

Reflexion als Kernkompetenz von Supervision

Dieser Artikel¹ beschäftigt sich damit, warum Reflexion und damit auch Supervision in unterschiedlichen Bereichen der Arbeitswelt zunehmend wichtiger wird, wie Reflexion entsteht und weshalb SupervisorInnen SpezialistInnen für Reflexion² sind.

Folgende Hypothesen seien vorangestellt:

- Rasche Veränderungen in der Arbeitswelt führen zum Entstehen von widersprüchlichen Anforderungen und Arbeitsaufträgen. Tiefgreifende Veränderungen von Berufsbildern (Professionalisierung) bringen die Professionellen unter starken Druck und führen zu Widersprüchen im beruflichen Selbstverständnis.
- Diese Konflikte sind nicht einfach durch Anordnungen und Vorschriften lösbar. Zur Bearbeitung dieser Konflikte sind Mitarbeit und Überlegungen der Beteiligten notwendig. Ein Bedarf nach Reflexion entsteht.
- In immer mehr Bereichen wird Supervision zur Bearbeitung und Unterstützung dieses Reflexionsbedarfs eingesetzt. Dies ist mittlerweile ein europaweites Phänomen.
- SupervisorInnen sind SpezialistInnen für Reflexion von Arbeitssituationen und von beruflichem Handeln.
- Grundlegende Voraussetzung für professionelles supervisorisches Handeln ist die gezielte Entwicklung der Reflexionskompetenz.

Der folgende Artikel belegt diese Hypothesen anhand von Erfahrungen und Wahrnehmungen in meiner eigenen Praxis als Supervisor und mit Bezug auf entsprechende Literatur. Ein Leitfaden für die Schulung der Reflexionskompetenz rundet meine Erörterungen ab.

1. Veränderung, Professionalisierung und Reflexionsbedarf

Die hier angeführten Beispiele beschäftigen sich mit Veränderungen von Arbeitsweisen und Arbeitshaltungen und neuen Anforderungen an Berufstätige durch geänderte Rahmenbedingungen. Immer geht es dabei um eine intensive emotionale und kognitive Auseinandersetzung mit der bisherigen beruflichen Identität. Nicht nur die neuen Handlungen und Haltungen sollen stimmig sein, auch das bisher Getane soll vor der eigenen Person und den neuen Ansprüchen vertretbar und erklärbar bleiben. Die Beweggründe für das veränderte Handeln müssen auch der Umwelt rational und nachvollziehbar vermittelt werden können.

Als schon historisches Beispiel für den Zusammenhang zwischen umfassenden Veränderungen in einem Arbeitsfeld und dem Einsatz von Supervision sei hier die Entstehung der *Bewährungshilfe* beschrieben. „1961 wurde die gesetzliche Basis für die moderne Bewährungshilfe ...geschaffen.....Mit Unterstützung von Elisabeth Schilder war Sepp Schindler der Initiator für Supervision in dem sich etablierenden gesamtösterreichischen „Verein für Bewährungshilfe“, um den Bewährungshelfer in seiner schwierigen Aufgabe (Doppelrolle) zwischen Kontrolle im Auftrag des Gerichts und therapeutisch angelegter Einzelfallhilfe zu unterstützen. Die Handlungskompetenz des Bewährungshelfers wird in hohem Maße vom Vertrauen bestimmt, das er sich im Kontakt mit dem betroffenen Klienten erwirbt (vgl. dazu Schindler 1984).“³

In Organisationen die mit behinderten Menschen arbeiten, entstand dieser Reflexionsbedarf häufig während des Übergangs von der Pionierphase zur professionellen Institution.

MitarbeiterInnen die ursprünglich als engagierte Menschen ohne spezielle Berufsausbildung, manchmal auch als engagierte Angehörige, Betreuungs- oder Organisationsaufgaben übernahmen und sich an ihren Lebenserfahrungen als Mutter oder Vater orientierten, kamen in Konflikt mit neuen Anforderungen, wie der speziellen Förderung der KlientInnen. ArbeitsanleiterInnen die sich an ihren Erfahrungen als Lehrlinge und Gesellen in verschiedenen Handwerksberufen orientierten, sahen sich plötzlich mit Anforderungen konfrontiert, für die sie keine tauglichen Vorerfahrungen hatten.

Ein Beispiel dazu:

Ein bisheriger Lastwagenfahrer, der ursprünglich Installateur gelernt hatte ist in seiner neuen Tätigkeit als *Behindertenbetreuer* für eine Gruppe von zehn geistig und mehrfachbehinderten Menschen zuständig. Manche von ihnen stammen zudem aus sozial schwierigen Familienverhältnissen und zeigen starke Verhaltensauffälligkeiten. Für diese zehn Menschen soll er entsprechende Arbeiten zur Verfügung stellen, der Schwerpunkt der Werkstätte sind keramische Arbeiten (Vasen, Aschenbecher...) die auf Weihnachtsmärkten verkauft werden sollen. Einer der Klienten arbeitet gerne mit Holz, die Herstellung eines Holzautos ist sein inniger Wunsch. Vorübergehend finden sich im Zuge eines Umbaus auch Arbeiten wie das Reinigen und Sortieren alter Ziegel. Die Fragen die den nunmehrigen Behindertenbetreuer in der Supervision beschäftigen sind „Muss ich die Klienten zur Arbeit oder einem Arbeitspensum zwingen? Wie sehr muss ich den Beschäftigungswünschen der einzelnen KlientInnen nachkommen? Wie soll ich damit umgehen, wenn sich jemand widersetzt – es sind ja behinderte Menschen, die können nichts für ihr Verhalten?“

In der Teamsupervision wird von Leitungsseite und von den erfahrenen KollegInnen immer wieder betont, wie wichtig das Einfühlungsvermögen sei und man müsse eben intuitiv handeln. Wichtig sei jedenfalls, keine Gewalt einzusetzen. Die bisher vertrauten Lieferrouten und Bestelllisten wurden eingetauscht gegen eine unklare Arbeitsaufgabe. Die Arbeitszeit ist der einzige verlässliche Rahmen. Bisher war es wichtig zum richtigen Zeitpunkt die bestellte Ware zu liefern. Die sozialen Kontakte mit Kunden waren auf den Zeitpunkt der Warenübergabe reduziert und vom Inhalt her überschaubar. Nunmehr gilt es mit zehn sehr unterschiedlichen Menschen sieben Stunden am Tag permanent zusammen zu sein, mit ihnen als Gruppe zu arbeiten und auf die Konflikte, die Untergruppen miteinander haben, pädagogisch sinnvoll zu reagieren. Statt Bestelllisten müssen nun Betreuungspläne ausgefüllt und überprüft werden. In der Supervision versuche ich immer wieder Verbindungen herzustellen zu anderen vertrauten Rollen, wie der Tätigkeit als Kommandant der Freiwilligen Feuerwehr. In dieser Funktion hat er Routine darin, Menschen zu freiwilliger und verlässlicher Mitarbeit zu motivieren und mit unvorhergesehenen Situationen zurechtzukommen.

