

Selbstreflexion und soziale Kompetenz

Psychodramatische Ansätze zu ihrer Förderung in der Supervision

Andreas Schulz

Zusammenfassung: Soziale Kompetenz umfasst mehrere Ebenen (Kognition, Aktion, Emotion, Ethik), die miteinander verbunden sind. Eine intensive Auseinandersetzung in der Einzel- und Gruppensupervision über die Grundannahmen eigenen sozialen Handelns kann die Bereitschaft erhöhen, die eigenen Grenzen zu erweitern und im Prinzip verfügbare soziale Kompetenz vermehrt einzusetzen. Psychodrama hilft, komplexe Beziehungs- und Organisationsstrukturen zu verstehen und die Erkenntnisse ins eigene Handeln einzubeziehen.

Schlüsselwörter: Soziale Kompetenz · Selbstreflexion · Selbstachtung

Self-reflection and social competence—Psychodramatic methods for their support in supervision

Abstract: Social competence is based upon cognition, action, emotion and refers to ethic convictions. Self-reflection about the personal assumptions, role playing and mild personal risks help to increase social competent behaviour. Psychodrama helps to understand complex structures of organization and relations and to specify social competent behaviour.

Keywords: Social competence · Self-reflection · Self-esteem

Online publiziert: 12.10.2010

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010

A. Schulz, Dipl.-Psych. (✉)

Eintrachtstr. 23, 40699 Erkrath, Deutschland

E-Mail: as@enzian-gbr.de

1 Selbstwert, Selbstachtung, Selbstsorge und soziale Kompetenz

Für das Verstehen beruflicher Konfliktlagen und die Entwicklung konstruktiver Lösungsmöglichkeiten bedarf es einer umfassenden Reflexion der Problemlagen, einer intensiven Selbstreflexion über die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten und die Entwicklung und Verwendung differenzierter Handlungsstrategien. Die Verfügbarkeit dieser Handlungsstrategien hängt nicht nur von der sozialen Fertigkeit ab. Wesentlich ist auch die Entwicklung einer eigenen inneren Autorität, die die Erlaubnis gibt, sozial kompetentes Verhalten zur Verfolgung eigener Ziele gewinnbringend einzusetzen. Aufgabe einer Supervision ist es, bei den Supervisor/innen einen Prozess zu fördern, der ihnen ermöglicht, diese innere Autorität zu stärken. Dies ist besonders bei Fachkräften mit einem geringeren sozialen Status notwendig, oder wenn Menschen durch die Organisation ein oft mühsam erarbeiteter Status aberkannt oder zielgerichtet gefährdet wird.

Berufliche Reflexion und die Ergründung und Veränderung persönlicher Haltungen und Einstellungen greifen ineinander. Die Entwicklung positiver Selbstüberzeugungen geht oft mit einer verbesserten Selbstdarstellung im Beruf, mehr Handlungskompetenz und einer höheren Zuschreibung von Fachkompetenz durch Vorgesetzte einher. Die Förderung sozialer Kompetenz im Beruf zielt auf die Förderung gewandter Handlungsstrategien, die Entwicklung ermutigender Gedanken und eines eigenen die Person stützenden Werte- und Selbstbewertungssystems, das sich von externen Bewertungskriterien unterscheidet und gegen auf Schädigung abzielende Abwertungen immunisiert.

Soziale Kompetenz lässt sich als ein umfassendes Konzept von Verhaltensweisen und Handlungsstrategien verstehen, die einem Menschen dazu verhelfen, kontakt- und kommunikationsfähig zu sein, eigene Belange gewandt zu vertreten, ohne andere zu manipulieren, sich in die Gedankenwelt des Gegenübers einzufühlen, ohne eigene Wünsche und Ziele aus den Augen zu verlieren. Soziale Kompetenz basiert auf einem gesunden Selbstbewusstsein, einer angemessenen Selbsteinschätzung der eigenen Person mit ihren Fähigkeiten, Ressourcen, Eigenheiten und Grenzen, Klarheit der Gedanken und des sprachlichen Ausdrucks und der ethischen Haltung, andere Menschen gelten zu lassen. Selbstachtung und Selbstachtsamkeit, Achtsamkeit und Akzeptanz des Gegenübers, menschliche Wertschätzung bilden die ethische Grundlag soziale Kompetenz (Heidenreich und Michalak 2006, S. 235 ff.). Soziale Kompetenz befähigt Menschen, in ihrer Kommunikationskultur eine hohe Qualität und ihre geistige Freiheit zu wahren.

