



DOSSIER

SUPERVISION IM KONTEXT VON DEMOKRATIEARBEIT

Projekte*Werkstatt* für Qualitätsprozesse (PWQ)
im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

Supervision stellt sich vor

Supervision ist ein wertvolles Instrument der zivilgesellschaftlichen Demokratietarbeit. Sie ermutigt zu kritischem Denken, Reflexion und Dialog. Supervision stärkt Demokratie und Partizipation, indem sie individuelle und kollektive Entwicklungsprozesse unterstützt, die zur Bildung mündiger und selbstreflektierter Bürger:innen beitragen. Supervision fördert Kooperation, Verständigung und Transparenz – die Grundpfeiler einer funktionierenden Demokratie. In einer Zeit, in der die demokratischen Werte auf dem Prüfstand stehen, ist Supervision ein entscheidendes Instrument zur Erhaltung und Stärkung unserer Demokratie.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass es viele und auch hohe Erwartungen an Supervision und ihre Wirksamkeit gibt, gleichzeitig aber auch Unklarheiten und Missverständnisse über die Möglichkeiten des Formats und seine Wirkungsweisen bestehen. Das vorliegende Dossier will zu mehr Klarheit und Verständnis in diesen Fragen beitragen. Es stellt die Supervision und ihre Hintergründe vor, beschreibt ihr Selbstverständnis und ihre Wirkungsweisen, positioniert sie in Abgrenzung zu anderen Beratungs- und Bildungsformaten und zeigt anhand von Fallbeispielen aus der Praxis der Demokratietarbeit, wie Supervisor:innen und Teilnehmende gemeinsam dafür sorgen können, dass gemeinsame Supervisionssitzungen für alle Beteiligten zielführend und erfolgreich verlaufen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg für die Zukunft, mit Hilfe von Supervision Demokratie zu leben.

ZUM AUTOR

Carsten Hennig ist seit 2004 freiberuflich in der Erwachsenenbildung und arbeitsweltlichen Beratung tätig. Seine Schwerpunkte sind die Supervision von Coaches, sowie die Lehrsupervision im Rahmen von Supervisionsweiterbildungen durch Hochschulen und Weiterbildungsträger. Als Supervisor (DGSv|DGsf) unterstützt er Projekte der Demokratietarbeit, seit 2019 ist er zudem Vorstandsmitglied der DGfB, dem Dachverband der deutschen Beratungsverbände.

Kontakt: mail@carsten-hennig.com | www.carsten-hennig.com

INHALTSVERZEICHNIS

1. Wozu Supervision?	3
1.1 Reflektierte Intuition: Die Arbeitsgrundlage von Beziehungsprofis	4
1.2 Die Geschichte der Supervision in Deutschland	4
1.3 Expertise: Supervision als Ressource für Demokratietarbeit	6
2. Wie geht Supervision vor?	8
2.1 Sieben Perspektiven in der Supervision	9
3. Wie wirkt Supervision?	15
3.1 Die Ressourcenaktivierung	15
3.2 Die Kompetenzentwicklung.....	16
3.3 Die Professionalisierung	16
4. Supervision und ich: Was erwarten wir voneinander?	17
4.1 Professionelle Identität entwickeln (nicht Therapie)	17
4.2 Kompetenzentfaltung fördern (nicht Fortbildung)	17
4.3 Organisationsabläufe reflektieren (nicht Dienstbesprechung)	18
4.4 Kommunikationsverhalten kultivieren (nicht Teamentwicklung)	18
4.5 Meinungsverschiedenheiten klären (nicht Konfliktmanagement)	18
4.6 Verantwortlichkeiten aufzeigen (nicht Führungskoaching)	18
4.7 Institutionskontexte verstehen (nicht Organisationsentwicklung)	19
5. Interview: „Klassismus ist eine große Herausforderung für die Demokratie“	19
6. Supervision ist politisch – was macht sie demokratisch?	22
7. Besonderheiten der Demokratietarbeitskontexte	25
7.1 Idealismus und Sinnkrise	25
7.2 „Alle kennen alle“	29
7.3 Für uns alle: Demokratietarbeit im ehrenamtlichen Kontext	31
8. Quellen und Links	34

1. Wozu Supervision?

Supervision ist Beratung für Fachleute, deren „primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist“¹. Prinzipiell bedarf es der Beziehungsarbeit überall dort „wo es auf Arbeit menschelt“ – auch wenn sicherlich auch oft andere Aspekte der Arbeit im Vordergrund stehen und dabei möglicherweise nicht immer Fachleute für Beziehungsarbeit am Werk sind. Bei der Beziehungsarbeit geht es darum, sich Beziehung aktiv zu erarbeiten². Die Profis für diese Arbeit sind beispielsweise in der sozialen Arbeit oder der Lebenshilfe und -beratung anzutreffen:

*„In der Sozialarbeit haben wir oft mit Menschen zu tun, zu denen wir ohne den beruflichen Zusammenhang eher nicht in Kontakt kommen oder, wenn wir ehrlich sind, auch nicht immer unbedingt kommen wollten. Zu unterschiedlich sind wir uns dann häufig doch in unseren Werten und Meinungen, in unseren Lebensstilen, Bildungsgraden, finanziellen Ressourcen, Geschmäckern und politischen Ansichten. Zu sehr bewegt sich jede*r von uns in ihren*seinen jeweils eigenen Kreisen oder auch »Blasen«, zu wenig Kontakt haben wir im Alltag mit den allermeisten der Gruppen, die es in unserer Gesellschaft gibt. Und so sind uns viele unserer Klient*innen zunächst eher fremd – und wir ihnen. Für beide Seiten ist es nicht ganz selbstverständlich, miteinander zu tun zu haben und sich zu vertrauen.“³*

Die professionelle Beziehungsarbeit ist eine anspruchsvolle Aufgabe, weil sie die zwischenmenschliche Beziehung als Arbeitsinstrument nutzen muss. Jedoch haben auch die Fachkräfte in der Sozialarbeit oder andere Beziehungsprofis kein „Schema F“, nach dem ihnen ihre Beziehungsarbeit garantiert immer gelingt. Vielmehr gestalten sie das Miteinander, indem sie mit ihrem Gegenüber immer wieder neu ein angemessenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz situationsadäquat austarieren, und sich damit aktiv eine Beziehung auf professioneller Grundlage erarbeiten.

¹ DGSv-Internetauftritt: <https://www.dgsv.de/beratung/supervision/>

² Die ausführliche Darstellung hierzu findet sich bei: Hancken 2023.

³ Ebd.: Herwig-Lempp 2023, S. 7.

1.1 Reflektierte Intuition: Die Arbeitsgrundlage von Beziehungsprofis

Da die professionelle Beziehungsarbeit im Hier und Jetzt einer zwischenmenschlichen Begegnung stattfindet und jeder Mensch einzigartig ist, öffnet sich in jedem dieser Momente des Miteinanders immer wieder auch Neuland. Sowohl Neues und Faszinierendes wie auch Fremdes und Unvertrautes sind daher in der Beziehungsarbeit alltäglich. Beziehungsprofis können sich deshalb nicht ausschließlich auf theoretisches Wissen und praktische Routinen verlassen: häufig müssen sie in ihrem Arbeitsalltag auf Unvorhergesehenes reagieren. Hierbei unterstützt sie die Intuition als Orientierungshilfe für ihr professionelles Verhalten.

Das intuitive Agieren von Beziehungsprofis zeichnet sich durch spezielle Qualitäten aus. Anders als die Anwendung von theoretischem Wissen ist es unmittelbarer, weshalb es erst nachträglich begründet werden kann. Anders als der Einsatz praktischer Routinen ist es situativer, weshalb es erst nachträglich eingeordnet werden kann. Für die Reflexion dieser beide Aspekte liefert Supervision den Rahmen.

Dieser supervisorische Rahmen bietet insbesondere für Beziehungsprofis immer wieder Gelegenheit, auf ihrer Expedition durch Neuland innezuhalten, um ihre bisherigen Wege und die nun möglichen Abzweigungen zu überprüfen⁴. Außerdem entwickeln sie so ihre Reflexionsfähigkeit immer stärker zu einem Teil ihrer Intuition. Supervision bedeutet also, die geleistete Beziehungsarbeit gemeinsam zu hinterfragen, um die innere Balance zu erhalten, auf deren Grundlage die professionelle Selbstverortung gewährleistet bleiben kann. Gemeinsam in Supervision reflektieren bedeutet Orientierung schaffen, hierdurch kultiviert sich Reflexivität⁵. Die Supervision ist die Grundlage für das Entwickeln einer reflektierten Intuition.

1.2 Die Geschichte der Supervision in Deutschland

Das Aufkommen der Supervision in Deutschland ist eng verknüpft mit den demokratischen Wurzeln der Bundesrepublik. Als professionelle Beratungs- und Reflexi-

⁴ Zur Metaphorik von Beratung als unbekanntem Gelände vergleiche Hennig 2023.

⁵ Zur professionellen Bedeutung von Reflexivität vergleiche Seel 2015.

onspraxis zielt Supervision darauf ab, die Arbeitsqualität von Fachkräften in unterschiedlichen Berufsfeldern zu verbessern. Sie hat sich aus der Sozialarbeit, der Psychotherapie, und den mit diesen verwandten Bereichen entwickelt.

Bereits im Jahr 1911 fand in den USA die erste Qualifizierung im Bereich Supervision statt⁶. In Deutschland kam es nach dem Zweiten Weltkrieg im Zuge der Demokratisierung und mit alliierter Unterstützung zu entsprechenden Entwicklungen auch im Bereich der sozialen Arbeit sowie innerhalb anderer Anwendungsgebiete von Supervision⁷. In den USA hatte sich Supervision damals bereits als professioneller Standard etabliert, in Deutschland sollte Gleiches folgen.

So wurde ab den 1960er Jahren Supervision vermehrt in der Sozialen Arbeit eingesetzt, um professionelle Fähigkeiten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Von hier aus breitete sie sich auf Pädagogik, Pflege und verwandte Bereiche aus, beispielsweise wurde sie zum integralen Bestandteil der Weiterbildung von Psychotherapeuten. So gewann Supervision als Mittel zur Selbstreflexion, Förderung von Teamarbeit und Prävention von Burnout⁸ immer mehr an Bedeutung für professionelles Handeln, entsprechende Berufs- und Fachverbände entstanden.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) gründete sich schließlich im Jahr 1989⁹. Seither trägt sie maßgeblich zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Supervisionspraxis bei¹⁰. So ist etwa eine an den Professionalitätskriterien der DGSv orientierte Supervision mittlerweile fest in Ausbildungs- und Qualifikationsstandards vieler sozialer und helfender Berufe integriert.

Heutzutage hat sich die Supervision in Deutschland von ihren Wurzeln in der sozialen Arbeit emanzipiert und versteht sich „als ein generalisiertes berufs- und arbeitsweltorientiertes Beratungsformat“¹¹. Hierbei zeichnet sie sich durch eine große Vielfalt theoretischer Ansätze und Methoden aus, die sich je nach Berufsfeld

⁶ DGSv-Internetauftritt: <https://www.dgsv.de/der-verband/historie/>

⁷ Lohl 2019, S. 32 ff.

⁸ Exemplarisch hierzu: Hennig 2018.

⁹ DGSv-Internetauftritt: ebd.

¹⁰ Lippenmeier 2014, S. 9 f.

¹¹ Busse 2021, S. 166.

und Kontext unterscheiden. In der Praxis werden beispielsweise systemische, psychodynamische, lösungsorientierte, oder integrative¹² Ansätze angewandt. Professionelle Supervision spielt eine entscheidende Rolle bei der Sicherung und Entwicklung von Qualität in vielen Berufsfeldern – so auch in der Demokratietarbeit.