Berufsbegleitende Ausbildungen zum/r *BehindertenbetreuerIn* erhöhten manchmal den Leistungsdruck sogar, da es neben der Alltagsarbeit auch noch galt, die neuen Erkenntnisse und Berufsrollen mit dem bisherigen Tun „abzugleichen“.

Auch auf der Ebene der Leitungskräfte kam es zu ähnlichen Konflikten. Hatten sie sich über lange Zeit als VerwalterInnen verstanden, so mussten sie zunehmend fachliche Entscheidungen treffen, ohne dafür entsprechend pädagogisch gerüstet zu sein. Zusätzlich sahen sie sich mit neuen Generationen von MitarbeiterInnen konfrontiert, die bereits mit einer gediegenen Ausbildung und Praxiserfahrungen in den Betrieb eintraten und die fachlichen Entscheidungen der Leitung hinterfragten.⁴

Reflexionsbedarf entsteht auch durch den veränderten Anspruch und das Verhalten von KlientInnen oder KundInnen. *Ämter* werden Dienstleistungsorganisationen und der „Parteienverkehr“ wird zu einem dialogischen, kundenorientiertem Prozess. In zunehmend mehr *Wirtschaftsorganisationen* werden „Lösungen“ und Beratungen verkauft und nicht mehr ausschließlich technische Produkte alleine. Kommunikative und soziale Kompetenzen sind auf verschiedenen MitarbeiterInnenebenen gefordert.

Im Schulbereich stehen selbstbewußteren SchülerInnen und Eltern *LehrerInnen* gegenüber, die sich durch Feed-back Bögen plötzlich selbst der Benotung ausgesetzt sehen. Damit sich LehrerInnen nicht in die SchülerInnenrolle gedrängt fühlen, können solche neuen Instrumente in der Schule nur sinnvoll Fuß fassen, wenn für den Umgang mit Feedback auf Seiten der Lehrkräfte neue Rollen und Identitäten entwickelt werden. *SchuldirektorIn* zu sein wird von der Ehre rasch zur Qual, da man sich plötzlich Managementanforderungen gegenüber sieht, für die die bisherige Rolle als LehrerIn und die Erfahrung im bisherigen Beruf nicht genügt. Das Kollegium ist nicht mehr die Kollegenschaft, sondern erwartet vom ehemaligen Kollegen Beratung, Weitblick, Freiraum und häufig auch die Abwehr der vielfältigen Aufgaben die zunehmend an die Schulen delegiert werden. Die Einsamkeit, die für den/die LehrerIn in der Klasse teilweise entlastende Gefühle der Autonomie mit sich brachte, wird jetzt zur Last und zum gesundheitlichen und sozialen Risiko.

Eine fachlich fundierte Allgemeinausbildung mit zusätzlich erworbenem Spezialwissen reicht häufig nicht mehr aus, um mit den Anforderungen als *praktischer Arzt* umgehen zu können. Mit zunehmender Erfahrung und Routine entsteht Sicherheit im Tun. Untergraben wird diese Sicherheit häufig durch PatientInnen die selbstbewußter der Position des Arztes gegenüber sind, Vorinformationen mitbringen und oft spezifische Behandlungswünsche formulieren. Routineverordnungen werden hinterfragt, die Bereitschaft den Arzt zu wechseln und eine „second opinion“ einzuholen steigt. Die universitäre Ausbildung hat auf diese neuen Herausforderungen nicht vorbereitet, die Rolle des Einzelkämpfers, in einem langen Studium hoch entwickelt, erschwert auch das Entwickeln neuer Strategien und Rollen zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen. Auch hier wird die Fähigkeit des Alleinseins zur riskanten Last für Arzt und Patient.

Auch die Politik als Arbeitsfeld ist tiefgreifenden Veränderungen unterworfen. Zur Bewältigung einer gnadenlosen medialen Transparenz werden Mediencoaches und „spin Doktoren“ zu Rate gezogen. Eine anspruchsvoller werdende Wählerschaft hinterfragt aber zunehmend Äußerlichkeiten, der Wunsch nach Echtheit und Authentizität ist da. Der jeweiligen Zielgruppe mit entsprechenden Botschaften gegenüberzutreten kann trainiert und eingeübt werden. Die dabei geforderte Authentizität erfordert aber reflexive, innere Prozesse. Die eingeübten Rollen müssen mit der eigenen Identität in Einklang gebracht werden. Es genügt nicht mehr Charisma, Dialogfähigkeit oder Sachkompetenz alleine. Alle diese Kompetenzen müssen situativ passend und flexibel zum Einsatz gebracht werden können. In einem reflexiven Prozess braucht auch die/der *Politische/r MandatarIn* die Auseinandersetzung mit dem Grundberuf und mit der bisherigen Identität, um kompetent und autonom mit den laufenden Ansprüchen an PolitikerInnen umgehen zu können.

In vielen europäischen Ländern kommt es durch die Überalterung der Gesellschaft und den Geburtenrückgang zu einem dramatischen Verlust an jungen Arbeitskräften. Neue Arbeitskräfte können kurzfristig nur durch Migration gewonnen werden. Damit sind aber viele Arbeitsbereiche schon in naher Zukunft noch viel stärker als heute mit Fragen der Integration von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Herkunftskulturen und Arbeitskulturen konfrontiert. Auch hier entwickelt sich ein schon bekannter Konflikt. Die

auftauchenden Probleme werden häufig nicht über Anordnungen lösbar sein, sondern erfordern reflexive Kompetenzen bei allen Beteiligten. Dies ist auch eine Prävention gegen Vorurteile den „fremden“ ArbeitskollegInnen gegenüber, indem die sachlichen Ursachen bei Arbeitskonflikten herausgearbeitet werden können.

Was alle diese Entwicklungen und daran anschließende Fragestellungen verbindet ist die Tatsache und Erfahrung, dass die dabei entstehenden Probleme nicht alleine durch Anordnung behebbar sind. Sie entziehen sich einer einfachen Steuerung. Immer sind dabei dialogische und reflexive Prozesse gefordert, die das vis-à-vis miteinbeziehen und situationsadäquates, flexibles Handeln erfordern. Ständiges Erfahrungslernen ist unabdingbar. Meist genügt dieses alleine nicht. Es muss mit neuen Techniken, die in Kursen und Trainings geübt werden, in Verbindung und mit neuen Haltungen in Einklang gebracht werden. Die persönliche und die berufliche Geschichte müssen integriert werden, damit im Sinne der Identitätsentwicklung „der ich jetzt bin und der ich war“ nebeneinander bestehen können. Der Wechsel zwischen innenorientierten und außenorientierten Prozessen erfordert spezielle Schulung. Supervision ist spezialisiert auf das Erlernen von Techniken für die Gestaltung dieses Prozesses.

