Ausstattung als Person und von der aktuellen Interaktion in der Supervision ab.

Reflexivität

Im Speziellen bezeichnet man als Reflexivität die *Fähigkeit*, das eigene Handeln als Supervisor multiperspektivisch in den Blick zu nehmen. Damit verbinden wir das Ziel, das eigene professionelle Vorgehen zu verbessern. Weiterhin fassen wir Reflexivität als *Bewusstseinsprozess* und als *Aktivität* auf (vgl. Forster 2014, S. 590). Moldaschl (o. J.) definiert Reflexivität als die

»Fähigkeit eines sozialen Systems oder einer Person, sich zu sich selbst zu verhalten, d. h., sich von eigenen Prämissen und Handlungsprogrammen zu dezentrieren, eine kritische Sicht auf sich selbst einzunehmen, den Standpunkt eines anderen einzunehmen, sich durch die Perspektive eines anderen zu betrachten«.

Mit unserem Buch möchten wir Sie als Leser zur Selbstreflexivität anregen. Diese betrachten wir im Folgenden aus einer systemtheoretischen Perspektive. Bei der Selbstreflexivität bezieht sich das psychische System auf sich selbst. Sie lässt sich deshalb als Selbstreferenz verstehen. Psychische Systeme zeichnen sich durch eine spezielle Arbeitsweise aus: In psychischen Systemen schließen Gedanken an Gedanken an. Alle reflexiven Prozesse vollziehen sich in derselben Weise. Wie geht das psychische System dabei vor? Es orientiert sich bei diesen Prozessen an der Differenz zwischen vorher und nachher. Aus diesem Unterschied lassen sich Erkenntnisse gewinnen. Desgleichen erlaubt Reflexivität eine Steuerung von Prozessen durch das psychische System selbst. Hierbei ist zu beachten, dass das psychische System in der Selbstreferenz operativ für sich selbst nicht erreichbar ist, es bleibt für sich unbestimmt (vgl. Luhmann 1987, S. 599 ff.). Diese Grenze in der Selbsterkenntnis stellt gleichzeitig eine Grenze selbstreflexiver Prozesse dar.

In unseren Supervisionsweiterbildungen im *WIST Münster*¹ zielen wir darauf, die Reflexivität stetig zu fördern und auszubauen. Wir

1 Westfälisches Institut für Systemische Therapie und Beratung e. V.

halten es für lohnenswert, diese Kompetenz im Sinne eines lebenslangen Lernens stets weiterzuentwickeln. Wir beleuchten sie nun aus sieben Positionen:

Position 1: Reflexivität erfüllt keinen Selbstzweck nach dem Motto: Solange ich reflexiv bin oder Reflexivität anrege, handle ich supervisionsgemäß. Prinzipiell dient Reflexivität dazu, Klärungsprozesse in Gang zu bringen oder Abläufe zur Zielerreichung zu unterstützen. Eine Kombination beider Zwecke liegt daher nahe. Anders formuliert: Meine Reflexivität als Supervisor ermöglicht eine genaue Untersuchung von Vorgängen während der Supervision – beispielsweise, die Anliegenentwicklung zu untersuchen, Entscheidungen zu finden, das Zusammenspiel von willkürlichen und unwillkürlichen Vorgängen zu betrachten, Handlungen zu initiieren oder Abläufe zu beenden, die für ein Vorhaben nicht mehr zielförderlich sind.

Position 2: Im Verbund mit Ziel- und/oder Klärungsprozessen können wir Reflexivität als Metakompetenz einstufen. Unter Metakompetenz verstehen wir eine Kompetenz, die für diverse Kontexte Gültigkeit hat und zugleich als Bindeglied für Einzelanalysen fungieren kann.

Position 3: Reflexivität erlaubt Betrachtungen in den drei Zeitdimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Vorstellbar ist, dass ich als Supervisor vergangene Ereignisse zum Gegenstand meiner Überlegungen mache. Ich rufe mir Szenen in Erinnerung, die ich gerne erneut in ihrer Entwicklung oder in ihren Auswirkungen nachzeichnen will. Welche Motive, Absichten oder Anliegen haben mich beispielsweise dazu bewegt, so zu handeln, wie ich in der Supervisionsepisode gehandelt habe? Reflexivität lässt sich zusätzlich als Vorschau auf zukünftiges Handeln richten. Wie will ich reagieren, wenn im Team erneut anliegenferne Themen angesprochen werden? Welche Handlungsalternativen stehen mir für meine Reaktion zur Verfügung? Überlege ich während eines laufenden Supervisionsprozesses, wie ich auf die Äußerungen des Supervisanden eingehe, kommt Reflexivität einem Selfmonitoring in der Gegenwart gleich.

Position 4: Reflexivität vollzieht sich stets in Interaktionen. Das sind z. B. innere Dialoge oder Gespräche zwischen zwei und mehreren Personen. Sie ist somit Bedingung wie Treibstoff für rekursive Prozesse.

Als Supervisor bin ich zugleich Beobachter wie auch mein eigener Beobachtungsgegenstand: Ich beobachte, wie die Interaktion verläuft und wie ich selbst mit mir und mit dem Supervisanden interagiere. Dass sich diese Sichtweisen vermengen und gegenseitig beeinflussen (siehe oben), ist im Sinne der Rekursivität erwartbar (vgl. Forster 2014, S. 592).

