

Fremde und eigene Ansprüche jonglieren

Eine Supervisorin über legitime und illegitime Erwartungen an Soziale Arbeit – und wie Sozialarbeiter*innen damit besser umgehen

■ **FORUM sozial:** Frau Pankofer, ein Leser der FORUM sozial stellt uns die Frage: „Wie gehe ich mit den Erwartungen Dritter um – also wenn Familienangehörige von Klient*innen von mir stellvertretend Dinge erwarten, die ich nicht leisten kann oder die nicht meinem Auftrag entsprechen?“ Der Leser schreibt, er fühle sich manchmal als „faul“ abgestempelt, wenn er bestimmten Wünschen nicht nachkäme. Als zweites Beispiel bringt er die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich Engagierten an, die seine Profession als Kampf gegen das ungerechte Sozialrecht verstünden und von ihm erwarteten, dass er mit ihnen gegen Alltagsungerechtigkeiten kämpfe. Sind das typische Themen in der Supervision?



SABINE PANKOFER: Der Umgang mit Erwartungen ist ein ganz wichtiges Thema in der Sozialen Arbeit. Ich bin nicht nur Supervisorin, sondern auch Professorin. Im ersten Semester haben wir ein Modul „Handlungslehre“, in dem es genau um diese Fragen geht: Was ist Soziale Arbeit, was tut sie und was ist ihr Auftrag? Wie gehen wir mithilfe von Gesprächsführung an die Aufträge heran, die Menschen an uns richten? Am Allerwichtigsten finde ich hier zu sagen, dass jede Anfrage legitim ist.

Selbst wenn wir im konkreten Fall nicht systemisch, sondern parteilich für unsere Adressat*innen arbeiten, sind wir im Kern eine Profession, die die unterschiedlichsten Bedürfnisse zusammenbringt. Wenn wir also von „Dritten“ den starken Wunsch nach Veränderungen, Lösungen oder gar „Wundern“ wahrnehmen, gilt es erst mal, den Auftrag dahinter wahrzunehmen und zu klären, was für wen die Handlungsoptionen

PROF. DR. SABINE PANKOFER

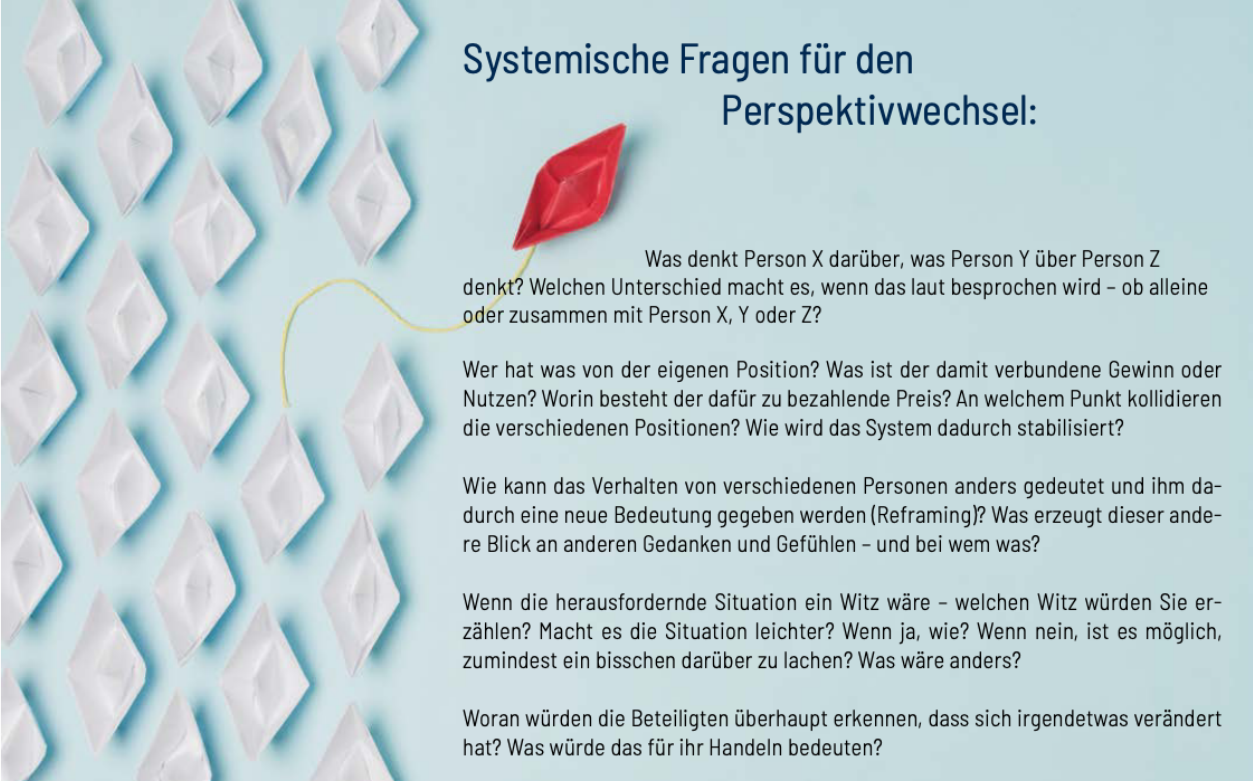
lehrt seit 1998 Psychologie in der Sozialen Arbeit an der Katholischen Stiftungshochschule München (KSH). Seit über 20 Jahren ist sie als zertifizierte Supervisorin/Coach (DGSv) im Feld der Sozialen Arbeit unterwegs, leitet seit zwölf Jahren die Ausbildung in Supervision und Coaching an der KSH und engagiert sich unter anderem als Aufsichtsrätin der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) berufspolitisch.