1.3 Expertise: Supervision als Ressource für Demokratietarbeit

Marion Mayer arbeitet als Professorin für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Beratung an der Alice Salomon Hochschule in Berlin. Dort leitet sie auch den berufsbegleitenden Zertifikatskurs „Beratung und Netzwerkarbeit im Kontext Demokratietariefährdung und extrem rechter Orientierungen“ gemeinsam mit der Kollegin Prof. Dr. Esther Lehnert, sowie mit Dr. Friedemann Bringt vom Bundesverband mobile Beratung¹³. Als Beratungswissenschaftlerin und als Vertreterin der Sozialen Arbeit erläutert sie hier für „Demokratie leben!“ charakteristische Herausforderungen der Demokratietarbeit in Deutschland:

Eine zentrale gesellschaftliche Funktion von Beratung wie auch Sozialer Arbeit zielt darauf ab, die Teilhabe von Menschen am sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Leben zu ermöglichen und ihre Selbstbestimmung zu stärken. Ich verstehe Beratung in Anlehnung an John McLeod¹⁴ als einen sozialen und lebensweltorientierten Prozess, der dort Hilfestellungen gibt, wo die alltäglichen Zugänge und Möglichkeiten versagen und Ideen zur Bewältigung oder auch die dafür nötigen Ressourcen fehlen. Das heißt, dass Beratung und Soziale Arbeit sich mit Problemen auseinandersetzen, die im Alltag als Konflikte und Krisen auf unterschiedlichen Ebenen erlebt werden - innerpsychisch, sozial oder auch gesellschaftlich.

„Demokratie leben bedeutet für mich – in Anlehnung an ein Zitat von Alice Salomon - vor allem die Welt zu einem lebenswerteren Ort zu machen“

Beratung und Soziale Arbeit haben hier die Aufgabe sozialwissenschaftliche Analysen und ihre Bedeutung für solche Krisen im Kontext ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten herauszuarbeiten und so an der Gestaltung von Lösungsperspektiven

¹² Möller 2005.

¹³ Kostenfrei online beim Verlag verfügbar: Bringt, Mayer, Warrach u. Lehnert 2023.

¹⁴ McLeod 2004.

mitzuwirken. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf ein Engagement entgegen sozialer Ausschlüsse und Marginalisierungsprozesse, sowie konkreter und struktureller Diskriminierungsformen, die Menschen widerfahren, wenn sie nicht den Vorstellungen der Mehrheitsgesellschaft entsprechen.

Wir bewegen uns in einem gesellschaftlichen Klima, in dem sozialdarwinistische, antifeministische, rassistische und antisemitische oder offen rechtsextreme Positionen zunehmend an Akzeptanz gewinnen¹⁵. Solch tradierten Positionierungen – auch wenn ihre historischen Konsequenzen hinlänglich bekannt sind – scheinen kurzfristige Sicherheiten anzubieten in krisenhaften und ungewissen Zeiten, die sie mit Abwertungen und Akzeptanz von Hass und Gewalt schüren – bis hin dazu, dass diese ausgelebt werden. Damit gefährden sie nicht nur eine Diversität, die zu einer lebendigen Demokratie gehört, sondern sie zerstören auch ein soziales und gesellschaftliches Klima, in dem wir die Verletzlichkeit eines jeden Individuums anerkennen und die Würde des Menschen wahren.

Beratung wie auch Soziale Arbeit wirken im besten Sinne ihres Selbstverständnisses an einer Vermittlung zwischen Individuen und den gesellschaftlichen Institutionen, mit dem Ziel, die Unversehrtheit der Subjekte zu schützen und Teilhabe zu ermöglichen. Hierfür benötigen wir gesellschaftliche Kräfte und Ressourcen, die diese Ziele gestalten und halten – letztlich immer auch als eine Form von Bildung.

„Beratung lässt sich auch in ihrer Geschichte als Ausdruck gesellschaftlicher Solidarität verstehen.“

Für die Akteur:innen im Bereich der Demokratieförderung bedeutet dies vor allem auch, dass sie Ressourcen benötigen, die ihnen erlauben, in konflikthaften und energieintensiven Prozessen in den jeweiligen Sozialräumen, Gemeinwesen, Institutionen oder Gruppierungen, mit denen sie arbeiten, handlungsfähig zu bleiben. Das heißt auch, den Kontakt zu den Menschen, mit denen sie diese Prozesse ge-

¹⁵ Zick, Küpper u. Mokros 2023.

stalten (wollen) zu pflegen und zu halten. Die Gefahr beispielsweise in einem komplexen Beratungsprozess über die Köpfe von betroffenen Gruppierungen hinweg zu beraten, sollte möglichst immer im Blick behalten werden.

Solche Prozesse der Aktivierung und Förderung von demokratischen (Bildungs-) Projekten sind komplex und nicht frei von Widersprüchen, Konflikten und Herausforderungen. Deshalb benötigt es sowohl kompetente, offene und (selbst-)reflexionsfähige Akteur:innen aber eben auch entsprechende Räume und Ressourcen – wie beispielsweise die Supervision, um selbstkritisch sowie selbstwürdigend die eigene Arbeit reflektieren zu können. Denn da wir alle Mitglieder einer Gesellschaft sind, die wir als gelebte und lebendige Demokratie stärken wollen, gilt das ja auch für uns selbst.

Sehr geehrte Frau Prof. Dr. Mayer, danke für Ihr Engagement und für Ihre Ausführungen.

2. Wie geht Supervision vor?

Als begleitendes Beratungsformat für Beziehungsprofis fördert Supervision deren reflektierte Intuition. Dabei stehen im Berufsalltag konkret erlebte Herausforderungen der praktischen Beziehungsarbeit im Mittelpunkt. Teilnehmende und Supervisorin beziehungsweise Supervisor besprechen problematische Arbeitssituationen miteinander, indem sie „den Fall“ im Kontext seiner Umstände betrachten¹⁶.

Zum Auftakt der Fallarbeit berichtet eine Person von den Unklarheiten oder Schwierigkeiten, die sie in ihrem Arbeitsalltag bei der Beziehungsgestaltung erlebt hat. So rekonstruiert sie das Dort und Damals, damit alle Teilnehmenden im Hier und Jetzt einen Eindruck des speziellen Falls und seiner spezifischen Herausforderungen erhalten¹⁷.

Dann erfolgen Nachfragen, Hypothesen zu möglichen Wechselwirkungen, und Interpretationen auf Grund eigenen Wissens und Erfahrungen. Im Hier und Jetzt der

¹⁶ König u. Schattenhofer 2017.

¹⁷ Rappe-Giesecke 1990.

Supervision erhält die betroffene Person so weitere Erkenntnisse zu ihrem Fall und dessen Herausforderungen. Gleichzeitig entwickeln alle Teilnehmenden gemeinsam dabei arbeitsorientiert und exemplarisch¹⁸ anhand der konkreten Fallarbeit, wie sie eine solche spezifische Krise der Handlungspraxis stellvertretend¹⁹ bewältigen könnten.

Es entsteht eine Vielfalt an Sichtweisen, und die sich ergebenden Kontraste ermöglichen allen Beteiligten ein differenzierteres Abwägen eigener Perspektiven. Damit dies gelingt, bedarf es der allseitigen Bereitschaft zum konstruktiven Dialog.

2.1 Sieben Perspektiven in der Supervision

Das weiter unten folgende Schaubild²⁰ verdeutlicht in Bezug auf ein konkretes Beispiel einige der Spannungsfelder, welche die Supervision für die gemeinsame stellvertretende Krisenbewältigung nutzt.

Das Anliegen als Einstieg in die Fallarbeit: „Was bewegt mich?“

Das Icon in der Mitte repräsentiert die fallgebende Person, beispielsweise eine Demokratie-Lotsin in einem Förderprojekt. In der Gruppensupervisionssitzung berichtet sie weiteren Demokratie-Lots:innen anderer Projekte, sowie der Supervisionsleitung (rechte Ellipse) von einem Ereignis, das sie während ihrer Lotsinnen-Tätigkeit mit den in der Organisation daran Beteiligten (linke Ellipse) erlebt hat. Die Schnittmenge verdeutlicht, dass ausschließlich die Lotsin als fallgebende Person auf beiden Seiten beteiligt war bzw. ist: in der Situation damals und dort, sowie in der Supervision hier und jetzt. In der Supervisionssitzung schildert sie

¹⁸ Die Prinzipien der Arbeitsorientierung (AO), also der Praxisnähe in ihren relevanten Kontexten, und der Exemplarik (EX), also konkrete Beispiele zur Verdeutlichung abstrakten Wissens, bilden zusammen die didaktische Grundlage des supervisorischen Arbeitens. Zur Vertiefung der AOEX siehe: Lisop u. Huisinga 2004.

¹⁹ Die sozialwissenschaftlichen Konzepte der „Krise der Handlungspraxis“, sowie die „stellvertretende Krisenbewältigung“ charakterisieren nach Ulrich Oevermann den Anlass für bzw. die Arbeit in der Supervision.

Vergleiche hierzu: Oevermann 1999; Oevermann 2010.

²⁰ In Anlehnung an „the 7-eyed-model of supervision“. Vergleiche hierzu: Hawkins u. Shohet 1989; Loebbert 2016; Kotte 2017.

dann womöglich, sie habe das Gefühl, alles ihr Mögliche zu tun, aber nichts Nennenswertes zu erreichen. Sie sei sehr unzufrieden und hadere mit ihrer Aufgabe. Das sei für Sie nur noch schwer zu ertragen und sie fühle sich mittlerweile ratlos.

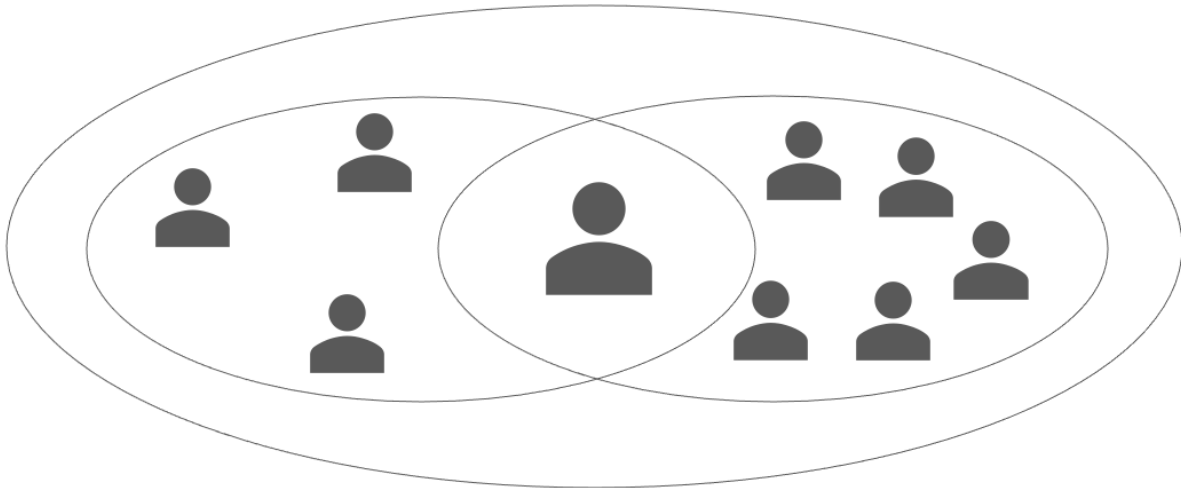


Abb. 1: Die fallgebende Person befindet sich in der Schnittmenge in der Mitte der beiden inneren Ellipsen

Ellipse innen links (inkl. Schnittmenge): Die Fallsituation („dort und damals“)

- Perspektive 1: Die Umstände dort und damals
- Perspektive 2: Das Verhalten der fallgebenden Person dort und damals
- Perspektive 3: Die Begegnungen der fallgebenden Person mit den dort und damals Beteiligten

Schnittmenge ohne Ellipsen

- Perspektive 4: Das Selbsterleben der fallgebenden Person

Ellipse innen rechts (inkl. Schnittmenge): Die Supervisionssitzung inkl. Teilnehmende und Supervisor:in („hier und jetzt“)

- Perspektive 5: Die Resonanzen aller Teilnehmenden auf die Fallschilderung im hier und jetzt
- Perspektive 6: Die Selbstreflexion aller Teilnehmenden als zusätzliche Sichtweisen

Äußere Ellipse: Die erweiterten Kontexte

- Perspektive 7: Die Abwägung relevanter äußerer Faktoren durch alle Teilnehmenden

Perspektive 1: Wie waren die Umstände der Situation „dort und damals“?