Soziale Kompetenz beruht im Umgang mit sich selbst auf einem positiven Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen (John 2008, S. 299), der Fähigkeit zu einer angemessenen Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung, der Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, der Überzeugung, mit dem eigenen Handeln gezielt auf die Welt einwirken zu können (Selbstwirksamkeit), der Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbstachtsamkeit. Im Umgang mit anderen Menschen stehen Qualitäten wie Achtung, Respekt, Kompromissfähigkeit, Kritikfähigkeit und sprachliche Kompetenz im Vordergrund. Dabei stehen Selbstsorge und Fremdsorge, Selbstverantwortung und Fremdverantwortung in einem Wechselverhältnis. Eine Balance zwischen beiden kann verloren gehen: als Überbetonung des Selbstinteresses auf Kosten der Verantwortung für Andere, und als Überbetonung der Sorge für Andere auf Kosten der Selbstsorge (Schmidt-Lellek 2008, S. 205).

Soziale Kompetenz bezieht sich auf

- die Ebene menschlichen Handelns (Aktion, Interaktion),
- die Ebene menschlichen Fühlens (Emotion),
- die Ebene menschlichen Denken (Kognitionen),
- die Ebene menschlicher Haltungen (Ethik).

Das Konzept der sozialen Kompetenz eröffnet so ein breites Spektrum für die Wahrnehmung von Problemebenen, den Zusammenhang zwischen diesen Ebenen und zielgerichtete Veränderungs-, bzw. Interventionsmöglichkeiten.

2 Persönliche Integrität und berufliche Identität

Im Beruf zeigt sich soziale Kompetenz neben der Fähigkeit zu einer angemessenen Selbstbewertung und Vermittlung des eigenen beruflichen Könnens auch in der Bereitschaft zur Kooperation (gemeinsame Ziele, gemeinsame Achtsamkeit, Austausch von Ideen, gegenseitige Unterstützung, gegenseitige Motivation und offene Reflexion des eigenen Handelns) und in der Konfliktfähigkeit. Im Kontext sozialer Kompetenz wird Konfliktfähigkeit nicht als rüde Durchsetzungskraft verstanden, sondern als Fähigkeit, auch bei Kontroversen verhandlungsfähig und überzeugend zu bleiben. In Berufen, die eine emotionale Zuwendung zu anderen Menschen erfordern, stellt Abgrenzungsfähigkeit eine wichtige soziale Kompetenz dar (Smith 2003). Abgrenzungsfähigkeit als Handlung ist eine Form des Schutzes der eigenen Person insbesondere im Kontakt mit Menschen mit der Tendenz zur Symbiose und Distanzlosigkeit und im Kontakt mit Menschen, die gezielt persönliche Grenzen offen oder subtil verschleiert verletzen. Abgrenzungsfähigkeit weist auch eine mentale Komponente auf: ein in der eigenen Person verankertes Konzept einer liebevoll-realistischen Selbsteinschätzung und Selbstbewertung, aufgrund dessen externe Bewertungen und Handlungen kritisch überprüft, relativiert und eingeordnet werden.

Soziale Kompetenz ist inhaltlich verbunden mit persönlicher und beruflicher Identität, Authentizität und persönlicher Integrität, der Reflexion der eigenen bewussten und unbewussten Beziehungsmuster sowie der Pflege einer ethisch verantwortlichen Beziehungskultur. Die Verwendung sozial kompetenten Verhaltens stärkt die Würde aller Beteiligten und lädt ein zu einer Begegnung (Ameln et al. 2005, S.212). Soziale Kompetenz im Berufsleben stärkt die eigene Position, erhöht die Handlungsfreiheit und ermutigt, eigene Ideen und Gedanken ernst zu nehmen und umzusetzen. Sozial kompetentes Verhalten befähigt Menschen, bewusst auf narzisstische, ihren eigenen Selbstwert regulierende Machtspiele zu verzichten, weil sie ihren Selbstwert in erster Linie aus dem Wissen um ihre eigene Person, aus ihren beruflichen Fähigkeiten und einem eigenen Wertsystem ziehen.

Die Entwicklung und Verwendung sozialer Kompetenz im Berufsleben zielt darauf ab, Menschen zu befähigen, ihre beruflichen Aufgaben im Einklang mit ihrem eigenen beruflichen Selbstverständnis, ihrer persönlichen und beruflichen Identität weitestgehend in Einklang zu bringen. Eine hohe soziale Kompetenz erweist sich insbesondere in sozialen Berufen, deren Kernaufgabe in der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung von Men-

schen liegt, als unverzichtbar. Menschen wirken als soziale Modelle und vermitteln im Kontakt mit anderen Menschen ethische Werte, Grunderfahrungen menschlichen Lebens, Sinnhaftigkeit und Strukturelemente für die Lebensgestaltung (Bindungsfähigkeit, Beziehungsfähigkeit, Selbstwert, Wertsysteme).

