

Die Konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren

Kornelia Rappe-Giesecke

Überarbeitete Fassung Aufsatzes aus:

Heft 2/ 2002 der Zeitschrift Supervision: Supervision im Spiegel der Zeit – Heft zum 20 jährigen Bestehen der Zeitschrift. S. 55-65

Zusammenfassung

Die Wurzeln der Supervision sind natürlich sehr viel älter, aber gerade in den letzten zwanzig Jahren hat sich die Profession rasant entwickelt. Der Aufsatz zeichnet nach, womit sie sich auseinander gesetzt hat, was sie integriert, zeitweilig vergessen und dann wieder entdeckt hat. Was während dieser verschiedenen Phasen als zufällig und oft auch überzogen erschien, erweist sich rückblickend als sinnvoller Schritt auf dem Weg zur Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Konzepts von Supervision, das wir heute haben.

Einführung

Zwanzig Jahre Zeitschrift Supervision bedeutet zwanzig Jahre Geschichte der Auseinandersetzung mit den wissenschaftliche Grundlagen und mit der Praxis der Supervision. Mit Geschichte beschäftigt man sich, wenn es Anlässe gibt und weil man sich seiner selbst versichern will: Wer bin ich, was sind meine Wurzeln, womit habe ich mich im Laufe meiner Geschichte auseinandergesetzt und wie habe ich und hat sich in diesen Prozessen meine Identität geformt? Dieser Blick zurück ist uns aus der Supervision vertraut, hier geht es darum, die jüngste Geschichte der Profession Supervision Revue passieren zu lassen.

Geschichte kann man als Chronologie von Ereignissen, als Prozess der Veränderung und als Entwicklung beschreiben. Chronologie meint die Abfolge von Ereignissen in einer zeitlichen Reihenfolge. Wir kennen diese Perspektive vermutlich alle aus unserem Geschichtsunterricht: Zahlen und Ereignisse, deren innerer Zusammenhang oft verborgen blieb . Wenn man von Veränderung spricht, vergleicht man mindestens zwei Ereignisse miteinander, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattgefunden haben. Man nutzt also zwei Parameter, die Zeit und einen weiteren, den man setzt. Eine Veränderung als Entwicklung zu bezeichnen setzt voraus, dass man einen dritten Parameter einführt, einen Bewertungsmaßstab (Giesecke 2002,

172ff). Man kann demnach nicht von Entwicklung sprechen ohne einen Standpunkt zu beziehen. Übertragen auf die Entwicklung des Supervisionskonzepts lässt sich die Unterscheidung z.B. so anwenden: Zunächst einmal kann man feststellen, dass im Laufe der letzten zwanzig Jahre eine Auseinandersetzung mit der Psychotherapie, der Gruppendynamik und der Organisationsberatung und zwar in dieser historischen Reihenfolge stattgefunden hat, dies beschreibt die Chronologie der Ereignisse. Von Veränderung kann man reden, wenn man den Stand der Theoriebildung von vor zwanzig Jahren mit dem heutigen vergleicht. Dann stellt man fest, dass die Supervision mehr Theorien zu Verfügung hat, um ihren Gegenstand zu erklären. Dies als Entwicklung zu bezeichnen, setzt einen Wertmaßstab voraus. Meiner ist, dass die Phänomene mit denen wir es in der Supervision zu tun haben überkomplex sind und man verschiedene Theorien braucht, um die Probleme auf verschiedenen Emergenzniveaus ansehen und erklären zu können. Jemand, der der Auffassung ist, dass eine Theorie, z.B. die des intrapsychischen Geschehens, ausreichend ist, um die Probleme, die SupervisandInnen einbringen, zu erklären, wird diese Veränderung nicht als Entwicklung verstehen, sondern es eher als Entwicklung bezeichnen, wenn sich die Theorien der Strukturen und Prozesse des Intrapsychischen verfeinert haben. Meiner Beschreibung der Geschichte der konzeptionellen Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren liegen Werte und Bewertungen zugrunde, die man nicht teilen muss. Während wir uns als Profession noch über die Chronologie der wichtigen Ereignisse und die Veränderungen einig werden können, wird dies bei der Bewertung dessen, was als Entwicklung anzusehen ist, nicht mehr der Fall sein. Ich denke, dass es wichtig ist, sich über die eigenen Bewertungsmaßstäbe klar zu werden, in Rechnung zu stellen, dass andere möglich sind und in der fachlichen Diskussion diese Bewertungen im Sinne des Dialogs ‚in der Schwebe zu halten‘ und die Bewertung zeitlich zu verzögern, also das was man im Dialog mit ‚suspending‘ bezeichnet zu praktizieren (Beucke-Galm 2001). Welche Bewertung liegt nun dieser Retrospektive zugrunde?

