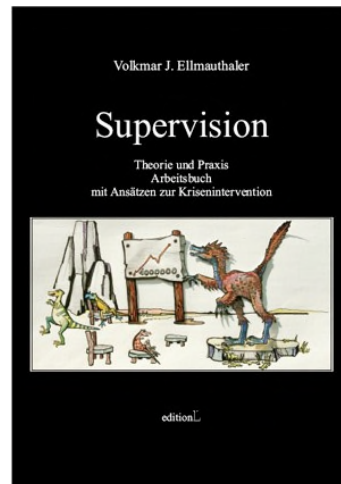


Volkmar Ellmauthaler  
**Supervision**

Theorie und Praxis. Arbeitsbuch  
mit Ansätzen zur Krisenintervention  
163 Seiten, 3 Fotos, 6 graph. Darstellungen  
Wien: editionL 2012  
ISBN 978-3-902245-08-3

Von Ulf-Diether Frh. v. Spitzer, Bonn (D)

Schillers Glocke und Supervision?  
(15.3.2017)



Außenperspektive;

also auch ein Blick vom Siebengebirg‘ nach Österreich. Wobei sowohl Sprache als auch Mentalität in ihrem süd-nördlichen Übergang, sich voneinander alle paar Kilometer in Klang und Struktur entfremdend, dennoch so eng verwandt sind, dass wir eine reflektierbare Außensicht gut darstellen können.

Vorteil der Außenperspektive: Freiheit von Verpflichtungen gegenüber lokalen Netzwerken. Das rheinländische Maul leckt Klosterneuburger Trauben. Der Schmetterling flügelt – und Erde bebt nicht. Nicht im Wiener Becken, nicht in der Vulkan-eifel, eher in Island. Scheinbar beherrschbare Glut: hier wie da.

Titel und Bild stehen in einem selbstironischen, abgeklärten Verhältnis zueinander. Ein Chefsaurier bei der Präsentation einer Statistik, die kleinen MitarbeiterInnen flüchten, wir fragen uns (wie üblich, nicht einander, sondern zunächst uns selbst), ob er, der Große, Eloquente, das im Furor überhaupt bemerkt. Klassische Situation, oft Thema. Hier wie da, vermute ich mal.

### Ansatz für Supervision?

Das Titelbild ist eine dreidimensionale Schnittgraphik, wir sehen Schatten. Wir bemerken ein Team in Selbstaflösung. Welchen Sinn ergibt Supervision in dem Stadium der Auflösung? Ist nicht zugleich unsere Erfahrung, dass Supervision in den allermeisten Fällen eben just hier als Krisenintervention angefragt wird? Wo kaum noch was zu retten ist? Wo sich die Falle der selbsterfüllenden Prophezeiung auftut, in die nur Unerfahrene tappen – und KollegInnen mit einer gewissen Hybris? Schwerlich. Wo doch bereits alles rennet – rettet – flüchtet<sup>i</sup>.

Hier setzt das gründlich gestaltete Buch ein. Es beginnt dort, wo alles beginnt: bei Schopenhauers Hund. Um dort zu enden, wo alles endet: bei Supervision in Krisen und zur Sterbebegleitung. Dazwischen liegt die gesamte Bandbreite des stets in seiner Integrität bedrohten Lebendigen. Dessen Bedrohung in vielen Fällen nicht bloß System, sondern eine eigenartig fesselnde Funktion hat.

Zum Werke, das wir ernst bereiten,  
geziemt sich wohl ein ernstes Wort;  
wenn gute Reden sie begleiten,  
dann fließt die Arbeit munter fort.

Das Buch ist im Inneren als „Skriptum“ betitelt, was den didaktischen Aufbau und Anspruch beschreibt. Es gibt Freiräume für persönliche Notizen, Anleitungen, Denkaufgaben. Und es gibt – in einem seltsam assoziativen Fortschreiten – Einblick in einen mehrschichtigen Prozess, der sich nach konkreten Aufgabstellungen zu richten hat, dennoch aber immer die Distanz des unbeteiligten Beobachters und Beraters zu wahren bemüht ist.

Ohne Distanz keine gültige Beratung. Und:

Ohne Wertschätzung keine kreativ–analytische Beziehung – beides unausgesprochene Grundvoraussetzungen für Vertrauen. So bleibt in den meisten Bereichen der Anspruch an den bzw. die SupervisorIn deutlich: Wertschätzung ohne Fraternisierung, Stützung ohne Konfliktübernahme, Abstinenz ohne Arroganz.

In einem vierseitigen Zeitungsartikel beschreibt Ellmauthaler das bekannte Phänomen „shit happens“ – Scheiße passiert. Entgegen dem Mainstream der Auftraggeber verfiert er dabei die Hypothese, nicht Fehlervermeidung oder Fehlerfreundlichkeit sind Inhalt und Ziel von Supervision, sondern das Finden und exakte Definieren von Richtlinien, wie – wann auftretende (zu erwartende oder völlig überraschende) Fehler, Fehlleistungen, technische und beziehungs-technische Zwischenfälle abzuarbeiten sind. Ich erkenne hierin die Forderung nach der innerbetrieblichen, menschlich-technischen Notfall-Checklist.