Kontakt:
sabine.pankofer@ksh-m.de

sind. Auch wenn wir die dahinterstehenden Probleme nicht unmittelbar lösen können. Das hätten vor allem Studierende am Anfang oft sehr gerne. Es klappt aber leider nicht immer. Mein Ansatz ist deshalb zu sagen: Soziale Arbeit arbeitet nicht an den Problemen von Menschen, sondern mit Menschen, die Probleme haben. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe.

■ **Wie kommen solche Themen bei Ihnen in der Supervision an?**

PANKOFER: Mit Angehörigen zu arbeiten, ist eine komplexe Aufgabe, auf die wir in der hochschulischen Ausbildung oft zu wenig vorbereiten. Ich erlebe manchmal bei Sozialarbeiter*innen, dass sie in der Überforderungssituation die legitimen Fragen Dritter schlicht abwehren. Das hat auch damit zu tun, dass wir eben oft eine Fantasie und einen eigenen Wunsch nach Veränderungsmöglichkeiten haben, die aber gar nicht



Systemische Fragen für den Perspektivwechsel:

Was denkt Person X darüber, was Person Y über Person Z denkt? Welchen Unterschied macht es, wenn das laut besprochen wird – ob alleine oder zusammen mit Person X, Y oder Z?

Wer hat was von der eigenen Position? Was ist der damit verbundene Gewinn oder Nutzen? Worin besteht der dafür zu bezahlende Preis? An welchem Punkt kollidieren die verschiedenen Positionen? Wie wird das System dadurch stabilisiert?

Wie kann das Verhalten von verschiedenen Personen anders gedeutet und ihm dadurch eine neue Bedeutung gegeben werden (Reframing)? Was erzeugt dieser andere Blick an anderen Gedanken und Gefühlen – und bei wem was?

Wenn die herausfordernde Situation ein Witz wäre – welchen Witz würden Sie erzählen? Macht es die Situation leichter? Wenn ja, wie? Wenn nein, ist es möglich, zumindest ein bisschen darüber zu lachen? Was wäre anders?

Woran würden die Beteiligten überhaupt erkennen, dass sich irgendetwas verändert hat? Was würde das für ihr Handeln bedeuten?