Meine Grundannahme zur Entwicklung der Supervision ist, dass Veränderungen, die zunächst scheinbar zufällig passiert sind und eine zunächst zusammenhanglose Kette von Ereignissen darstellten, sich im nachhinein als sinnvoll aufeinander bezogene Phasen verstehen lassen. Dieses Phänomen ist mir aus der Karriereplanung sehr vertraut: Die Präferenz für eine von mehreren möglichen Handlungsalternativen, die Entscheidung vom bisherigen Weg abzugehen, bekommen rückwirkend betrachtet eine andere Bedeutung. Man kann meist auch nur im Nachhinein und mit Hilfe von

außen den verdeckten Sinn dieser Entscheidung verstehen. Ich geh davon aus, dass sich die Supervision in den letzten zwanzig und auch schon in den davor liegenden zwanzig Jahren in sinnvoller und gar nicht willkürlicher Weise mit verschiedenen äußeren Einflüssen auseinandergesetzt hat, einiges aus benachbarten Disziplinen übernommen, integriert und dabei verändert hat. Keine dieser Auseinandersetzungen mit fremden Theorien und Methoden erscheint mir vergebens: Case Work, Andragogik, Praxisanleitung, Ausbildungssupervision, angewandte Gruppendynamik, Psychoanalyse und andere Therapieverfahren wie Psychodrama und Gestalttherapie, Systemische Theorie und Beratung, Organisationsentwicklung, Kommunikationstheorien, Coaching und zuletzt den Gesellschaftstheorien.

In diesen Einflüssen sind oft Beratungsverfahren mit Theorien vermischt, teilweise sind es rein methodische Vorgehensweisen, wie sie in den Therapeutischen Schulen entstanden sind. Der Sinn dieser Auseinandersetzung mit dem ‚Fremden‘ ist darin zu sehen, dass wir es in der Supervision mit überkomplexen Phänomenen zu tun haben: Da es um berufliche Beratung geht, weisen die eingebrachten Probleme immer mehrere Ebenen auf: Person, Profession, Funktion, Organisation und Klientel . Meine These ist, dass die konzeptionelle Entwicklung der Supervision so zu verstehen ist, dass sie uns mit ihren verschiedenen Phasen nach und nach ein umfassendes Theoriegerüst und Praxismodell zur Verfügung gestellt hat, um diese verschiedenen Ebenen adäquat verstehen und zum Nutzen der SupervisandInnen bearbeiten zu können. Das bedeutet, dass zum ‚state of the art‘ der Supervision gehört, diese verschiedenen Theorie- und Praxismodelle zu kennen, sie situationsadäquat anwenden zu können und sie so auszuwählen und aufeinander zu beziehen, dass sie eine gute und stabile Basis für die eigene professionelle Identität liefern.

Was ist eine Beratungskonzept?

David Kantor, ein systemischer Familientherapeut und Organisationsberater aus Boston sagt, dass jeder Berater und damit auch jede Profession m.E. ein Modell davon haben muss, wie sie ihre Beratung verstehen:

1. Was ist ihr Gegenstand und wie will sie ihn verstehen? (theory of the thing)
2. Wie findet Veränderung statt, bzw. wie kann dieser Prozeß gesteuert werden? (theory of change)
3. Wie sieht die ideale Praxis aus? (practice model)

4. Welche Kompetenzen und welche Werkzeuge brauchen gute Berater (capacity building)

Ich habe diese Theorie ein Modul erweitert um

5. Die allgemeine Beratungstheorie (theory of consulting)

David Kantors Modell ist auf verschiedene Formen von Beratung anwendbar. Ich habe in der folgenden Abbildung Präzisierungen dessen, was in die einzelnen Module gehört, wenn man den heutigen Stand der Supervision beschreibt, vorgenommen. Die folgenden Kapitel nutzen die Kategorien dieses Modell um die Ereignisse in der geschichtlichen Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren aufeinander zu beziehen. Ich beginne mit dem letzten Punkt, der allgemeinen Beratungstheorie und folge dann Kantors Systematik ((hier Abbildung 1 Module des Beratungskonzepts Supervision))

Theory of Consulting

Expertenberatung, Klientenzentrierte Gesprächsführung, Therapieverfahren, Systemische Beratung, Balintgruppenarbeit, Organisationsberatung und die Forschung über Beratung haben in den letzten Jahren Beiträge zur Entwicklung einer allgemeinen Beratungstheorie geleistet, die von der Supervision aufgegriffen und in ihr Konzept integriert worden sind. Ich möchte die Entwicklung der Erkenntnisse in fünf Bereichen nennen:

- Die Konstruktion des Settings,
- Eine Typologie von Beratung,
- Phasen des Beratungsprozesses,
- Maximen für Interventionsverhalten,
- Erkenntnistheoretische Grundlagen.

