

Beziehung als Basis der Beratung

Dr. Thomas Vogl

veröffentlicht in: Zeitschrift Supervision, Jahrgang 2025, Ausgabe 3, August 2025, Seiten: 14-18
<https://elibrary.utb.de/doi/abs/10.30820/1431-7168-2025-3-14>

*Dass Supervision und Coaching unter die Berufe der Beziehungsarbeit fallen, ist Konsens. Wie Klientinnen und Supervisor*innen ihre Beziehung gestalten, entscheidet über den Erfolg des Prozesses maßgeblich mit. Ein Fallbeispiel kann das illustrieren.*

Mensch sein, heißt, in Beziehung sein

Die Stellvertretung einer Kita fragte bei mir Teamsupervision an. Ich stellte mich Team und Leitung in der Einrichtung vor. Die Leitung erzählte, das Team sei sehr kooperativ, es gebe nur - wer weiß warum - unzufriedene Mitarbeiter*innen. Im Laufe des Gespräches wurden die Anzeichen mehr, dass diese Leitung sich weigert, auch mal steuernd einzugreifen. Sie wirkte zugewandt, aber schwach. Ich konnte keinen Auftrag von ihr erfahren. Ich fragte auch das Team, wofür sie Supervision wünschen. Die Auskünfte blieben vage, Kommunikation und so. Während des Kennenlernens kamen im 10-Minuten-Takt neue Teammitglieder durch die Tür. Die Leitung kommentierte diese Verspätungen nicht. Ich sprach noch ein bisschen mit der deprimiert wirkenden Gruppe und beendete das Kennenlernen unter anderem mit dem Hinweis, dass ich mit dem Team arbeiten würde, wenn auch die Leitung begleitend supervidiert würde von einer Kollegin zum Beispiel. Das war ehrlich, aber zu viel. Ich bekam eine Absage.

Man kann sich streiten, ob das klug war, aber eins wird am Beispiel deutlich: Der Kontrakt scheiterte auf der Beziehungsebene. Ich vermute, die Leitung hat da etwas Essentielles von mir vermisst: Anerkennung (mindestens für ihre Mühen) und meine Bereitschaft, mich verlässlich zu binden (auch an sie).

Menschen sind Säugetiere, deren Nachwuchs ungewöhnlich lange Zeit auf Beziehungen mit anderen angewiesen ist, ehe er etwas selbstständiger ins Leben geht. Die Entwicklungspsychologie der letzten Jahrzehnte geht davon aus, dass Menschen deshalb neben der Sexualität bereits mit mindestens zwei weiteren verknüpften Motivationssystemen auf die Welt kommen, die auf Beziehung zielen. Schon ein Säugling strebt interaktiv nach Anerkennung und nach Bindung. Wir sind von Geburt an auf ein intersubjektives Leben angelegt und brauchen Beziehung zum körperlichen und seelischen Überleben. „Der Säugling will nämlich im Spiel nicht nur seinen Spaß haben [...], sondern er will, dass seine Mutter seinen Spaß sieht und diesen Zustand / Affekt erkennt und anerkennt.“ (Dornes, S. 139) Die geliebte Person soll sein Bedürfnis als sozial legitim spiegeln, nicht nur befriedigen. Etwa ab dem neunten Lebensmonat zielt die



Interaktion über den Austausch und die Anerkennung von Affekten hinaus auf den gemeinsamen Genuss der Welt und eine Verständigung über sie. Was dabei eine stabile Bindung zwischen Kleinkindern und den Personen in ihrem Umfeld begünstigt, ist die zarte bis vehemente, jedenfalls beharrliche Kontaktaufnahme der Kleinen. „In dieser frühen Interaktion kann die Mutter bereits erste Anzeichen gegenseitiger Anerkennung feststellen: »Ich erkenne dich an als mein Baby, das mich anerkennt.«“ (Benjamin, S. 23) Kurz gesagt: wir sind schon soziale Beziehungs-Wesen, wenn wir den Mutterleib verlassen.

