



FOTO Marcel Schwickerath

»Wenn man ewig nach seiner Identität sucht, kann man die Spur verlieren.«

INTERVIEW Dr. Annette Mulkau und Heiko Schulz

SCHWERPUNKT

Dauernd legitime Grenzüberschreitungen

Stefan Busse verfertigt beim Sprechen eigenartige Gedanken über die Profession Supervision.

Heiko Schulz Hallo Herr Busse, was ist eigenartig an Ihrer Berufsbiografie?

Stefan Busse Ich bin jetzt 64, habe 32 Jahre im Osten Deutschlands verbracht, bin seit 32 Jahren Gesamt-Deutscher. Diesen Übergang finde ich schon mal bemerkenswert. Auch, dass ich dieses Jahr den organisationalen Kontext verlasse. Ich war immer in Organisationen tätig, in Unternehmen, Hochschulen, Instituten, als Akteur, als Subjekt.

Und dann noch das: Ich bin ursprünglich Psychologe, habe schon vor 30 Jahren begonnen, die Psychologie der DDR aufzuarbeiten, darüber nachzudenken und zu schreiben. Neulich bin ich zu einer Tagung eingeladen worden, mit dem Titel: »Seelenarbeit im Sozialismus«.

Mir ist aufgefallen, das ist etwas, was mich schon lange umtreibt. Seelenarbeit. Denn am Ende sitzen ja doch immer lebendige Subjekte vor uns, auf die wir einreden, mit denen wir versuchen, etwas herauszukriegen. Was wir als Berater*innen leisten, ist immer auch Seelenarbeit, auch wenn das etwas euphemistisch klingt, am Ende ist es das doch.

Ich habe mich außerdem viel mit Professionalität befasst und mich immer wieder gefragt: Was heißt das, als Professioneller durch gesellschaftliche Felder zu wandern? Was nimmt man da auf sich, was lässt man möglicherweise auch links oder rechts liegen? Was übersieht man geflissentlich? Und was holt einen immer wieder ein?

Das ist für mich eine zentrale berufsbiografische Frage – auch eine supervisorische. Sie begleitet mich als eine Art Hintergrundleuchten.

HS Was ist grundsätzlich mit dem Thema und Begriff Eigenart? Können Sie dem etwas abgewinnen?

SB Oh ja, dazu würde ich gern begriffslogisch etwas sagen. Eigenart heißt für mich einerseits: Etwas oder jemand hat eine ganz eigene Art. Eigenartig bedeutet aber auch irgendwie merkwürdig. Oder sogar komisch. Es geht um eine merkwürdige Form von Abweichung. Aber es steckt eben auch das ganz Eigene drin, etwas Essentielles, das man hütet. Wenn man nur auf das Eigenartige guckt, besteht die Gefahr, dass man nicht auf den Kern schaut, sondern auf die Peripherie.

Das Eigenartige ist etwas Relationales, wie es ja überhaupt keine absoluten Eigenschaften gibt: Größe, Klugheit, Schönheit

– alles relational. Und das ist etwas, das uns Supervisor*innen seit Jahren beschäftigt, diese Frage: Wer sind wir eigentlich, wie sind wir in Relation zu den anderen? Und wer sind die signifikant anderen, mit denen wir uns vergleichen wollen; oder mit denen wir verglichen werden, ob wir wollen oder nicht? Das ist eine komplizierte Sache. Aber: Wenn man ewig nach seiner Identität sucht, läuft man Gefahr, dass sich die Spur verliert.

Annette Mulkau Sprechen wir mal über das Qualitätslabel »Supervisor*in DGSv«. Was unterscheidet »normale« Supervisor*innen von den »DGSv-geprüften«?

SB Der Label-Zusatz »DGSv« ist ein Identitäts-, Zugehörigkeits- und Qualitätsversprechen. Ich würde sagen, dass es eine gewisse Qualität wahrscheinlich macht. Weil sich jemand bestimmten Anforderungen und Aspekten unterworfen hat und man annehmen darf, dass sie ihm oder ihr anhaften oder in sie eingesickt sind: Selbstverständnis, Wissen, Handwerk etc. Das eigentliche DGSv-Problem, das ich sehe, ist die Diskrepanz zwischen den beiden Versprechen »Wir setzen Standards« und »Wir sind Exzellenz«. Denn Standards sind eine Unterschreitungsmarkierung: Wer das oder jenes an Fähigkeiten oder Qualitäten nicht glaubwürdig macht oder realisieren kann, der darf nicht dazugehören. Der andere Pol ist die Exzellenz – und die kann man eigentlich nicht versprechen. Exzellenz als Versprechen – das ist eigentlich nur Marketing.

AM Es geht also jenseits von Marketing um Untergrenzen und um die Wahrscheinlichkeit von Qualität?