Auf die linke Ellipse blickend ließen sich zunächst Personenkonstellationen und institutionelle und situative Einflussfaktoren verdeutlichen: womöglich agiert die Demokratie-Lotsin innerhalb einer Organisation in caritativer Trägerschaft. Hier könnte ein internes Demokratieprojekt zur Förderung von Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende entstanden sein. Die Demokratie-Lotsin muss nun also eventuell vermitteln, beispielsweise zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, während sie selbst für die Personalstelle arbeitet, und die Geschäftsführung womöglich außerdem beteiligt sein könnte.

Perspektive 2: Wie verhielt ich mich in dieser Situation?

Anschließend könnten die verschiedenen Verhaltensmuster zwischen den Beteiligten betrachtet werden: Die Lotsin führte zum Auftakt des Demokratieprojektes eine Befragung durch. Dabei klagten Mitarbeitende über mangelnde Partizipationsmöglichkeiten und fehlende Wertschätzung. Vorgesetzte haben damals aufgrund von akut hohem Arbeitsaufkommen nicht an der Umfrage teilnehmen können und zeigen sich nun wenig kooperativ. Die Personalleitung lässt der Lotsin freie Hand, gleichzeitig stellt sie ihr kaum Ressourcen zur Verfügung. Die ohnehin distanzierte Geschäftsführung war zunächst eher wohlwollend, scheint nun aber eher skeptisch und mehr auf Distanz zu sein. Die Lotsin fühlte sich allein, hilflos und frustriert.

Perspektive 3: Wie erlebte ich die Begegnungen mit den Beteiligten?

Ein weiterer Blick auf die Rollen, Umstände und Kultur innerhalb der Organisation würde eventuell zeigen, dass es in der Organisation zur Tradition gehören könnte, sich stets an öffentlichen Projekten zu beteiligen, die zum Selbstverständnis der Organisation passen. Auch weil die Geschäftsführung diese Kultur womöglich gerne aktiv pflegt, wurde das Projekt der Lotsin ins Leben gerufen. Die Vorgesetzten erleben solche Projekte aber eventuell auch als zusätzliche Menge an ohnehin kaum bewältigbarer Arbeit. Außerdem fühlen sie sich vielleicht durch die im Rahmen der Befragung laut gewordenen Klagen ihrer Mitarbeitenden unter Druck. Gleichfalls könnte die Personalleitung die erhöhte Spannung aufgrund ihrer Rolle im Unternehmen spüren, und hält sich vielleicht zurück, weil sie sich in dieser Rolle zwischen den Stühlen sitzend erleben könnte – nicht zuletzt, weil die Geschäftsführung sicher positivere Resonanzen in der Folge des Projektstarts erhofft hatte.

Perspektive 4: Wie sehe ich die Situation nun nach meiner Schilderung?

Die Supervisionsleitung moderiert mit Hilfe von Fragen und Impulsen die Fallschilderung und den weiteren Gesprächsverlauf innerhalb der Supervisionsgruppe. Am Ende der Fallschilderung erlebt die Lotsin dann noch innerhalb der Sitzung womöglich schon eine erste Entlastung durch die Supervision, wenn für sie sichtbar würde, wie komplex die allseitigen Erwartungen und Umstände die alltägliche Arbeit der Lotsin machen. Sie erkennt vielleicht hier schon, dass weniger in ihrer Macht liegt, als sie zunächst gedacht hatte. Hierdurch distanziert sie sich eventuell

ein Stück weit von ihren persönlichen Erwartungen. Sie wünsche sich daher nun Unterstützung bei der Suche nach weiteren Handlungsmöglichkeiten: „Wie könnte ich mich angesichts der Verhältnisse noch verhalten?“ Über dieses Anliegen beriete nun die Supervisionsgruppe.

Perspektive 5: Wie erleben wir Deine Schilderungen in der Supervision?

Sicher würden in der Supervisionsgruppe die Teilnehmenden ihre Eindrücke teilen, die während der Fallschilderung aufkamen. Womöglich herrscht Verständnis für die Enttäuschung, weil die anwesenden Lots:innen stark mit der Demokratiearbeit identifiziert sind und die erläuterten Rückschläge nachvollziehen können. Bestimmt herrscht Wertschätzung angesichts der bisherigen Bemühungen, vielleicht kommt auch Ärger auf über die vermeintlichen Zumutungen. Die Resonanzen innerhalb der Supervisionsgruppe können Indizien sein für Spannungszustände, die auch in der Fallsituation selbst wirkten. Die Supervisionsleitung ist geschult darin, sowohl mit den eigenen Resonanzen wie auch mit denen der Gruppe zu arbeiten. Die Rückfragen Einzelner zum Verständnis der Schilderungen erweisen sich oft ebenfalls als erhellend für alle. Unter Umständen waren allein die Schilderungen bisher sogar schon hilfreich für den einen oder die andere der Teilnehmenden, die in ihrer Arbeit ähnliches erleben und sich nun weniger allein damit fühlen.

Perspektive 6: Welche zusätzlichen Sichtweisen bieten wir Dir an?

Die Sicht der Supervisionsteilnehmenden auf die eigenen Resonanzen aktiviert auch die Vielzahl ihrer Überzeugungen und Motivationslagen. Die unterschiedlichen Sichtweisen einer ganzen Gruppe von Beziehungsprofis bieten viele Entwicklungsmöglichkeiten. Idealerweise haben die Gruppenmitglieder mit Unterstützung der Supervisionsleitung bereits eine vertrauensvolle Gesprächskultur miteinander entwickeln können. Auf dieser Grundlage können gegenseitige Rückmeldungen zu einem konstruktiven Austausch führen. In der Gruppe existieren Gespür, Verständnis und Rücksicht für die unterschiedlichen Kommunikationsstile, Empfindsamkeiten und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder. Alle gehen verantwortungsvoll und professionell mit sich und mit den anderen um. Diese Gruppe von Beziehungsprofis kann wertschätzend und selbstkritisch zusammen reflektieren und einschätzen: Welche Möglichkeiten professionellen Handelns scheinen in diesem Fall sinnvoll?

Für einen Supervisionsteilnehmenden könnte in einem solchen Fall wichtig sein, von seiner Geschäftsführung Projektziele bestätigt und Handlungsspielräume verdeutlicht zu bekommen, aber solche Dinge über Hierarchieebenen hinweg besprechen zu müssen löst womöglich Unbehagen aus. Vielleicht sprudelt eine weitere Idee vor, eine stärkere Koalition mit der Personalleitung einzugehen, um das Projekt gemeinsam weiterzuentwickeln. Andere fühlen die Stimmung der Vorgesetzten als Appell, sich ihnen zuzuwenden, während weitere mit ähnlichen Motivationsproblemen hadern und über enttäuschten Idealismus klagen. Die Supervisionsleitung betont womöglich den Fokus auf einen pragmatischen Umgang auch mit Idealismus angesichts erlebter Hürden, damit aus dem Klagen wieder ein Handeln werden kann. Hierfür aktiviert sie die Perspektiven auf den Kontext.

Perspektive 7: Welchen Bedingungen sind wir gemeinsam ausgesetzt?

In einer Supervision richtet sich Aufmerksamkeit auch auf die bewusste Wahrnehmung der Kontextfaktoren, die aufgrund äußerer Rahmenbedingungen wirksam sind. Gemeinsam betrachtet die Gruppe das komplexe Zusammenspiel sämtlicher relevanter Einflussfaktoren, einschließlich der jeweils persönlich wirksamen. Die große Ellipse symbolisiert diese erweiterten Gesamtumstände, in denen die Beteiligten der inneren Ellipsen jeweils gemeinsam agieren müssen. Das sind beispielsweise Rahmenbedingungen der entsprechenden Institution, Gesellschaft oder Kultur. Dabei steht die Betrachtung von Lebens- und Beratungssituationen im Fokus, sei es zum Beispiel in sozialer, vertraglicher, wirtschaftlicher oder machtpolitischer Hinsicht. Auf diese Weise entsteht ein umfänglicheres Verständnis für die Umstände, unter denen sich die Fallsituation ergeben konnte: So könnten in großen und traditionsreichen Institutionen, in denen Demokratiearbeit womöglich nicht das Kerngeschäft ausmacht, andere Prioritäten herrschen als in kleinen Vereinen, die sich auf solche Projekte spezialisiert haben. Entsprechend können etablierte Strukturen, wie Prozesse und Abläufe, oder Rollen und Hierarchien bei „den großen“ zwar eine Ressource, aber eben auch eine Herausforderung darstellen. Bei „den kleinen“ wäre es dagegen eventuell eher umgekehrt, so dass die Ressourcen eher bei Flexibilität und Partizipation zu finden sein könnten. Für die demokratiefördernde Arbeit an sich ist womöglich wichtig, beide Arten von Ressourcen in der

Praxis nutzbar zu machen – und damit dies besser gelingen kann, stellt sie Supervision zur Verfügung, damit sich Lots:innen projekt- und trägerübergreifend austauschen und ermächtigen können.

Das Fazit der Fallarbeit: „Was folgt daraus nun für mich?“

Um die gemeinsame Arbeit am Fall zu einem Punkt zu bringen, sowie den Wert der Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder in der Supervision zu verdeutlichen, lädt die Supervisionsleitung die Lotsin zur einer die Fallarbeit abschließenden Zwischenbilanz ein. Sicher würde sie sich gesehen und verstanden fühlen, wodurch schon Entlastung eingetreten wäre. Auch hätte Sie Bestätigung für einen Teil ihrer Sichtweisen und Bemühungen erfahren, was ihr wieder Vertrauen in ihre professionellen Kompetenzen gäbe. Ebenfalls hätte ein Teil der wohlwollenden Kritik sie nachdenklich gemacht, so dass sie Zeit bräuchte, dies in Ruhe und mit etwas Abstand wirken zu lassen. Sie wäre womöglich sehr zuversichtlich, nach ihrem inneren Sortieren die richtigen Schritte auf den neu aufgetauchten Wegen zu finden, und diese gehen zu können. Vielleicht hat sie sogar schon Ideen, wie sie in Zukunft mit Enttäuschungen ihres Idealismus umgehen kann, damit sie Rückschläge weniger persönlich nimmt und so professionell handlungsfähiger bleiben kann.

Es ist deutlich geworden, dass die Arbeit in der Supervision nicht im Sinne einer „Fernbedienung für den Fall“ zu verstehen ist, da rückblickend nicht mit allen Beteiligten an der unmittelbaren Situation gearbeitet werden kann. Die fallgebende Person vermittelt lediglich die Erinnerung ihres Situationserleben im Dort und Damals an ihre Supervisionsgruppe im Hier und Jetzt.

Auch eine „Fallbeschreibung“ durch Beziehungsprofis liefert lediglich eine Bestandsaufnahme der Erfahrungen und Sichtweisen von nur einer der am Fall beteiligten Personen. Diese hat, mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten als Beziehungsprofi und aufgrund ihrer Sichtweisen, Überzeugungen, Einstellungen und Bedürfnissen, die Situation auf eine ganz bestimmte Weise erlebt. Die anderen Beteiligten würden die Situation sicher anders beschreiben. Zirkuläre Fantasien hierüber könnten womöglich sehr aufschlussreich für die eigenen Fallhypothesen sein.