Ermöglicht werden diese frühen Beziehungen durch die vorsprachliche Ausdruckswahrnehmung von Mutter und Kind. Der Affektausdruck schenkt dem Säugling und den Erwachsenen die empathische Einstimmung aufeinander ohne Worte. Diese vom Körper unbewusst gespeiste Schicht der Ausdruckswahrnehmung liegt jeder Kommunikation zugrunde. Beispielsweise wenn wir in der Supervision verstehen wollen, was wirklich los ist, wie die Situation emotional erlebt wird und dafür neben Gesprächen auch kreative Ausdrucksmittel anbieten. Ernst Cassirer beschreibt in seiner Philosophie der symbolischen Formen die Ausdruckswahrnehmung als den gemeinsamen Resonanzboden dieser sprachlichen, künstlerischen oder mythisch-emotionalen Wege, miteinander in Kontakt zu kommen: „Ihre Sicherheit und ihre „Wahrheit“ ist sozusagen eine noch vor-mythische, vor-logische, und vor-ästhetische; bildet sie doch den gemeinsamen Boden, dem alle jene Gestaltungen in irgendeiner Weise entsprossen sind und dem sie verhaftet bleiben.“ (Cassirer, S. 95) Ein Säugling und sein erwachsenes Gegenüber wissen voneinander wortlos: „Ich fühle, dass du fühlst, dass ich fühle...“ (Stern, S. 80) Später ist ein Mensch mit gereifter Intuition nicht nur emotional sondern auch motivational und kognitiv in die soziale Mitwelt eingebunden. Wir gewinnen im Aufwachsen mehr oder weniger klare Ideen davon, was andere fühlen, wollen, denken. Wir leben im Beziehungsnetz dieser gemeinsamen intersubjektiven Matrix.

Die beiden Motivationen, sichere Bindungen aufrechtzuerhalten und Anerkennung zu schenken und zu bekommen, sind wenig überraschend auch bestimmende Motive in den sozialen Systemen der Organisationen, die Supervision anfragen. Es braucht in der Beratung Bindung auf Zeit, die stabil genug ist, um auch Krisen und Konfrontation zu überstehen. Außerdem sind Klient*innen und Supervisor*innen an wechselseitiger Anerkennung in der Arbeitsbeziehung interessiert. Ich möchte als Supervisor, dass meine Klient*innen zu mir eine meiner Rolle angemessene Autoritätsbeziehung eingehen. Umgekehrt wünsche ich mir Klient*innen, denen auch ich in der ein oder anderen Hinsicht fachliche Autorität zuschreiben kann. Das ist eine Frage des Respekts. Ein wesentlicher Teil des Kontraktierens tastet ab, ob diese sozialen Grundbedürfnisse im Miteinander gestaltbar sind.

Interessant und schwierig wird die Beziehungsebene - nicht nur - in der Beratung, weil alle beteiligten Akteure mit diesen Motiven eine mehr oder weniger traumatische Geschichte haben. Es hängt von unseren früh geprägten inneren Bildern von anderen Menschen und unseren inneren Selbstbildern ab, wie schwingungsfähig und empathisch wir in bestimmten Situationen sein können. Unsere Beziehungsfähigkeit ist nicht immer konstant auf der Höhe. Und sie wird laufend auf die Probe gestellt, weil Beziehungserfahrungen von Anfang an mindestens zu dritt erlebt werden.



Dreiecksbeziehungen

Als in Gruppen lebende Menschen sind wir darauf angewiesen, Beziehungen im Plural zu gestalten. Die Triade, zu dritt zu sein, ist die kleinste und skalierbare Einheit des Sozialen und zugleich die unhintergehbare soziale Ausgangslage. Kein Bündnis, keine Paarbeziehung und keine Ingroup ohne Dritte in der Outgroup. Wer in solchen spannungsvollen Beziehungstriaden Menschen gerecht werden möchte, muss „das Dreieck halten“ können. Also sowohl mit A als auch mit B eine Beziehung führen und damit rechnen, dass A und B ebenfalls eine Beziehung miteinander haben. Jedes Zweiergespräch, bei dem ein Triadenmitglied fehlt, kann zu einer Einladung werden, eine Koalition gegen die abwesende Person einzugehen. Und dabei zu riskieren, dass der neue Bündnispartner untreu wird und die Seite wechselt. Das Dreieck aufrecht zu erhalten, wird für Beratende eine Frage des professionellen Überlebens im Prozess. Wer nicht missbraucht werden will, muss mit allen offen in Kontakt sein können. Busse und Tietel (2018) erweitern den Begriff der Beziehung in der Triade und stellen fest, das „Dritte“ kann lebens- und arbeitsweltlich auch eine wichtige gemeinsame Aufgabe sein, die die Beziehung zwischen den Menschen unausweichlich macht. Beispielsweise sich um die gemeinsame Familie zu kümmern in einer Partnerschaft, oder die gemeinsame Arbeitsaufgabe in einem Team.