Konstruktion des Settings

Die Konstruktion des Settings wird durch professionelle Regeln der Gestaltung von Rahmenbedingungen für verschiedener Beratungsformen gesteuert. Dazu zählen Maximen für die Gestaltung der System- Umwelt-Beziehung, die Benennung der Funktion der Supervision und die Gestaltung der Prozesse und Beziehungen innerhalb des Beratungssystems ‚Supervision‘. Vor zwanzig Jahren war insbesondere in der therapeutisch orientierten Supervision das Bewusstsein dafür, dass man klare Rahmenbedingungen schaffen muss und dass Kontrakt sowohl Kontaktgestaltung als auch Gestaltung der geschäftlichen Beziehungen meint, noch nicht so weit

entwickelt wie heute, wo schriftliche Kontrakte und der Dreiecksvertrag zum Standard geworden sind. Der zweite Aspekt, der zur Gestaltung des Settings gehört ist, dass sich ein Bewusstsein dafür entwickelt hat, dass sich das Setting an dem Ziel der Beratung ausrichten muss. Hatten wir vor zwanzig Jahren nur wenige Settings für die vorgebrachten Anliegen anzubieten, so hat sich heute eher die Maxime durchgesetzt: ‚form follows function‘ und das Angebot an verschiedenen Settings erweitert.

Aus der Systemtheorie haben wir die Idee übernommen, dass man **mindestens vier verschiedene Systemtypen in der Beratung unterscheiden** muss: Das BeraterInnensystem, das Auftraggebende System, das Auftragnehmende System und das sogenannte Beratungssystem, ein System, das aus den BeraterInnen und den Ratsuchenden neu konstituiert wird. Alle diese Systeme haben ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten und es ist die Kunst der BeraterInnen, diese Systeme aneinander anzukoppeln und gleichzeitig so voneinander abzugrenzen, dass eine produktive Arbeit im Beratungssystem Supervision möglich ist. Die Themen, die auf dem Hintergrund dieses Modells effektiver abgehandelt werden können, sind Verschwiegenheit, Dreiecksvertrag, Allparteilichkeit und die Frage ob man von außen in Systeme intervenieren kann oder nicht.

Typologie von Beratung

Ed Schein, einer der Pioniere der Organisationsberatung hat eine sehr brauchbare Typologie von Beratung entwickelt: Er unterscheidet Expertenberatung, Beratung nach dem Arzt- Patienten-Modell und Prozessberatung (2000). Supervision operiert - jedenfalls dem Anspruch nach- mit dem Modell der Prozessberatung, d.h. der geteilten Verantwortung und der rollenden Planung. Dies unterscheidet sie von einer ihrer Wurzeln, nämlich der Praxisanleitung, die nach dem Expertenmodell arbeitet und auch von der Unternehmensberatung, die ebenfalls dieses Modell präferiert. Während therapeutische Verfahren eher nach dem Arzt-Patienten-Modell gestaltet werden, hat die Supervision eine größere Nähe zu Organisationsberatung, die dem Prozessberatungsmodell folgt. Die einzelnen Supervisionskonzepte unterscheiden sich je nach Herkunft danach, ob sie einen Wechsel zwischen diesen verschiedenen Typen während eines Supervisionsprozesses zulassen oder nicht. Manche Konzepte, vor allem diejenigen, die ihre Wurzeln im therapeutischen Bereich haben, lehnen Instruktion - also kurze Phasen der Expertenberatung - als Mittel der Beratung ab, während andere, eher aus dem andragogischen, pädagogischen Bereich kommende Konzepte dies als integrativen Bestandteil haben. Vom Anspruch her

arbeiten alle Supervisionskonzepte als Prozessberatung, in der Realität wird es eine Mischung dieser drei Typen sein. Die drei Typen unterscheiden sich u.a. danach, wie voraussetzungsvoll sie sind, wobei Expertenberatung die voraussetzungsvollste ist, weil der Klient sowohl die Diagnose als auch die Indikation selbst stellt, und die Auswahl des Experten trifft. Sie unterscheiden sich zweitens dadurch, wie sie die Beziehung zwischen Berater und Ratsuchenden typisieren und welche Paradoxien dabei entstehen.

Phasen des Beratungsprozesses

Jeder Beratungsprozess beginnt mit einer Phase der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -auswertung, die Voraussetzung dafür schafft zu entscheiden, was das Ziel der Beratung sein kann. Erst danach kann man die Wahl für ein bestimmtes Setting und ein Programm treffen. In der Supervision war diese Anfangsphase zunächst nicht sehr ausdifferenziert, alles fand in einer Sitzung statt, hieß sie nun Kontraktverhandlung, Kennen lernen oder Sondieren. Inzwischen sind die Standards der Prozessqualität von Supervision so weit entwickelt, wie ich es im Kapitel ‚practice model‘ beschreiben werde.