In der Supervision geht es darum herauszuarbeiten, was genau für die fallgebende Person auch trotz all ihrer vorhandenen professionellen Kompetenzen und Erfahrungen noch herausfordernd geblieben ist, woran das liegen könnte, und welche Erkenntnisse aus diesen Einsichten zu gewinnen sind. Professionelle Supervision fokussiert auf bisher gehegte Auffassungen und Fallkonzepte der Teilnehmenden.

3. Wie wirkt Supervision?

Supervision dient dem Zweck, die professionelle Reflexion, Entwicklung und Qualitätssicherung in verschiedenen Berufsfeldern zu unterstützen. Sie bietet den Supervisand:innen einen strukturierten und vertraulichen Rahmen als „sicheren Raum“ für den Dialog über ihre Arbeit und beruflichen Herausforderungen. Hier können die Teilnehmenden gemeinsam ihre Gedanken, Gefühle und Entscheidungen in Bezug auf ihre professionelle Praxis erkunden. Dies kann ihnen ermöglichen, über berufliche Schwierigkeiten, Stress oder ethische Fragen zu sprechen, ohne Angst vor Sanktionen oder Kritik haben zu müssen. Damit entwickeln sie ihre reflektierte Intuition weiter. Supervision stärkt so die Ressourcen, die entwickelt die Kompetenzen, und sichert die Professionalisierung ihrer Beteiligten²¹.

3.1 Die Ressourcenaktivierung

Der stärkende Aspekt von Supervision basiert auf gemeinsamem Austausch zur gegenseitigen Rückvergewisserung, Ressourcenaktivierung und Entlastung. Dies fördert den Erhalt und ggf. die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit im Angesicht von Schwierigkeiten oder Krisen in der Arbeitspraxis. Supervision kann dazu beitragen, konkrete berufliche Probleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Dies geschieht oft in einem kollegialen und ressourcenorientierten Kontext, bei dem verschiedene Perspektiven und Ansichten berücksichtigt werden. In Organisationen kann Teamsupervision dazu beitragen, die Kultur des Miteinanders zu

²¹ Die drei Aspekte stärken („restorative“), entwickeln („formative“) und sichern („normative“) bilden in Verbindung mit den sieben Perspektiven des „7-eyed-model of supervision“ die Grundlage für das weltweit wohl vorherrschende „modèle Brittanique“, also das britische Konzept von Supervision, welches insgesamt – trotz nationaler Unterschiede – den angelsächsischen Diskurs über Supervision dominiert. Vergleiche hierzu: Moral u. Lamy 2018; Bachkirova, Jackson, Hennig u. Moral 2020.

verbessern und die Zusammenarbeit zu stärken. Dies kann auch Effizienz und Qualität der Arbeit, sowie die Zufriedenheit der Teammitglieder steigern.

3.2 Die Kompetenzentwicklung

Der formative Aspekt der Supervision setzt auf die lösungsfokussierte Erweiterung der professionellen Perspektiven. Teilnehmende analysieren ihre Handlungsmöglichkeiten und identifizieren ihre Entwicklungspotenziale. Sie erhalten Feedback von ihrem Supervisor oder von ihrer Supervisorin, sowie voneinander. Sie haben die Möglichkeit, ihre Sichtweisen zu erweitern, ihre Fähigkeiten zu ergänzen, und ihr Wissen zu vertiefen. Supervision stößt so die Kompetenzerweiterung an und fördert damit eine kontinuierliche berufliche Entwicklung.

3.3 Die Professionalisierung

Der normative Aspekt der Supervision kann dazu beitragen, ethische Standards zu verdeutlichen und zu gewährleisten. Das soll die Qualität von professioneller Arbeit in den verschiedenen Berufsfeldern aufrechterhalten. Die Supervision ermöglicht die Identifizierung von ethischen Dilemmata und die Entwicklung von Strategien zur Lösung solcher Herausforderungen. Sie hilft den Teilnehmenden dabei, ihre Werte und Prinzipien zu klären und diese in ihre Arbeit auf professionell angemessene Weise zu integrieren. Supervision unterstützt die Entwicklung einer starken beruflichen Identität und Ethik.

Es ist wichtig zu beachten, dass es verschiedene Modelle und Ansätze zur Supervision gibt. Je nach theoretischem Hintergrund und bevorzugter Verfahrenspraxis der jeweiligen Supervisionsleitung tauchen die drei Funktionsweisen in unterschiedlichen Gewichtungen auf. Auch benötigen die verschiedenen „Formate“, wie Einzelsupervision, Gruppensupervision oder Teamsupervision verschiedene Akzente. Der gemeinsame Nenner besteht darin, die Zufriedenheit, Entwicklung und Professionalität der Teilnehmenden in Bezug auf ihren Arbeitskontext zu fördern. Die regelmäßige Supervision ist ein zentraler Faktor professioneller Qualitätssicherung.

4. Supervision und ich: Was erwarten wir voneinander?

Supervision ist die gemeinsame Reflexion professionellen Verhaltens angesichts organisationaler Verhältnisse und ihres Kontextes. Dadurch berührt Supervision oft auch mit ihr verwandte aber letztlich von ihr zu differenzierende Arbeitsfelder. Um Supervision effektiv zu gestalten, sollten diese Grenzen klar sein. So wird deutlich, was von Supervision zu erwarten ist – und was Supervision von den Teilnehmenden benötigt, um zu gelingen.

4.1 Professionelle Identität entwickeln (nicht Therapie)

Supervision ist keine therapeutische Unterstützung. Stattdessen fokussiert sie auf Professionalität und unterstützt dabei, diesbezüglich die persönliche Verfassung und individuelle Selbststeuerungsfähigkeit einzuschätzen. So kann sie dabei helfen, die eigene Persönlichkeit besser zu verstehen und sich weiterzuentwickeln – vor allem, wenn es dabei um das berufsrelevante Selbstverständnis geht. Eine Supervision ist keine Therapie, und sie kann jene auch nicht ersetzen²².

4.2 Kompetenzentfaltung fördern (nicht Fortbildung)

Supervision aktiviert, fördert und moderiert den gemeinsamen Austausch von Fachkräften. Hierdurch erweitern sich Wissen und Fähigkeiten aller Beteiligten. Die Feldkompetenz der Supervisionsleitung im Tätigkeitsbereich der Teilnehmenden ist dabei typischerweise hilfreich. Dennoch entspricht die Rolle von Supervisionsleitungen nicht der Rolle von Fachlehrenden. Supervision ist keine Ersatzform für formelle Schulungen, sondern ergänzt das Lernen mittels der Praxisreflexion der

²² Für Beziehungsprofis – also Fachleute, deren primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist – stellt die Beeinträchtigung der eigenen psychischen Gesundheit eine ethische Herausforderung dar. Als professionelle Fachkräfte haben sie ethische Verantwortung gegenüber ihrer Klientel. Daher ist es wichtig sicherzustellen, dass die eigene psychische Gesundheit die Qualität und Wirksamkeit der erbrachten Dienstleistungen nicht beeinträchtigt. Scheint dies der Fall kann es ratsam sein, therapeutische Unterstützung in Anspruch zu nehmen und den beruflichen Tätigkeiten fernzubleiben, bis die eigene psychische Gesundheit stabil, und so die Grundlage für professionelle Dienstleistung wieder gewährleistet ist. Das Gleiche gilt für Supervisor:innen – auch für jene in Weiterbildung.

an der Supervision teilnehmenden Fachkräfte. Diese bleiben hierbei in der Rolle der Expert:innen für ihr eigene Arbeit.

4.3 Organisationsabläufe reflektieren (nicht Dienstbesprechung)

Supervision kann dabei helfen, die bestehenden Herangehensweise an organisatorische Abläufe zu überdenken, sie ist der Raum für Reflexion und Entwicklung von Perspektiven. Supervision ersetzt nicht die Notwendigkeit von Team-, Arbeits- oder Dienstbesprechungen, kann aber gerne zu deren Reflexion genutzt werden.

4.4 Kommunikationsverhalten kultivieren (nicht Teamentwicklung)

Supervision bietet einen Rahmen, um das eigene Kommunikationsverhalten und die daraus resultierende Teamkultur zu reflektieren. Das kann das gegenseitige Verständnis fördern und helfen, Missverständnisse zu erkennen oder ihnen vorzubeugen: die gemeinsame Kultur entwickelt sich weiter. Das hat positive Auswirkungen auf die Teamarbeit, ersetzt aber keinen strategischen Teamentwicklungsprozess – ein solcher kann allerdings durch Supervisionsergebnisse womöglich angestoßen, oder bei entsprechender Konzeption auch durch sie begleitet werden.

4.5 Meinungsverschiedenheiten klären (nicht Konfliktmanagement)

Supervision verhilft zu einem erweiterten Verständnis für bestehende Unterschiede zwischen Ansichten und Erwartungen der Teilnehmenden, und für die in der Institution vorherrschenden Spannungsfelder. Sie kann dazu beitragen, Konfliktpotenziale besser einschätzen zu können und den angemessenen Umgang mit ihnen thematisieren – über Entscheidungsmacht verfügt eine Supervisionsleitung aber nicht. Daher ist Supervision kein Ersatz für professionelles Konfliktmanagement.

4.6 Verantwortlichkeiten aufzeigen (nicht Führung coaching)

In der Supervision lassen sich bestehende Führungsherausforderungen schildern. Sie kann dadurch bei der Reflexion über Machtverhältnisse und Verantwortlichkeiten unterstützen, aber sie ist kein Ersatz für die Tätigkeiten der Führungskraft und ersetzt nicht die Notwendigkeit von Führung innerhalb einer Organisation. Dennoch kann sie einen Rahmen bieten, innerhalb dessen Führungskräfte sich mit ihren Mitarbeitenden über die bestehende Führungskultur austauschen.

4.7 Institutionskontexte verstehen (nicht Organisationsentwicklung)

Supervision ermutigt zur kritischen Reflexion institutioneller Kontexte – insbesondere dort herrschender scheinbarer Notwendigkeiten. Sie ist jedoch nicht das Äquivalent eines vollständigen Organisationsentwicklungsprozesses. Sie kann dabei helfen, Veränderungen anzustoßen und den Weg für organisatorische Anpassungen zu ebnen.

Entscheidend ist, dass gelungene Supervision in der Mitverantwortung der Teilnehmenden liegt. Supervision liefert keine fertigen Lösungen, sondern bietet einen Raum für Reflexion und Wachstum. Ihr Erfolg hängt daher auch maßgeblich von der Fähigkeit der Supervisandinnen und Supervisanden zur offenen, selbstkritischen und konstruktiven Zusammenarbeit ab.

5. Interview: „Klassismus ist eine große Herausforderung für die Demokratie“

Sehr geehrte Frau Dr. Kupfer, Sie sind wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialpädagogik, Sozialarbeit und Wohlfahrtswissenschaften der Technischen Universität in Dresden. Außerdem sind Sie Sprecherin des Wissenschaftlichen Beirats der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB). Zu Ihren Forschungsinteressen gehören soziale Ungleichheit und diskriminierungskritische Beratung. Was bewegt Sie daran?

Ungerechte soziale Ungleichheit führt oft zu Benachteiligung, fehlender Teilhabe, oder sozialem Ausschluss, etwa aufgrund natio-ethno-kultureller oder Milieu- beziehungsweise Klassenzugehörigkeit. Ausgrenzungserfahrungen machen Menschen häufig zu Adressat:innen Sozialer Arbeit. Als Wissenschaftlerin interessiere ich mich für den Einfluss ausschließender, diskriminierender Lebenslagen: Welchen Zugang haben die Menschen zu professionellen Hilfen? Welche Rolle spielen hierbei Strukturen wie soziale Netzwerke oder die staatlichen Wohlfahrtssysteme? Wie lässt sich angemessen intervenieren in ihren Lebenswelten, die von Exklusion, Marginalisierung und Diskriminierung geprägt sind?