Foto: freepik

im Rahmen oder in den Kernkompetenzen Sozialer Arbeit liegen. Veränderung – also mit etwas aufhören, etwas anders machen – ist eins der allerschwierigsten Dinge überhaupt. Als Psychologin beschäftige ich mich mit Störungsbildern und Persönlichkeitsveränderung. Oft verändern sich Dinge oder Handlungsweisen erst, wenn kritische Situationen entstehen, in denen die üblichen Alternativen nicht mehr funktionieren. Die Aufgabe von Sozialarbeiter*innen ist es, Menschen in solchen Krisen zu begleiten. Wenn man es ganz reduziert betrachtet, dann sind die „Aufträge Dritter“ meist Anfragen, die Menschen aus einer Not heraus an sozialarbeitende Personen richten. Es gilt, diese Not zu verstehen und sich zwischen Lösungsmöglichkeiten zu bewegen. Das geht nicht, wenn Widerstand entsteht, egal auf welcher Seite.

■ *Sondern?*

PANKOFER: Indem wir in Beziehung treten und drin bleiben, auch wenn die Menschen ärgerlich werden, Druck erzeugen oder resignieren. Es ist wichtig zu sagen:

„Ich verstehe euer Bedürfnis, aber meine Möglichkeiten sind begrenzt. Vielleicht haben wir Glück und können gemeinsam einen Impuls setzen, der eine Veränderung in Gang setzt.“ Was wir anbieten können, ist tatsächlich erst mal „nur“, einen Ort zu bieten, in dem es legitim ist, frustriert zu sein, Gefühle zu haben, angestrengt zu sein oder nicht weiterzuwissen. Und dann auf die Ressourcen zu schauen, Möglichkeiten auszuloten, kreative Impulse zu setzen und eine andere Perspektive einzubringen.

■ *Welche Instrumente schlagen Sie vor?*

PANKOFER: Der Perspektivwechsel, der im sogenannten Reframing erfolgt, ist aus meiner Sicht eines der wichtigsten Arbeitsinstrumente für Sozialarbeitende. Manchmal denkt man: „Da schreit einer ständig rum!“ Aber vielleicht gelingt es ihm ja, sich lautstark Raum zu verschaffen? Wenn wir als Sozialarbeitende beobachten, dass Dritte sich aus unserer Sicht an Alltagsungerechtigkeiten abkämpfen, wütend oder fordernd

wirken, kann das bedeuten, dass sie so eine Handlungsmöglichkeit zurückgewinnen möchten, um mit der eigenen Machtlosigkeit umzugehen. Wenn man es so betrachten kann, dann ändert sich sofort die Perspektive und ein ressourcenorientierter, stärkenderer Blick wird möglich. Hier wird das Konzept der Salutogenese relevant, das uns fragen lässt: „Wie gelingen Dinge?“ Indem wir die Bedürfnisse und den Sinn hinter dem Verhalten erkennen, gelingt es uns, in Kontakt zu kommen. Und die Beziehung ist das wirksamste Mittel in der Sozialen Arbeit, um etwas in Bewegung zu bringen.

Zudem haben Sozialarbeitende durch ihre rechtlichen, strukturellen, fachlichen oder strategischen Kenntnisse auch den Auftrag zu prüfen, ob es Wege gibt, auf die Angehörige selbst gar nicht kommen würden – sei es, die Situation zu verstehen und in ihr eigenes Leben zu integrieren oder Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Das kann auch bedeuten, nicht zu handeln, sondern etwas akzeptieren zu lernen. Aber die Lernprozesse können wir unseren Adressat*innen – und dazu zähle ich jetzt auch die Angehörigen

und Ehrenamtlichen – nicht abnehmen. Wenn es gelingt, dass Menschen ihre Stärken und Möglichkeiten besser spüren und einsetzen, sprechen wir vom sogenannten Empowerment. Das beinhaltet, dass wir ihre System- und Denklöge akzeptieren und wenn möglich Macht an sie abgeben. Mit den Konsequenzen müssen wir dann aber auch leben. Das ist manchmal anstrengend und frustrierend, weil unser Handeln so begrenzt erscheint. Und andererseits ist es auch Mut machend, weil man diese Prinzipien in jeder Situation anwenden kann.