Position 5: Reflexivität stufen wir als notwendige Bedingung dafür ein, Prozesse steuern zu können – beispielsweise, wenn es darum geht, situativ einen konstruktiven Umgang mit Unerwartetem im Gespräch, mit Krisen oder mit Ambivalenzen zu entwickeln. Hierin zeigt sich Reflexivität in ihrer Facette als Bewusstseinsprozess.

Position 6: Reflexivität verstehen wir ebenso als sinnvolle und nützliche Arbeitsweise. Mit ihrer Hilfe kann man a) das eigene supervisorische Vorgehen und dessen Qualität prüfen und bewerten (Monitoring) sowie b) die Reflexivität der Supervisanden beim Erreichen ihrer Supervisionsziele fördern. Denn Reflexivität verstehen wir als bedingende Kompetenz für Lern- und Veränderungsprozesse, die es in einer Supervision zu gestalten gilt.

Position 7: Angesichts diverser Lebensstile und Werthaltungen vermag uns unsere eigene Reflexivität dabei zu unterstützen, uns (begründet) zu verorten. Im Neben- und Miteinander dieser Vielfalt begeben wir uns bewusst an unseren Standpunkt und beziehen Stellung. Reflexivität verhilft uns dazu, verantwortungsbewusst eine moralische Haltung einzunehmen.

In diesen sieben Positionen scheint auf, dass wir Reflexivität als Kompetenz, Arbeitsweise, Bewusstseinsprozess und Beobachtungsvorgang schätzen. Zugleich sind wir mit einer kritischen Perspektive auf die Reflexivität selbst beschäftigt. Denn Studien deuten darauf hin, dass wir uns unsere Erklärungen ad hoc zurechtlegen, wenn wir nach unseren Motiven gefragt werden. Einige Stunden später nennen wir auf dieselbe Frage andere Beweggründe (vgl. Chater 2019, S. 47). Diese Konstruktionsleistungen gehören zur Reflexivität.

Wenn wir reflexiv sind, sprechen wir auch nach innen; wir führen dann einen inneren Dialog. Aufgrund von drei Überlegungen verfolgen wir diesen Dialog mit Humor und Neugierde:

- Wir wissen, dass wir stets nach Erklärungen suchen, um zu verstehen, weshalb wir so handeln, wie wir handeln.
- Wir wissen, dass wir uns mithilfe von zurechtgelegten Gründen Prozesse erklären.
- Wir wissen, dass wir darüber hinaus Plausibilitäten und Sinnhaftigkeit erzeugen.

Die naheliegende Schlussfolgerung, dass wir unsere Welt konstruieren, befreit uns davon, (zeit)intensiv nach dem wahren Motiv zu suchen. Getrost können wir auf unseren Plausibilitäten weiterführende Überlegungen aufbauen, um andere Perspektiven einzunehmen – wohlwissend, dass sie wahrscheinlich nur für eine kurze Strecke Orientierung verleihen. Mit Achtsamkeit für liebgewonnene Deutungsmuster und mit einer Neugier für Quergedanken plädieren wir für eine Offenheit im Hinblick auf die Beweggründe, die wir formulieren. Diese Offenheit kann die Grundlage für eine verantwortungsbewusste und respektvolle Kreativität sein. Die Selbstreflexion kann hiervon profitieren.

Selbstreflexion lohnt sich außerdem, weil sie ein lebenslanges Lernen fördert. Optimalerweise wird sie davon begleitet, dass wir

- Kollegen bei selbstreflexiven Prozessen zuhören,
- Publikationen aus dem Arbeitsfeld Supervision lesen und überdenken,
- den kollegialen Austausch pflegen sowie
- die eigenen selbstreflexiven Themen aktiv in die Kommunikation mit Kollegen einbringen.

Dieses Wechselspiel zwischen Innen- und Außenkommunikation schult die (Selbst-)Reflexivität.

Reflexion

Für die weitere Erkundung des Begriffs Reflexion nehmen wir zunächst in gleicher Weise wie schon bei der Reflexivität eine systemtheoretische Perspektive ein. Reflexion basiert auf der Differenz zwischen System und Umwelt. Das Selbst ist dabei das System und abgegrenzt von seiner Umwelt.

Die Reflexion dient dabei auch der Selbsterkenntnis. Die Selbstbeobachtungen können allerdings nicht mit den Beobachtungen aus der

Umwelt abgeglichen werden. Dennoch kann eine Selbststeuerung gelingen, weil sich a) die eigenen Handlungen des psychischen Systems und ihre Effekte auf die Umwelt sowie b) die Rückkoppelungsprozesse auf das System beobachten lassen. Auf diese Weise kann das System seine Selbststeuerung verbessern (vgl. Luhmann 1987, S. 601 ff.).

Praktisch ist an einer Reflexion mindestens eine Person beteiligt. Das Gelingen der Selbstreflexion hängt davon ab, dass diese Person ihre Motive, Bedürfnisse, Ziele oder z. B. auch Ressourcen aus einer zentralen Metaposition anschaut. Beobachtet sie dabei achtsam ihre Gedanken, Gefühle, Handlungsimpulse und unwillkürlichen Regungen, wächst die Chance, neue Erkenntnisse zu gewinnen. Eigenreflexion vollzieht sich somit in achtsamer Selbstbeobachtung.