Wie schätzen Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen diesbezüglich die Bedeutung von Demokratieförderung und den damit verbundenen Herausforderungen ein?

Die Praktiker:innen in Beratungsstellen oder in den mobilen Beratungsteams für Betroffene rechtsmotivierter, rassistischer und antisemitischer Gewalt unterstützen Menschen mit Ausgrenzungserfahrungen. Die Begleitung menschenrechtsorientierter Jugendlicher und Erwachsener bei ihrer Zielerreichung stützt demokratieförderliche Bewegungen. Sie ermächtigt die Zivilgesellschaft, denn Einzelfallhilfe und Gemeinwesenarbeit stärken den Sozialraum, der somit bestenfalls auch gegen demokratiefeindliche Bewegungen gewappnet ist. Demokratieförderung bedeutet also auch Förderung von Beratungsstrukturen. Beratungsangebote, sowie sozialarbeiterische und sozialpädagogische Projekte, oder auch deren Supervision, nehmen eine entscheidende Rolle dabei ein, möglichst alle Menschen bewusst an einer demokratischen Gesellschaft zu beteiligen. Hierfür braucht es gesamtgesellschaftlich eine Förderung von diskriminierungskritischen Haltungen, und von Aktionen, die Gemeinsinn stiften.

Zusammen mit Ihrem Kollegen PD Dr. Markus Gamper haben Sie die Ausschlussmechanismen von Klassenzugehörigkeit untersucht²³. Welche Rolle spielt Klassismus für die Demokratieförderung?

Wir haben uns verschiedene Gesellschaftsbereiche wie Arbeit, Bildung, Umwelt, Wohnen, oder Politik angesehen und uns gefragt, wo es hier zu ungerechtem klassistischem Ausschluss kommt, der ja im nächsten Schritt auch demokratiegefährdend sein kann. Die Erkenntnisse sind für all diese Gesellschaftsbereiche besorgniserregend. Bezüglich Politik etwa die Ergebnisse der Studien von Lea Elsässer und ihrer Forschungsgruppe: Aus deren Ergebnissen für die Jahre 1998-2013 leiten sie einen nur begrenzten Einfluss unterer Klassen auf Politik ab. Sie zeigen, dass sich Bürger:innen in Deutschland mit unterschiedlichem Einkommen auch in sehr unterschiedlichem Maß an Politik beteiligen (können). Es besteht eine klare Schieflage in den politischen Entscheidungen zu Lasten der finanziell armen Bevölkerungsteile²⁴. Der Soziologe Oliver Nachtwey konstatiert sogar, die Politik habe sich „von einer Demokratie der Mitte zu einer Eliten-Demokratie“²⁵ entwickelt. Die Menschen aus den unteren Klassen sind in politischen Ämtern und Positionen stark unterrepräsentiert. Diese Kritik trifft auch auf weitere Diversitätskategorien zu, wie etwa Geschlecht oder Alter. Das ist problematisch, weil es gesellschaftliche Spaltungen befördert, wenn Politik die Partikularinteressen ressourcenstarker Gruppen bevorzugt²⁶. Dazu müssen wir noch bedenken, dass Menschen, die nach Deutschland migriert sind, ebenso wie Menschen, die rassistisch markiert werden, überproportional häufig in Armutsverhältnissen leben. Also bleibt die zentrale Herausforderung der Demokratieförderung die Umsetzung einer gesamtgesellschaftlichen

²³ Gamper u. Kupfer 2023.

²⁴ Elsässer, Hense u. Schäfer 2016, S. 43.

²⁵ Nachtwey 2018, S. 83.

²⁶ Das zeigen Lehmann, Regel u. Schlote 2015, sowie Elsässer et al. 2016.

Strategie gegen Stigmatisierung, Diskriminierung und Ausschluss unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen. Damit fördert sie im Alltag der Menschen, in den Strukturen der Institutionen, und in den vielfältigen Kulturen unserer Gesellschaft das gemeinsame demokratische Miteinander. Allerdings kann Perspektivenvielfalt problematisch werden, wenn aus ihr resultierende Spannungen nicht diskursiv bearbeitet werden. Das ist der Fall, wenn Positionen und Stimmen machtvoll übergegangen und damit Minderheiten ausgegrenzt werden. Ohne einen kommunikativ gleichberechtigten Umgang miteinander verstärken sich jedoch Separierung und Polarisierung. Das schwächt die Demokratie. Daher ist es wichtig, dass eben die Vielfalt von Sichtweisen auch öffentlich sichtbar wird, was oftmals gar nicht passiert. Im Gegenteil wissen wir, dass insbesondere die Interessen privilegierter Bevölkerungsgruppen Gehör finden und die Interessen benachteiligter Bevölkerungsgruppen eher ungehört bleiben²⁷. So ist zum Beispiel auch die Beteiligung an Demonstrationen, Bürgerinitiativen und Abstimmungen ungleich verteilt. Klassismus ist eine große Herausforderung für die Demokratie.

Welche Empfehlungen haben Sie für die Menschen, die in der Demokratieförderung aktiv sind, um sich diesen Herausforderungen wirksam stellen zu können, und was kann Supervision dazu beitragen?

Auf Seiten der professionell im Feld der Demokratieförderung Agierenden gibt es bereits eine anhaltende Auseinandersetzung mit den Lebenslagen, die von sozialer Ungleichheit und Ungerechtigkeit geprägt sind. Gleichzeitig bleibt die Hinwendung zu diskriminierungskritischen, wie etwa rassismus- oder klassismuskritischen Haltungen, eine Herausforderung bei der Beteiligung marginalisierter Personen in den Demokratieförderungspraxen. Jene sind nicht nur als Adressat:innen der Projekte zu sehen, sondern wir brauchen deren aktive Mitgestaltung, damit sie eigene Ideen und Projekte verwirklichen, ihre Stimmen einbringen können, und so teilhaben. Klassismuskritisch gesprochen brauchen Demokratiefördernde, um entsprechend empowernd zu arbeiten, sowohl handlungsfeldspezifisches Fachwissen zu Klassismus wie auch feldunabhängiges Beratungs- und Interaktionswissen. Konkret könnten hierbei Fragen des Abbaus von Zugangsbarrieren, die Reflexion der eigenen Klassenposition, die Identifikation möglicher den Klassismus stärkender Ideologien, die eigene Habitussensibilität hinsichtlich der Klassenposition der Klientel, aber eben auch Fragen deren Empowerments und entsprechender Anwaltschaftlichkeit zentral sein²⁸. Gerade für die Reflexion der Anwendung dieser Wissensbestände im Arbeitsalltag der Demokratieförderung bietet sich zur Unterstützung der Fachkräfte Supervision an. Hier kann eine selbstkritische Reflexion hinsichtlich der eigenen Vorurteile, Stereotype und rassistischer oder klassistischer Annahmen und

²⁷ Arriagada u. Tesch-Römer 2022, S. 266.

²⁸ Hierzu Kupfer (i.V.).

Machtverhältnisse erfolgen, das Wissen über Diskriminierung und Rassismus, sowie über Diskriminierungsschutz und Handlungsmöglichkeiten bei Diskriminierungen betont, und die Notwendigkeit einer stabilen Arbeitsbeziehung zu den Zielgruppen der praktischen Demokratieförderung in einem vertrauensvollen Rahmen hervorgehoben werden²⁹. Dabei sind die Supervisor:innen wie alle anderen professionellen Helfer:innen aufgefordert, Fragen des gesellschaftlichen Ausschlusses und der Diskriminierung nicht ausschließlich weiterzugeben, sondern ebenso ihre eigenen Verstrickungen in ein Gesellschaftssystem zu reflektieren, das leider an vielen Stellen von Diskriminierung geprägt ist. In der Supervision finden und üben sie so gemeinsam mit ihren Supervisand:innen alternative, demokratieförderliche Wege. In diesem Sinne bietet Supervision auch den Rahmen für Praxiserprobung.

Sehr geehrte Frau Dr. Kupfer, danke für Ihr Engagement und für Ihre Ausführungen.

6. Supervision ist politisch – was macht sie demokratisch?

Im Rahmen von Demokratietarbeit ist die Supervision auf die spezifischen Ziele und Herausforderungen dieses Bereichs zugeschnitten und dient dazu, die demokratischen Werte und Menschenrechte zu stärken. Sie beinhaltet daher beispielsweise die Betrachtung von Machtverhältnissen, Hierarchien und Teilhabe in Berufs- und Lebenswelten, in Organisationen, sowie im gesellschaftlichen Kontext. Dabei werden demokratische Grundwerte wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Menschenrechte in Arbeit und Gesellschaft reflektiert. Das entspricht dem Selbstverständnis von Partizipation: Dies schließt die Beteiligung an Entscheidungen über die Gestaltung von Berufsfeldern und Dienstleistungen ein. Supervision kann dazu beitragen, diese Partizipation zu fördern und sicherzustellen, dass die Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt werden können.

„So gerne man sich auch vorstellt, die Bürgerinnen und Bürger seien vor allem damit beschäftigt, sich engagiert an politischen Auseinandersetzungen zu betei-

²⁹ Für eine Zusammenfassung allgemeiner Handlungsorientierungen für rassismuskritische Beratung siehe Kupfer u. Enge 2023.

gen: Die soziale Realität sieht anders aus. Tagtäglich und über viele Stunden hinweg gehen nämlich die meisten, von denen da die Rede ist, einer bezahlten oder unbezahlten Arbeit nach, was es ihnen aufgrund der damit verbundenen Unterordnung, Unterbezahlung oder Überforderung nahezu unmöglich macht, sich in die Rolle einer autonomen Teilnehmerin an der demokratischen Willensbildung auch nur hineinzusetzen. Deshalb ist der blinde Fleck der Demokratietheorie dasjenige, was ihrem Gegenstand stets voraus liegt und ihn doch bis in seine feinsten Kapillare hinein durchdringt: eine soziale Arbeitsteilung, die auf dem Boden des modernen Kapitalismus entstanden ist und auf Grund ihrer höchst unterschiedlich ausgestatteten Positionen darüber entscheidet, wer welche Entscheidungsmöglichkeiten auf den Prozess der demokratischen Willensbildung besitzt.³⁰

Supervision stellt eine Ressource dar, sich Zeit und Raum zu nehmen, um gemeinsam zu betrachten, wie man sich zu den arbeitsalltäglichen Notwendigkeiten und Herausforderungen stellt, wie man sich gegebenenfalls noch dazu stellen könnte, welche Beschränkungen und Möglichkeiten diese verschiedenen Perspektiven bieten, sowie auf welche Weise deren jeweilige Angemessenheit sich abwägen lässt. Sowohl die Angebote von Supervision, ihre Teilnehmenden, und auch die Supervisorinnen und die Supervisoren selbst sind in solche strukturellen Zusammenhänge eingebettet, und daher stets mit den Auswirkungen dieser Strukturen konfrontiert.

Eine Auswirkung der Einbettung von Supervision für ihre Teilnehmenden ist zum Beispiel der durch sie vorgesehene Freiheitsgrad, aus den oft dringlichen Notwendigkeiten des Alltagsgeschäfts heraustreten und sich Zeit und Energie für Entlastung und Reflexion nehmen zu können. Eine andere Auswirkung ist meist das Verbleiben in Arbeitsrolle und -kontext während der Supervision, so dass diese Freiheit wiederum als eingeschränkt erlebt werden kann. Dieser Widerspruch verdeutlicht ein Dilemma, welches sich auf allen Ebenen durch unser Miteinander zieht³¹.

Supervision findet meist als Teil von Erwerbsarbeit statt, wodurch sie sich aus Sicht der Auftraggebenden an ihrer Nützlichkeit für die Zielerreichung der Organisation

³⁰ Honneth 2023, S. 9 f.