■ *Ich lese aus der Anfrage unseres Lesers heraus – und höre das auch immer wieder in Gesprächen –, dass Sozialarbeiter*innen sich instrumentalisiert fühlen. Dieses Gefühl, überrollt zu werden von Ereignissen, ohne sich zunächst auf ein Ja oder Nein festlegen zu wollen, ist sicherlich vielen vertraut. Oft braucht man einen eigenen Raum, um zu verstehen: „Was passiert hier eigentlich gerade?“ Aber woher kommt dieses Gefühl der Instrumentalisierung? Steht es im Zusammenhang mit Zeitdruck oder einer eigenen Unsicherheit? Und wie können wir es besser einordnen?*

PANKOFER: Instrumentalisiert fühlt man sich, wenn man gegen die eigenen Vorgaben oder Möglichkeiten handelt oder handeln soll, auch für die Bedürfnisse von anderen Menschen. Das kann heißen: Ich bin irgendwo mitgegangen und auf einmal bin ich nicht mehr die Person, die entscheidet.

Ich erinnere mich zum Beispiel an eine Sozialarbeiterin in der Geflüchtetenhilfe, die einmal sehr aufwendig eine Wohnung für eine geflüchtete mehrköpfige Familie organisierte – und dann stellte sich heraus, dass entgegen der Vereinbarung Familienmitglieder aus der Wohnung ausgezogen waren und damit der Anspruch der verbliebenen Einzelperson auf diese größere Familienwohnung verloren gegangen war, ohne dass die Sozialarbeiterin darüber informiert war. Als dann die Räumungsklage drohte, kam es zum großen Konflikt und Vorwurf mit der Sozialarbeiterin, was sie alles hätte tun sollen. Der Kern ihres Problems lag unter anderem darin, dass die Sozialarbeiterin als Vertreterin eines wohlfahrtsstaatlichen Sozialsystems gesehen wurde, in dem sie machtvoll agieren und Dinge erreichen konnte, aber

auch als die Person, die ihnen das scheinbar einfach wieder wegnehmen konnte. Dass die Sozialarbeiterin „nur“ die Bedingungen eines Wohlfahrtsystems umgesetzt hatte, war kaum mehr kommunizierbar und verstehbar. Ein ähnliches Muster kann auch bei Angehörigen auftreten, wenn sie verzweifelt nach Hilfe suchen.

Das Gefühl einer Instrumentalisierung kann auch entstehen, wenn sich emotionaler Druck aufbaut oder suggeriert wird, es läge an der sozialarbeitenden Person, ob etwas passiert oder nicht passiert. In solchen Situationen ist wichtig, dieses unangenehme Gefühl zu reflektieren und sich zu fragen: „Was passiert mit mir?“ Es ist entscheidend, dass wir aus dieser Erfahrung keine Frustration, Vorurteile oder Reaktanz entwickeln – darunter versteht man einen inneren Widerstand gegen Verbote oder äußeren Druck, was die Tendenz verstärkt, das zu tun, was verboten oder unerwünscht ist. Schwierig wird es oft, wenn Professionelle emotional stark engagiert sind und dann erleben, dass Klient*innen ihre eigene Logik haben und ganz anders reagieren oder handeln, als es für die Sozialarbeitenden nachvollziehbar ist, und die ganze geleistete Arbeit scheinbar nutzlos war. Das ist emotional nicht einfach. Ich erlebe das in der Supervision oft.

■ *Gibt es denn einen Weg zurück, wenn ich merke, dass ich für meine eigenen Ansprüche bereits einen Schritt zu weit gegangen bin?*

PANKOFER: Auch hier ist der Weg aus meiner Sicht, immer wieder zu fragen: Was ist das legitime Bedürfnis der Menschen, das dahintersteht, bevor sie versucht haben, mich zu instrumentalisieren? Als Supervisorin begleite ich eine insoweit erfahrene Fachkraft für Kinderschutzfragen, die Einrichtungen berät, jedoch selbst keinen Einfluss nehmen kann. In solchen Fällen sind oft zerstrittene Eltern involviert, es geht um Gewalt und Menschen, die hohe Bedürfnisse haben, sie als Unterstützerin zu gewinnen.

Die Fachkraft hat aber den Auftrag, allen gerecht zu werden. Und das erzeugt Gefühle. In der Supervision beginnen wir oft, mit genau diesen Gefühlen des Widerstands, Ärgers, Unwillens und Sich-benutzt-Fühlens zu arbeiten und diese zu klären. Zum Beispiel mit der Frage, mit wem im System sich die Fachkraft identifiziert. Im nächsten Schritt analysieren wir, welche Bedürfnisse anderer Personen legitim oder nicht am Kindeswohl orientiert sind. Und dann überlegen wir, wo wo realistisch Einfluss nehmen kann. Auch hier müssen wir bescheiden sein. Soziale Arbeit verfolgt in der Theorie sehr hohe normative Ideale, und die brauchen wir auch. Dennoch ist es eine lebenslange Aufgabe, den Spagat zwischen ethischen Vorgaben und der profanen, komplexen, widersprüchlichen Praxis auszuhalten.