3 Soziale Ängste im Berufsleben

Im Ursprung zielt das Selbstsicherheitstraining oder das Training sozialer Kompetenz (Hirsch und Pfingsten 2007; Pfingsten 2008, S.361 ff.) auf die Überwindung sozialer Ängste. Übende Verfahren wie Rollenspiele, gekoppelt mit Ansätzen der Selbstregulation (Kaner et al. 2005) sollen – so die Grundidee – Menschen zu mehr Unabhängigkeit, zu mehr Klarheit über die eigenen Wünsche und Ziele und verhelfen und die Fähigkeit zum Selbstmanagement stärken. Das Rollenspiel als zentrale Methode zielt darauf ab, eine neue Haltung von Selbstachtung und Achtung für andere durch Praxis zu erproben und zu festigen (Zimmer 2003, S.47–51). Das Rollenspiel dient dabei der Erlebnisaktivierung, einer direkt erlebbaren Verhaltensdiagnostik, dem Aufbau neuer Fertigkeiten, dem Angstabbau und der Einstellungsänderung. Im Mittelpunkt stehen reale Problemsituationen sowie die Entwicklung kohärenter Handlungsstrategien, die von den Klienten als glaubhafter erlebt werden (identitätsferne/identitätsnahe/identitätsverändernde Handlungsweisen). In eigene Sprache gefasste Selbstinstruktionen, ein lebendiger Dialog mit den verinnerlichten ambivalenten „Stimmen“ aus der Herkunftsfamilie, Selbstlob und eine liebevolle Selbstsorge dienen der Stärkung des Selbstwertes und der Integration neuer sozialer Erfahrungen in das Selbstkonzept (Potreck-Rose 2003, S.313–317). Im Berufsleben zeigen sich soziale Ängste in einer nur marginal ausgeprägten Fähigkeit zur positiven Selbstdarstellung und Vermittlung fachlichen Könnens, der Tendenz, die eigene Leistung abzuwerten und führen in der Folge zu einer schlechteren Bewertung der fachlichen Leistung. So beginnt ein Teufelskreis, der in eine immer weiter verkümmerte fachliche Kompetenz mündet.

4 Komplexe Beziehungsstrukturen

Psychodrama verwendet Rollenspiele zwar auch unter dem Aspekt des Einübens sozialer Fähigkeiten, geht aber darüber hinaus. Psychodrama ermöglicht die Darstellung von komplexen zwischenmenschlichen Beziehungsstrukturen mit ihren bewusst gezeigten, unbewussten und heimlich gehaltenen Aspekten, berücksichtigt auch die Dynamik biographischer Beziehungsmuster. Das Psychodrama rückt den einzelnen Menschen in seinen sozialen Bezügen und sozialen Rollen in den Mittelpunkt. Die eigene Sichtweise über sich selbst und die Bewertung sozialer Beziehungen findet dabei durchaus ihre Berücksichtigung, wird aber ergänzt durch die Sichtweise von außen auf sich selbst, aus dem Blick der anderen. Die szenische Darstellung komplexer Beziehungsstrukturen des Berufslebens verhilft zu mehr Klarheit und Verständnis problematischer, verwirrender und verstrickender Abläufe, fördert eine wohltuende emotionale Distanz und legt Kräfte

für die Entwicklung aktiver und kreativer Gestaltungsmöglichkeiten sowie eine Veränderung des Denkens frei.

5 Neubelebung sozialer Fähigkeiten

Im beruflichen Alltag treten soziale Fähigkeiten wie z. B. eine qualifizierte Selbstreflexion, die Pflege eines achtsamen Arbeitsstils sowie die Pflege der Arbeitsbeziehungen im Team insbesondere in Stresssituationen immer wieder in den Hintergrund oder schleifen sich an der kräftezehrenden Bewältigung des Berufsalltags ab. An ihre Stelle treten Handlungs- und Denkroutinen, die über einen langen Zeitraum die Arbeitsabläufe aufrechterhalten.

Insbesondere Konfliktsituationen erfordern eine Berücksichtigung unterschiedlichster Ebenen (Selbstreflexion, Beziehungsreflexion, Wahrnehmung und Würdigung unterschiedlicher Persönlichkeiten, individuelle Unterschiede in den Arbeitsstilen, Vernetzung divergierender Kompetenzen in einem Team). Supervision bietet einen Raum, einen „fremden Blick“ auf sich selbst zu werfen, eingefahrene Denk- und Handlungsmuster zu erweitern, verloren geglaubte soziale Fertigkeiten wieder zu aktivieren und kreativ neu zu organisieren. Supervision ermutigt aber auch, einen „liebvollen Blick“ auf sich selbst zu richten, einen stärkenden Dialog mit sich zu pflegen und im Umgang mit sich selbst dieselben Maßstäbe wie im sozialen Kontakt mit anderen Menschen einzuhalten. In der Supervision liegt der Schwerpunkt nicht so sehr auf der Einübung sozial kompetenten Verhaltens im Sinne eines Neulernens von Fähigkeiten, sondern durch Beseitigung emotionaler und mentaler Hemmnisse vorhandene soziale Kompetenzen wieder verfügbar zu machen.

