

Monika Möller

Haltung zeigen und Ideologien überwinden – Supervision in verrückten Zeiten

Ich bin seit 35 Jahren leidenschaftliche Supervisorin, 32 davon voll selbstständig, seit 2 Jahren (als Rentnerin) noch Teilzeit. Verstehen wollen, Kontakt suchen und in Beziehung gehen, Zusammenhänge aufklären, arbeitsweltbezogenes Handeln reflektieren und verbessern, die Klienten der Supervisand*innen im Blick behalten, Handlungsspielräume ausloten, Lösungen finden. Immer herausgefordert, den institutionellen und gesellschaftlichen Kontext, in dem beruflicher Alltag erzählt und bearbeitet wird, einzubeziehen.

Das macht Spaß und Sinn, wird aber in Zeiten von Umbrüchen, Bedrohungen, Krisen, die anders als früher schneller und sprunghafter stattfinden, ziemlich unübersichtlich. Die Komplexität und Dynamik ist eben oft nicht mehr zu verstehen, Vernunft und Aufklärung scheinen nicht zu reichen, Gefühle werden immer mehr handlungsleitend. Das Tempo von Veränderungen, die Unberechenbarkeit, die Informationsflut überlastet Menschen und Organisationen, die (a)sozialen Medien verändern die Kommunikation und Beziehungen. Alles wird zur Ware, Werbung mit Wissen vermischt, verstört das Vertrauen in Wissenschaft, Politik, Journalismus.

Warum gewinnen Rechtsradikale und Populisten Wahlen? Warum gibt es keine durchgreifend andere Politik, um den Planeten vor einer Klimakatastrophe und Verteilungskriegen zu retten?

Warum setzen auch deutsche Politiker*innen auf militärische ‚Verteidigung‘ wirtschaftlicher Interessen (in Berlin und Brüssel).

Warum ist weltweit die Politik zu schwach, um den Konzernen, die den Globalisierungsschub nach dem ‚Sieg‘ des Kapitalismus gnadenlos für Profit ausnutzen und die Lebensgrundlage der Menschheit zerstören, Grenzen zu setzen?

Fast alle Gesellschaften sind gespalten, Wahlen führen zu unklaren Machtverhältnissen, Machtkämpfe bestimmen die Politik, unterschiedliche Sichtweisen werden auf die Straße getragen und schreiend gegeneinander in Stellung gebracht. Ohnmacht und Wut sind sichtbar und verschaffen sich Gehör. Die Stimmung gereizt und aufgeladen.

Wir sprechen von Spaltung, wenn der Gefühlsdruck zu hoch wird und die Wahrnehmung in schwarz oder weiß, du oder ich, ganz oder gar nicht getrennt wird und nur eine Seite wahr ist, recht hat, vertreten wird. Ein sehr nützlicher Abwehrmechanismus, der Angst, Wut, Schmerz, Kränkung kurzfristig erträglich macht!

Die ‚andere Seite‘ muss aber wieder ins Spiel gebracht, die Gefühle, Widersprüche und Spannungen ausgehalten und integriert werden. Diese ‚Arbeit‘ beruhigt die Affekte, bringt Vernunft und Argumente zu Tage, stärkt das Gefühl von Selbstwirksamkeit und ermöglicht neue Sichtweisen, Kompromissbereitschaft und engagiertes Handeln.

Das ist das zentrale Handwerk in Beratung, Therapie, Supervision, aber auch die Basis von Bildung, Wissenschaft und Journalismus. Wird diese Arbeit nicht geleistet, stauen sich Gefühle, geht Vertrauen in die Institutionen verloren und Demokratie, Dialog als Aushandlungsprozess wird schwer.

Warum gelingt das bei so vielen Menschen nicht?

Die Spaltung hat eine Funktion, sie soll' nicht aufgelöst werden. Der Nutzen sie zu halten, ist höher, weil es durch die ‚Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten‘ (und sei es nur im Netz) ein Gefühl von Verbindung und Anerkennung gibt. So entsteht Ideologie.