■ *In der Praxis scheinen solche „hohen Ideale“ von Sozialarbeiter*innen manchmal mit einfachen, alltagspraktischen Dingen zu kollidieren. Auch das kann dazu führen, dass Angehörige dann sehr lautstark protestieren. Ein Beispiel: Ein Mädchen zieht in eine Wohngruppe, in der die Sozialpädagogen sagen: „Wir wollen dich nicht auf eine Diagnose reduzieren.“ Also lesen sie ihre Arztbriefe nicht. Obwohl die Jugendliche Antipsychotika und Ritalin nimmt, wird ein Jahr lang kein Blutbild gemacht.*

PANKOFER: Ideale und Pragmatik stehen oft in einem unauflösbaren Widerspruch zueinander. Es ist schon ein wichtiger Schritt zu akzeptieren, dass beide Seiten ihre Berechtigung haben. Allerdings haben wir hier ein Beispiel, das sich ganz praktisch lösen ließe. Man könnte festlegen, dass nur die Leitung die Akten liest und die medizinische Vorgeschichte im Blick behält. Den Kolleg*innen wird mitgeteilt, was im Alltag konkret zu beachten ist. Ich kann den Impuls, sich die Akten nicht anzuschauen, nachvollziehen, weil ich selbst aus der Jugendhilfe komme. Auch wir haben oft sechs Wochen lang die Akten nicht gelesen, um nicht über die Akten eine Bestätigungslogik für eine vermeintliche Problematik zu zementieren, die jemand anders den Adressat*innen

„**Ideale und Pragmatik stehen oft in einem unauflösbaren Widerspruch zueinander.**“

„Ich versuche, mit und in der Supervision Ruhe hereinzubringen, gemäß dem Leitsatz: Wir haben keine Zeit, also lasst uns langsam vorgehen.“

„Schwierig wird es oft, wenn Professionelle emotional stark engagiert sind und dann erleben, dass Klient*innen ihre eigene Logik haben.“

bereits zugeschrieben hat. Irgendwann zeigen sich die Probleme von alleine und der fachliche Anspruch ist, eine eigene Perspektive entwickeln zu können. Aber ganz ohne Absicherung zu arbeiten, finde ich fahrlässig und es hat auch mit dem Ideal von Entstigmatisierung nichts zu tun.

In der Sozialen Arbeit müssen wir uns sowieso bewusst sein, dass wir nie alle Eventualitäten abdecken können. Wir hinken der Realität oft hinterher und das ist in Ordnung, denn wir haben Wahrnehmungen für Aspekte, an die vor zwanzig Jahren noch niemand dachte – wie Traumareaktionen oder eigenartig wirkende Symptome von körperlicher oder sexueller Gewalt. Trotz aller Aufmerksamkeit passieren aber oft ganz andere Dinge als erwartet. Es braucht Mut, in diese Unsicherheit zu gehen, aber man muss aus Erfahrungen auch lernen, um immer wieder weitermachen zu können. Hier hilft Supervision, durch die im Denken oder Handeln wesentliche Veränderungen möglich werden.

■ *Sie haben bis hierher viele Ambivalenzen angedeutet: systemisches versus partielles Denken, Idealismus versus Pragmatismus, Fehlerfreundlichkeit versus Fehlervermeidung. Wie können Teamleitungen, Führungskräfte und Supervisor*innen helfen, zwischen all diesen Ambivalenzen das Gleichgewicht zu finden?*