6 Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Beispiele entstammen Gruppensupervisionen mit pädagogischen Fachkräften und Leitungspersonal. Der soziale Status, der pädagogischen Fachkräften zugeschrieben wird, ist nicht sehr hoch. Dies zeigt sich häufig auch in dem Wert, den pädagogische Fachkräfte sich selbst und ihrer Arbeit beimessen. Die berufliche Sozialisation zielt eher auf die Vermittlung von Fertigkeiten hin, die andere Menschen (Kinder, Eltern) und ihre Belange in den Vordergrund stellen. Im Kontakt mit Menschen mit einem höheren sozialen Status tendieren sie dazu, diesen Menschen eine höhere Fachkompetenz als sich selbst zuzuschreiben. Supervision kann hier zu einer Veränderung der Wahrnehmung der Wertigkeit der eigenen Person und zu einer ausgewogenen Balancierung zwischen dem Blick auf andere und dem Blick zu sich selbst ermutigen.

6.1 Vertrauen in die eigene fachliche Kompetenz

Die elterliche Einschätzung von Kindern kann sich erheblich von der fachlichen Einschätzung durch pädagogische Fachkräfte unterscheiden. Die Vermittlung eines Förderbedarfs bei Kindern gehört zu den fachlich gebotenen Aufgaben pädagogischer Fachkräfte. Können die Eltern die Einschätzung der pädagogischen Fachkräfte nicht annehmen, äußert

sich dies z.B. in einer mangelnden Bereitschaft zuzuhören, Ablenken vom Thema, emotionaler Empörung, offen gezeigtem oder verdecktem Zweifel an der Kompetenz der Fachkraft. Bei einer tendenziell unsicheren pädagogischen Fachkraft kann dies zu Zweifeln an der fachlichen Kompetenz, persönlichen Selbstzweifeln, einem Rückzug aus einer unangenehmen Situation führen. Eine Rückbesinnung auf die Qualität der eigenen fachlichen Kompetenz unterbricht diesen aufkeimenden Teufelskreis und ebnet den Weg für ein reflektiertes professionelles Vorgehen. Die Wiederherstellung eines – wenn auch nur temporär – verlorenen Selbstvertrauens in das eigene berufliche Können bedarf einer Vielzahl ineinandergreifender Maßnahmen, die auf der Ebene des Handelns, des Fühlens, des Denkens und der inneren Haltung greifen.

In einer Gruppensupervision stellte Frau Z. eine Familie vor (wegen des Datenschutzes sind die persönlichen Daten aller Beispiele in veränderter Form dargestellt). Anlass der Vorstellung bildeten erhebliche Selbstzweifel, ob es ihr gelingen würde, die Eltern von der Wichtigkeit des Förderbedarfs ihres Sohnes zu überzeugen und die Eltern zu einer tragfähigen Zusammenarbeit und Unterstützung des Sohnes zu gewinnen. Die Eltern, beide Mitte 20, wurden als zerstritten dargestellt. Der Vater pflegte außerhäusliche Beziehungen, bei denen Art und Umfang im Unklaren blieben. Die Mutter klammerte sich an ihren vierjährigen Sohn Walter, als suche sie Halt und Schutz bei ihm. Frau Z. berichtete, dass der Vater sie verbal angegriffen und beschimpft habe, als sie auf den Förderbedarf von Walter hinwies. Sie wisse nicht, wie sie sich in dieser Familie Gehör verschaffen könne, ohne weiter beschädigt zu werden. Zudem setzte sie sich unter Druck, das Konzept der Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Erzieherinnen aktiv aufrechtzuerhalten, auch wenn die Eltern sich nicht kooperativ verhielten.

Die erste Intervention in der Gruppensupervision bestand in der Ermutigung, sich auf ihre Fähigkeiten als pädagogische Fachkraft zu besinnen und mit eigener Sprache Argumente für ihr fachliches Können zu benennen (berufliches Selbstvertrauen). Frau Z. benannte dabei eine ganze Reihe anderer präziser fachlicher Einschätzungen des Förderbedarfs anderer Kinder ihrer Einrichtung. Erleichtert sagte sie: „Ich bin überzeugt, dass ich Kinder gut einschätzen kann“ (realistische Selbsteinschätzung, Selbstverstärkung).