Resümee

Die beschriebenen komplexen Problemstellungen sind nicht Ausdruck persönlicher Defizite oder persönlichen Versagens. Im supervisorischen Verständnis geht es um Phänomene, die durch veränderte Arbeitsbedingungen und dem zugrunde liegenden gesellschaftlichen und technischen Wandel auftreten. Sie betreffen Berufsgruppen, Institutionen oder ganze Branchen. Im konkreten Supervisionsprozess wird dann auf die Bedeutung dieser Veränderungen, auch für den Einzelnen, Bezug genommen.

Die Geschwindigkeit der oben beschriebenen Entwicklung nimmt rasant zu und greift auf zunehmend mehr Arbeitsfelder über.⁵

Vielfach sind es auch AbsolventInnen von Supervisionsausbildungen, die im Zuge der Ausbildung sich neuen Feldern zuwenden und hier wertvolle Beiträge und Anregungen für den Einsatz von Supervision liefern.⁶

2. Reflexion als Kerntätigkeit von Supervision

Das Verb „reflektieren“ wurde im 17. Jahrhundert aus lateinisch re-flectere „zurückbiegen, zurückwenden“ (bzw. lateinisch „animus reflectere“ „seine Gedanken auf etwas hinwenden“) entlehnt. Andere Umschreibungen des Bedeutungsgehalts sind „zurückstrahlen, spiegeln; nachdenken, grübeln, erwägen; etwas in Betracht ziehen, erstreben, im Auge haben“.⁷

Wie Reflexion entsteht:

„Das sei ein unwahrscheinlicher Schluß, wunderte sich Hungertobel. „Gewiß“, antwortete Bärlach, aber ein zulässiger. Sie müssten alle Möglichkeiten in Betracht ziehen.“⁸

„Alle Möglichkeiten in Betracht ziehen“, diese Grundhaltung von Dürrenmatts Kommissar Bärlach kennzeichnet für mich eine wesentliche supervisorische Grundhaltung.

Das Erlebte und Wahrgenommene wird auf verschiedenste Verstehens- und Erklärungsmöglichkeiten hin überprüft. Bildhaft ausgedrückt ist das wie unterschiedliche farbige Folien über ein und das selbe Bild legen, eine Bühne von verschiedensten Winkeln her ausleuchten oder „verschiedene Einflugschneisen“⁹ wählen.

Dieser Vorgang „des-sich-Annäherns“ an das Verstehen von Phänomenen lässt sich in drei Schritten darstellen:

- Fakten feststellen
- Emotionen und Gefühle wahrnehmen
- Reflexionen anstellen

Dieser Dreiteilung liegt ein psychosomatisches Modell zugrunde. Dieses bezieht sich auf den Körper, die Seele und den Geist. Anhand des bereits oben angeführten Beispiels aus der Supervision mit dem Team einer Werkstätte für geistig und mehrfachbehinderte Menschen wird dies weiter verdeutlicht:

Fakten feststellen

Für die supervisorische Arbeit meint Fakten das, was auch für andere sichtbar, nachlesbar oder durch Aussagen anderer belegbar ist.¹⁰

Beispiel: Als Supervisor wurde ich von einem Team einer Werkstätte für geistig behinderte Menschen angefragt. Die Anzahl der Personen in dem Team ist durch einen Personalplan festgelegt. Organigramme und Stellenbeschreibungen regeln die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Manche Arbeitsaufträge werden ausgesprochen, andere folgen einer Tradition. Die Anordnung oder Gestaltung der Räumlichkeiten fördert oder hemmt bestimmte Begegnungsmöglichkeiten. Handlungen werden gesetzt. Entscheidungen werden getroffen.

Emotionen und Gefühle wahrnehmen

Unter Emotionen wird in diesem Zusammenhang die unmittelbare körperliche, sinnliche Reaktion auf das Geschehen, auf Erzähltes, Gesehenes, auf die Umgebung, die Personen, die Räumlichkeiten oder die Situation verstanden. Die menschliche Fähigkeit, diese Emotionen auch zu fühlen, ermöglicht es diesen unmittelbaren körperlichen Reaktionen unterschiedliche Qualitäten zu geben.¹¹

Beispiel: Die telefonische Anfrage der Teamleiterin hat bei mir einen körperlichen Zustand von Wachheit ausgelöst und Gefühle von Neugier und Interesse geweckt. Ganz im Gegensatz dazu sind meine körperlichen Reaktionen in der Supervision, als der neue Mitarbeiter von der Arbeitsverweigerung eines Klienten erzählt. Da er ja ein behinderter Mensch sei, könne man wohl nicht viel machen. Entlassen könne er ihn nicht. Andererseits würde die Situation drängend, da dieser Klient auch die anderen in der Gruppe mit seiner Haltung „anstecke“ und sich Chaos breit mache. Bei mir lösen diese Supervisionsstunden körperliche Zustände von extremer Müdigkeit und Phasen von Desorientierung und „Benebelt sein“ aus. Gefühle von Panik tauchen auf.

Reflexionen anstellen

Die Fakten, Emotionen und Gefühle werden auf dem Hintergrund bestimmter Konzepte und Theorien überprüft, um die, von den SupervisandInnen präsentierte und mit ihnen erlebte Situation zu verstehen. Diese Schlußfolgerungen sollen neue und andere Handlungsperspektiven eröffnen oder auch getroffene Entscheidungen absichern helfen. Für den Supervisor gilt es immer auch den richtigen Zeitpunkt zu finden, wann und wie er seine Empfindungen und seine Überlegungen den SupervisandInnen mitteilt, damit sie auch als unterstützend und hilfreich angenommen werden können.

Beispiel: Die Gefühle von Panik lassen mich an den Klienten denken, der von dem neuen Werkstättenleiter irritiert ist. Durch das unklare Verhalten des Werkstättenleiters ist er überfordert. Auch der Werkstättenleiter ist in einer ähnlichen Situation. Die für ihn unvorhersehbaren Gefühlsausbrüche der KlientInnen sind für ihn ungewohnt. Er ist dann

entspannter wenn er vertraute handwerkliche Aufgaben anleiten kann. Die „psychologische Sprache“ der anderen Teammitglieder ist ihm sichtlich fremd. Ich verstehe, dass in der momentanen Arbeitssituation das Bedürfnis nach Sicherheit und der Wunsch nach Anleitung für die „Arbeit mit den Gefühlen“ vordringlich sind. Ich versuche Analogien zwischen seiner momentanen Situation und früheren beruflichen Situationen zu finden und unterstütze Gespräche über konkrete Handlungserwartungen.