Reflexion als Vorgang mit mehreren Beteiligten kann als Zusammenspiel von Eigen- und Fremdbeobachtung angesehen werden. Konfrontiert mit den anderen Beobachtungen und Erfahrungen des Supervisors (als Fremdbeobachtender) kann ein Supervisand diese als Anregung dafür nutzen, eigene, liebgewonnene oder gewohnte Lesarten seiner selbst und der Kommunikationen in seinen sozialen Bezügen zu hinterfragen. Indem er diese Anfragen zulässt, öffnet sich der Raum für die Reflexion. Optimalerweise mündet sie in produktivere Selbstorganisationsprozesse.

Reflexion kann man weiterhin als Forum für eine Neuinterpretation von Interaktionen heranziehen (vgl. Forster 2014, S. 594 f.). Gegenstand von Selbstreflexionen sind (erinnerte) Ereignisse; Ereignisse können z. B. ein innerer Dialog oder eine Interaktionssequenz mit einem Supervisanden sein. Diese können sich beispielsweise auf Verhaltensweisen, Interaktionen, Entscheidungen, Konflikte, Wahrnehmungen, Bewertungsmuster, Erleben, Denkweisen oder Vorgehensweisen beziehen. Für den Gegenstand habe ich als Supervisor bereits eine Interpretation vorgenommen. Wenn ich mich retrospektiv reflektiere, setze ich mithilfe meiner Erinnerungen bei den Interpretationen an, die ich während des Ereignisses genutzt habe. In der Beobachtung zweiter Ordnung habe ich die Chance, Neuinterpretationen zu entwickeln. Diese Chance ist in der Selbstreflexion und im kollegialen Austausch gegeben.

Reflexionsebenen

Peter Homann hat mit Bezug auf den klientenzentrierten Ansatz nach Carl Rogers (1987) drei potenzielle Reflexionsebenen für Beratungsformate elaboriert (s. u.). Wir möchten Homanns Überlegungen um

die Ebene der Anliegenentwicklung ergänzen und damit für das systemische Arbeiten nutzbar machen.

Als Supervisor kann ich mich auf die Weltsicht des Supervisanden beziehen und dessen psychische Ausstattung als Person, Bedürfnisse oder Motive in den Blick nehmen und reflektieren (1. Ebene). Zudem vermag ich, den Fokus auf mein Erleben als Supervisor zu richten (2. Ebene): Was erlebe ich, während der Supervisand sich so zeigt und verhält, wie er es aktuell macht? Weiterhin kann ich mir vorstellen, das Supervisionsgeschehen aus einer Vogelperspektive zu betrachten (3. Ebene). Welche Interaktionsmuster kann ich dabei beobachten? Wie sind die Redeanteile verteilt? Wie erkläre ich mir die jeweilige (Ungleich-)Verteilung? Als 4. Ebene schlagen wird die Anliegenentwicklung vor: Als Supervisor kann ich mich fragen, was ich verstanden habe, wie der Supervisand meine Unterstützung anfragt? Oder verfolge ich eigene Anliegen? Habe ich diese transparent kommuniziert? Spielen Anliegen Dritter für das Supervisionsgeschehen eine Rolle?

Reflexion kann sich auf jede dieser vier Ebenen beziehen. Diese zu kennen und zu nutzen erlaubt es uns, in der Supervision mit Multi-
perspektivität zu arbeiten.

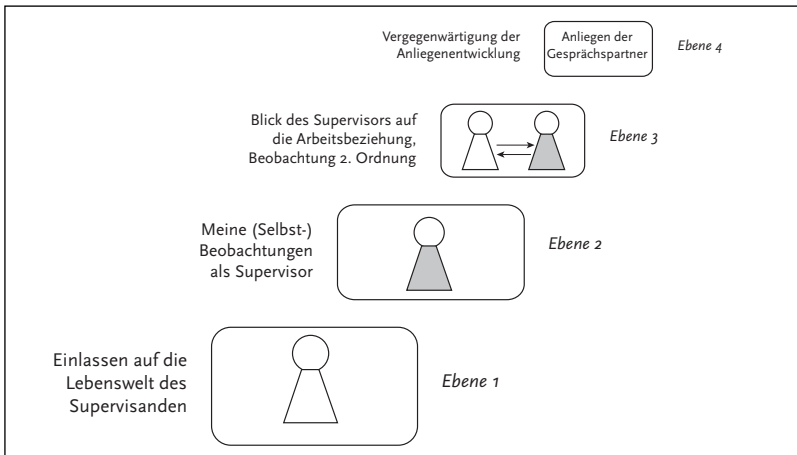


Abb. 1: Reflexionsebenen

1.2 Weshalb sich Reflexion und Reflexivität lohnen

Die reflexive Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Handeln erfordert die Bereitschaft, sich anzustrengen und Zeit für

die Nachbetrachtungen aufzubringen. Im Wissen um diese Anstrengungen könnte die Frage aufkeimen, weshalb es sinnvoll ist, Prozesse zu reflektieren. Auf diese Frage liefern wir verschiedene Antworten:

- Reflexivität fördert die eigene Professionalisierung.
- Reflexion schult die Fähigkeit zur Reflexivität.
- Reflexion erzeugt und sichert die eigene Beratungsqualität.
- Reflexion erlaubt Perspektivwechsel.
- Reflexivität fördert Flexibilität.
- Reflexivität verbessert eine kommunikative Anschlussfähigkeit.
- Reflexivität provoziert Wachstum.
- Reflexivität verweist auf Lösungsansätze.
- Reflexivität ermöglicht eine demutsvolle Haltung.
- Reflexivität regt zum selbstständigen Denken an.
- Reflexivität unterstützt Demokratisierungsprozesse.