In dem eingangs skizzierten Beispiel eines Kennenlernens für eine Teamsupervision sind viele typische Momente der beratenden Dreiecksbeziehung erkennbar. Der Supervisor, der sich einem Team, aber auch dessen Leitung vorstellt und eine Arbeitsbeziehung anbahnt. Die Abwesenden, die nacheinander eintrudeln. Die gemeinsame Aufgabe der Einrichtung, die Aufgabe der Leitung und die mögliche geteilte Aufgabe in der Supervision... „Der Supervisionskontrakt relationiert also drei Akteure – in der Regel die Supervisorin, den Supervisanden (Mitarbeiter/ Professioneller/Team) und die Führungskraft/Leitung als Repräsentant der Organisation.“ (Busse, S. 36) Die Kunst in der Beratung besteht darin, die vielen Winkel, die sich hier zur Beziehungsgestaltung anbieten, angemessen engagiert und distanziert zu halten. Diese Triangulierung genannte Kompetenz setzt auf persönlicher und auf organisationaler Ebene Fähigkeiten voraus.

Persönlich sollten die Beteiligten halbwegs in der Lage sein, ihre Arbeitsbeziehungen zu balancieren. Für die Supervidierten bedeutet das beispielsweise, zur Chefin eine Beziehung zu unterhalten, die nicht sofort entwertet wird, wenn sie den Raum verlässt und das Team unter sich ist. Oder als Team die gemeinsame Aufgabe im Auge zu behalten, auch wenn eine externe Leistungskontrolle fehlt.

Auch für die beratende Person ist diese triadische Struktur fordernd, weil sie die „triadische Grundangst“ (Pühl, S. 95) weckt. Jeder Mensch macht die Erfahrung - zuerst mit Erziehungsberechtigten - dass sich zwei zusammenschließen und sich gemeinsam gegen den eigenen Willen stellen können. Sich selbst in dieser Weise als ausgeschlossener dritter Mensch wiederzufinden, weckt Ängste. Bin ich hier noch anerkannt? Oder bin ich dabei, meine



Zugehörigkeit einzubüßen, weil die Bindungskräfte nicht mehr halten? Existentiell wird diese Angst auch dadurch, dass ein Ende des Kontraktes in der Regel ökonomische Konsequenzen hat. Supervisor*innen und Supervidierte teilen die Angst vor Ausschluss. „Diese Grundängste tragen dazu bei, dass eine «trianguläre Beziehung» oft nicht zustande kommt.“ (A.a.O.) Dann kommt es entweder nicht zum Kontrakt oder die Beratung bleibt ziemlich wirkungslos, weil die beratende Person von einer Partei benutzt wird.

Auf der Ebene der Organisation sollte eine offene Kultur das Ziel unterstützen, Arbeitsbeziehungen zu triangulieren, sonst wird die Zusammenarbeit rasch leiden. Wenn abwesende Dritte zum Beispiel immer damit rechnen müssen, dass auf der Hinterbühne Informationen fließen oder Koalitionen geschmiedet werden, die auf der Vorderbühne geleugnet werden. Oder wenn die Folgen kriselnder Arbeitsbeziehungen permanent durch den Einsatz Dritter, auch externer Berater*innen, ausgeglichen werden.

Wer sich beratend sozialen Systemen nähert, muss damit rechnen, von vielen Seiten Einladungen zur kompensierenden Koalitionsbildung zu erhalten. Diese Bedarfe an Triangulierung, wo es nötig ist, sichtbar und besprechbar zu machen, ist Teil des beraterischen Kontraktes, also die Primäraufgabe in der Beziehung zwischen Klienten- und Beratungssystem. Gelingt es, führt die Beratung zu „triadischer Rehabilitierung“ (Busse, S. 46) des ausgeschlossenen Dritten. Diese Integration des Ausgeschlossenen folgt der Logik des „Sowohl-als-auch“ (Busse, S. 15). „Wir verstehen uns im Team, wollen aber auch mit der Leitung klarkommen.“ Die ausschließende Koalitionsbildung stärkt dagegen das „Entweder-oder“, „mit uns oder gegen uns“.

In der beispielhaft erwähnten Kita hätte das Team das ausgeschlossene Dritte - möglicherweise ein Thema mit der überforderten Leitung - von der Hinterbühne des Flurfunks auf die Vorderbühne der Teamsupervision bringen können. Dafür wäre es vielleicht günstig gewesen, die Leitung zuerst von der Teamsupervision auszuschließen, später aber dazu zu holen, um die wechselseitigen Erwartungen moderiert zu klären. Im empathischen Verstehen der Erwartungen auf Seiten des Teams und der Leitung hätte sich im günstigen Verlauf wechselseitige Anerkennung eingestellt. „Was Du willst, ist nachvollziehbar. So oder auch anders werden wir es miteinander halten können.“ Die Bindung aneinander wäre gestärkt worden und die thematischen Grenzen im Team hätten sich geweitet, was neue Koalitionen gegen die Leitung unwahrscheinlicher gemacht hätte. Man weiß es nicht. Aber es wäre ein gemeinsamer Tanz in Beziehungen geworden mit wechselnden Verhältnissen des Ein- und Ausschließens im offen gehaltenen Dreieck.