Für den Prozess der Reflexion von Arbeitsprozessen haben sich folgende Interpretationsfolien oder „Einflugschneisen“ als zentral herausgestellt. Dieser Reflexionsprozess erfordert vom Supervisor jeweils entsprechendes Wissen und Handlungskompetenz in den folgenden Bereichen:

- Person (Der Mensch als Individuum. Entwicklungstheorien. Persönlichkeitstheorien.)
- Gruppe (Der Mensch in der Gruppe. Gruppentheorien. Gruppendynamik. Rangdynamik. Typische Phasen in Gruppen. Die Bewältigung von Angst in Gruppen. Massenpsychologie.)
- Beratung¹² (Gesprächsführung. Beratungskonzepte.)
- Lerngeschichte (Lerngeschichte der Person. Berufsgruppenwissen. Wissensmanagement in der Organisation. Lerntheorien. Lernkonzepte.)
- Feld und Felddynamik (Wissen über das Arbeitsfeld in dem die Supervision stattfindet. Historische Entwicklung des Arbeitsfeldes. Typische Verhaltensweisen. Gesetzmäßigkeiten. Tabus.)
- Organisation (Organisationstheorien. Gesetzmäßigkeiten in Organisationen. Systemtheorien.)
- Arbeit und Beruf (Das Verhalten von Menschen im Arbeitskontext. Status von Berufen. Funktion und Rolle.)
- Kultur (Kulturtheorien. Ethnopschoanalytische Konzepte. Interkulturalität.)
- Geschichte¹³ (Zeitgeschichte. Geschichtsdynamik. Konzepte vom öffentlichen Raum. Konfliktforschung. Formen und Struktur von Macht. Kollektive Geschichtsverarbeitung.)

Supervision und die Fähigkeit zur „Instrumentalisierung“

Der Begriff Instrumentalisierung hat häufig die Bedeutung, jemanden oder etwas zum eigenen Nutzen zu gebrauchen. Hier meint „Instrumentalisierung“ die Fähigkeit sich mit seiner Person und seinen Fähigkeiten für Reflexionsvorgänge zur Verfügung stellen zu können.

Der oben beschriebene Prozess, das ganzheitliche Erleben in drei Schritte, nämlich Fakten feststellen / Emotionen und Gefühle wahrnehmen / Reflexionen anstellen, aufzugliedern, erfordert spezifische Fähigkeiten. Drees verwendet hier den Begriff der Instrumentalisierung¹⁴. SupervisorInnen stellen ihre Erlebens- und Empfindungsfähigkeit, ihre Person mit ihrer speziellen Geschichte und Erfahrung als Arbeits- und Erkenntnisinstrument zur Verfügung. Man entwickelt das so bezeichnete „dritte Ohr“, um im Gesagten auch das anders Gemeinte oder Nicht Gesagte zu hören, liest zwischen den Zeilen und hört die Zwischentöne heraus.

Diese Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion hilft, in der Aktion und in der Nähe zum Geschehen gleichzeitig Distanz und Ruhe zu erlangen. Ich selbst soll mich in die Lage versetzen können, mir bei meinem Tun zuzusehen und das Tun der Anderen gleichzeitig wahrzunehmen.

De Roos verwendet für diese Fähigkeit den Begriff der Subjektivierung.¹⁵

3. Persönliche Voraussetzungen der SupervisorInnen

Als Grundlagen für die Fähigkeit von SupervisorInnen, das Handwerk der Reflexion und Reflexionsanleitung zu lernen, lassen sich drei Aspekte erkennen:

- Die genetisch determinierte neuronale Ausstattung des Menschen.
- Die persönliche Geschichte von Individuen.
- Schulung und Ausbildung.

Sie sind die entscheidenden Voraussetzungen, um Reflexionskompetenz im Bereich der Wahrnehmung/Aufmerksamkeit/Beobachtung und im Umgang und in der Interpretation des Wahrgenommenen/Bemerkten/Beobachteten, und die Fähigkeit zur Subjektivierung (Sitjze de Roos) oder Instrumentalisierung (Alfred Drees) zu entwickeln.

Genetisch determinierte neuronale Ausstattung des Menschen

Eine der zur Zeit wohl faszinierendsten wissenschaftlichen Bereiche sind die kognitiven Neurowissenschaften. Durch verschiedene bildgebende Verfahren lassen sich mittlerweile eine Fülle von spezifischen Hirnaktivitäten darstellen. Für unser Thema von Interesse ist die Entdeckung der sogenannten Spiegelneuronen.¹⁶ Dabei handelt es sich um eine Gehirnstruktur die es uns ermöglicht das Fühlen und Denken der anderen Menschen wahrzunehmen und zu interpretieren. Diese Gehirnregion wird aktiviert wenn der Andere eine Bewegung macht oder wir auch nur das Geräusch zu einer dazugehörigen Bewegung hören. In unseren entsprechenden Hirnarealen wird diese Bewegung nachgeahmt. Jedem von uns ist das Phänomen bekannt, in der Supervisionssitzung unwillkürlich die gleiche Haltung wie die Supervisandin einzunehmen, zur gleichen Zeit die Hand an den Mund zu führen oder gemeinsam zu gähnen. Der umgangssprachliche Ausdruck „etwas bewegt uns“ erfährt so eine neurologische Begründung.

Für Beratung, Supervision, Psychotherapie und Lernen eröffnen sich interessante Perspektiven aus der Umsetzung dieser Erkenntnisse in die Praxis. Diese angeborene Fähigkeit kann geschult und bewusst eingesetzt werden. Wenn ich für einen kurzen Moment mir den Atemrhythmus der hereingeeilten Supervisandin zu eigen mache, trete ich in einen intensiven Austauschprozess ein. Ich bin mit ihr in einem emotionalen Kontakt, erhalte eine Ahnung von ihrer Hektik und kann mir in Ruhe überlegen, was ich mit dieser Wahrnehmung tue. In der Regel erleichtert dieses Vorgehen das Ankommen der Supervisandin, führt zur sichtlichen Beruhigung und stellt damit rasch eine stimmungsmäßige Arbeitsbasis her. Manchmal ist es mir wichtig, mich aus einer Körperhaltung zu lösen, die ich unbewußt, spiegelbildlich zu meiner Supervisandin, eingegangen bin. Damit bin ich wieder mehr bei meiner eigenen Wahrnehmung, ich entwickle eine eigene körperliche Position, die auch meist zu einer neuen Beweglichkeit im Denken führt. Diese Überlegungen kann ich dann wiederum in den Supervisionsprozeß einbringen. Meine „Lösung“ kann im Gegenzug bei der Supervisandin wieder eine neue „Haltung“ bewirken. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Kommunikation zu einem überwiegenden Teil para- und nonverbal geschieht.¹⁷ Die Ursache für die Wirksamkeit der nonverbalen Kommunikation liegt in den Spiegelneuronen begründet. Auch die Ursache für verschiedene tiefgreifende Kommunikationsstörungen kann man in diesen neuronalen Bereichen vermuten.