In einer von Frau Z. aufgebauten Familienskulptur wandte der Vater sich von seiner Frau ab, den Blick unbestimmt in die Ferne gerichtet. „Ich will schon lange weg, aber das darf ich hier nicht laut sagen“, sprach der Vater. „Ich muss meinen Sohn Walter festhalten“, sagte die Mutter und drückte ihren Sohn mit aller Kraft an sich. Walter fühlte sich einsam und verlassen. „Wenn mein Sohn krank ist, muss ich bleiben“, meinte der Vater. Die Darstellung der Familie mit ihren Verstrickungen und Strebungen in der Beziehungsskulptur sollte verdeutlichen, welche Dynamik in jedem Moment des noch zu führenden Elterngesprächs wirksam war. Bei dem Aufbau der Familienskulptur erlebte sich Frau Z. als aktiv handelnd (Stärkung der Selbsteinschätzung ihrer Professionalität). Die Vorstellung der Familie beendete Frau Z. mit einer spontanen und offenen Selbsteinschätzung (lachend): „Es tut gut, sich Zeit zu nehmen und mal genau hinzusehen, was in der Familie so abgeht.“ Die Darstellung der Familie führte zu ermutigenden und stärkenden Rückmeldungen durch die Gruppenteilnehmerinnen und zu Neubewertungen der Familie (Hinweise auf Stärken der Kindesmutter, Schwächen des Kindesvaters, emotionale Befindlichkeit des Kindes). Im Fokus des Denkens standen nicht mehr Selbstabwertung und Selbstzweifel von Frau Z., sondern die Überzeugung: „Es ist eine Familie, das fast

auseinanderbricht. Sie sind so sehr mit sich selbst beschäftigt, dass sie nur schwer zuhören und meine Äußerungen nur mit Unterstützung verstehen können.“

Gleichzeitig mit dieser realistischen Neubewertung der Familiendynamik verließ Frau Z. ihre „innere Bühne“, in deren Fokus sie verloren mit ihren Selbstzweifeln stand, und betrat stattdessen die „Beratungsbühne“ als professionelle pädagogische Fachkraft. Die wieder gewonnene Basis ihrer beruflichen Identität zeigte Frau Z. in einem kurzen Rollenspiel. Souverän achtete Frau Z. darauf, die Eltern ruhig anzusehen, in einer einfachen und klaren Sprache zu reden, die emotionalen Reaktionen der Eltern zu spiegeln („Ich erlebe Sie als sehr angespannt“), verwendete verschiedene einfühlsame Äußerungen („Es fällt Ihnen ganz schwer, meine Einschätzung anzunehmen“, „Ich kann mir vorstellen, dass Sie Angst haben, was jetzt aus Walter wird“). Bei Ablenkungsversuchen seitens der Eltern blickte sie diese direkt an und sprach: „Ich möchte gerne beim vereinbarten Thema bleiben, nämlich ...“. In den Rückmeldungen aus den Rollen zeigte sich, dass die Eltern die pädagogische Fachkraft als kompetent und interessanterweise auch als vertrauenswürdig erlebten (Bestätigung der Selbstwirksamkeit).

Den Abschluss der Supervision mit Frau Z. bildete ein Austausch der Supervisandinnen über eigene Erfahrungen mit Eltern. Dieser Austausch wies eine emotionale Komponente auf („du bist mit deinen Erfahrungen nicht alleine“). Neue Ideen führten aber auch für die anderen Supervisandinnen zu Horizonterweiterungen über die Dynamiken anderer Familien und ermutigten zu sozial kompetenter Handlungsstrategien („... habe ich mich entschlossen, diesen Eltern eine klare Rückmeldung über ihre Verantwortung als Eltern zu geben, auch wenn sie als Rechtsanwälte doch eigentlich fähig sein sollten, einmal über sich selbst nachzudenken“).

6.2 Selbstreflexion als Voraussetzung für die Anleitung zur Selbstreflexion

Eine frühzeitige Wahrnehmung von ungewöhnlichen Verhaltensweisen durch die Leitung und eine differenzierte Reaktion können im Vorfeld sich anbahnende Fehlentwicklungen oder Konflikte verhindern. Ein kritisches Gespräch hilft dabei, die eigene Position zu stärken, die Motivation von problematischen Mitarbeitern zu erhöhen und die Wachsamkeit im Team zu erhöhen. In dieses Gespräch fließen neben einer aktuellen Problematik immer auch frühere berufliche Erfahrungen mit der Mitarbeiterin, die Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen der Mitarbeiterin und der Leitung, die Beziehungsstrukturen im Team, die eventuelle Kenntnis besonderer Lebenslagen der Mitarbeiterin und die Motivation der Leitung, die bisher gewonnene Basis in der Zusammenarbeit nicht zu gefährden, sondern die Arbeitskraft der pädagogischen Fachkraft für die Einrichtung zu bewahren.