Reflexivität fördert die eigene Professionalisierung

Während einer Supervision nehme ich als Supervisor zahlreiche Handlungsimpulse wahr; zugleich treffe ich verschiedene Entscheidungen, um einen Supervisionsprozess zu steuern. Dabei sind stets Ambivalenzen, Unsicherheiten und Ungewissheiten mit im Spiel. Gerade Krisen oder konfliktäre Ereignisse bilden einen häufigen Anlass für Reflexionen. Indem ich die gewählten Interventionen reflektiere, kann ich ihren Nutzen, ihren Respekt und ihre Schönheit bilanzieren (vgl. Ludwig 2015). Das nachträgliche Vergegenwärtigen meiner Interventionen und ihrer Wirkungen für den Supervisionsprozess fördern schrittweise meine Kompetenz, während einer zukünftigen Supervision zwischen verschiedenen Handlungsimpulsen auszuwählen. Die Fähigkeit, sich auf eine reflektierte Erfahrung als implizites Wissen zu beziehen, was meine Interventionen bewirken können und über welches Potenzial für Veränderungsimpulse sie verfügen, werten wir als ein Merkmal der Professionalität.

Professionalisierung beschreibt den Werdegang vom Novizen zum Meister. Die Selbstreflexion kann unter diesen Vorzeichen als Instrument zum Einsatz kommen, die eigene Meisterschaft zu entwickeln und zu fundieren. Völter (2018) spricht von mehreren Etappen bei der Entwicklung auf diesem Weg. Wir schließen uns seiner Sichtweise an und ergänzen sie: Eine persönliche Professionalisierung konzipieren

wir als Prozess, die eigene Meisterschaft zu erlangen und sie im Angesicht (berufs-)politischer und sozialer Veränderungen zu erhalten, anzupassen und zu erweitern.

Supervision ist ein etabliertes, anerkanntes und oft in Anspruch genommenes Beratungsformat. Dennoch gilt sie nicht als staatlich anerkannte Profession. Welche Kriterien begründen die Professionalität eines Supervisors? Es liegt nahe, in die Weiterbildungscurricula der Dachverbände zu schauen. Im Falle der systemischen Supervision fällt der Blick auf den entsprechenden Kriterienkatalog der Systemischen Gesellschaft (SG). Professionalität ist demnach stets dann gegeben, wenn ein Supervisor die aufgelisteten theoretischen Kenntnisse und praktischen Fertigkeiten in ausreichender Weise flexibel, kontextangemessen sowie anliegenorientiert anwendet. In meinen Selbstreflexionen kann ich entsprechend thematisieren, wie nützlich ich mit den Anliegen der jeweiligen Supervisanden umgegangen bin und in welcher Weise ich die relevanten sozialen wie beruflichen Kontexte berücksichtigt habe. Die Orientierung am Kriterienkatalog für Supervisionsweiterbildungen stellt einen plausiblen Weg dar, die Professionalität des Supervisors zu begründen. Dieses Vorgehen erscheint uns auf den ersten Blick plausibel.

Dennoch bleiben Fragen. Ein Curriculum verstehen wir als eine geschlossene Liste. Was geschieht, wenn ein Curriculum einmal festgelegt worden ist – wie offen ist es dann für neue Entwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen? Diese Fragen hängen mit unserem Verständnis zusammen, dass eine stabile Referenz auf geschlossene Listen in Konflikt mit konstruktivistischen Gedanken der systemischen Theorie steht. Aus einer systemischen Perspektive bleibt eine Schließung erfolglos (vgl. Rohr u. Baum 2019, S. 155). Wir plädieren daher für ein offenes Curriculum, das gekürzt, umstrukturiert und ergänzt werden kann. Offene Listen werden jedoch mit der Gefahr assoziiert, beliebig zu sein. Diese Gefahr stufen wir als gering ein, wenn eine systemische Supervisionsweiterbildung als zentralen Aspekt beachtet, a) dass der angehende Supervisor eine systemische Haltung entwickelt und b) dass er Verantwortung für seine Entscheidungen bzw. Interventionen übernimmt, die er gerade im Angesicht von Krisen, Ambivalenz oder Ungewissheit trifft.

Gegenstand einer Reflexion sind Erinnerungsspuren. Man ruft sich Beobachtungen in Erinnerung, die während einer Beratungs-

kommunikation aufgetaucht sind. Manche der Beobachtungen sind eindrücklich und über längere Zeit abrufbar, andere verblassen relativ bald und sind nach einer Weile nicht mehr greifbar. Erinnerungen sind mit Verzerrungen verbunden. Denn unser Bewusstsein neigt dazu, lückenhafte Erinnerungsspuren unauffällig zu stimmigen Narrationen zu glätten. Der Blick zurück unterliegt somit einem Konstruktionsprozess und unterstreicht meine bevorzugten Beobachtungs- und Deutungsmuster. Diese Muster gehören zu meinem impliziten Wissen als Supervisor.

Hierin liegt ein Erkenntniszugang zu meinem Expertenwissen. Das Material der Selbstreflexion bildet so betrachtet vorrangig mein implizites Wissen ab. Es geht aber vielmehr darum, was für ein Bild ich mir vom Supervisanden mache, wenn ich über ihn nachdenke. Zweifel sind angebracht, wenn ich meine, den Supervisanden fassen zu können. In meinen Selbstreflexionen begegne ich mir selbst in meiner professionellen Formation. Komme ich in meinen Selbstreflexionen meinen typischen Beobachtungs- und Deutungsmustern auf die Spur, gewinne ich die Chance, alternative Perspektiven zu entdecken, die mit mehr Wahlmöglichkeiten für den Supervisanden verbunden sein können.