Persönliche Geschichte

Die angeborene Fähigkeit des Menschen zur Einfühlung in Andere, die Fähigkeit zur Empathie, erfährt ihre besondere Gestaltung und Ausprägung in der persönlichen Entwicklung des Einzelnen. Berufswahl und Persönlichkeit sind für den Bereich der Sozialarbeit und der Psychotherapie gut untersucht und dokumentiert.¹⁸

Die Berufswahl des Supervisors betreffend finden sich folgende Ausführungen von Gerhard Wittenberger: „Ich bin der Meinung, dass die Berufswahl, Supervisor zu werden, etwas mit der hohen Sensibilität des Kandidaten zu tun hat, sich für solche bewusste und unbewusste Bedürfnisse anderer Menschen zu interessieren. Genetisch stammt dieses Interesse aus einer Mutter- oder Elternbeziehung, deren narzistisches Gleichgewicht von einer bestimmten Art abhing, in der sich das Kind“ richtig“ verhielt. Das Kind entwickelte erstaunliche Fähigkeiten, dieses Bedürfnis seiner Mutter intuitiv zu befriedigen und sich so der „Liebe“, das heißt, der narzistischen Besetzung der Eltern zu versichern. Es fühlte sich nützlich und das gab seiner Existenz Sicherheit. ...Aber gerade die Entwicklung und die Perfektionierung dieses besonderen Sensoriums wird dem Kind helfen zu überleben und erlaubt dem Erwachsenen, so einen Beruf wie den des Supervisors auszuüben.“¹⁹

Nachdem Supervision nie die erste Berufswahl ist, wurde zumeist schon ein Grundberuf gewählt, für den die genannte Fähigkeit des Einfühlens ein wichtiger Bestandteil ist.

Beobachtung und Reflexion schulen

Supervision heißt genau hinzuschauen, um sowohl einen Überblick zu bekommen als auch die Details zu erfassen. Die beiden folgenden Konzepte erlebe ich immer wieder als hilfreich.

Mikroanalyse: In der Kindertherapie geht es *Daniel Stern*²⁰ darum, kurze Szenen oder Sequenzen ganz genau anzuschauen: Wer tat was, wie, in welcher Reihenfolge, welche Gefühle waren damit verbunden, wer sagte was zu wem.... ?

Ein zeitlich gesehen kurzer Moment wird in diesem Konzept ausführlich in seinen Einzelheiten wahrgenommen. Für die Supervision bedeutet das, ausgewählte Situationen nochmals genau, ins Detail gehend erzählen zu lassen. Immer wieder erlebe ich, dass dieser Zugang zum einen das Tempo des Erzählens bremst und gleichzeitig oft ein ganzes neues Panorama eröffnet. In diesen, oft intuitiv ausgewählten Szenen werden dann Handlungsmuster oder Abläufe deutlich, die ähnlich auch im größeren Zusammenhang oder in der Gesamtorganisation ablaufen.

Resonanzphänomen: Resonanz definiert der Duden als Mitschwingen, Widerhall, Anklang, Verständnis und Wirkung. Geprägt wurde der Begriff „Resonanzphänomen“ durch *Heinz von Förster* in einem Gespräch mit *Mony Elkaim*²¹. Ausgangspunkt war das Phänomen, dass Gefühle die bei TherapeutInnen oder SupervisorInnen auftreten, oftmals Gefühle sind, die auch die PatientInnen und in der Folge die Helfer schildern. Die Gefühle sind dann auch jeweils mit bestimmten Verhaltensmustern verbunden. Die auftretenden Gefühle haben zum einen Bezug zur persönlichen Geschichte der SupervisorInnen. Zum anderen haben sie eine Funktion und Bedeutung für das Verständnis der anderen Person und ihres Systems. Dabei geht es nicht nur darum, Gefühle die üblicherweise irritieren, wie zum Beispiel Ärger wahrzunehmen und in ihrer Funktion zu verstehen. Es gilt auch dann aufmerksam zu werden, wenn Gefühle von großem Wohlbefinden oder großer Freude auftauchen. Das Hinterfragen und Reflektieren dieser Gefühle ist oft ein Schlüssel, um eine Situation oder ein Problem das die SupervisandInnen mitbringen zu verstehen.

Leitfaden für die Schulung von Wahrnehmung und Reflexion

Entsprechend den bisherigen Überlegungen zum reflexionsfördernden Vorgehen von SupervisorInnen entwickelt sich in SupervisorInnen ein innerer Leitfaden für Fragestellungen, die Wahrnehmung fokussieren und Reflexion ermöglichen:

Fakten feststellen

Wer war beteiligt ? Was wurde erzählt ? Wer redet wieviel ? Was wurde nicht angesprochen?
Welche Handlungen wurden gesetzt ? Welche Art von Institution ist das ? Welche schriftlichen Anleitungen gibt es ? Wie schaut die Organisationsstruktur aus ? Wer ist laut Organigramm und Stellenbeschreibung für was zuständig ? Wo befindet sich die Einrichtung ? Wie ist sie ausgestattet ? Wie schaut es dort aus ? Wie ist die übliche Sitzordnung ?

Emotionen und Gefühle wahrnehmen

Was spüre ich, welche Gefühle kommen in mir hoch ? Welche Empfindungen löst der/die SupervisorIn in mir aus ? Wie fühle ich mich in den Räumlichkeiten ? Tauchen Erinnerungen an ähnliche, ganz andere Situationen auf ? Am liebsten würde ich jetzt davonlaufen, zuschlagen, in die Arme nehmen...? In welchem Bewusstseinszustand bin ich – hell wach, abwesend, desorientiert ? Welche körperlichen Symptome tauchen auf (Kopfschmerzen, Einschlafen, flauer Magen...) ? Ich pfeife plötzlich /anschließend eine Melodie – welche ?

Reflexionen anstellen

Was denke ich mir dazu ? Welche Schlussfolgerungen ziehe ich daraus ? Welche neuen Fragen ergeben sich ? Welche Einsichten habe ich gewonnen bezüglich meines Lernbedarfs, meiner Stärken und Schwächen ? Was an nächsten Schritten ergibt sich ? Mein Erkenntnisgewinn aus dem Rückblick, aus der Distanz ? Welche Bedeutung haben diese Gefühle im Bezug auf dieses Arbeitsfeld, diese berufliche Position, die Aufgabenstellung? Wie interpretiere ich meine Gefühle im Bezug gesetzt zu dem Erzählten? Was wäre typisch für diese Art von Organisation, von Klientel, dem kulturellem Hintergrund der handelnden Personen?

Resümee

Reflexion ist die Kernkompetenz von SupervisorInnen. Dieser liegt die Fähigkeit zur Instrumentalisierung zugrunde. Diese Fähigkeit ist Teil der kognitiver Ausstattung, mit der Menschen geboren werden. Sie wird geformt durch die persönliche, individuelle Lebensgeschichte. Später wird diese Fähigkeit, zuerst wohl unbewusst, später bewusst, geschult. Eine Reihe von Konzepten und Theorien dienen als Folien für die Interpretation und das Verstehen von wahrgenommenen Arbeitssituationen und Arbeitskonflikten. SupervisorInnen bieten sich als Verständigungsmedien bei der Erforschung und Bearbeitung von Szenen aus dem Arbeitsalltag an. Sie unterstützen durch ihre Arbeit die SupervisorInnen bei der Entdeckung und Entwicklung ihrer eigenen Reflexionskompetenz.