In einer Leitungssupervision schilderte Frau C., ein langjährige Leiterin, das bizarre Verhalten einer Kollegin. Diese habe vor einiger Zeit begonnen, das Geschirr in der Küche minutiös nach Farbe und Struktur zu ordnen. Anfangs habe sie als Leiterin das Verhalten begrüßt und sogar gefördert, stutzig sei sie jedoch bei einer zufälligen Beobachtung vor Dienstbeginn geworden: Ein Großteil des Teams ordnete auf Anweisung der Kollegin K. das gesamte Geschirr der Einrichtung – eine halbe Stunde vor Öffnung des Betriebes. Frau C. hegte die Vermutung, dass es sich hierbei um den Beginn einer massiven Störung, aber auch einer Machtdemonstration seitens der Kollegin K. handeln könne. Die anwesenden Leitungskolleginnen, die bei der Schilderung teilweise irritiert reagierten, wegen

des bizarr anmutenden Verhaltens auch kurz lachten, sahen einen akuten Handlungsbedarf. Aufgrund der spontanen Reaktionen in der Supervision wurde es als angemessen angesehen, wenn Frau C. in dem Gespräch mit Frau K. eine sachliche Haltung einnehmen und Frau K. zur Selbstreflexion anleiten sollte. Die Arbeitsbeziehung zwischen der Leiterin Frau C. und der Kollegin K. wurden von der Leiterin als „tragfähig“ eingeschätzt. Entsprechend ihrer eigenen Art wollte die Leiterin auf weitschweifende Höflichkeitsformeln (erst loben, dann kritisieren) verzichten, das Thema respektvoll ansprechen und mit einer Rückmeldung über ihre Beobachtungen beginnen. Die angestrebte Selbstreflexion sollte mehrere Ebenen umfassen:

- Selbsteinschätzung der Verhaltensentwicklung durch Frau K. selbst (Welche Bedeutung misst Frau K. dem Ordnen des Geschirrs bei? Existiert ein persönlicher oder pädagogischer Sinn? Handelt es sich um einen psychischen Selbststeuerungsversuch? Gibt es weitere unvermutete Erklärungen?)
- Einschätzung des Teams durch Frau K. (Wie wirke ich auf das Team? Welche Verhaltensweisen rufe ich durch mein Verhalten beim Team hervor? Sind die Verhaltensweisen des Teams von Frau K. gewünscht oder sogar beabsichtigt?)
- Selbsteinschätzung der Arbeitsbeziehungen zwischen Frau K. und dem Team (Handelt es sich um einen Versuch von Frau K., Macht über das Team zu erlangen?)
- Selbsteinschätzung möglicher verborgener Botschaften von Frau K. an die Leiterin (Verdeckter Leistungsanspruch).

Für die Gesprächsführung entwickelten die Leiterinnen in der Supervision folgende Strategien: 1) Sachliche Haltung der Leiterin. Hierzu erwies sich 2) eine Selbstreflexion über die Beweggründe der Leiterin (erforderliche Präsenz als Leiterin, Verantwortung für die Einrichtung, das Team und die einzelnen Mitarbeiterinnen, Verantwortung gegenüber dem Träger) und 3) eine Selbstreflexion über die spontanen Reaktionen auf die Kollegin und das Team als sinnvoll. Die Anleitung zur Selbstreflexion der Mitarbeiterin sollte auf einer real vorhandenen und glaubhaft vermittelbaren Basis des gegenseitigen Respekts erfolgen. Dies fiel der Leiterin etwas schwerer, weil sie das Verhalten der Mitarbeiterin schlichtweg bizarr fand. Zugunsten der persönlichen Glaubwürdigkeit (Authentizität) behielt sich Frau C. vor, ihrer Mitarbeiterin ihre spontane Reaktion und Einschätzung mitzuteilen. Als verbindliche Grundhaltung für das Gespräch wurden Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit benannt. Diese Grundhaltungen bedeuteten für die Leiterin Frau C. eine innere Verankerung in ihren eigenen Überzeugungen, die sie davor bewahrten, das sichere eigene Terrain zu verlassen und sich ohne eigene Motivation auf die Bühne eines Machtkampfes locken zu lassen. Ergänzend erarbeitete die Leiterin Vorgehensweisen für ein Teamgespräch, in dem die Mitarbeiterinnen unter Vermeidung jedweder Beschämung zu einer offenen Selbstreflexion ermutigt werden sollten.