Wie kriegt man sowas hin? Die Forschungen zur Psychotherapie haben gezeigt: Für eine günstige Prognose in so einer komplexen Beziehungsarbeit ist vor allem ein stabiles, vertrauensvolles Arbeitsbündnis wirksam.

Arbeitsallianzen



Kein anderes Merkmal in Therapieprozessen wurde so umfangreich erforscht wie die Arbeitsallianz. Jährlich erscheinen wohl um die 300 Fachveröffentlichungen dazu. Eine Übersicht aktueller Metaanalysen kommt zu dem Schluss: „Die Arbeitsallianz zeigt sich als erstaunlich robuster Prädiktor des Therapieerfolgs. Sie ist sowohl in randomisierten kontrollierten Vergleichsstudien als auch in naturalistischen Settings über die verschiedenen Therapietraditionen hinweg ein pragmatischer, therapiebezogener Indikator während der Durchführung einer Psychotherapie.“ (Flückiger, S. 6) Zur Arbeitsallianz zählt die Forschung eine einvernehmliche Verständigung über folgende Aspekte: Therapieziele, Therapiemittel und vertrauensvolle Rahmenbedingungen. Die Qualität der Arbeitsallianz muss im Prozess nicht konstant hoch sein. Wichtiger ist, dass sie zum Thema werden kann, wenn sie in Frage steht. „Was schlussendlich zählt, ist, dass Patient und Therapeut zur Therapie stehen können.“ (Ebd.)

In der supervisorischen Beratung beweist das Arbeitsbündnis, dass die Beziehungsgestaltung soweit geglückt ist. Flückiger e. a. meinen: „Die mit der Allianz betonte, schon fast arbeits- und organisationspsychologisch anmutende Qualität des gemeinsamen Arbeitens hat womöglich nicht nur im Kontext der Psychotherapie ihre Berechtigung. Sie lässt sich wohl auf weitere professionelle Arbeitssituationen generalisieren.“ (S. 2) Wenn wir das Konzept einmal auf Supervision und Coaching übertragen, kann man sagen, „Beratungsziele“ und „Mittel der Beratung“, also Verfahren, Formate und Methoden, sind wohl in den meisten Prozessen schon zu Beginn Thema. Zu den „vertrauensvollen Rahmenbedingungen“ würde ich jedenfalls Regeln der Verschwiegenheit, Informieren Abwesender und eventuelle Berichtspflichten rechnen. Die sind ebenfalls in allen Erstgesprächen zu klären. Im anfangs angeführten Beispiel des Kennenlernens in einer Kita wäre für eine stabile Arbeitsallianz wahrscheinlich ein tastenderes, mehr gemeinsames Suchen nach Zielen und Formaten sinnvoll gewesen. Dazu fehlte mir wohl an dem Tag die Geduld.

Was am Konzept der Arbeitsallianz fasziniert, ist die nüchterne Betrachtung der Zusammenarbeit als erfolgskritischem Faktor. Es geht weniger um Sympathie oder andere „Beziehungs-Chemie“ als um Abstimmung: gelingt es auf beiden Seiten, eine hinreichende Bindung und hinreichende wechselseitige Anerkennung herzustellen über eine als gemeinsame begriffene Aufgabe? Man muss sich nicht lieben, aber zumindest etwas Gemeinsames wollen und einander zutrauen, es zu erreichen. Diese sachliche Klarheit in der Beziehung lässt sich in beraterischen Dreieckskontrakten sogar eher leichter erzielen als zu zweit, wo die Intimität der Situation größere emotionale Bedürftigkeit und Abhängigkeit nahelegt. Wenn zu Beginn die Leitung öffentlich sagt, was sie sich von der Teamsupervision verspricht und Team und Supervisor*in sich dazu verhalten können, wird eine erste Grundlage für die Arbeitsallianz gelegt. Ja, es ist komplex auf der Beziehungsebene. Aber auch handhabbar.