4. Distanz als Voraussetzung für die Wirksamkeit von Reflexion

Die Produktion von Reflexion wurde oben beschrieben als Distanzierungsschritte im ganzheitlichen Erleben. Diese Distanzierung ist eine die im Inneren des Supervisors vor sich geht. Um verschiedene Aspekte der Reflexionen zu ermöglichen braucht es aber noch äußere Distanzierungsschritte. SupervisorInnen kommen von außen und sind nur vorübergehend Teil des supervidierten Systems. Damit entsteht räumliche, soziale und kulturelle Distanz zum supervidierten System.

Bodenheimer erklärt die Notwendigkeit dafür „aus einem elementaren Grundsatz heraus, welcher besagt, dass niemals eine Sache innerhalb des Systems gedeutet werden kann, in welchem sie uns entgegentritt. Jede sinnvolle Interpretation – Bedeutungserweiterung – ist von ihrem Wesen her als *inter – pretatio* zu begreifen, d.h. als Hinüberführen von einem System in ein anderes System....Der das tut, der *inter-pres*, ist ein Vermittler, der sich, wenn es um Deutung göttlicher Worte geht als *presbyter*, Brückenschläger (pontifex), als System-Überschreiter und – Vermittler zwischen zwei Instanzen sieht.“²²

1978 schreibt Jager in Bezug auf die Supervision im psychiatrischen Krankenhaus: „Es ist im Fall des Supervisors für das Personal der therapeutischen Gemeinschaft besonders wichtig, nicht in das Geflecht dieser Gemeinschaft einbezogen zu sein, sondern sie distanziert von außen betrachten zu können.“²³

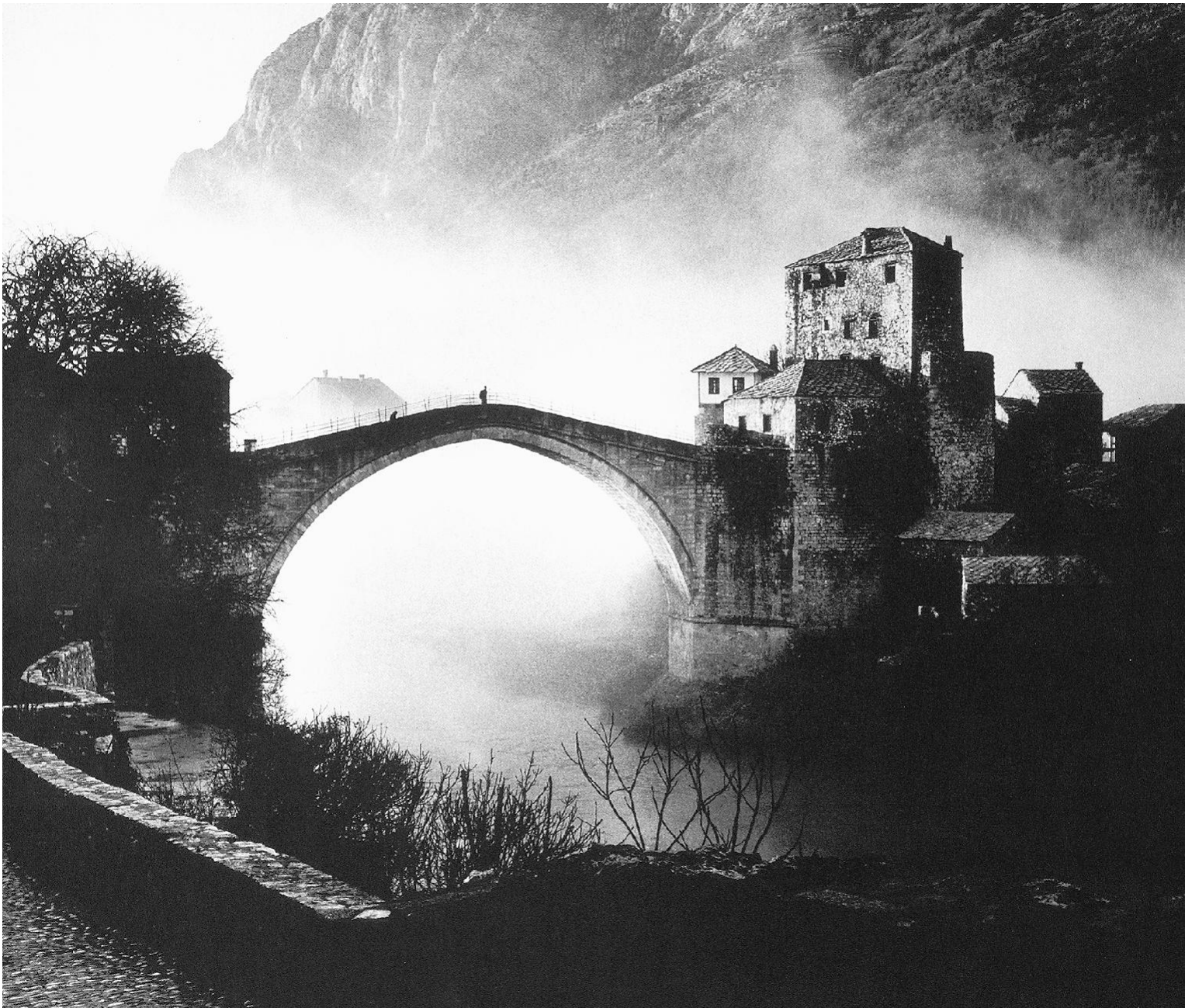
Inge Tutzer formuliert dies 2002 folgendermaßen: „Wichtig erscheint mir, dass man sich zum Austausch in den Raum des Anderen hinbegibt, um das Fremde und die Annäherung sinnlich zu erfahren. Diese Haltung kennzeichnet ja generell Supervision.“²⁴

In den 24 Jahren die zwischen den beiden letzten Zitaten liegen ist Supervision regelmäßiger Bestandteil in verschiedensten beruflichen Feldern geworden. Supervision und ihre spezielle Ausformung „Coaching“ wird auch auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zur Erweiterung des beruflichen Horizonts verwendet. Aus den distanzierten Beobachtern sind „Reisende in Sachen arbeitsbezogener Reflexion“ geworden. Die professionelle Gestaltung des „Fremd-seins“ ermöglicht die Einbeziehung kultureller und historischer Dimensionen in den Reflexionsprozess. Entscheidend für die Analyse dieses Aspekts sind Erfahrungen im Zuge der Europäisierung der Supervision^{25 26}