Diesen Aspekt kann ich auch aus einer anderen Warte bedenken: Jede Beobachtung geht mit einer Fokussierung meiner Aufmerksamkeit einher. Bei der Analyse meiner Beobachtungen ist dieses Wissen nützlich. Denn ich kann mir bewusst machen, dass auch andere Aufmerksamkeitslenkungen möglich wären. Im Verlauf eines Supervisionsprozesses kann ich dieses Wissen dazu nutzen, bewusst einen anderen Fokus zu wählen. Der Wechsel kann mich inspirieren, meinem Supervisanden andere Interventionen vorzuschlagen. Meine Selbstbeobachtung, welche Perspektiven ich für die Analyse einer Szene einnehme, vergrößert auf Dauer mein professionelles Handeln.

Zweifelnde Gedanken stammen noch aus einer anderen Ecke: Auch wenn ich auf der Grundlage einer systemischen Haltung mit flexiblen Listen im Sinne meiner Professionalität operiere, tauchen Fragezeichen auf, wenn es um mein Selbst bei der Selbstreflexion geht. Fuchs (2005, 2010b) hat für das Selbst ein eindrückliches Bild gefunden. Er spricht von einer kernlosen Zwiebel (s. Kap. 2.1, S. 29). Wer in mir reflektiert mit wem in mir über meine Professionalität? Wenn keine Letztinstanz angenommen wird: Was würde passieren,

wenn sich zwei oder mehrere andere Seiten oder Stimmen in mir miteinander über einen supervisorischen Prozess unterhalten?

Diese Frage kann man als Fall ins Bodenlose verstehen, da je nachdem, welche inneren Seiten an den Binnenkommunikationen beteiligt sind, unterschiedliche Ergebnisse hervorgebracht werden. Nick Chater (2019) beschleunigt mit seinen Gedanken den Fall ins Bodenlose. In einem Interview äußert er, dass unser Geist ausschließlich durch unser unmittelbares bewusstes Erleben geformt wird.

»Wenn mich jemand fragt, warum ich heute Tee statt Kaffee trinke, dann spinnt mir mein Gehirn in diesem Moment eine Antwort zusammen. Meine Erklärung beginnt erst dann zu existieren, wenn ich gefragt werde« (Chater 2019, S. 47).

Und wer weiß dann, welche die richtige Entscheidung ist?

Wir bevorzugen, diese Offenheit als Quelle für neue Ideen, für Multiperspektivität oder für Dekonstruktionen zu nutzen. Denn es geht nicht darum, dass eine Zentralinstanz kontrolliert und entscheidet, um das Wahre oder Richtige zu finden. Ziel ist es vielmehr, Viabilität zu erzeugen, die mit mir zu tun hat. Nick Chater (2019) dazu:

»Unsere Persönlichkeit bekommt Kohärenz, weil jede Interpretation einer Wahrnehmung auf Erinnerungsspuren vergangener Interpretationen basiert. Und jede neue Erfahrung beeinflusst die Interpretation der nächsten. So erschaffen wir eine persönliche Tradition, auf deren Grundlage wir improvisieren.«

Die potenzielle Offenheit während einer Selbstreflexion kann einen Segen darstellen. Reflexivität ist mit der Chance verbunden, die Qualität des eigenen Handelns zu verbessern, da es mit Erkenntnisgewinn verbunden sein kann. Eine laut ausgesprochene Selbstreflexion während einer Supervision – im Sinne eines reflektierenden Teams mit mir selbst – kann für den Supervisanden inspirierend wirken. Als Supervisor kann ich mich beispielsweise auf diese Art und Weise fragen, welche Bedeutung die körperliche Bewegungslosigkeit des Supervisanden haben könnte, während er über seine Wut auf den Chef sprach.

In unserem Buch arbeiten wir bewusst mit einem Spannungsbogen. Wir bieten *sechs Aspekte* (s. Kap.2) als Reflexionshilfen an, die sich in unserem Arbeitsalltag bewährt haben und die die Professionalisie-

rung fördern. Damit erzeugen wir in gewisser Weise eine geschlossene Liste, da wir explizit keine offene Rubrik in diese Liste eingefügt haben. Stattdessen betonen wir hier wie an anderen Stellen, dass auch andere Vorgehensweisen im Sinne einer Selbstreflexion möglich sind. Der Grund dafür liegt in der Individualität einer Selbstreflexion. Levold spricht im Zusammenhang mit einer professionellen Identität von »personalem Wissen« (vgl. Levold 2016, S. 156).

Weitere nützliche Effekte von Reflexion und Reflexivität

Dem Thema Professionalisierung haben wir einen prominenten Platz eingeräumt, indem wir ihm ein eigenes Unterkapitel gewidmet haben. Wir sehen allerdings noch zehn weitere Gründe, weshalb sich eine intensive Beschäftigung mit den Themen Reflexion und Reflexivität lohnt:

- 1) Reflexion schult die Fähigkeit zur Reflexivität.
- 2) Reflexion erzeugt und sichert die eigene Beratungsqualität.
- 3) Reflexion erlaubt Perspektivwechsel.
- 4) Reflexivität fördert Flexibilität.
- 5) Reflexivität verbessert eine kommunikative Anschlussfähigkeit.
- 6) Reflexivität provoziert Wachstum.
- 7) Reflexivität verweist auf Lösungsansätze.
- 8) Reflexivität ermöglicht eine demutsvolle Haltung.
- 9) Reflexivität regt zu selbstständigem Denken an.
- 10) Reflexivität unterstützt Demokratisierungsprozesse.