Es ist stimmig, wenn der Schwerpunkt in dieser Supervision in der Selbstreflexion der Leiterin lag. Eine Anleitung zur Selbstreflexion in einem Mitarbeitergespräch kann glaubhaft nur erfolgen, wenn dem eine ehrliche Selbstreflexion vorausgeht. Hier unterscheidet sich das Konzept der sozialen Kompetenz mit seiner ethischen Haltung von der Entwicklung von Handlungsstrategien, die auf die Manipulation und Entwertung anderer Menschen abzielt (Hirigoyen 2002, 2004).

6.3 Karriereplanung

Zur beruflichen Identität gehören eigene Berufsziele und berufliche Lebensziele. Die Umsetzung dieser Ziele in den aktuellen Arbeitsfeldern ist nicht immer leicht, insbesondere wenn die Fachkräfte durch Fort- und Weiterbildungen Qualifikationen erwarben, für die der Träger keinerlei Verwendung findet oder entsprechende Positionen schon besetzt sind. Loyalität zu sich selber kann ein starker Motor sein, persönliche Überzeugungen in den Vordergrund zu rücken, offene Lebensziele und Träume zu verfolgen und um ihre Verwirklichung zu kämpfen. Eine wesentliche Kraftquelle rührt von der Überzeugung, dem eigenen Leben und Arbeiten einen Sinn zu verleihen, der sich manchmal erst durch eine reflektierte Kenntnis der eigenen Lebensgeschichte offenbart. In manchen Fällen basieren die als eigen erlebten Lebensziele auf den Lebensträumen und Lebensbotschaften der Herkunftsfamilie. Die Botschaften aus der Herkunftsfamilie müssen in einem aktiven Prozess in die eigene berufliche Identität integriert werden. Die Zuordnung der Botschaften als Ich-fremd oder Ich-kongruent entscheidet über das zu verfolgende Ziel und die Handlungsstrategien, die für die Verwirklichung dieses Ziels eingesetzt werden.

Frau L. eine eher ruhige und auf eine angenehme Art zurückhaltende pädagogische Fachkraft, bewarb sich seit langem immer wieder auf Leitungspositionen. Von ihrer Ausbildung Grundschullehrerin, hatte sie diesen Beruf nach ihrer Flucht vor mehreren Jahrzehnten mangels staatlicher Anerkennung nie wieder ausgeübt und vornehmlich als Erzieherin gearbeitet. Gleichwohl hegte sie aufgrund dieser Ausbildung die Überzeugung, dass sie für eine Leitungsposition bestens geeignet sei, konnte ihre Vorgesetzten aber nicht für sich gewinnen. In mehreren als realitätsnah eingeschätzten Rollenspielen zeigte sich, dass sie in sich anbahnenden Konfliktsituationen äußerlich zwar aktiv auftrat, ein leichtes Zögern in ihren Handlungen aber auf einen Zweifel an sich selbst hinwies. In einer biographischen Aufstellung ihrer Herkunftsfamilie vermittelte ihr Vater, der selbst eine Leitungsposition innehatte, ihr die Grundüberzeugung: „Du wirst es schon schaffen. Besinne dich auf deine Fähigkeiten.“ Die Botschaft der Mutter hingegen war mehrbödiger: In Anlehnung an den Vater echote die Mutter zwar: „Du wirst es schon schaffen. Sei aktiv!“. Dem folgte aber ein leiseres und hörbares „Wirst du es wirklich schaffen?“ und mit einem Seitenblick auf ihren Mann: „Mach dich nicht so groß als Frau.“ Im ersten Augenblick mochte der Gedanke verlockend sein, in Rollenspielen ein höheres Maß an geschliffener Selbstdarstellung zu erarbeiten. Damit wäre aber eine zentrale Aufgabe, die Entwicklung einer eigenen Haltung, übergangen worden.

In einem fiktiven Dialog forderte Frau L. ihre Eltern auf, die Beweggründe für ihre Einstellungen näher zu begründen. Die elterlichen Vertreterinnen in den Rollenspielen konnten dieser Forderung mangels tatsächlicher Kenntnis der Eltern nur ansatzweise nachkommen. Im wiederholten Rollenwechsel offenbarte sich der Hintergrund der mütterlichen Botschaften: Selbstzweifel, Angst vor Lebensverantwortung, ein Sich-Verstecken als Form des Selbstschutzes. Der tiefere Sinn des Dialogs mit den inzwischen real schon lange verstorbenen Eltern lag für die Supervisandin in der emotionalen Distanzierung von den Botschaften der Eltern. In einem nachfolgenden Rollenspiel traten all ihre beruflichen und persönlichen Stärken, die sich auf ihr Berufsleben auswirkten, ihre Eigenheiten und Schwächen in einem „Kongress zu Ehren von Frau L.“ auf und entwickelten ein umfassendes Bild von Frau L. Besonders deutlich wurde dabei ihre liebevolle Art,