Resümee

Distanz ist ein Kennzeichen für Supervision. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Bedeutungserweiterungen stattfinden können. „Das methodische Handwerk der Supervision besteht darin, eine Brücke zu schlagen zwischen den Auseinandersetzungen mit Kommunikationsprozessen im Arbeitsfeld bzw. in der Organisation und dem Darstellen und Erleben dieser Themen und der damit verbundenen Emotionen im Supervisionssystem. Rückkoppelungen werden von einem System zum anderen, vom Supervisionssystem zum Arbeitssystem und umgekehrt vorgenommen.“(Gotthardt-Lorenz)²⁷

Die komplexer gewordene Arbeitswelt zu verstehen erfordert ein zeitgemäßes Instrumentarium. Supervision ist durch die distanzierte eigenständige Position und die sowohl emotionale und kognitive Betrachtung von Arbeitsprozessen und Situationen in der Lage, sich kontinuierlich methodisch, entsprechend den Veränderungen in der Arbeitswelt, weiterzuentwickeln. Der analoge Lern- und Entwicklungsprozeß vollzieht sich auch bei den SupervisandInnen. Dieses wechselseitige Lernen und Entwickeln von Kompetenzen, immer im Kontakt mit der und im Bezug zur Arbeitsrealität und zur gesellschaftlichen und persönlichen Wirklichkeit hat Supervision mittlerweile zu einer europäischen Erfolgsstory werden lassen.



©Ćiril Ćiro Raić – Mostar²⁸

Immer wieder taucht im Zusammenhang mit Supervision die Metapher der Brücke auf. Ich möchte hier das Bild von „Stari Most“ – die „Alte Brücke“ von Mostar²⁹ – verwenden. Es drückt für mich viel von dem aus was mir als Supervisor und Europäer ein Anliegen ist. „Stari Most“ verbindet verschiedene Kulturen und Religionen sowie unterschiedliche Wertvorstellungen. Sie ermöglicht persönliche Begegnungen. Das Bild von „Stari Most“ steht für das Überwinden von Abgründen und die Unterstützung und Erleichterung des Austauschs. Ein anderer Aspekt ist die Auseinandersetzung mit der kollektiven Geschichte. Dass „Stari Most“ nach der absichtlichen Zerstörung, unter Einbeziehung aller Betroffenen, in einem interaktiven und reflexiven Prozeß wiederaufgebaut wird, ist ein Zeichen gegen die Resignation angesichts traumatischer historischer Erfahrungen.

¹ Wichtige Anregungen zu diesem Artikel verdanke ich Angela Gotthardt-Lorenz und Helmut Haselbacher.

² Gotthardt-Lorenz Angela: Die Methode Supervision – eine Skizze. In Pühl Harald (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Verlag Leske und Budrich, Opladen 2000

³ Sauer Joachim: Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich. In Luif Ingeborg:(Hrsg) Supervision- Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Verlag Orac, Wien 1997, S. 33

⁴ Tatschl Siegfried: Organisations-supervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von sozialen Organisationen. In Luif Ingeborg:(Hrsg) Supervision - Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Verlag Orac, Wien 1997

⁵ Vgl. hierzu Buchinger Kurt: Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In supervision heft 2/2002, Votum Verlag, Münster 2002

⁶ Vgl. die Beiträge in Reichel Rene.,Dvorak Karl (Hrsg.) Sozialarbeit und Supervision. Liebesbeziehung und Vernunfttehe. SOZAKTIV, St. Pölten 1998

⁷ Duden (1989): Das Herkunftswörterbuch. Mannheim

⁸ Dürrenmatt Friedrich: Der Verdacht. Verlag Benziger, Zürich 1952

⁹Gotthardt-Lorenz Angela, persönliche Mitteilung

¹⁰Vgl. hierzu das Konzept zur Qualitätsentwicklung der frey Akademie, das die Belegbarkeit in den Mittelpunkt der Qualitätsanalyse stellt: QAP Qualität als Prozeß. Dornbirn 2001

¹¹ Zur näheren Beschäftigung mit dieser Unterscheidung vgl. Damasio Antonio R.: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewußtseins. Econ Ullstein List Verlag, München 2002.

¹² Vgl. hierzu Petzold, Hilarion G.: Interdisziplinär beraten - sich ergänzen: Überlegungen zu Beratung als Disziplin und Praxeologie in der modernen Wissensgesellschaft. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei www.fpi-publikationen.de/supervision - SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 02/2003

¹³ Vgl.: Die Beschäftigung mit der Geschichte. In Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen. Was bei europäischer Arbeit von Supervisoren und Supervisorinnen entsteht. Erfahrungen und Reflexionen anhand des Projekts HASI. In supervision 1/2003, Verlag Beltz, Münster 2003, S. 10

¹⁴ Drees Alfred: Intuitive Dialoge in Therapie, Supervision und Beratung. Vortrag beim 2. Weltkongreß für Positive Psychotherapie, Wiesbaden, 5. —9. Juli 2000

¹⁵ De Roos Sijtze: Skills and methods of observation in supervision and coaching. Vortrag bei der Tagung der ÖVS, Salzburg 2003.

¹⁶ „Anfang der Neunzigerjahre fanden Forscher um Vittorio Gallese an der Universität von Parma Zellen im Gehirn von Makaken, in einem Areal, das man F5 nennt, einem Teil des Prämotor-Cortex, in dem Bewegungen geplant werden. Diese Neuronen feuerten, wenn der Affe einen Gegenstand anfasste - und genauso, wenn der Affe sah, dass der Versuchsleiter den Gegenstand anfasste. Gallese nannte diese Zellen, in denen sich das Verhalten eines anderen spiegelt, "Spiegelneuronen“.

Wir lesen aus der Mimik und Gestik unserer Mitmenschen, wie sie sich fühlen und was sie denken. Wir leiten daraus Voraussagen über ihr weiteres Handeln ab und damit Motive für unser eigenes. Simple Beispiel: Der Mann da senkt die Brauen - der muss wohl wütend sein - vielleicht will er mich schlagen - ich laufe besser weg.

Wir verstehen, was im Kopf anderer vorgeht, indem wir es simulieren. Man kann ruhig "nachäffen" dazu sagen. Eine anmutige Vorform ist die Reaktion eines Babys, wenn man ihm die Zunge zeigt: Es zeigt sie auch.