1) Reflexion schult die Fähigkeit zur Reflexivität.

Die Anliegenentwicklung verstehen wir als zentrales Konzept für die systemische Beratungspraxis. Indem ich mich nach einer Supervisionssitzung frage, welche Anliegen des Supervisanden ich vernommen habe und wie ich darauf eingegangen bin, vergegenwärtige ich mir als Supervisor automatisch den Prozess.

- Wie habe ich als Supervisor die von mir wahrgenommenen Anliegen des Supervisanden behandelt?
- Welche Anliegen habe ich thematisiert?
- Welche Vereinbarungen habe ich aktiv und transparent vorgenommen?

Mit diesen Fragen ist zugleich eine Prozessanalyse der Supervision verbunden, da der Gesprächsprozess und seine Wendungen nachgezeichnet werden.

Die Reflexion der Anliegenentwicklung fördert mein supervisorisches Bewusstsein für das Wesentliche:

- Wobei war ich dem Supervisanden behilflich bzw. soll ich ihm behilflich sein?

Man könnte auch sagen: Die Reflexion eines supervisorischen Prozesses schärft meine Beobachtungen und fördert meine Reflexivität. Hierfür ist es sinnvoll, sich bewusst zu machen, dass sich eine Beobachtung aus den Teilschritten Unterscheidung und Bezeichnung zusammensetzt. Über eine Beobachtung zweiter Ordnung im Hinblick auf meine Interventionen als Supervisor kann ich mir verdeutlichen, welche Interaktionen meine Prozess-Steuerung beeinflusst haben. Praktisch kann ich eine solche Reflexion auch mithilfe einer Video- oder Audioaufzeichnung vollziehen. Hinzu kommt: Mein Rückblick auf die Anliegen und meine Beobachtungen dazu, wie ich zusammen mit dem Supervisanden die Themen der Supervision vereinbart habe, stellen zugleich eine hilfreiche Vorbereitung auf das nächste Gespräch dar.

2) Reflexion erzeugt und sichert die eigene Beratungsqualität.

Mein Beratungshandeln als Supervisor baut optimalerweise auf einem Supervisionskonzept auf. In diesem Konzept kann ich verankern, welche wesentlichen Qualitäten meine Arbeitsweise aufweist. Zu einem Supervisionskonzept können beispielsweise meine Interaktionsgestaltung, die Interventionsmethoden und -auswahl, das Eingehen auf die persönliche Ausstattung des Supervisanden oder die Setting-Varianten gehören. Eine reflexive Nachbetrachtung meines Beratungshandelns erlaubt es mir zu überprüfen, in welcher Weise ich die entscheidenden Säulen meines Konzepts umsetze. Dabei kann ich bedenken, welche Gesichtspunkte meines Konzepts notwendig und welche überflüssig sind. Zudem kann ich mir vor Augen führen, was neu akzentuiert werden soll bzw. was vernachlässigt werden kann.

3) Reflexion erlaubt Perspektivwechsel.

Bedenke ich meine Handlungen als Supervisor, betrachte ich mich zugleich in einem dissoziierten Zustand. Denn aus einer inneren

Metaposition beschäufte ich mich mit der Seite in mir, die als Supervisor handelt. Der Perspektivwechsel kommt allein dadurch zustande, dass ich eine Metaposition einnehme. Man könnte auch vom Etablieren einer metasupervisorischen Position sprechen. Die Supervision, über die ich nachdenken will, wird zum Gegenstand meiner (Selbst-) Reflexion. Indem ich mein Erleben und Verhalten auf die eine oder andere Weise von außen betrachte, habe ich die Chance, zu neuen Erkenntnissen über meine Handlungsräume zu gelangen.

4) Reflexivität fördert Flexibilität.

Wir Menschen neigen dazu, gerne auf Gewohnheiten, die wir gebildet haben, zurückzugreifen. Dies gilt auch dafür, wie wir supervisorische Prozesse gestalten.

- Was entdecke ich an Gewohnheiten, wenn ich auf meine Beratungspraxis schaue?
- Wie gestalte ich meine Begrüßungen und Verabschiedungen?
- Welche Informationen sammle ich in der Regel, bevor ich mich mit dem Anliegen meines Supervisanden beschäftige?
- Welche Erklärungen und Empfehlungen spreche ich gerne aus?
- Wann beurteile ich ein Supervisionsgespräch als hilfreich bzw. schwierig?
- Welche Begründungen ziehe ich dafür heran?

Konstante bzw. ähnliche Vorgehensweisen erzeugen eine innere Sicherheit für mein Vorgehen als Supervisor. Dem kann ich die Passformigkeit meiner Interventionen bzw. meinen inneren Umgang mit Ungewissheit im supervisorischen Geschehen gegenüberstellen. Die Gegenüberstellung erzeugt ein Spannungsfeld. Dieses Spannungsfeld zuzulassen – es als Normalfall zu verstehen und die in der Spannung entstehenden Erkenntnisräume wertzuschätzen – ermöglicht mir als Supervisor eine Flexibilität im Vorgehen und schützt mich zugleich vor einer zur Erstarrung neigenden Beratungspraxis.