Im Gefühl der Vereinzelung, Überforderung, Desorientierung, des Abgehängtseins aufgrund von mangelnder Wertschätzung bietet die Ideologie Entlastung. Der Glaube an Versprechungen, an Verschwörungstheorien, an Fake-News ist irrational, verspricht aber Zugehörigkeit, Identität, Sicherheit und Macht. Die einseitige Weltsicht wird als ‚Meinung‘ verteidigt, Schuldige sind ausgemacht, man selbst in der Opferrolle.

Das verstärkt Spaltungen, der Druck steigt, die Gefühle werden projiziert auf Schwächere und Fremde, erzeugen Verweigerungshaltungen und entladen sich in Hass und Gewalt.

Die Entstehung von Ideologie als Abwehr ist nicht nur in rechten Kreisen zu finden und fängt nicht erst bei Hassmails oder der offenen Ablehnung von Minderheiten an. Auch in der sog. bürgerlichen Mitte, bei uns also auch, birgt die Filterblase, die Suche nach Bestätigung der eigenen Sicht, die Suche nach Austausch und Kontakt die Gefahr, sich einseitig zu positionieren, andere Sichtweisen abzuwehren, zu entwerten. Die Grenze zwischen sinnvollen, *konflikthaften Aushandlungsprozessen*, die zur Gewinnung von Handlungsfähigkeit notwendig sind und *ideologischen Machtkämpfen*, sind fließend.

In der Supervision ist das für mich die zentrale Frage, an der sich ein erfolgreicher Prozess entscheidet: Sind die Spaltungen ansatzweise bearbeitbar und kann die Ideologiebildung in Frage gestellt werden?

- Es geht nicht um Vernunft *oder* Gefühl, sondern darum, ob Wut und Empörung zur Kraft für Veränderung wird oder zur Ideologie, die Untergangphantasien schürt und zu Resignation und Kulturpessimismus führt.
- Es geht nicht um Ost- *oder* Westdeutschland, um Täter-Opfer-Zuschreibung, sondern um die Wahrnehmung und Wertschätzung unterschiedlicher Geschichten und Erfahrungen.
- Es geht nicht um Supervision *oder* Coaching, Verstehen oder Handeln, systemisch oder analytisch, sondern um das Sowohl-als auch. Das eine geht nicht ohne das andere.
- Es geht um die Angst, die Überforderung, den Zeitdruck *und* um die Erfahrung von Kontakt, Beziehung, Sprechen und Zuhören, Verstandenwerden, Mitgefühl. Nicht mit ‚alles gut‘ oder ‚keine Ahnung‘ abgespeist zu werden, sondern offenes Nachfragen, persönliches Interesse, Meinungsbildung als Lernprozess zu erleben.
- Es geht um kritisches Denken, auch wenn das anstrengender ist als Anpassung, Klagen und/oder Ablenkung. Raus aus der Komfortzone, sich den Widersprüchen, Konflikten stellen, Haltung entwickeln.

- Es geht um Mut, etwas anzusprechen, sich abzugrenzen, Forderungen zu formulieren, aber *auch* um die Gelassenheit, es zu lassen, sich mal zurückzunehmen und auf Macht zu verzichten.

An welchen Inhalten macht sich denn diese Dynamik in der Supervisionspraxis zurzeit fest?

Die Organisationen stehen unter Veränderungsdruck, der mit VUKA beschrieben wird (**V**olatilität – sprunghafte Veränderungen; **U**nklarheit, **K**omplexität, **A**mbiguität – widersprüchliche Realität) und suchen nach ‚Erlösungsformeln‘. Das aktuelle Ideal ist die agile Organisation (hohes Tempo, Anpassung, Kundenzentrierung, Haltung; Teams sind das Zentrum, Führung versorgt mit Ressourcen, weniger Planung – mehr Feedback-Schleifen zur Prozessentwicklung).