Die Spiegelneuronen haben also mit Lernen einiges zu tun. Und auch mit Sprache: Die F5-Region der Affen, in der man die ersten Spiegelneuronen gefunden hat, gilt als Vorform des Broca-Zentrums, eines der Sprachzentren im menschlichen Hirn. F5 ist für Bewegungen der Hände zuständig - eines der Argumente für die Theorie, dass die Entwicklung der Sprache auf gestischen Vorformen aufbaute, dass das Reden mit den Händen dem Reden mit den Lippen vorausging. Dass es auch schon bei Affen eine Verbindung zwischen Hören und gestischer Kommunikation gibt, zeigt eine Arbeit Galleses: Er fand Spiegelneuronen in F5, die auch feuern, wenn der Affe nur das zur Geste gehörende Geräusch hört. Spiegelneuronen gibt es nicht nur im prämotorischen Cortex. Der kanadische Physiologe William Hutchison entdeckte an Menschen, die bei Bewusstsein einer Hirnoperation unterzogen wurden, im vorderen zingulären Cortex (wo manche Hirnforscher den Sitz des "Ich" vermuten, weil er dann aktiv ist, wenn man etwas aus eigenem Antrieb tut) Neuronen, die sowohl feuerten, wenn der Patient in den Finger gestochen wurde, als auch, wenn der Arzt sich selbst in den Finger stach. Mitleid-Neuronen im engeren Sinn sozusagen.

Wesentlich für die neuronalen Mechanismen des Mitgefühls muss wohl sein, dass Areale, in denen Handlungen vorbereitet oder repräsentiert werden, mit Arealen verbunden sind, in denen Gefühle entstehen, mit dem limbischen System also, zu dem etwa die als "Sitz der Furcht" berüchtigte Amygdala gehört.

Forschern in Los Angeles und Rom gelang es nun, eine solche Verbindung nachzuweisen: an Testpersonen, denen Gesichter gezeigt wurden, die Emotionen ausdrückten. Manche Teilnehmer wurden gebeten, die Mimik nachzuahmen, andere sollten sie nur beobachten.

Ergebnis: In beiden Fällen war das Netzwerk von Hirnarealen, in dem - mittels Kernresonanz-Spektroskopie - besondere Aktivität zu sehen war, fast dasselbe. Die Verbindung zwischen den (prä-)motorischen Zentren - besonders von Spiegelneuronen in diesen - und der Amygdala läuft dabei über die Insula, einem Areal, das auch an der Sprache beteiligt sein dürfte.

Diese in PNAS (online 8. 4.) publizierte Arbeit - in der der Fluss der Information durch die Hirn-Landschaft detailreicher nachvollzogen wird - bestätigt ein Konzept des deutschen Psychologen Theodor Lipps (1851 bis 1914): Einfühlung, wie Lipps es nannte, beruht auf einer "inneren Imitation" der Handlungen der Person, in die man sich hineinversetzt.

Dass die Grenzen zwischen innerer und tätiger Imitation fließend sind, zeigt der "Chamäleon-Effekt": Mitfühlende Personen ahmen unbewusst Verhalten und Gesichtsausdruck der Menschen nach, mit denen sie fühlen. Das dürfte die Einfühlung verstärken: Schon Darwin wusste, dass nicht nur Gefühle die Mimik beeinflussen, sondern auch umgekehrt. Wer sich zum Lächeln nötigt, heitert sich dadurch auf.“ Die Presse, Wien 12.4.2003

¹⁷ “Untersuchungsergebnisse besagen, dass die Wirkung einer Botschaft beim Empfänger nur zu 7 Prozent auf den benutzten Worten basiert, zu 38 Prozent auf der Art und Weise, wie diese Worte gesagt werden (paraverbale Kommunikation) und zu 55 Prozent auf Körpersprache und Mimik (nonverbale Kommunikation).“ in Herbrand Frank: Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte. Verlag Haupt, Bern 2002 S. 38

¹⁸ Vgl. Schmidbauer Wolfgang: Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Verlag Rowolth, Reinbek bei Hamburg 1977

Quelle: Schriftenreihe Supervision der ÖVS, Band 5: Brush up Your Tools! Aus der Werkstatt von Supervision und Coaching, Wien 2004

¹⁹ Wittenberger Gerhard: „Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse.“ in FORUM Supervision Nr 1, Münster 1993

²⁰ Stern Daniel: Die Wirklichkeit zwischen Mutter und Kind. (Audiocassette erhältlich unter www.auditorium-netzwerk.de) Workshop beim 2. Weltkongreß für Psychotherapie. Wien 1999

²¹ Elkaim Mony: Wenn du mich liebst, lieb mich nicht. Lambertus, Freiburg im Breisgau 1992

Elkaim Mony: A systemic approach to the therapist`s feelings. (Audiocassette erhältlich unter www.auditorium-netzwerk.de) Vortrag beim 3. Weltkongreß für Psychotherapie. Wien 2002

²² Bodenheimer Aron Ronald: Warum ? Von der Obszönität des Fragens. Verlag Reclam, Stuttgart 1984, S. 17

²³ Jager Elisabeth: Die therapeutische Gemeinschaft. In: Hans Strotzka (Hrsg.): Psychotherapie: Grundlagen, Verfahren, Indikationen. Urban und Schwarzenberg, Wien 1978, S. 386

²⁴ Tutzer Inge: Erfahrungen aus der Internationalen Supervisionsgruppe. In: Web-site der ANSE: www.supervision-eu.org

²⁵ Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen. AaO.

²⁶ Freitag-Becker Edeltrud: Im Dialog mit der Andersartigkeit. In: Forum Supervision, Heft 22, „Supervision in interkultureller Perspektive“, Okt. 2003
Hrsg. Gerhard Leuschner / Gerhard Wittenberger, Fachhochschulverlag Frankfurt 2003

²⁷ Gotthardt-Lorenz Angela. AaO.

²⁸ Ich bin Ćiril Raič sehr dankbar für das zur Verfügung Stellen dieses Fotos. Zahvaljujem gospodinu Ćirilu Raiču za fotografiju Starog mosta.

²⁹ Lange Zeit galt Stari Most, die alte Brücke von Mostar, als Symbol der Völkerverständigung ebenso wie als pittoreskes Motiv und Reiseziel. Die statische Leistung, im Jahre 1566 einen einzigen Brückenbogen dieser Dimension (H. 28 m, B. 21 m) in Steinbauweise auszuführen verdient ebenso Bewunderung wie die graziöse Ästhetik seiner Architektur.

Die Zerstörung dieses Kulturdenkmals 1993 im Bosnien-Krieg erschütterte die Welt. Die Internationale Gemeinschaft ermöglichte den Wiederaufbau der sogenannten "Alten Brücke" unter Einbeziehung der aus dem Flussbett der Neretva geborgenen originären Steinblöcke. Vgl. das Begleitbuch zur Ausstellung des Kunsthistorischen Museums Wien: The bridge of Mostar / Die Brücke von Mostar. Wien 2003

TATSCHL SIEGFRIED; Supervisor, Dipl. Sozialarbeiter, Psychotherapeut (Verein für Individualpsychologie); selbständig tätig als Supervisor, Organisationsentwickler und Coach; Lehr- und Seminartätigkeit in verschiedenen europäischen Ländern; teilzeitbeschäftigt in der

Child Guidance Clinic Wien; diverse Publikationen zu Themen der Supervision, Sozialarbeit und Ökologie; e-mail: sigi.tatschl@aon.at, Kirchberg am Wagram