³¹ Zum Zusammenspiel von Konkurrenz und Kooperation vergleiche die kartelltheoretisch fundierte allgemeine Systemtheorie: Leonhardt 2013 (hier insbesondere S. 190 ff.).

messen lassen muss. Allein das ist schon kompliziert, weil eine Organisation nicht nur unternehmerisch erfolgreich sein muss, um sich selbst erhalten und ihren Mitarbeitenden Lohn zahlen zu können, sondern auch bürokratischen Notwendigkeiten, etwa internen Verwaltungsprozessen und dem äußeren Rechtsrahmen genügen muss, die Professionalität von Dienstleistungen bzw. die Qualität von Produkten sicherzustellen hat, oder Identifikationsmöglichkeiten für Beteiligte, beispielsweise Beschäftigte, Zielgruppen, Kooperationspartnerschaften oder verwandte Interessensgruppen anbieten will, um sich zu positionieren³². Supervisor:innen leisten im Rahmen der Anbahnung mit den Auftraggebenden bereits Differenzierungshilfe und Erwartungsmanagement, noch bevor die eigentlichen Supervisionsitzungen mit den Teilnehmenden stattfinden.

In der Supervision findet die konkrete Auftragsklärung mit den Supervisand:innen statt. Die Beteiligten auf allen Ebenen, also Supervisionsleitungen, Teilnehmende, und Auftrag- bzw. Geldgebende stehen auf Grund ihrer vielfältigen Kontextfaktoren in komplexen Rollenverflechtungen (und -verpflichtungen) zueinander – in der Beratungsfachsprache „Dreiecksvertrag“³³ genannt. Es ist Teil der Arbeit in der Supervision, das komplexe Zusammenspiel von relevanten Kontextfaktoren anhand von Fallarbeit zu reflektieren. Entsprechend ihres Selbstverständnisses ist Supervision gefordert, dies auch selbstbezüglich zu tun, um ihre Position und die damit verbundenen Herausforderungen zu reflektieren.

Supervision ist in einen komplexen Kontext eingebettet und sie steht dafür, solche zu reflektieren. Das bietet ihr Gelegenheit, anhand von Selbstreflexion den Nutzen und das Potenzial konstruktiver Selbstkritik anschaulich zu machen, und so ihre Teilnehmenden zu ermutigen, den supervisorischen Rahmen entsprechend für sich zu nutzen. So können grundlegende demokratische Prinzipien des Miteinanders, wie die freie und willentliche Beteiligung, die Berücksichtigung des Zusammenspiels von Bedürfnissen und Notwendigkeiten, und die konstruktive Gestaltung des

³² Zu den vier Funktionslogiken der Organisation (Professions-, Bürokratie-, Politik- und Unternehmenslogik) vergleiche insbesondere: Buer 2011; außerdem: Banks 2015.

³³ Zum Dreiecksvertrag vergleiche beispielsweise: Kaldenkerken 2014, S. 87.

Miteinanders, partizipatorisch kultiviert und in Bezug zu ihren relevanten Kontexten, beispielsweise der strukturellen Gewalt ihres Rahmens, gemeinsam hinterfragt und weiterentwickelt werden. Das Verhalten von Supervisor:innen macht die Freiheit, bestehende Strukturen zu hinterfragen, die Erleichterung, resultierende Verhältnisse zurückzuweisen, und die Zuversicht, alternative Möglichkeiten zu gestalten³⁴, für ihre Supervisand:innen anschaulich und nachvollziehbar. Das supervisorische Arbeiten macht die gelebte Demokratie erfahrbar, denn der Supervision kommt dabei ein doppelter Modellcharakter zu: hier stimmen Zweck und Mittel überein.

7. Besonderheiten der Demokratietarbeitskontexte

7.1 Idealismus und Sinnkrise

In der Demokratietarbeit aktive Menschen sind meist stark mit deren Idealen identifiziert. Idealismus bringt allerdings hohe Erwartungen mit sich, die außerdem meist auch im unmittelbaren Arbeitsumfeld vorherrschen, beispielsweise also im Team oder beim Träger kultiviert sind. Hierdurch verinnerlichen Akteur:innen oft einen überdurchschnittlich hohen Erwartungsdruck. Dieser ist ohne Supervision aber nur bedingt besprechbar. Die Deckungsgleichheit von Erwartungen im Innen und im Außen macht deren Begleiterscheinungen für alle so selbstverständlich, dass sie aus der unmittelbaren Selbst- und Fremdwahrnehmung verschwinden. Eine Supervision dagegen bietet Raum für Perspektiven, mit deren Sichtweisen solche Wahrnehmungslücken ins Bewusstsein zurückfinden können.

Weit verbreitet sind starke Ambivalenzen im Angesicht von Macht

In Demokratieförderprojekten aktive Menschen pflegen häufig einen Umgang auf Augenhöhe miteinander, verschreiben sich gemeinsam partizipatorischen Konzepten der Selbstorganisation, und sehen sich als machtkritisch. So kultivieren sie gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung in ihrem Team. Die Herausforderung

³⁴ Zur entsprechenden Haltung siehe Graeber 2023, S. 20.

einer solchen Teamkultur verbirgt sich in den Feinheiten der Verantwortung – insbesondere, wenn etwas schiefgeht. Projekte entwickeln, Kooperationen eingehen, Strategien festlegen, Verträge machen, Gelder verwalten, Ziele erreichen, Dokumentationen schreiben. Das sind komplexe Koordinationsprozesse, die immer wieder die Entscheidung notwendig machen: Wer trägt welche Folgen, und unter welchen Umständen?

Die Gefahr von Erwartungsdruck liegt im Enttäuschungspotenzial. Erfüllen sich Erwartungen zum Beispiel dauerhaft nicht, kann Desillusionierung folgen. Ist die Hoffnung nachhaltig enttäuscht, folgen womöglich Ratlosigkeit oder gar Resignation. Diese sind um so schmerzhafter, je stärker die enttäuschten Ideale mit dem eigenen Selbstverständnis verknüpft sind³⁵. In einem Umfeld, in dem das Erreichen von Idealen gefordert ist, verstärkt sich womöglich dieser Effekt. Ist Idealismus selbstverständlich geworden kann es sogar ein Tabu darstellen, ihn in Frage zu stellen. Meist sind starke Spannungen bei allen Beteiligten die Folge, ohne dass sie besprochen werden können – unter deutlichen Einbußen an Arbeitszufriedenheit, und damit auch an Lebensqualität³⁶.

Ein kleines Team entwickelt Projekte im Kontext der Demokratietarbeit und setzt diese um. Es versteht sich als gleichberechtigt und hat keine Rollenhierarchien oder spezifischen persönlichen Verantwortlichkeiten in seinen Projektverträgen miteinander festgeschrieben. Die Teammitglieder teilen die anfallenden Aufgaben nach dem Konsensprinzip unter sich auf und koordinieren sich häufig miteinander in gemeinsamen Sitzungen. Bald entstehen bleibende Spannungen und schließlich entscheidet sich das Team dafür, supervisorische Unterstützung in Anspruch zu nehmen. In der Supervision stellt sich heraus, dass es Enttäuschungen gab: Die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit war für die einzelnen Teammitglieder individuell verschieden, und in der Folge kam es zu Missverständnissen. Konkurrenz um Tätigkeiten war aufgetaucht, in der Folge entstanden Kränkungen. Die Priorisierung der

³⁵ Zu potenziellen Begleiterscheinungen starker Enttäuschung siehe Janoff-Bulman 1992.

³⁶ Zum Zusammenhang von Arbeits- und Lebensqualität vergleiche beispielsweise Antonovsky 1997; sowie: DGSF-Fachgruppe Humane Arbeit und Burnout-Prävention 2014.

Arbeit war unterschiedlich, in der Folge wuchs Misstrauen. Die Dynamiken verstärkten sich über die Zeit gegenseitig, deren Diskussion beanspruchte immer mehr Raum. Der daraus resultierende Handlungsdruck auf der Projektebene sorgte schließlich dafür, dass sich die Teilnehmenden für Unterstützung in Form von Supervision entschieden. Dem Team gelingt es schließlich in diesem Rahmen, Perspektiven für den Umgang mit diesen Herausforderungen zu entwickeln – die Teammitglieder ermächtigen sich, gemeinsam die unbequemen Seiten ihrer Verschiedenheiten zu reflektieren, und sich selbst zu einem professionellen Umgang damit zu disziplinieren.

Unsere Werte geben unserem Handeln seine Richtung

Idealismus ist wertvoll: Als zentrale Ressource menschlicher Sinngebung ermöglicht er, unserer Existenz Bedeutung zu verleihen³⁷. Entsprechend richten wir unser Handeln aus und gestalten unsere Lebensführung. Gleichzeitig ist ein Idealzustand immer auch eine Utopie. Wir müssen im alltäglichen Umgang mit den unmittelbaren Notwendigkeiten der Arbeitsanforderungen an uns Kompromisse in Bezug auf unseren Idealismus eingehen. In der Supervision geht es darum, miteinander die konkreten Aspekte dieser Spannungen zu verstehen, um das Zusammenspiel dieser Kräfte möglichst professionell angemessen ausbalancieren zu können.

Die Geschäftsführerin eines kleinen Trägers der Demokratiearbeit sieht sich mit Projektmitarbeitenden konfrontiert, deren Gesprächsbedarf ungewöhnlich hoch ist. Sie fordern immer wieder Anleitung, gleichzeitig kultivieren sie ein hohes Maß an Diskussionsfreude – insbesondere im Angesicht von Führungsentscheidungen, mit denen sie sich nicht identifizieren. Die Vorgesetzte pflegt den Umgang auf Augenhöhe, und sie versucht ihr Möglichstes, die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf Kommunikation und Entscheidungstransparenz zu berücksichtigen. Da nicht alle Ergebnisse der Mitarbeitenden den Projektanforderungen entsprechen, benötigt die Geschäftsführerin neben der täglich intensiven Führung ihrer Mitarbeitenden außerdem auch Zeit für das Nachjustieren der Resultate von deren Arbeit. Das lässt ihr zu wenig Energie für das operative und strategische

³⁷ Zur existenziellen Bedeutung von Sinngebung siehe Yalom 2010, S. 534 f.

Geschäft, in der Folge leidet ihr Privatleben, schließlich auch ihre Gesundheit. Sie entschließt sich zu Supervision. Hier erkennt sie, wie ihr Selbstbild einer nahbaren Chefin, die auf Augenhöhe führt, den Blick verstellt auf die Notwendigkeiten des Gebrauchs von Macht, mit der ihre Rolle ausgestattet ist, um die Ziele der Organisation nachzuhalten. Da sie während ihrer beruflichen Sozialisation selbst keine Vorbilder für den konstruktiven Umgang mit Führungsmacht erlebt hat, setzt sie unbewusst Machtgebrauch mit Machtmissbrauch gleich, und vermeidet daher den entsprechenden Aspekt ihrer Führungsrolle. In der Folge dieser Erkenntnis beginnt sie, die allseitigen Zuständigkeiten mit Hilfe von Absprachen und Vereinbarungen deutlicher zu machen, sowie dazugehörige Verantwortlichkeiten konsequenter nachzuhalten. Gleichzeitig kultiviert sie mehr Transparenz hinsichtlich des größeren Entscheidungsrahmens und der sie betreffenden Herausforderungen. Darauf folgen zunächst intensivere Wochen mit noch häufigeren Gesprächen und kontroversen Diskussionen. Immer wieder reflektiert sie ihr Vorgehen in der Supervision, wägt ab, justiert ihre Führungsinterventionen nach, und probiert es im Arbeitsalltag erneut. Nach mehreren Monaten lässt die Überlastung der Führungskraft endlich nach: Ihre Mitarbeitenden identifizieren sich nun stärker mit der Organisationsperspektive und ihrer jeweiligen Rolle darin, ihre Verantwortlichkeiten sind für sie deutlicher geworden, und mit ihnen ihre Kompetenzen. Gemeinsam ist es gelungen, sich auf die jeweiligen Rollen zu besinnen und sich innerlich hinreichend zu differenzieren. So kultivieren sie den angemessenen Umgang mit den beruflichen Notwendigkeiten und der Raum für individuelle Bedürfnisse im Miteinander. Die Existenz von Macht ist enttabuisiert: Klarheit, Akzeptanz und Selbstwirksamkeitserleben sind allseits gestiegen – das Miteinander ist professionell und wertschätzender als je zuvor.