PANKOFER: Unter Druck trifft man selten gute Entscheidungen. Ich versuche, mit und in der Supervision Ruhe hereinzubringen, gemäß dem Leitsatz: Wir haben keine Zeit, also lasst uns langsam vorgehen. Den finde ich sehr beruhigend. Ich stelle immer wieder fest, dass Sozialarbeiter*innen gar nicht bewusst ist, von wie vielen Widersprüchen

sie eigentlich umgeben sind. Erwachsene haben andere Perspektiven als Kinder, Gesunde andere als Kranke und die gute Frage ist immer: „Wer ist gerade mein*e Klient*in?“ Oder systemisch betrachtet: „Welche Aufträge werden mir im System von wem gegeben – und was passiert, wenn ich auf welche Perspektive reagiere?“ Hier wird die große Komplexität noch mal sichtbar, und ganz ehrlich: Der systemische Blick macht es uns leider nicht leichter, sondern verlangt sehr viele Fähigkeiten zum ständigen Perspektivwechsel, ohne sich zu verzetteln – oder eben sich instrumentalisieren zu lassen. Das ist nicht einfach.

Mit viel Erfahrung kann man in komplexen Situationen und auch unter Zeitdruck intuitiv oder erfahrungsgelenkt vorgehen. Doch spätestens wenn Dinge schief laufen, braucht es eine gute Analyse und Führungskräfte, die sich den Raum dafür nehmen. Auch das ist übrigens ein Widerspruch: Ich erlebe Teams, die wahnsinnig beansprucht sind – und weil sie so wenig Zeit haben, reduzieren sie die Reflexions- und Nachdenkzeiten. An diesem Punkt finde ich es wichtig, nicht nur durchzuhalten und zu jammern, sondern Überlastungsanzeigen zu formulieren und klar zu differenzieren, was nicht bewältigt werden kann und welche Gefahren dadurch drohen.

■ *Wie sieht so eine Belastungsanzeige aus?*

PANKOFER: Je nach Organisation kann das formal im Beschwerdemanagement geregelt sein, es geht aber auch informell. Ich würde über die Teamleitung gehen, damit sich die Beschwerde von der Fachkraft wegbewegt. Eine einzelne Person kann an einer solchen Situation ohnehin wenig ändern. Aber es kann ein Gefühl der Entlastung sein, wenn die Belastung dokumentiert ist – und wenn sie nicht dokumentiert und benannt ist, kommen übrigens Leitungen auch oft nicht auf die Idee, etwas zu ändern, wenn sie das überhaupt können. Ich musste schmunzeln, als ich in der Anfrage für dieses Interview las, dass Angehörige „Wunder“ von Sozialarbeitenden erwarteten. Von uns Supervisor*innen erwarten die Teams oder Führungskräfte oft dasselbe. Meine Antwort darauf ist: „Wenn ich Wunder machen könnte, würde ich das gerne tun. Aber vielleicht reicht es, wenn wir uns die Realität ein bisschen genauer anschauen?“

Als Supervisor*innen erleben wir immer wieder „unmögliche“ Aufträge. Manchmal will die Leitung erreichen, dass ich die unangenehmen Dinge verkünde, was eigentlich ihr Job ist. Das mache ich nicht. Ganz generell will ich als Supervisorin nicht alles vertreten oder rechtfertigen. In unserem wohlfahrtsstaatlichen Sozialsystem sind Sozialarbeitende tatsächlich auch diejenigen, die Menschen zu ihrem legitimen Recht verhelfen können und müssen. Weil es so kompliziert geworden ist – für uns alle. Das fängt ja schon an, wenn ich einen Handyvertrag haben will und dafür die Frage beantworten muss: „Was sind Sie für ein

Handytyp?“ Und dabei wollte ich bloß telefonieren. In der Sozialen Arbeit haben wir Komplexität natürlich auf einer anderen Ebene, mit widersprüchlichen Erwartungen und Menschen, die in alle Richtungen an uns ziehen. Wir sollten Wege finden, ruhig zu bleiben, wieder mehr zu lächeln und zu sagen: „Guter Versuch, aber das klappt nicht bei mir.“ Unter Druck ist unsere notwendige Leichtigkeit, Klarheit und die Wissensfundierung schnell gefährdet.