Flexibilität verstehen wir weiterhin als Voraussetzung für ein offenes Reagieren auf Unerwartetes. Unerwartetes kann stören, weil es beispielsweise den Fokus des Gesprächs verändert oder zur Ablenkung und Vermeidung beiträgt. Unerwartetes kann zugleich einen Hinweis auf einen inneren Konflikt liefern oder auf Erlebensaspekte hinweisen, die bislang unberücksichtigt geblieben sind. Wenn ich dem Unerwar-

teten Raum gebe, kann dies dazu beitragen, dass ich konflikthafte innere Prozesse besser verstehe, um sie dann nutzen zu können.

5) Reflexivität verbessert eine kommunikative Anschlussfähigkeit.

Die Reflexion von verhärteten Gesprächsprozessen nutzen wir gerne gewinnbringend dafür, unsere kommunikative Anschlussfähigkeit bewusst in den Blick zu nehmen. Ganz allgemein: Jede Äußerung, die eine Person als Mitteilung in einem kommunikativen Miteinander versteht, regt sie zu neuen Mitteilungen an. Die Anzahl der Reaktionsmöglichkeiten sind immens groß. In festgefahrenen Gesprächen hingegen sind die Freiheitsgrade für die Gesprächspartner, flexibel an die wahrgenommene Mitteilung anzuschließen, stark eingeschränkt. Ihre Kommunikation neigt zu einer Choreografie, die auf Wiederholung basiert und keine Flexibilität zulässt.

Solche Choreografien mögen auf der einen Seite für Sicherheit und Schutz im Angesicht von zurückliegenden Kränkungen beitragen, die sich die Kommunikationspartner zugemutet haben. Auf der anderen Seite verhindern sie eine Musterunterbrechung und tragen möglicherweise zur Verhärtung eines Konfliktes bei. Dies gilt für äußere wie für innere Konflikte. Für unser Buch konzentrieren wir uns auf die inneren Konflikte. Für eine Konfliktklärung bietet sich die Selbstreflexion aus einer Metaperspektive an, damit ich als Supervisor neue Impulse generieren und Veränderungen wagen kann.

6) Reflexivität provoziert Wachstum.

Meine Handlungsweise als Supervisor kontinuierlich zum Gegenstand einer (Selbst-)Reflexion zu machen und mich dabei aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, vergrößert auf Dauer das Beobachtungs- und Handlungsspektrum für meine Supervisionspraxis. Mein Kompetenzprofil als Supervisor erhält dadurch mittelfristig mehr Kontur, da ich mich a) mit verschiedenen Phänomenen beschäftigt habe, die im Beratungsalltag aufscheinen, und da mir b) meine zunehmende Reflexivität als Werkzeug zur Verfügung steht, mich professionell in neuartigen Situationen einfinden und bewegen zu können. Zugleich können meine Supervisanden von meinen wachsenden Kompetenzen profitieren, wenn ich sie mit anliegenbezogenen, kreativen, passformen und maßgeschneiderten Interventionen inspiriere.

7) Reflexivität verweist auf Lösungsansätze.

Der typische Anlass für eine Reflexion wird aller Voraussicht nach sein, dass ich als Supervisor mit Schwierigkeiten im Verlauf des supervisorischen Prozesses konfrontiert bin. Die Reflexion dient dann dem Ziel, Lösungen für diese Schwierigkeiten zu entwickeln. Meine Absicht, mich von den Schwierigkeiten loszulösen, erfordert ein lösungsorientiertes Denken. Kennzeichen dieses Denkens ist, das Verhältnis von Schwierigkeit und Lösung ggf. zu relativieren und darüber nachzusinnen, a) was eine Verbesserung der Lage ausmacht, b) welche Ressourcen mir für eine konstruktive Veränderung zur Verfügung stehen und c) welche kleinen Schritte mir als Supervisor verdeutlichen, wo ich im Hinblick auf die Schwierigkeiten stehe und wohin ich mich im Sinne einer Verbesserung begeben will. Wenn ich mich meinen Schwierigkeiten respektvoll wie lösungsorientiert stelle, fördert dies meinen kreativen sowie konstruktiven Umgang mit Schwierigkeiten. Darüber hinaus kann ich meine Zuversicht ausbauen und mich gelassen auf die Problemlagen der Supervisanden einstellen.

8) Reflexivität ermöglicht eine demutsvolle Haltung.

Im systemischen Feld existieren verschiedene Metaphern, die die Beziehung zwischen dem Supervisanden und mir als Supervisor thematisieren. Zu diesen Sprachbildern gehört beispielsweise die Aussage: Der Supervisand ist Experte für sein Leben, seine Probleme und seine Anliegen. Oder »Leading from one step behind«. Oder: Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.

Wir greifen gerne auf die Metapher der Demut zurück. Demut verstehen wir als supervisandenzentrierte Dienstleistung. Die Dienstleistung zeigt sich u. a. darin, dass ich mich auf die Anliegen und die damit verbundenen Regelungen des Supervisanden konzentriere. Meine Impulse und mein Erleben benenne ich zurückhaltend – vor allem, damit ich den Klienten dazu anrege, anders über sich nachzudenken. Weiterhin äußert sich meine Demut darin, dass ich nicht vorschnell verstehe, sondern ein neugierig Fragender bleibe bzw. den Supervisanden auf Schlüsselworte hinweise und ihn ermuntere, mehr darüber herauszufinden.