Wenn die Werte, die sie mit dem idealistischen Anteil ihrer Arbeitsmotivation verbinden, in Widerspruch zu anderen Verpflichtungen ihres Berufsalltags zu geraten scheinen, erleben die in der Demokratiearbeit aktiven Menschen Identitäts- oder Rollenkonflikte. Der Umgang mit einem auf diese Weise enttäuschten Idealismus und der dabei auftretenden Desillusionierung erfordert eine Herangehensweise, die sowohl die individuellen Bedürfnisse der Supervisand:innen, als auch die organisatorischen und strukturellen Faktoren berücksichtigt. Dies ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Demokratiearbeit nachhaltig und effektiv bleibt und die

Gesundheit und das Wohlbefinden der Aktivist:innen gewährleistet sind. Supervision ermöglicht Pragmatismus.

7.2 „Alle kennen alle“

Anders als beispielsweise die Menschen in „den anonymen Großstädten“ sind jene in ländlichen Gemeinschaften lebende Personen oft enger miteinander verbunden. Die geringere Bevölkerungsdichte, die relative räumliche und infrastrukturelle Abgeschlossenheit, sowie die knapperen Ressourcen begünstigen eine unmittelbarere Abhängigkeit voneinander. Hierdurch kann auch der Konformitätsdruck zunehmen, wodurch wiederum die Meinungsvielfalt eingeschränkt sein könnte.

Dies gilt um so mehr angesichts häufig stärkerer Rollenvermischung: Nachbarn sind im gleichen Verein, womöglich gleichzeitig in der Lokalpolitik oder am Arbeitsplatz aufeinander angewiesen, während ihre Familienmitglieder unter Umständen ebenfalls private und nicht-private Rollenvermischungen miteinander pflegen. So entsteht ein dichtes soziales Netz, in dem alle Beteiligten sich ständig gegenseitig begegnen und beeinflussen. Alle kennen alle, und zwar meistens recht genau.

Der soziale Halt ist hoch – die soziale Kontrolle auch!

Die Mitglieder eines Vereins sind seit Jahrzehnten gemeinsam aktiv, kennen sich und treffen sich auch außerhalb des Vereins regelmäßig in vielerlei Zusammenhängen ihres täglichen Lebens. Aufgrund des Generationenwechsels innerhalb des Vereins ergeben sich dort organisatorische und ökonomische Herausforderungen, wie z. B. der Mangel an finanziellen Mitteln oder aktiven Nachwuchsmitgliedern. Dies erfordert eine Neubewertung der internen Strategien, auch für den Umgang mit den vorhandenen materiellen Ressourcen. Deren Verwaltung muss überdacht werden, was der Person, die seit vielen Jahren damit betraut ist, nicht gefällt: sie fürchtet um ihre Rolle. Gleichzeitig sind auch andere Akteur:innen im Verein mit diesen Veränderungen konfrontiert. Sie sehen den Veränderungsbedarf klar vor sich, verstehen aber den Widerstand mancher Mitglieder nicht. Hinzu kommen private „Altlasten“ aus der gemeinsamen Vergangenheit auf beiden Seiten, so dass sich scheinbar gangbare Wege der Kompromissbildung schnell für die eine oder andere Seite als Sackgassen erweisen. Es kommt zu Unverständnis, Enttäuschung, Frustration, oder Wut und Trauer auf allen Seiten. Die damit verbundenen Ängste

sind nicht benennbar, sondern schambesetzt. Angesichts der festgefahrenen Situation könnten aber solche Eingeständnisse Schwäche demonstrieren. Hierdurch könnte – so die Befürchtungen – die eigene Steuerungsmacht schwinden, und man selbst würde als beteiligte Person zum Spielball der Interessen anderer werden. Das individuelle Beharrungsvermögen nimmt zu, es herrscht eine Abwehrhaltung auf allen Seiten. Konstruktives Miteinander kommt zum Erliegen, die Eskalation droht.

Diese Art von Dynamik ist typischerweise seit langem allseits wohlbekannt, eine einfache Lösung für deren Herausforderungen dagegen immer noch nicht gefunden. Angesichts eskalierter Konflikte kommen Beratungsformate wie Supervision schnell an ihre Grenzen³⁸. Um unter solchen Umständen supervisorisch wirksam werden zu können, bedürfte es zunächst einer Deeskalation des bestehenden Konfliktpotenzials. Aus den oben genannten Gründen ist dies aber sehr schwierig, eine professionelle Konfliktbegleitung darüber hinaus oft wegen der sozialen Implikationen nicht gewünscht, und womöglich auch zu kostspielig. Oft kommt das Unbehagen der Vorstellung, sich mit unangenehmen – eigenen wie fremden – Emotionen befassen zu müssen, erschwerend hinzu.

Zwischen individueller Selbstbestimmung und sozialer Integration

Komplexe Rollenvermischungen machen die Differenzierungsversuche aller Beteiligten aufwändig. Häufig führt dies zu Überforderung und Frust, was mit dem Gefühl persönlicher Ablehnung einhergehen und ein entsprechendes Kränkungserleben begünstigen kann. Hierdurch ist der soziale Zusammenhalt bedroht: Beteiligte erleben ihre Integration als in Frage gestellt, und gleichzeitig zu ihren individuellen Bedürfnissen besteht ein hoher Konformitätsdruck. Alle Konfliktparteien oszillieren stark angesichts der Widersprüche der unterschiedlichen persönlichen und gemeinschaftlichen Erwartungslagen: sie finden sich im paradoxen Spannungsfeld

³⁸ Eine Supervisionsleitung hat auf Grund ihres professionellen Selbstverständnisses keine Machtbefugnisse. Vermittlung in stärker eskalierten Konflikten bedarf allerdings flankierender Macht, die auch von außen eine Veränderungsnotwendigkeit für die beteiligten Konfliktbeteiligten spürbar machen kann. Vergleiche hierzu: Glasl 2002, S. 430.

zwischen Autonomiestreben und Integrationswunsch³⁹. Supervision kann dieses Zusammenspiel aufzeigen und Beteiligte bei ihrer Suche nach neuen Positionierungsmöglichkeiten unterstützen – endgültig auflösbar ist das Spannungsfeld aber nicht. Supervision unterstützt die Suche nach einer gelasseneren Position darin.

7.3 Für uns alle: Demokratietarbeit im ehrenamtlichen Kontext

Für ehrenamtlich engagierte Menschen ist das Mitmachen selbstverständlich. Entsprechend organisieren sich im Ehrenamt gleichgesinnt-motivierte zum gemeinsamen Handeln. Das schafft Gemeinschaft, stiftet Sinn, und ermöglicht Selbstwirksamkeitserleben für die ehrenamtlich tätigen Menschen. Es entsteht eine geteilte Gewissheit, für die „gute und gemeinsame Sache“ und „zum Wohle Aller“ etwas tun zu können. Es gilt der Konsens: Ehrenamtliche Demokratietarbeit ist super!

Möglicherweise bestehen allerdings zwischen den Mitgliedern einer solchen Gruppe – ungeachtet deren geteilter Identifikation mit der Sache – Unterschiede bei den individuell vorhandenen Möglichkeiten, sich konstruktiv und erfolgreich beteiligen zu können. Häufig beginnt dies schon bei der Frage zeitlicher Verfügbarkeiten. Treten solche Unterschiede in den Vordergrund stellt sich womöglich mit ihnen auch die Frage, was für das gemeinsame Ziel „das Beste“ sein könnte. Strategische Priorisierung von Ressourceneinsatz wird notwendig, und mit ihr eine entsprechende Entscheidung über Bedeutsamkeit und Zielführung.

Wir geben unser Bestes (aber was ist eigentlich gut genug?)

Wenn Konsens besteht, dass alle mitmachen dürfen sollen und in diesem Sinne auch alle gleichberechtigt sind, gleichzeitig aber Differenzen bezüglich der Sinngebung auftauchen, steht das Ehrenamt vor einer besonderen Abgrenzungs- beziehungsweise Integrationsherausforderung. Es geht dann um Verhandlungen darüber, welche Art von Einsatz „angemessen und notwendig“ für die gemeinsame Sache ist, also letztlich die Grundsatzfrage „Was ist ideal für den Idealismus?“. Plötzlich steht so das soziale Bindungspotenzial des geteilten Ziels zur Diskussion.

³⁹ Zum existenziellen Dilemma dieser Polarität vergleiche bei Yalom (2010) die Konzepte von Freiheit (s. 255 ff.) und Isolation (S. 411 ff.).

Mit solchen Diskussionen über Wertigkeitszuschreibungen und ihre Priorisierung drohen „idealistische Hackordnungen“, die implizit ausdrücken könnten, wer von den Ehrenamtlichen dem geteilten Ideal wie nah kommt. Da die Identifikation mit dem Ideal aber eine hohe Bedeutung für den Selbstwert der Beteiligten hat, kann dies zu starken Abwehrreaktionen wie Trotz, Streit oder Rückzug führen, da sie sich plötzlich auf einer Position innerhalb dieser Ordnung finden könnten, die für sie unangenehm wäre. Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Bestätigung und der erlebten Enttäuschung erzeugt Unverständnis und Ratlosigkeit, womöglich können Kränkungen die Folge sein. So werden „Gutes“ und „Besseres“ zu Feinden.

Idealismus: Ehre oder Job?

Für in solchen Kontexten agierende Hauptamtliche kommen weitere Herausforderungen hinzu. Sie sind zur professionellen Rollengestaltung entsprechend ihres Auftrags angehalten, worauf sie sich verpflichtet haben. Dies auch von ehrenamtlich Tätigen zu fordern, scheint zwar sinnvoll, verkennt aber häufig die für jene vorhandenen Verhältnisse. Das kann auch für die gemeinsame Arbeit in der Supervision eine Herausforderung darstellen.

Ähnlich dem sozialen Bindungspotenzial eng verknüpfter ländlicher Gemeinschaften sind auch ehrenamtliche Kontexte typischerweise Orte, an denen die Menschen sich mit ihrer vollen Persönlichkeit einbringen, anstatt sich hauptsächlich an einer Rolle zu orientieren – auch wenn ehrenamtliche Kontexte oft Rollen ausbilden und vorhalten, sind diese Rollen typischerweise nicht „durchprofessionalisiert“. So wird etwa ein Kassenwart oder eine Vorstandsvorsitzende eines Vereins typischerweise nicht für ihr Engagement bezahlt, sondern sie erfahren oft soziale Anerkennung („Ehre“) als Gegenleistung für ihre Einsatzbereitschaft.

Hauptamtlich tätige Menschen in ehrenamtlichen Kontexten stehen damit in einem weiteren Spannungsfeld, um ihrer Aufgabe gerecht werden zu können. Sie benötigen ein hohes Maß an professioneller Abgrenzungskompetenz, welche auch ein gewisses Maß ideeller Differenzierung – also professionelle Distanz zum Idealismus – beinhalten muss. Durch die professionelle Relativierung ihres Idealismus scheinen die Belange Hauptamtlicher für die Ehrenamtlichen Kolleg:innen oft mehr oder weniger befremdlich, womöglich lehnen sie diese dann sogar ab. Gleichzeitig gibt

es für aber Hauptamtliche innerhalb eines ehrenamtlich geprägten Tätigkeitsfeldes neben dem Überzeugen, Appellieren oder Wünschen kaum Steuerungsmöglichkeiten, um der (für sie vorhandenen) Dringlichkeit ihrer Aufgabe bei ehrenamtlich Beteiligten Nachdruck zu verleihen und für diese Belange zu werben.