In der Alltagserfahrung von Führungskräften und Mitarbeitern taucht davon aber wenig auf. Sie leiden unter Zeitdruck, Personalmangel, schlechter Ausstattung, Chaos, Überlastung, internen Blockierern, überforderter Leitung, Machtkämpfen.

In der öffentlichen Verwaltung, Schule, im Gesundheitsbereich, in der Jugend-, Alten- und Behindertenhilfe ist nach meiner Erfahrung die Identifikation mit der eigentlichen Aufgabe (Klientenbeziehung) sehr hoch und die Diskrepanz zwischen den Ansprüchen/Erwartungen und den Rahmenbedingungen erschreckend und belastend.

Die Qualitätsanforderungen steigen mit dem gesellschaftlichen Fortschritt. Der Qualitätsverlust ist allerdings sehr hoch und verstärkt sich mit den politischen Entscheidungen, dass sich alles ‚rechnen muss‘, Qualität nicht für alle zu haben ist, sondern für die gilt, die es sich leisten können.

Das Gefühl, keine gute Arbeit mehr leisten zu können, ist schwer erträglich und führt zu Überforderung oder Abstumpfung, Rückzug, Krankheit. Wer dagegen angeht, wird schnell in die internen Konflikte involviert, Solidarität im Einsatz für gemeinsame Interesse scheitert meist am Zeitmangel und dem Bedeutungsverlust von Gewerkschaften und Wohlfahrtsverbänden.

Der wirtschaftliche Druck (meist kein real betriebswirtschaftlicher, sondern überzogenen Renditeforderungen geschuldeter) bringt Geschäftsführungen in Stellung, die (getragen von neoliberaler Ideologie) von oben nach unten durchregieren wollen, wenig oder kein Interesse an Mitarbeiter-/Teamkompetenz haben, die die mittlere Führungsebene in Haftung nehmen für die durchzusetzende Geschäftspolitik, die Mitarbeiter in Sonntagsreden ‚mitnehmen‘ wollen, darunter aber nicht Beteiligung oder gar Mitbestimmung verstehen, sondern Gehorsam und Unterordnung erwarten. Und sich dann wundern, wenn es keine Begeisterung gibt.

In der Supervision gilt auch dann, der Ideologiebildung zu widerstehen, die Interessen und den Druck, den Widerspruch zu analysieren und kleine Handlungsspielräume für alle Beteiligten zu öffnen. Auch Führungskräfte und Geschäftsführungen wollen erfolgreich sein und suchen Wertschätzung und Anerkennung.

Seltener als früher scheinen mir die eingebrachten Konflikte intra- oder interpersoneller Natur. Sie kommen zwar oft als Beziehungsprobleme daher, entpuppen sich aber oft als Ausdruck organisationsbezogener oder gesellschaftlicher Probleme. Ich erkläre mir das so, dass die Reflektionsfähigkeit und Selbstverantwortung bei vielen auch zunimmt. Die

Individualisierung zwingt uns alle, uns selbst einen Reim auf die eigene Wahrnehmung und auf die Welt (im Großen und Kleinen) zu machen und uns selbst vor dem Wahnsinn zu schützen.

Und dass auch die soziale Kompetenz zunimmt, z.B. in wechselnden Teams zu arbeiten, sich in verschiedenen Rollen zu bewegen, etwas anzusprechen, sich abzugrenzen, Interessen zu klären. Das sind positive Entwicklungen. Die widersprüchlichen Tendenzen spiegeln sich in allen Gruppen und prägen die supervisorischen Arbeit.

Für Supervision sehe ich auch in Zukunft eine Chance, wenn der gesellschaftliche Umbruch die positiven Ansätze stärkt und sich der Zerstörung wirklich entgegenstellt. Nach 30 Jahren neoliberaler Ideologie und ‚Alternativlosigkeit‘ dämmert der Gesellschaft allmählich, dass es so nicht weitergehen kann und dass es Alternativen gibt. Zeit wird's!!