Dieses Dienstleistungsverständnis kennt auch Grenzen. Mit Gunther Schmidt bringen wir den Satz in Verbindung: »Wenn es jemandem im Raum besser geht als mir, dem Supervisor, dann stimmt etwas

nicht.« Die Demut gegenüber dem Supervisanden stößt auf die Grenze meiner Arbeitsfähigkeit. Indem ich mich als Supervisor gelegentlich auf den Feldherrnhügel begeben, um das supervisorische Geschehen aus einer veränderten Warte zu betrachten, kann ich aufgrund dieser (inneren) Distanz das kommunikative Miteinander reflektieren. Den Supervisionsprozess kann ich dann mit einem Fernglas beobachten, das ich – wie in der Fotografie möglich – mit dem Filter der Demut bzw. der Arbeitsfähigkeit bestücken kann.

9) Reflexivität regt zu selbstständigem Denken an.

Indem ich mich Reflexionsprozessen mit mir selbst und/oder anderen stelle, kann ich mein Supervisionskonzept schrittweise ausbauen und verbessern. Die Selbstreflexion meiner beruflichen Praxis eröffnet mir Ansatzpunkte für sinnvolle Erweiterungen, Modifikationen und Innovationen. Denn ich kann mir bewusst machen, wofür ich das tue, was ich tue, und welchen Motiven und Bedürfnissen ich damit gerecht werde.

Ein wirkungsvolles Instrument für eine solche Reflexion stellen Fragen dar, auf die ich keine vorschnelle Antwort geben kann und die verlangen, dass ich mich emotional, motivational und kognitiv kritisch mit mir selbst auseinandersetze. Begebe ich mich in eine Position zweiter Ordnung zu mir selbst, kann ich mich auf den Weg machen, die Unterscheidungen, die ich getroffen habe, zu hinterfragen, um zu prüfen, ob auch andere Unterscheidungen möglich sind, die andere Anschlüsse bzw. Herangehensweisen nahelegen. Besonders nützlich erscheint uns, gewohnten wie lieb gewonnenen Erklärungsansätzen respektvoll zu misstrauen, um nicht vorschnellen Antworten aufzusitzen.

Ein zusätzlicher Weg, sich produktiv in eine Reflexion zu begeben, besteht darin, intensiven Emotionen auf den Grund zu gehen. Das kann beispielsweise mein Ärger auf eine Person des Supervisionsystems sein. Bei der Selbstbefragung kann ich als Supervisor einen Dreischritt mit Fragen vollziehen:

- *Erster Schritt:* Was genau im Verhalten des Supervisanden weckt meinen Ärger? Wie müsste er sich verhalten, dass mein Ärger verschwinden würde? Wie müsste sich der Supervisand geben, dass mein Ärger verstärkt wird?

- *Zweiter Schritt:* Auf welches meiner Bedürfnisse weist mein Ärger hin? Was müsste geschehen, dass ich mich stärker arbeitsfähig erlebe? Wann habe ich im Kontakt mit dem Supervisanden keinen Ärger erlebt? Was war in der Szene anders? Wie erkläre ich mir mein verändertes Erleben?
- *Dritter Schritt:* Was sagt meine aktuelle Art und Weise, wie ich mit dem Supervisanden über Ärger in Kontakt gehe, über Teamdynamiken, das Arbeitsfeld bzw. die Klienten der Supervisanden aus? Auf welchen Teamkonflikt weist mein Ärger möglicherweise hin?

Diese Erkenntnisse kann ich wiederum für Anregungen im Hinblick auf eine Folgesitzung nutzen. Dies gelingt umso besser, wenn ich als Supervisor auf der einen Seite auch die Absicht verfolge, konstruktive Prozesse transparent im Team anzustoßen, und auf der anderen Seite mir die Lage der Supervisanden nicht gleichgültig ist. Dies leitet zum 10. Aspekt über.

10) Reflexivität unterstützt Demokratisierungsprozesse.

Demokratisierungsprozesse können dann einsetzen, wenn Interessenlagen von Personen oder Gruppen als berechtigt wahrgenommen, öffentlich benannt, durch Sprecher vertreten und mit Konfliktpartnern verhandelt werden. Ein demokratisches Verständnis impliziert, dass Interessengruppen, denen durch gewählte Entscheider Ressourcen zugesprochen wurden, diese auch wieder verlieren können, weil andere politische Werte in den Vordergrund gestellt werden. Eine turnusmäßige, auf Gleichberechtigung gestellte Neuverteilung von Ressourcen ließe sich als Indiz für ein demokratisches Miteinander werten.

Was haben diese allgemeinen Überlegungen mit Supervisionsprozessen zu tun? Prinzipiell bezieht sich Supervision auf psychologische und soziallogische Prozesse. Dabei gilt das Primat der Soziallogik. Die Reflexion dieser beiden Ebenen und das Bewusstmachen der damit verbundenen Konflikte und Wertausrichtungen sensibilisieren für demokratische Prozesse. Das Fokussieren auf Interessenlagen und die Befähigung, diese mit Entscheidungsträgern zu verhandeln, sind nicht selten Gegenstand von Supervisionen. Das Bedenken der wechselseitigen Positionen, das Starkmachen der eigenen Position, das Formulieren von als berechtigt empfundenen und optimalerweise

vom Gesetz untermauerten Forderungen nach mehr Gerechtigkeit im institutionellen Miteinander gehören mit zum Ensemble eines demokratischen Miteinanders. Vor allem das Eintreten für Werte sowie die Reflexion von Moral und Ethik befähigen zu einer Multiperspektivität, die demokratische Werte bejaht, lebt und verteidigt.