



**Denise Arber**

Arbeitet als Supervisorin und Kunsttherapeutin in ihrem Atelier in Solothurn sowie als Geschäftsleiterin in der Kindertagesstätte Lorenzen. Anregen will sie sorgfältige Urteilsbildungsprozesse als Grundlage individueller und gesellschaftlicher Entwicklung.

## **„Da wurde sie bitterböse, holte den Frosch herauf und warf ihn gegen die Wand“**

### **- oder was das Märchen vom Froschkönig der Brüder Grimm mit meinem Erleben und Erfahrungen in Teamentwicklungsprozessen zu tun hat**

In einigen Teamsupervisionen kommt es mir vor, als sässe ich mitten im sumpfigen Wald, im Kreise von glitschig-grünen Fröschen. Die Stimmung ist kühl und distanziert. Sie quaken professionell. Nebel zieht durchs Moor. Die Teammitglieder formulieren ihre Erwartungen folgendermassen: „Wir möchten das Vertrauen stärken, direkt aufeinander zugehen können, auch in heiklen Situationen die Teamkolleginnen mutig ansprechen, wir wollen uns öffnen, in einem wärmeren Teamklima arbeiten“ usw.

In diesem Artikel beziehe ich mich auf die Begleitung von Teams, die ihre Verbindungsqualitäten stärken wollen. Wie erlebe ich als Supervisorin die Beratung solcher Systeme? Inwiefern haben die Erfahrungen etwas mit dem Märchen ‚des Froschkönigs‘ zu tun?

*Der Frosch antwortete: »Deine Kleider, deine Perlen und Edelsteine und deine goldene Krone, die mag ich nicht. Aber wenn du mich liebhaben willst und ich dein Geselle und Spielkamerad sein darf, wenn ich an deinem Tischlein neben dir sitzen, von deinem goldenen Tellerlein essen, aus deinem Becherlein trinken, in deinem Bettlein schlafen darf, dann will ich hinuntersteigen und dir die goldene Kugel heraufholen.«*

### **So ist das also, der Frosch hat Erlösungsphantasien!**

Ein Leiter aus dem Sozialbereich ruft an. Das Team möchte sich endlich entwickeln – sehr erfreulich, findet der Leiter. Das Honorar ist nicht so wichtig – Hauptsache die Supervision findet bald statt und wirkt. Auch er hofft auf Erlösung, genau wie der Frosch im Märchen. Wir finden einen Termin. Der Leiter ist froh, dass er eine Supervisorin gefunden hat. Bei mir schleicht sich ein ungutes Gefühl ein. Wollen die gerettet werden?

*»Ach, ja«, sagte sie, »ich verspreche dir alles, was du willst, wenn du mir nur die Kugel wiederbringst. « Sie dachte aber, der einfältige Frosch mag schwätzen, was er will, der sitzt doch im Wasser bei seinesgleichen und quakt und kann keines Menschen Geselle sein! (...) Die Königstochter war voll Freude, als sie ihr schönes Spielzeug wiedererblickte, hob es auf und sprang damit fort.*

Bereits am Telefon und v.a. während des Beratungsprozesses, verspüre ich denselben Impuls, wie die Prinzessin. Ich möchte davonspringen – den Supf hinter mir lassen. Ich habe keine Lust mit denen Ball zu spielen. Ich empfinde Widerstand und kann mich nicht verbinden. Wie kommt es zu dieser abweisenden Geste? Am liebsten würde ich die Termine absagen, noch lieber die Beratung beenden. Aber das geht nicht – ich habe ein Versprechen (Vertrag) abgegeben.

*Sie lief (Prinzessin) und wollte sehen, wer draussen ist. Als sie aber aufmachte, saß der Frosch vor der Tür. Da warf sie die Tür hastig zu, setzte sich wieder an den Tisch, und es war ihr ganz ängstlich zumute.*



Das Team wird kommen (wie der Frosch im Märchen zur Prinzessin kommt). Es gibt kein Zurück, kein Ausweichen. Ich merke, wie ich im Vorfeld nervös werde. Ein beklemmendes Gefühl, ich bereite mich besonders sorgfältig vor, wohl in der Hoffnung, dadurch ruhiger zu werden. Ja, ich nehme meine Ängste deutlich wahr, versuche mich zu konzentrieren, mich mental mit den Teammitgliedern zu verbinden, mich auf sie einzulassen. Aber mit denen gemeinsam aus einem Teller essen? Oh nein! Das Risiko selbst verschlungen zu werden ist zu gross. Empfinde ich dasselbe wie die Teammitglieder? Haben auch sie Angst vor dem glitschigen Frosch?