SB Dass es um Unterschreitungsgrenzen geht, hat ja ganz praktisch bis in die Weiterbildungen und Masterstudiengänge hinein Relevanz. Wenn wir als Ausbildungsinstitut BASTA e. V. wissen wollen: Wie weit sind unsere Kandidat*innen? Inwieweit haben sie das, was wir im Curriculum versprechen, verinnerlicht – dann können wir auch nur Unterschreitungen wirklich prüfen. Nach unten hin können wir sagen: Das geht gar nicht. Nach oben aber ist so viel möglich. Es gibt so viele Arten, eine gute Supervisor*in zu sein. Selbst wenn wir versuchen, Qualität metrisch zu erfassen, mit Noten oder einer Punktzahl, im Grunde ist das aber nach oben ganz offen. Und vage. Man kann nur sagen: Das Ziel ist erreicht, wenn ein Mindeststandard eingehalten ist.



»Der Label-Zusatz ›DGSv‹ ist ein Identitäts-, Zugehörigkeits- und Qualitätsversprechen. Ich würde sagen, dass es eine gewisse Qualität wahrscheinlich macht.«

HS

Ich möchte noch mal auf den Qualitätskern von Supervision zurückkommen: Ist dieser Kern vielleicht gar nicht mehr so wichtig, weil es so viele ähnliche, signifikante Beratungsansätze gibt? Oder muss man sich über den Kern immer weiter Gedanken machen?

SB

Zunächst mal: Wer nur auf seinen Kern guckt, kreist um seine Mitte und wird so im Allgemeinen verschwinden. Wer nur um seine sichtbare äußerliche Eigenart kreist, wird irgendwann albern. Weil er seine Mitte verliert. So dass wir alle als Individuen oder auch als Organisationen immer vor der Frage stehen: Kern und Peripherie – ist das in einer guten Passung? Was muss ich eventuell wie justieren oder verschieben? Ich glaube, nur wer einen stabilen, identifizierbaren Kern hat, kann auch ein Fähnchen aus dem Fenster hängen, das zeigt: Das ist das Besondere an mir. Ohne das verlässliche Allgemeine macht das Besondere gar keinen Sinn. Sonst bin ich wirklich nur der komische Typ – über den alle lachen. Es gibt ja komische Leute, die man sehr schätzt, über die man sagt: Das ist doch der Soundso, der hat diese kleine nette Meise. Aber die Meise findet man nur liebenswert, gut und bemerkenswert, weil dahinter der starke Kern ist. Ohne den Kern ist es Käse.

AM

Was ist der Kern, den wir mit anderen teilen müssen? Und was ist das Besondere an uns?

SB

Mal organisationslogisch geguckt: Die DGSv hat als berufspolitischer Akteur und als professionelle Organisation eine Entscheidung getroffen durch ihre Zugehörigkeit zu Dachverbänden. Wir gehören zur Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGFb). Und zum Round Table, was ja kein Tisch mehr ist, sondern auch ein Dachverband (RTC). Wir gehören zu einem Beratungs- und einem Coaching-Dachverband, aber wir sind national in keinem Dachverband von Supervision. Damit wird eine Unterordnungs- und Zugehörigkeitsrelation klar gemacht. Wir verfolgen nicht (mehr) die Idee: »Wir sind größer, dicker, breiter und wir subsumieren andere unter uns.« Sondern es ist andersrum so, dass wir uns subsumieren. Zugespitzt lautet das Eingeständnis: Supervision ist so ein besonderer Fall von Coaching. Und um diesen besonderen Fall geht es. Wir sind vielleicht der weiße Rabe unter den schwarzen,

aber alle sind Raben ... Ich glaube, da sind wir mit der Handlung schneller gewesen, als der eigene Geist hinterherkommt. Es gibt ja einen schönen Satz aus der sowjetischen Psychologie: »Die Tätigkeit ist immer reicher als das ihr vorangehende Abbild.« Alexei Leontjew. Also: Der Geist sammelt ein, was man gemacht hat.

HS Um es mal positiv zu formulieren: Ist Supervision vielleicht die wichtigste Form von Coaching?

SB Für einen großen Bereich von Arbeitswelt: ja! Es gibt aber eine andere Nähe der Supervision zum Coaching als zur Organisationsberatung. Sie ist immer eine speziell personenbezogene arbeitsweltliche Beratung. Vielleicht gucken wir noch mal auf das, was Supervision jedenfalls sicher nicht ist, nämlich: »Coaching für die Soziale Arbeit«. Das habe ich neulich so gelesen, vor allem die Begründungsfigur, die dahintersteckt, stört mich. Darin steckt ja die Idee: Supervision braucht man eigentlich gar nicht mehr, alle sollten lieber Coaching machen und sich nicht so bei den Beziehungen aufzuhalten, denn schließlich geht es um Effektivität, Effizienz, um Zielerreichung. Wer so argumentiert, hat keine Ahnung von Sozialer Arbeit, denn es ist ja klar: Ich muss immer eine Beziehung eingehen, damit am Ende etwas rauskommt. Ich komme um Beziehungslogiken nicht herum, wenn es mir um Wirksamkeit und Zielerreichung geht. Das weiß jeder, auch und vor allem jeder in der Sozialen Arbeit. Also: Die Subsumption, die Zugehörigkeitsmarkierung zum Coaching heißt für mich auf keinen Fall: Supervision zum Verschwinden zu bringen.