Prekäre Arbeitsverhältnisse bedrohen die Sinngebung

Idealistisch überformte Arbeit neigt ohnehin zur Selbstaussbeutung, und prekäre Arbeitsstrukturen können diesen Effekt noch verstärken. Hierzu gehört insbesondere die Unsicherheit stark befristeter Arbeitsverträge, die meist im Projektgeschäft angeboten werden. Häufig sind diese Verträge zudem mit einer geringeren als der vollen Stundenzahl ausgestattet, wodurch sich die notwendige Abgrenzungsleistung zwischen Arbeit und Freizeit stärker auf Arbeitnehmende verlagert. Geringe Entlohnung kann entstehenden Konformitätsdruck so noch verstärken.

Hinzu kommt die enge Verbindung zwischen der Arbeit und dem Idealismus. Deswegen Gratifikation liegt in der Wertschätzung des Engagements für die entsprechenden Ziele. Damit scheinen aber durch prekäre Umstände geschaffene Arbeitsrealitäten „wertvoll für die Sache“ – und damit zumindest legitim. Durch diese Selbstbestätigungsdynamik kann eine Organisationskultur entstehen, die von der „Bereitschaft zur Selbstaussbeutung“ ihrer Mitglieder abhängt. Das führt wiederum dazu, dass Vorgesetzte und Führungskräfte darauf zurückgeworfen sind, durch den Appell an „das soziale Gewissen“ Mitarbeitende weiterhin hierzu zu „motivieren“.

Supervision: Bestens von Anfang an!

Wenn hauptamtlich tätige Demokratiearbeiter:innen sich schließlich dafür entscheiden, supervisorische Unterstützung in Anspruch zu nehmen, ist das Leid oft schon groß: Stehen im Rahmen von Supervision entsprechende Fälle zur Verfügung, tritt bei der gemeinsamen Arbeit typischerweise das Ohnmachtserleben hauptamtlich tätiger Menschen in den Vordergrund. Die zu diesem Zeitpunkt oft schon fortgeschrittene Enttäuschung über das Fehlen des eigenen Wirkmächtigkeitserlebens als hauptamtliche Person in ehrenamtlichen Kontexten, in Verbindung mit dem eigenen „verinnerlichten idealistischen Druck“ zeigt sich als Resignation bis hin zum Sinnverlust. Dem Ausmaß dieses Leids ließe sich durch frühzei-

tige Intervention vorbeugen. Das Dossier „Supervision im Kontext von Demokratietarbeit“ zielt darauf ab, hierfür die Möglichkeiten von Supervision zu verdeutlichen. Kontinuierliche Supervision ist Teil professioneller Qualitätssicherung. Damit viel Spaß und Erfolg!

8. Quellen und Links

Antonovsky, A. (1997) Salutogenese – zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.

Arriagada, C. und Tesch-Römer, C. (2022) Politische Partizipation. In J. Simonson, J., Kelle N., Kausmann, C. und Tesch-Römer, C. (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden: Springer VS, S. 263-289. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/76156/ssoar-2022-arriagada_et_al-Politische_Partizipation.pdf?sequence=1 (Zugriff am 23.11.2023).

Bachkirova, T., Jackson, P., Hennig, C. und Moral, M. (2020) Supervision in coaching: Systematic literature review. International Coaching Psychology Review, 15(2), S. 31-53. URL: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/b6abc742-08ba-41b9-b4f5-4c058a1e0536/1/Supervision%20in%20coaching%20systematic%20literature%20review%20-%202020%20-%20Bachkirova%20Jackson%20Hennig%20Moral.pdf> (Zugriff am 23.11.2023).

Banks, S. (1995) Ethics and values in social work. London: Macmillan.

Bringt, F., Mayer, M., Warrach, N. und Lehnert, E. (Hrsg.) (2023) Beratung zu Rechtsextremismus und Demokratiegefährdung. Konzepte – Herausforderungen – intersektionale Perspektiven. Weinheim: Beltz Juventa. URL: https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/produkte/details/50979-beratung-zu-rechtsextremismus-und-demokratiegefaehrdung.html (Zugriff m 23.11.2023).

Buer, F. (2011) Funktionslogiken und Handlungsmuster des Organisierens und ihre ethischen Implikationen. Eine dramalogische Perspektive. In C. Schmidt-Lellek

& A. Schreyögg (Hrsg.), *Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision*. OSC Sonderheft 4/2011. Wiesbaden: Springer, S. 87-106.

Busse, S. (2021) Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, (28), S. 165-180. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-021-00701-y> (Zugriff am 23.11.2023).

DGSF-Fachgruppe Humane Arbeit und Burnout-Prävention (2014) *Gesund und erfolgreich im Arbeitsleben* (Flyer). URL: <https://s6236b91af9391b05.jimcontent.com/download/version/1432707359/module/12079393023/name/Humane%20Arbeit%20als%20systemische%20Herausforderung%20-%20Programmheft-2.pdf> (Zugriff am 23.11.2023).

DGSv-Internetauftritt. URL: <https://www.dgsv.de> (Zugriff am 23.11.2023).

Elsässer, L., Hense, S. und Schäfer, A. (2016) Systematisch verzerrte Entscheidungen? Die Responsivität der deutschen Politik von 1998 bis 2015. In Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) *Lebenslagen in Deutschland. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung*. URL: https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Service/Studien/endbericht-systematisch-verzerrte-entscheidungen.pdf;jsessionid=3FA0D1E9BE10C11ED9F8ADF6AF15C47C?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff am 23.11.2023).

Forum Beratung in der DGVT (2022) *Dritte Frankfurter Erklärung zu Beratung*. Herausgegeben durch Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie e.V. Tübingen: dgvt-Verlag. (Autor:innen Frank Engel, Mechthild Greive, Kathy Küchemeister, Annett Kupfer, Marion Mayer, Frank Nestmann, Christian Paulik, Ursel Sickendiek, Sandra Wesenberg). URL: https://www.dgvt.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Fachgruppen/2022-04-11-DritteFrankfurterErklaerung-ForumBeratung-DGVT.pdf (Zugriff am 23.11.2023).

Gamper, M. und Kupfer, A. (2023) *Klassismus*. Bielefeld: Transcript.

Glasl, F. (2002) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistesleben.

Graeber, D. (2022) Einen Westen hat es nie gegeben & Fragmente einer anarchistischen Anthropologie. Münster: Unrast.

Hanken, S. A. (2023) Beziehungsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Göttingen: V&R (Utb).

Hawkins, P. und Shohet, R. (1989) Supervision in the helping professions. Milton Keynes: Open University Press.

Hennig, C. (2023) Exploring Terra Incognita. Coaching Perspectives, 36(1), S. 44-45.

Hennig, C. (2018) Humane Arbeit - Herausforderungen für die Beratung. Göttingen: V&R.

Herwig-Lempp, J. (2023) Vorwort. In Hanken, S. A.: Beziehungsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Göttingen: V&R (utb), S. 7-8.

Honneth, A. (2023) Der arbeitende Souverän. Berlin: Suhrkamp.

Janoff-Bulman, R. (1992) Shattered Assumptions. Towards a new psychology of trauma. New York: The Free Press.

Kaldenkerken, C. v. (2014) Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmatisch-systemischer Supervision. Hamburg: Tredition.

König, O. und Schattenhofer, K. (2017) Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision. Heidelberg: Carl-Auer.

Kotte, S. (2017) Supervision von Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, (24), S. 333-346.

Kupfer, A. (i.V.) Klassismuskritische Beratung. In: VPP, 2024/2.

Kupfer, A. und Enge, R. (2023) Rassismus, Trauma und Beratung. Rassistische Diskriminierungen als ›man made disasters‹ und die Rolle einer rassistismuskritischen, traumasensiblen Beratung. In Zeitschrift für Trauma und Gewalt, 17 (1), S. 7-21.

Kupfer, A. (2018) Rassismus in Beratung. In Schulze, H., Höblich, D. und Mayer, M. (Hrsg.) Macht – Diversität – Ethik in der Beratung. Wie Beratung Gesellschaft macht. Opladen: Budrich, S. 74-93.

Kupfer, A. (2015) Wer hilft helfen? Einflüsse sozialer Netzwerke auf Beratung. Tübingen: dgvt-Verlag.

Lehmann, P., Regel, S. und Schlote, S. (2015) Ungleichheit in der politischen Repräsentation. Ist die Unterschicht schlechter repräsentiert? In Merkel, W. (Hrsg.) Demokratie und Krise. Zum schwierigen Verhältnis von Theorie und Empirie. Wiesbaden: Springer, S. 157-180.

Leonhardt, H. (2013) Kartelltheorie und Internationale Beziehungen. Theoriegeschichtliche Studien. Hildesheim: Georg Olms.

Lippenmeier, N. (2014) Der Entwicklungsprozess der Supervision in Deutschland und wie es zur Gründung der DGSv kam. Forum Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, (37), S. 8-15. URL: <https://www.beratungundsupervision.de/index.php/fs/issue/view/199/55> (Zugriff am 23.11.2023).

Lisop, I. und Huisinga, R. (2004) Arbeitsorientierte Exemplarik. Subjektbildung – Kompetenz – Professionalität. Frankfurt/M.: G.A.F.B.-Verlag. URL: <http://gafb-verlag.de/Katalog/Freie-E-Books/AOEX.pdf> (Zugriff am 23.11.2023).

Loebbert, M. (2016) Wie Supervision gelingt. Supervision als Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer.

Lohl, J. (2019) „... und ging ins pralle Leben“ – Facetten einer Sozialgeschichte der Supervision. Göttingen: V&R.

Mayer, Marion (2022) Schluss mit dem Dornröschenschlaf?! – Auswirkungen (extrem) rechter Orientierungen sowie menschenrechtsfeindlicher Handlungen auf Beratung. In ZRex – Zeitschrift für Rechtsextremismusforschung. 3/2022. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/82006/ssoar-zrex-2022-2-mayer-Schluss_mit_dem_Dornroschenschlaf_.pdf?sequence=1 (Zugriff am 23.11.2023).

McLeod, J. (2004) Counselling – Eine Einführung in Beratung. Tübingen: dgvt.

Möller, H. (2005) Der integrative Supervisionsansatz. DGSv aktuell, 2005(2), S. 4-7.

URL: <https://kobra.uni-kassel.de/bitstream/handle/123456789/2009091630171/MoellerSupervisionsansatz2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Zugriff am 23.11.2023).

Nachtwey, Oliver (2018) Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Berlin: Suhrkamp.

Oevermann, U. (2010) Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt/M.: Humanities Online.

Oevermann, U. (1999) Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns. In Combe und Helsper (Hrsg.) Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 70-182.

Rappe-Giesecke, K. (1990) Supervision für Gruppen und Teams. Wiesbaden: Springer.

Seel, J. (2014) Beratung: Reflexivität als Profession. Göttingen: V&R.

Yalom, I. (2010) Existenzielle Psychotherapie. Bergisch Gladbach: EHP – Andreas Kohlhage.

Zick, A., Küpper, B. und Mokros, N. (Hrsg.) (2023) Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland. Herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung von Franziska Schröter. Bonn: Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH.

AUTOR

Carsten Hennig, Training & Beratung Frankfurt am Main: mail@carsten-hennig.com

WEITERE BEITRAGENDE

Prof. Dr. Marion Mayer, Alice Salomon Hochschule Berlin: marion.mayer@ash-berlin.eu

Dr. Annett Kupfer, Technische Universität Dresden: annett.kupfer@tu-dresden.de

IMPRESSUM

Herausgeberin: ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6

10117 Berlin

Servicetelefon: 030 544 533 740 (Montag – Freitag von 9:00 bis 17:00 Uhr)

E-Mail: projektewerkstatt@gsub.de

Website des Begleitprojekts

Version: 1.0

Stand: November 2023

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor die Verantwortung.