*Da sagte der König: »Was du versprochen hast, das mußt du auch halten! Geh nur und mach ihm auf!« Sie ging und öffnete die Tür. Da hüpfte der Frosch herein und hüpfte ihr immer nach bis zu ihrem Stuhl. Dort blieb er sitzen und rief: »Heb mich hinauf zu dir!« Sie zauderte, bis es endlich der König befahl. Als der Frosch auf dem Stuhl war, wollte er auf den Tisch, und als er da saß, sprach er: »Nun schieb mir dein goldenes Tellerlein näher, damit wir zusammen essen können.« Der Frosch ließ sich's gut schmecken, ihr aber blieb fast jeder Bissen im Halse stecken*

### **Wovor haben die Teammitglieder Angst, vor wem oder was distanzieren sie sich?**

Wie kommt es in einem Team zu einer Erstarrung, zur Verstrickung und Unverbundenheit? Wo ist der König (das Ich) der Teammitglieder? Diese Instanz, die steuert, zuspricht, Mut macht, Aufrichtigkeit und Bewusstheit ermöglicht. Haben sich die Mitglieder längst in ihr Ego zurückgezogen und tun nur noch was nützlich ist. Versuchen Sie im Privaten Ausgleich zu finden?

Mir ist aufgefallen, dass in den beschriebenen Teamsituationen, Krankheiten wie Depressionen, Rückenprobleme, Burnouts aber auch Unfälle gehäuft vorkommen. Die ‚Gesunden‘ fragen sich dann: Wie gehen wir mit den vielen Krankheitsausfällen um, wie tragen die ‚Hinterbliebenen‘ die Arbeitslast der ganzen Gemeinschaft? Selten wird gefragt, wo der Schrecken liegt, was das Klima so sehr vergiftet? Die Erkrankten berichten jedoch von Schuldgefühlen. Trotzdem suchen sie Schutz im Rückzug. Oder versuchen sie durch ihre Krankheit Empathie im Team zu wecken, dadurch das Klima zu erwärmen?

Zurück zur Supervision: Wir sitzen da, die Angst mahnt die Teammitglieder zur Vorsicht. Anliegen werden mit Bedacht, wohl formuliert geäußert – oder auch verschwiegen und Gefühle nicht mitgeteilt. Auch bei mir, nehme ich Zurückhaltung wahr. Die Alarmlichter blinken, eine innere Stimme sagt:

„Achtung, Übergriffes droht - halte dich bedeckt, werde unsichtbar und verhalte dich schlau.“ Das Erkennen der Übertragungen hilft mir bei der Analyse der Situation.

Nun komme ich mit mir und den Teammitgliedern in Kontakt, kann Interventionsformen passend wählen. Es geht darum, einen sicheren Ort zu schaffen, in dem ich die Teammitglieder nicht unmittelbar mit der Teamdynamik konfrontiere. Ich lasse sie Metaphern formulieren – wir analysieren Märchen, schreiben diese um und transferieren sie in Alltagssituationen. In dieser Weise sind sie weniger bedrohlich mit ihren Themen verbunden.

### **Von mir fordert die Begleitung hohe Präsenz, Wahrnehmungsfähigkeit und Empathie**

Ich halte mich mit Urteilen und Lösungsideen jeglicher Art zurück. Übernehme keine inhaltliche Verantwortung – leite geduldig den Prozess und formuliere Fragen. Es braucht Geduld und Zeit. Oft ist in solchen Teams beides Mangelware. Der Spar- und Legitimationsdruck im Sozialwesen ist gross und die Arbeitsweisen konzentrieren sich auf strukturierte, effiziente Methoden. Klientel und Sozialarbeitende müssen innerhalb klarer Vorgaben funktionieren. Die meisten Teammitglieder bezeichnen ein solches System als professionell und erkennen die zugrundeliegende, menschenverachtende Haltung nicht. Sie verwalten und werden selbst verwaltet. Sie führen direktive, sachliche Gespräche nach Checklisten, vermeiden psychosoziale Gespräche, denn das braucht zu viele Ressourcen, und sie freuen sich über ihre Effizienz. Triagieren ist das Zauberwort. Jeder Fall der an eine andere Stelle überwiesen wird, kann als Erfolg verbucht werden.

Manche Teams wollen sich in der Supervision in gewohnter Weise mit Sach- und Organisationsthemen beschäftigen. Sie meinen, wenn sie sich noch besser organisieren, dann würden sich ihre Probleme lösen. Nach einiger Zeit erkennen sie jedoch, dass sie so nicht weiterkommen. Sie haben zwar ein effizientes Krankheitsmanagement, Checklisten für Krisen, Handlungsanleitungen im Umgang mit schwieriger Klientel erstellt, aber das Klima ist nach wie vor frostig, die Krankheitstage zahlreich und es stellt sich zusehends eine Mentalität von „Dienst nach Vorschrift“ ein.