Es wäre gut, wenn nicht alte ideologische Kämpfe die Ansätze lähmen, sondern die verschiedenen Sichtweisen und Ideen unideologisch und eher pragmatisch zusammengebracht neue Wege finden. Menschen mit ostdeutscher Geschichte und den brutalen Umbruchserfahrungen können dabei eine bedeutende Rolle spielen. Dazu braucht es unideologisches Denken und eine positive Lebenseinstellung.

Zu lange war die positive Lebenseinstellung am materiellen Wohlstand (gekoppelt an Macht und Status) orientiert, der ständiges Wachstum fordert als Grundlage für den Kapitalismus, der auch über den realen Bedarf hinaus Bedürfnisse weckt und die Welt nur als Marktplatz sieht. Befeuert durch die technologische Entwicklung und auch die globalen politischen Veränderungen, hat sich das System verselbständigt, obwohl die sozialen und ökologischen Fehlentwicklungen und Verwerfungen seit Jahrzehnten bekannt sind.

Allmählich spüren auch wir die Folgen. Selbst wenn den großen Ideologien ‚gute Absichten‘ für eine ‚bessere Welt‘ unterstellt werden, dann sind doch in der Umsetzung sowohl das Christentum, der Sozialismus und der Neoliberalismus total gescheitert. Egal, aus welcher Ideologie wir biografisch stammen, ist die Enttäuschung groß und fordert zur selbstkritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte auf. Was wir wussten, nicht sehen wollten, was wir warum taten oder auch nicht, individuell und kollektiv in Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Berufsgruppen usw. Ziel ist nicht die Schuldzuweisung, das Bessergewusst / Immer-schon-gesagt-haben. Analyse reicht nicht, neue Ideologien auch nicht. Es braucht Perspektiven, Ideen, Mut und Kraft, Unterstützung der neuen Generationen, die für ihre Zukunft kämpfen.

Die Orientierung am materiellen Wohlstand für eine positive Lebenseinstellung ist überholt, hat nur wenigen gedient, viele abgehängt. Diese globale Ungerechtigkeit ist unerträglich und rückt uns als Flüchtlingsdrama näher. Die globalen ökologischen Schäden gefährden auch unsere Gesundheit. Mehr Wachstum verträgt die Erde nicht. Und dass nur wenige Reiche sich schützen können und überleben, der Rest umkommt, ist nicht nur unmoralisch, sondern auch ziemlicher Unsinn. Entweder überlebt die Menschheit global, dann müssen alle anders leben oder die Menschheit überlebt nicht. Die Natur wird sich erholen – das Leben geht weiter.

Nach meiner Vorstellung sind zwei Voraussetzungen für positive Visionen entscheidend: Die eine akzeptiert die globale Weltgesellschaft und ein Recht auf ‚gutes Leben‘ für alle. Bei allen Unterschieden in Kultur und Lebensformen suchen alle Menschen als soziale Wesen

angewiesen auf andere, Schutz, Sicherheit, ausreichend gute, gesunde Lebensbedingungen für ihre Familie, Chancen für Arbeit und Beschäftigung, Teilhabe.

Die andere Voraussetzung ist die Akzeptanz des Werdens und Vergehens. Wir sind als Menschen Teil der Natur und dem Zyklus des Lebens unterworfen. Wir müssen im Einklang mit der Natur leben und den Größenwahn aufgeben, sie mittels Technik/Wissen o.a. beherrschen zu können. Technik und Wissen kann uns helfen, die Umkehr zu organisieren und Schäden wieder gut zu machen.