■ *Müssen Angehörige und Ehrenamtliche verstehen, was Soziale Arbeit ist?*

PANKOFER: Wenn sie etwas von uns wollen: ja. Sonst könnten sie ja auch zur Wahrsagerin oder zum Wunderheiler gehen. Wir sind eine Profession, eine Wissenschaft, und wissen relativ gut, warum wir tun, was wir tun. Im Einzelfall ist es zwar oft Versuch und Irrtum auf hohem Niveau – aber das ist in der Medizin ganz genauso. Die hat bloß den Nimbus der Unangreifbarkeit über sich gelegt und wird weniger hinterfragt. Wir haben einige gesicherte Wissensbestände und Vorgehensweisen, auch wenn sie im Einzelfall natürlich adaptiert werden müssen. Das heißt auch, dass unser fachlicher Standpunkt je nach Bedingung wechseln kann. Wenn ich nun unter Zeitdruck schwierige Entscheidungen treffen muss, kann es schnell passieren, dass ich mich von kritischen Menschen treiben lasse, die meinen Standpunkt hinterfragen. Es braucht auch hier wieder die Akzeptanz, dass hinter diesem Hinterfragen legitime Bedürfnisse stehen – und dass ich weiß, wovon ich spreche, also nicht nur denke, meine und fühle. Die Definition Sozialer Arbeit der International Federation of Social Workers ist für mich da sehr leitgebend.

■ *Die Internationale Definition Sozialer Arbeit ist lang und komplex, die kann nicht in jedem Anhängergespräch wiederholt werden. Hilft Supervision, eine eigene, persönliche Kurzform oder gar eine persönliche Utopie Sozialer Arbeit zu finden und zu leben – auch damit Sozialarbeiter*innen sich weniger erklären müssen?*

PANKOFER: Wir versuchen vom ersten Tag des Studiums, daran zu arbeiten. Im ersten Semester fragen wir: „Warum studieren Sie Soziale Arbeit?“ Dann sieht man glänzende Augen und die Studierenden sagen: „Weil wir helfen wollen.“ Ja, und dann sprechen wir erst mal darüber, dass Hilfe ein komplexer und schwieriger Begriff ist, der viele Seiten hat. Allein der Satz „Wir werden dir schon helfen“ bewegt sich je nach Wahrnehmung zwischen Drohung und Unterstützungsangebot. Wir müssen also bei Nachfrage legitimieren können, worauf wir uns im konkreten Fall beziehen, und das kann sein, dass es für etwas keine Ressourcen gibt. Punkt. Sozialarbeitende sollten ehrlich und professionell mit Erwartungen umgehen, selbst wenn sie manchmal unter Druck geraten. Und dann vielleicht politisch aktiv werden, um Veränderungen der Verhältnisse zu ermöglichen.

Auch in der Supervision liegt der Fokus meist auf den aktuellen Aufgaben und der praktischen Umsetzung der nächsten Schritte, und erst mal eher weniger auf Utopien. Aber sie zielt auch darauf ab, dass Fachkräfte erfolgreich arbeiten (können) und einen Unterschied durch ihre Arbeit machen und diesen erkennen. Dazu gehört auch, die Grenzen des Handelns wahrzunehmen und anzuerkennen. Und dann weiterzudenken unter dem wunderbar paradoxen Motto: „Wir haben keine Chance, aber wir nutzen sie.“ Den Möglichkeitsraum mit einem Lächeln ob der Paradoxie zu erweitern, ist eine mögliche Aufgabe der Sozialen Arbeit und der Supervision. Insofern ist meines Erachtens auch Supervision in der Sozialen Arbeit entscheidend, um in Zeiten des Wandels und gesellschaftlicher Spannungen verbindende und reflektierte Herangehensweisen zu fördern. Sie schafft Raum für Austausch verschiedener Perspektiven und trägt dazu bei, komplexe soziale Probleme etwas besser zu bewältigen oder zumindest deutlich zu machen und Professionelle im Aushalten von und Umgehen mit Paradoxien und Widersprüchen zu unterstützen. Das erzeugt Mut, und den brauchen wir dringend. Das kann jedoch nur im Tun und im Kontakt entwickelt werden. Dazu kann Supervision beitragen – und sollte das noch viel mehr. Das ist zumindest meine Utopie der Supervision.

„Wir müssen bei Nachfrage legitimieren können, worauf wir uns im konkreten Fall beziehen, und das kann sein, dass es für etwas keine Ressourcen gibt.“