AM Wir haben nicht von ungefähr beides im Verbundnamen: Gesellschaft für Supervision und Coaching.

SB Das ist eben eine Identitäts- und Differenzbehauptung in einem. Indem wir ›und Coaching‹ sagen, sagen wir auch ein bisschen ›oder Coaching‹? Ich weiß nicht, wie wir aus der Kurve rauskommen. Ich denke, die Frage ist: Worauf verwenden wir unsere Kraft, damit wir nicht unnötige Kämpfe führen.

HS Ich finde einen Begriff interessant, den Sie vorhin fallen gelassen haben: Seelenarbeit.

SB Ich meinte da: Es ist sehr aufschlussreich, unter Bedingungen einer politischen Diktatur darauf zu gucken, was Professionen ausrichten können? Wie werden Sie in Dienst genommen? Wie passen Sie sich an, wie behaupten Sie ihre Autonomie und wie gelingt es Ihnen, Ihre Zentralwert-Orientierung – Gemeinwohl, Gesundheit und Bildung etc. – aufrechtzuerhalten? Gegen Anfechtungen, gegen Absorption, gegen Enteignungen durch Staat und Wirtschaft, auch gegen Enteignung durch eine aufgeklärte Laienschaft? Das ist aber nicht nur bezogen auf den Sozialismus hochspannend, sondern auch auf unsere jetzigen Bedingungen: ein demokratisch gewähltes politisches System, kapitalistische Verwertungslogiken, eine postmoderne, aufgeklärte, individualisierte Lebenswelt. Wir sind immer Akteure, die an den Subjekten ansetzen und uns die Frage stellen müssen: Wie erhalten wir den eigenen professionellen Auftrag gegen Verführungen und Anfechtungen und Selbstaufgabe aufrecht? In der Mitte der Triade von Staat, Wirtschaft und zivilgesell-

schaftlichem Sektor sind die Professionen, die permanent Differenz- und Anschlussarbeit zu diesen Sektoren leisten müssen. Und da kann natürlich Etliches schiefgehen, auch und vor allem im Sinne der Übernahme durch professionsfremde Bürokratie-, Verwertungs-, Steigerungs- und Alltagslogiken.

HS Ein bisschen direkt gefragt: Ist »Seelenarbeit im Kapitalismus« eine passende Formel für Supervision?

SB Der Begriff ist ziemlich schillernd, eigentlich eher eine Metapher. Aber er hat etwas, weil man bei Seelenarbeit zwei Dinge miteinander vereint, die uns sensibel machen sollten. Da ist zunächst die Eingriffslogik: Es geht um Eingriffe, da muss man vorsichtig sein. Was ist noch Eingriff, was ist schon Übergriff? Und aus der Psychoanalyse kennen wir den Arbeitsbegriff, die psychische Arbeit. Also: das Sichselbstauflären unter Assistenz. Die Selbstaufklärungsarbeit an der eigenen Seele, an der eigenen Konstruktion, an der eigenen emotionalen Verfasstheit und kognitiven Verstrickung – diese Assistenzarbeit leistet auch Supervision. Es bleibt aber auch beim Grundwiderspruch, den wir Supervisor*innen nicht aus der Welt kriegen: Über alles Mögliche reflektieren, aber nicht in erster Person handeln.

HS Ich habe bei Seelenarbeit auch die Assoziation Seelenchirurgie, so wie Hirnchirurgie. Das können nur Spitzenkräfte leisten. Da lässt man nur absolute Expert*innen ran.

SB Da sind wir wieder bei professionellen Standards, aber auch bei Verletzlichkeit. Es ist ja eine Frage der ethischen Verantwortung: dass, wann und wie wir eingreifen. In diesem Sinne lautet eine Kurzdefinition von »Profession«: Professionen sind die Berufe, die anderen weh tun dürfen, sie sind immer invasiv! Ich lass doch eigentlich niemanden in mein Fleisch schneiden oder irgendwo reinbohren oder unbotmäßige Fragen stellen ... Das heißt also, wir machen als Supervisor*innen legitime Grenzüberschreitungen, wenn wir in diese »eigenen Seelenarbeiten« (von Personen, Teams und auch Organisationen) eingreifen. Das ist ein hohes Verantwortungsgut. Und damit nicht nur beim individuellen Subjekt zu bleiben, sondern auch die größeren Strukturen und Kontexte zu sehen und im Blick zu haben. Es ist so wichtig für unser professionelles Selbstverständnis: einfach zu wissen, was man da tut.