*Da wurde sie bitterböse, holte ihn (den Frosch) herauf und warf ihn gegen die Wand. »Nun wirst du Ruhe geben«, sagte sie, »du garstiger Frosch!« Als er aber herabfiel, war er kein Frosch mehr, sondern ein Königssohn mit schönen freundlichen Augen. Der war nun nach ihres Vaters Willen ihr lieber Geselle und Gemahl. Er erzählte ihr, er wäre von einer bösen Hexe verwünscht worden, und niemand hätte ihn aus dem Brunnen erlösen können als sie allein, und morgen wollten sie zusammen in sein Reich gehen.*

### **Was für ein emanzipatorischer, aggressiver Impuls!**

Es braucht demnach ein neues Bewusstsein. Man muss den Frosch an die Wand werfen! Dies ist eine impulsive Handlung. Die Prinzessin, übernimmt als Repräsentantin der Wirklichkeit Verantwortung für sich selber! Sie folgt keiner Autorität (Über-Ich) mehr. Sie wagt es, sich mit dem glitschigen, verschlingenden grünen Frosch zu konfrontieren. (Grün = totes Bild es Lebens, Schattenphänomene; Frosch als Repräsentant eines schrecklichen, beziehungslosen, gesellschaftlichen Mutterphänomens, das via Institutionsleitungen vermittelt wird.)

Wenn die Teammitglieder wie die Prinzessin handeln, eigenverantwortlich entscheiden, fortan selber denken, ein Bewusstsein für gute Sozialität entwickeln, ihre Arbeitsweise und Teamkultur entsprechend ethisch-sozial gestalten - dann gelingt ihnen die Befreiung aus dem Bann. Sie erkennen die Hohlheit verordneter Überformierung, von starren Abläufen und Methodenpflicht. Massnahmen, die wie ein Deckmäntelchen über die chaotischen, verstrickten betrieblichen und gesellschaftlichen Realitäten gelegt werden. Vielleicht ist es ein Versuch den Irrsinn im Sozialwesen zu legitimieren? Die Betroffenen merken, dass sie sich verführen liessen, dass sie mittels Streicheleinheiten und Schweigegelder in Form von finanziellen Anreizen und guten Qualifikationen eingefroren wurden. Einzelne, die sich nicht einfügen haben, wurden isoliert, zu Sündengeissen stigmatisiert - sie mussten gehen.

Wer steckt hinter solchen Systemen? Warum lassen Menschen sich in dieser Weise verführen? Warum wurde der Frosch nicht längst an die Wand geworfen und warum hat man sich bisher auf die Behandlung von Symptomen und Nebenwirkungen beschränkt?

Aber manchmal fassen die Teammitglieder Mut. Sie erkennen ihr Dilemma, nehmen sich selber und die Andern wahr. Sie lassen sich nicht länger durch Über-Ich-Instanzen manipulieren und instrumentalisieren. Sie nehmen das Heft selber in die Hand und entwickeln ihre Identität. Schritt für Schritt gelingt es ihnen, einen ‚feinen Teppich‘ zu weben‘ (vgl. *Märchen: die drei Federn*). Sie stärken die Verbindungsqualität und es entsteht tatsächlich die gewünschte Kultur vertrauensvoller Zusammenarbeit (im Märchen wird Hochzeit gefeiert). Wenn es gelingt, dann findet Verwandlung statt.

### **Die Angst fällt wie dürres Laub von den Bäumen – es ist eine grosse Befreiung für alle Beteiligten**

Alles wird nun leichter, ungezwungener. Ich erkenne den Wandel daran, dass ich mich auf die Supervisionsstunden und das Wiedersehen mit dem Team freue. Es wird gelacht und die Teammitglieder sprechen frei von der Leber weg – hören zu, vertrauen einander auch peinliche und schwierige Episoden aus dem Arbeitsalltag an. Es dürfen Fehler gemacht werden und man respektiert einander vorbehaltlos in den persönlichen Eigenarten. Es ist der Moment, wo die Bänder von den Herzen abgesprungen sind.

*Noch einmal und noch einmal krachte es auf dem Weg, und der Königssohn meinte immer, der Wagen bräche. Doch es waren nur die Bänder, die vom Herzen des treuen Heinrich absprangen, weil sein Herr nun erlöst und glücklich war.*