Wie in Schillers Lied von der Glocke wird auch in dem „Skriptum“ – dessen Lektüre über einen Semesterzyklus Grundausbildung weit hinausweist – die Vielschichtigkeit von Supervision angesprochen und zum Fortentwickeln, zum Weiterdenken angeregt. – Systeme überleben nicht auf Grund zunehmend verschärfter Vorgaben und Kontrollen, nicht durch Einstellen der berüchtigten „Eierlegenden Wollmilchsau“ in eine eigens für sie geschaffene Nische störungsfreier Inkompetenz, vielmehr durch Flexibilität und Eigendynamik. Ist aber die Form – die äußere wie innere – erst erstarrt, kann Supervision als Reifungsoption nicht mehr greifen. Erstarrung schafft die Gefahr der Eruption:

Der Meister kann die Form zerbrechen  
Mit weiser Hand, zur rechten Zeit;  
Doch wehe, wenn in Flammenbächen  
Das glüh'nde Erz sich selbst befreit!

Supervision war und ist seit mehreren Jahrzehnten ein Beratungs- und Selbstorganisations-Format, das im Grunde Denkschärfe, Selbstreflexions- und Teamfähigkeit behandelt, zugleich aber hierarchisch strukturierte Systeme und deren ProtagonistInnen existenziell herausfordert: Wer bloß an die eigene Aktienbeteiligung denkt, dabei Festigkeit und Ausbeutung dem gesunden Maß an Flexibilität, Innovation und MitarbeiterInnen-Zufriedenheit vorzieht, wird die ihm/ihr anvertraute Firma weder strukturell noch dynamisch retten.

Auf diese Art wird Supervision selbst nach dreißig Jahren immer wieder zu spät, zu vordergründig, mit zu geringer „Change“-Bereitschaft angefragt und hernach als ineffizient abgebrochen.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Zeichen der gegenwärtigen Zeit, quasi des „postfaktischen Zeitalters“ gegen Supervision sprechen: In Gesellschaften, deren Ausrichtung autoritär-faschistoid, intellektuell systematisch gespalten in eine immer elitärer werdende Schicht vernetzter Eliten und bildungs- wie emotional deprivierter, grölender Massen erscheint, kann Supervision schwache Führer nur stören: Objektive Schwäche wird dann notwendigerweise in kollektiven Eros verwandelt, der sich aus dem Verständnis der Massenpsychologie herleiten lässt. Schwache Führungskräfte – nun für den innerbetrieblichen Mikrokosmos gesagt – werden sich der Status-gefährdenden Intelligenz und Innovation schlau entziehen, wie – im globalen, politischen Geschehen – „Führer“ sich auf brutale Art der öffentlichen Kritiker entledigen und selbst dafür: Beifall ernten.

Beifall seitens jener, die in der Atmosphäre zwischen Unterdrückung, Angst und Existenzgefahr ihren Eros an die Masse ab-

geben und sich in Huldigungen ergehen, statt die Krisis zu erkennen. Führer heute ähneln den Führern von vorgestern in der Gemeinsamkeit einer Diagnose: narzisstisch geprägte, antisoziale Hybris: Sultans-, Königs-, Größenwahn.

Ängstliche, Mächtigerne und bedauerlicherweise das wachsende Heer aller intellektuell unzureichend Gebildeten werden in solch einer Welt Morgenluft wittern und eigene, frühkindlich verletzte Sehnsüchte nach Bedeutung, Anerkennung und Größe träumen, wo sie in ihren hungernden Seelen nach Liebe dürsten.

Bleibt zu hoffen, dass Supervision, SupervisorInnen und SupervisorInnen nicht tödlich ignoriert, als Häretiker, Demokratie-Feinde oder Sultans-Beleidiger strafrechtlich verfolgt oder gar vom gezielt desinformierten, redlich aufgebracht-ten, emotional überhitzten Mob gelyncht werden.

Und wie der Klang im Ohr vergehet,  
der mächtig tönend ihr entschallt,  
so lehre sie, daß nichts bestehet,  
daß alles Irdische verhallt!

QUIDQUID AGIS PRUDENTER AGAS ET RESPICE FINEM!



---

<sup>1</sup> Johann Christoph Friedrich von Schiller (\*10.11.1805 zu Marbach/Neckar, †9.5.1805 zu Weimar: dt. Arzt, Dichter, Historiker, Philosoph, Liebhaber der psychedelischen Effekte faulender Äpfel; hervorragender Repräsentant des dt. Sturm und Drang).

Das Lied von der Glocke (1799) – bis zum Einsetzen systematischer Alphabetisierungs-Deprivation geschätzt–gefürchtet an allen Gymnasialschulen, neben Ovids Metamorphosen die Schauseite der intellektuellen Visitenkarte jedes humanistisch Gebildeten.

Abbildung: Prachteinband von Alexander von Liezen-Mayer (\*24.1.1839 zu Raab, Österreich-Ungarn, †19.2.1898 zu München).

Die Glocke – deren Gestalt und Entstehung, auch deren bisweilen bedrohlicher Klang – stehen in der Ballade für das Werden und Vergehen schlechthin: nicht bloß des Einzelnen, sondern des Individuums innerhalb seiner Herkunfts-, Durchgangs- und Endsozialität. Sie ist zu einem Sinnbild der (idealisierten?) psychosozialen Entwicklung geworden.