AM Welche Professionen bedürfen denn der Supervision besonders?

SB Alle Berufe, die Entwicklungs-, Konflikt-, Krisen- und Sorgearbeit leisten, brauchen Supervision. Immer dort, wo Menschen in ihrem beruflichen Tun prekäre Kollaborationen eingehen müssen, um das zu tun. Diese Arten von Beruflichkeit brauchen ein hohes Maß an Reflexivität und Reflexion, weil sie permanent mit Grenzüberschreitungen zu tun und deren Konsequenzen zu verarbeiten und zu verantworten haben. Entwicklung – Konflikt – Krise – Sorge, wenn das der Arbeitsgegenstand und –bezug ist, da braucht es assistierende Begleitung, um der eigenen Professionalität immer wieder auf die Füße zu

helfen. Supervisor*innen haben in der Geschichte eine Lizenz und ganz besondere Sensibilität für diesen Typ von Beruflichkeit erworben und sind ihm selbst zuzurechnen.

AM Spielt der supervisorische Fall nach wie vor eine Rolle?

SB Die Fallarbeit? Der Fall ist für mich weiterhin ein entscheidender supervisorischer Gegenstand. Ein Kernstück beraterischer Didaktik. Man lernt am Fall, sich die Welt in ihrer Komplexität, in ihrer Konflikthaftigkeit zu vergegenwärtigen. Der Fall ist das Prisma, in dem sich die Welt spiegelt. Wir verstehen ganz viel am Fall, vor allem auch, was über ihn hinausgeht. Im Kontext der Sozialen Arbeit, wo ich mich gut auskenne, ist wichtig zu wissen, dass wir es da oft mit einer Fall-Verdopplung zu tun haben. Die Supervisanden*innen bringen ihre eigenen Fälle (Klient*innen) mit – und werden damit zum Fall einer Beratung. Sie haben ihre Probleme also oft schon selbst »verfallt«. Es gibt aber auch in vielen anderen beraterischen Kontexten einen Fall-Bezug, ohne dass es ausdrücklich Klientenfälle sind, einfach, weil etwas vorgefallen ist. Ein Crash in einem Team zum Beispiel. Oder zwischen Team und Leitung oder auf Organisations-Management-Ebene.

Der Fall spiegelt eine Handlungskrise: Irgendwas ist vorgefallen, aus dem Rahmen des Erwartbaren gefallen oder eine latente Dynamik hat eine Zuspitzung erfahren. Das sind Kristallisierungspunkte und Schlüssellocher, um etwas Größeres, Komplexeres, Allgemeines zu verstehen. Über einen Fall bekommt man Einblicke in die Wirklichkeit und guckt dann: Was braucht jemand, um sich selbst besser zu verstehen? Vielleicht muss man etwas theoretisches Wissen einschleusen, am Ende einer Sitzung eine Art kleine Falltheorie entwickeln, um verständlich zu machen: Was genau ist hier los, was ist hier vorgefallen und was kann man dagegen oder dafür tun? Das meine ich mit: beratungsdidaktisch.

AM Das Schöne beim Fallerzählen ist doch: Es wird viel erzählt, das die Sprecher*innen gar nicht merken.

SB Ja, der sogenannte »Erzählzwang«: Das ist diagnostisch hoch relevant. Formulierte Fälle sind immer kleine Szenen und Geschichten, in denen viel Komplexität steckt. Das ist viel spannender, als wenn jemand sagt: »Wir müssen mal über Überlastung sprechen.« Oder: »Wir müssen mal über unsere Kommunikation reden.« Stattdessen fordere ich lieber auf: »Erzählen Sie mal, wo etwas kommunikativ überhaupt nicht funktioniert; oder wo etwas besonders gut war.« Fälle sind Berichte über Interaktions- und Kommunikationskrisen, in denen sich nicht nur die Person des Falleinbringers, sondern das Team und die Strukturkonflikte der Organisation und der Arbeitswelt spiegeln, in denen die Akteure stecken. Fallerzählungen sind unsortierte Komplexität. Und Komplexität ist eine Vielzahl von Dimensionen, die sich im Wege stehen.

PROF. DR. STEFAN BUSSE ist Dipl.-Psychologe, Supervisor und Coach (DGSv), Kommunikationstrainer, Hochschullehrer und Professor für Psychologie an der HS Mittweida.

DR. ANNETTE MULKAU ist DGSv-Vorstandsmitglied.