Chance und Crux der Beziehung in der Beratung

Welche Chance liegt für Supervisor*innen in dieser unübersichtlichen Arbeit der Triangulierung? Meiner Ansicht nach ganz persönlich ein Zuwachs an Kooperationsfähigkeit und



Selbstbewusstsein. Menschen, die gelernt haben, zu triangulieren, kommen nicht so schnell emotional an ihre Grenzen. Sie müssen sich nicht ständig ihrer Zugehörigkeit versichern und neigen nicht sofort zu Misstrauen und intrigantem Verhalten. Meine Erfahrung in gruppodynamischen Trainings ist, dass manche Menschen überhaupt erst in bewusst erlebter und reflektierter Beziehung zu anderen ihren eigenen Motiven und Interessen auf die Spur kommen, bzw. ihnen die gebührende Beachtung schenken. Sie werden sich erst in Beziehung zu anderen ihrer selbst bewusst. Kein kleiner Schritt. Selbstbewusst zu wissen, was man will, und damit auch noch in gemeinsamer Arbeit wirksam werden zu können, ist schon ein großes Glück. Wer in Beziehung zu und mit anderen arbeitet, wird mit der Zeit darin besser. Beratende können diese Erfahrungen laufend haben, wenn sie dafür offen sind. Und manche können sich von dieser Bestätigung auch nicht mehr lösen. Möglicherweise werden Menschen, die ausreichend Beziehungskompetenz erworben haben, ihre Tage etwas selbstbestimmter erleben und gelassener nehmen. Ich jedenfalls arbeite daran.

Die Crux der Beziehungsarbeit würde ich anders beschreiben. Betrachte ich die Beratung als Sohn eines Schreiners, fällt meine Bewertung der Beziehungsarbeit ambivalenter aus. Misst man Professionalität an Kompetenz, Erfahrung, wiederholbaren Ergebnissen und Effizienz, so war mein Vater ein sehr professioneller Arbeiter. Er konnte sehr gute Ergebnisse schnell und im Prinzip beliebig oft reproduzieren. Skills und Routine eben. Er wusste, wie es geht mit seinem Werkzeug und Material. Das können Beratende, die mit Menschen statt mit Hobel und Holz arbeiten, so nie sagen. Die zunehmende Erfahrung lehrt eher, die Grenzen des Machbaren zu akzeptieren und Beratung als das zu verstehen, was sie ist: ein gemeinsames Werk der Klient*innen mit den Beratenden. Viele der dabei vorausgesetzten Fähigkeiten sind selbst prekär. Mit der empathischen Ausdruckswahrnehmung greift Beratung auf zweifelhafte Erkenntnisquellen zurück. Sie verstrickt die Profis in ihre eigene Bedürftigkeit nach Liebe, Anerkennung und Bindung. Ein Beratungsprozess offenbart Beratenden ihre eigenen gelernten Beziehungsmuster, die manches ermöglichen und anderes verhindern. Beratung kann deshalb klappen, aber wie gut das dann war, ist oft schwer zu sagen. Sie kann auch scheitern, sogar wenn beide Seiten den Erfolg sehr wünschen. Wer in Beziehung arbeitet, liefert sich einer Psycho- und Gruppendynamik aus, die zu komplex sind, um hohen Ansprüchen an Reproduzierbarkeit oder Effizienz zu genügen. Es dauert, solange es dauert. Und es wird dabei herauskommen, was kann. Der beratenden Beziehungsarbeit haftet noch mehr als der Sozialarbeit, von der sie abstammt, immer auch etwas konstitutionell Semiprofessionelles an.

Und zugleich ist die Beziehungsarbeit und damit auch Beratung der Ort, an dem wir Menschen uns mit unserem Menschsein am intensivsten befassen. Und wo wir eine echte Chance haben, unseren Vorurteilen und unbewussten Interessen und Konflikten durch Rückmeldungen auf die Spur zu kommen. Dieser Kontakt kann viel bewegen und ändern - persönlich, in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft.



Literatur

Benjamin, J. (2020), Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht, Klostermann Frankfurt am Main

Busse, S., Tietel, E. (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht

Cassirer, E. (1990). Philosophie der symbolischen Formen, Dritter Teil, Phänomenologie der Erkenntnis. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt.

Dornes, M. (2003), Die frühe Kindheit. Entwicklungspsychologie der ersten Lebensjahre, S. Fischer Frankfurt am Main

Flückiger, Ch., Horvath A., Del Re A. C., Symonds D., Holzer C. (2015), Bedeutung der Arbeitsallianz in der Psychotherapie, in: Psychotherapeut DOI 10.1007/s00278-015-0020-0, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Pühl, H. (2009), Auftragsklärung. Interventionen auf dem Weg zur Konstituierung eines Beratungssystems, in: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, Verlag für Sozialwissenschaften

Stern, D. N. (2023), Der Gegenwartsmoment. Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag, Brandes & Apsel Frankfurt am Main