Zur Natur des Menschen gehört offensichtlich nicht nur die friedliche Seite, sondern auch die aggressive. Ausgrenzung, Hass, Eifersucht, Neid, Gier, Rache, Zerstörungswut sind uns ebenso eigen wie Liebe, Bindung, Geborgenheit, Vertrauen, Trost, Zusammenhalt, Hilfe. Das Wissen um diese Menschlichkeit durch die Sozialwissenschaften kann uns helfen, mit den Affekten sozial verträglich umzugehen, Lebensbedingungen zu schaffen, die eine positive Lebenseinstellung mit Liebe und Freiheit ermöglichen. Dazu braucht es nicht allein die Technokraten, sondern viele Menschen, die ‚dem Leben‘ vertrauen.

Visionen sind gut zur Orientierung in eine Richtung, wie ein Kompass und sind gut für eine Haltung, die eigene Erdung. Aber Bewegung in diese Richtung geht nur in der Realität, in den mühsamen *und* freudvollen kleinen Schritten, auch wenn der Weg weit ist und unsere persönliche Lebenszeit überschreitet.

Raus in die Welt, in **die Fremde**.

In der Reiselust, dem Gefühl von Abenteuer, Neugier auf das Unbekannte entdecken wir das Bedürfnis, sich in fremder Umgebung selbst neu, anders zu betrachten. Das Gehirn sucht in der Fremde das Vertraute, um anzuknüpfen. Dadurch entsteht ein Lernprozess, der Neues integriert in das alte Denken und für Weiterentwicklung sorgt. An Sehnsuchtsorten mit wenig auskommen, Nichtstun genießen, Entspannung in Wald oder Wüste... das lässt sich ins Leben zu Hause integrieren. Fernsehen und Internet bieten zwar nicht die gleichen Erfahrungen, machen es aber auch ohne Reisen möglich, sich mit der Fremde vertraut zu machen und neue Ansichten zu gewinnen. Als Freiberuflerin war es ein Teil des Reizes, in so viele fremde Organisationen und unbekannte Arbeitsfelder zu gehen. Immer als die von außen, die sich nicht auskennt, aber mit Neugier und Interesse Kontakt aufnimmt und Ansätze zum Verstehen sucht.

Rein in den Kontakt, **der Fremde**.

Fremdheit ist prickelnd, aber auch beängstigend. Droht Gefahr, Ausschluss oder Kontakt, Zuwendung? Wie verständigen wir uns? Wer bestimmt über Ziel und Weg? Wieviel zeige ich von mir, der Fremde hält auch etwas zurück – kann ich dem trauen? Nur die Erfahrung miteinander erlöst von den Ängsten. Das Risiko bleibt und entbindet nicht von der Verantwortung für die eigenen Interessen, Bedürfnisse und für das gemeinsame Tun. Auch wenn der Fremde zum Vertrauten wird, bleibt das Fremde. Im nahen Umfeld sind die vertrauten Menschen partiell auch ‚der Fremde‘, weil die Weltsicht unterschiedlich ist, die Stimmungen und Interessen nicht immer zusammenpassen und unverständlich sind. Es bedarf der Kommunikation, der ‚Übersetzung‘, der Erklärung, Deutung. Das ist ein zentrales Handwerk in der Supervision und in den meisten Prozessen eine der wichtigsten Interventionen, den persönlichen Kommunikationsbedarf im Arbeitsumfeld nicht zu unterschätzen und angemessen zu organisieren.

Runter vom Sockel, **das Fremde**.

Das Eigene nicht zum Maß aller Dinge zu machen, sondern als eine berechtigte Sicht neben vielen anderen, das ist der Anfang, um mit Interesse das Fremde wahrzunehmen. Man muss sich nicht alles zu Eigen machen, aber man muss es auch nicht bekämpfen. In einer liberalen, demokratischen Gesellschaft ist der Einzelne gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Dabei gleichzeitig das Ganze mitzutragen und dem ‚Ich zuerst‘ zu widerstehen, das ist die Herausforderung. Auch ein andauerndes, lohnendes Bemühen in Supervisionsprozessen.