mit Kindern umzugehen, viele neue Ideen für die pädagogische Arbeit, aber auch für die Gestaltung der Einrichtung und im Hintergrund ein zunächst zaghaftes, dann immer offener zutage tretendes Interesse an konzeptionellen Fragen. Auf diesem „Kongress“, mit liebevoller Hingabe und offen spürbarer Spiel- und Lebensfreude ging es letztendlich um die aktuelle in ihr verankerte berufliche Identität der Supervisorin und Hinweise auf notwendige Veränderungen für die Verfolgung ihres Ziels.

Die intensive Auseinandersetzung mit den elterlichen Botschaften, die realistische Einschätzung ihres beruflichen Könnens und ein Nachdenken über ihre berufliche Identität ermöglichte es Frau L., eigene, für sie als ihr selbst zugehörig erlebte Ideen zu entwickeln, die sie in der Folge auch authentischer und überzeugender vertreten konnte.

6.4 Organisationskultur

Die bisherigen Ausführungen beruhen auf der stillschweigenden Annahme, dass eine Organisation eine eigenständige hohe soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen als erstrebenswert ansieht. Von diesen wird soziale Kompetenz gefordert und auch gefördert, solange sie sich innerhalb der von der Organisation vorgegebenen Rahmenbedingungen entfaltet. Es bedarf daher einer hohen sozialen Kompetenz zu unterscheiden, welche Arten sozialer Kompetenz innerhalb der Organisation erwünscht sind und über welche Bandbreite sozialer Kompetenz für eine Person selbst verfügbar ist. In einer Einrichtung, in der sich Leitung eher als Garant für einen reibungslosen Ablauf versteht, stehen Selbstachtung, Selbstwertgefühl, eine als kohärent angesehene berufliche Identität nicht im Vordergrund. In einer Einrichtung, in der sich Leitung als Garant hoher pädagogischer Qualität sieht und Wert auf persönliche Authentizität legt, eröffnet sie den Weg für die Entwicklung und Pflege einer Teamkultur, in der Selbstachtung und gegenseitige Achtsamkeit, Selbstwert und persönliche Integrität einen hohen Stellenwert erhalten. In dieser Atmosphäre gedeiht sozialer Kompetenz.

Literatur

- Ameln, F. von, Gerstmann, R., & Kramer, J. (2005). *Psychodrama*. Berlin: Springer.
- Heidenreich, T., & Michalak, J. (2006). Achtsamkeit und Akzeptanz als Prinzipien in der Psychotherapie. *Psychotherapie im Dialog*, 6(3), 235–239.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *Die Masken der Niedertracht: Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann*. München: dtv.
- Hirigoyen, M.-F. (2004). *Mobbing: Wenn der Job zur Hölle wird: Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt*. München: dtv.
- Hirsch, R., & Pfingsten, U. (2007). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen GSK: Grundlagen, Durchführung, Anwendungsbeispiele*. Weinheim: Beltz/PVU.
- John, F. (2008). Den Lebensstil ändern. Ein individualpsychologisches Coaching-Verfahren. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit* (S. 291–309). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2005). *Selbstmanagement-Therapie*. Berlin: Springer.
- Pfingsten, U. (2008). Training sozialer Kompetenz. In J. Margraf (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie. Bd. 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*. Berlin: Springer.

- Potreck-Rose, F. (2003). Psychotherapeutische Interventionen zur Stärkung des Selbstwertes. *Psychotherapie im Dialog*, 6(3), 313–317.
- Schmidt-Lellek, C. (2008). Der Umgang von Fach- und Führungskräften mit sich selbst. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit* (S. 205–225). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Smith, M. J. (2003). *Sag Nein ohne Skrupel. Die neue Methode zur Steigerung von Selbstsicherheit und Selbstbehauptung*. Plaidt: mvv.
- Zimmer, D. (2003). Das Rollenspiel. *Psychotherapie im Dialog*, 6(3), 47–51.



Andreas Schulz, Jg. 1955, Psychologischer Psychotherapeut, Psychodrama-Therapeut, Supervisor (DGSv). Freiberufliche Praxis für Beratung und Supervision. Arbeitsschwerpunkte: Supervision und Fortbildungen für Tageseinrichtungen für Kinder, Leitungssupervision bei Qualifizierungslehrgängen. Workshops zum Thema „Konfliktfähigkeit und Kooperation im Beruf“, Psychodramatische Teamaufstellungen. Psychodrama mit Eltern, Paaren und Familien. Internet: www.enzian-gbr.de