Interventionsverhalten

Die Maximen für das Interventionsverhalten in der Supervision sind stark durch die Klientenzentrierte Gesprächsführung, die Psychoanalyse, die Systemische Beratung und die Prozessberatung beeinflusst worden. Alle diese Konzepte haben ihren Beitrag dazu geleistet, den Supervisoren bewußt zu machen, von welchen Grundannahmen über die Beziehung zwischen Berater und Ratsuchenden sie ausgehen, wenn sie intervenieren. Wofür können sie die Verantwortung übernehmen: Für die Lösung, für die Umsetzung, für die Erkenntnis, oder lediglich für die Rahmenbedingungen, die es den Klienten ermöglichen selbst ihre Lösungen zu finden? Kommt man über die Analyse der als defizitär empfundenen Situation der SupervisandInnen zum Ziel oder durch die Arbeit an den Ressourcen? Reicht es positive Lösungsmöglichkeiten zu finden, oder muss die Situation im Hinblick auf biographische Erlebnisse durchgearbeitet werden? Ich glaube, dass aus dem früheren ‚entweder-oder‘ einer psychoanalytischen oder systemischen Orientierung inzwischen ein ‚sowohl-als-auch‘ geworden ist. Hat man als SupervisorIn diese Bandbreite an Intervention zur Verfügung, so kann man situationsadäquat das Eine oder das Andere einsetzen. Dahinter steht auch je wieder die Idee, dass eine einzige methodische Orientierung

nicht ausreicht Der ‚Kampf der Schulen‘, der vor zwanzig Jahren sehr heftig war, wurde zu Gunsten der SupervisandInnen entschieden.

Erkenntnis- und lerntheoretische Überlegungen

Wie gewinnen Ratsuchende Erkenntnisse und wie lernen sei eigentlich? Hierzu geben verschiedene Disziplinen und methodische Ausrichtungen uns Antworten, die in die allgemeine Beratungstheorie eingegangen sind. Ein wesentliches

Erkenntnisinstrument, das wir der Balint-Gruppenarbeit zu verdanken haben, ist die Arbeit mit Spiegelungsphänomenen (Rappe-Giesecke 2000). Dahinter steht die Grundannahme, dass Erkenntnis sowohl durch Selbstbeobachtung und -reflexion als auch durch Umweltbeobachtung erreicht werden kann. Wir können mit distanziert beobachterischem Blick die im Fall geschilderten Ereignisse analysieren und wir können in der Beratungssituation Introspektion betreiben und uns fragen, was wir im Moment erleben. Mein Eindruck ist, dass beide Wege der Erkenntnis Eingang in alle Supervisionskonzepte gefunden haben. Es spiegelt sich beständig alles in allem, je nachdem welche "Brille" wir aufhaben, können wir es erkennen oder nicht.

Eine andere Idee über Lernen und Veränderung, die aus der Aktionsforschung und der Gruppendynamik kommt, ist die, dass Lernprozesse erst dann stattfinden können, wenn wie Lewin es ausdrückt, die Systeme ‚aufgetaut sind‘ und dann im zweiten Schritt ein Prozess des ‚Verlernens‘ und ‚Umlernens‘, wie Balint es formuliert hat, geschehen muss, damit man im dritten Schritt den Veränderungsprozess ‚wieder einfrieren‘ kann und den Ratsuchenden zu einer ruhigeren Phase des Probierens und Umsetzens verhelfen kann (Rappe-Giesecke 2000). Meine Erfahrung aus der Erwachsenenbildung ist, dass das Bild des ‚Nürnberger Trichters‘, d.h. des Vermittelns von Neuem, sei es Wissen oder Erkenntnis, bei Erwachsenen nicht passt. Hilfreicher finde ich die Computermetapher: Bei erwachsenen berufstätigen Menschen sind die Speicher meist schon ziemlich voll. Man kann nicht beständig neue Dateien dazu packen, es ist nötig, die Speicher aufzuräumen, die Festplatte zu formatieren, die Dateinamen zu verändern, neue Ordner zu schaffen, alte abzuschaffen und die Dateien neu zuzuordnen. Die Metapher meint, dass die alten Erfahrungen neu sortiert und in Beziehung zum Neuen gesetzt werden müssen und gelegentlich muss auch mal etwas in den Papierkorb geworfen werden, was nur noch Speicherkapazität wegnimmt.

Während vor zwanzig Jahren die Erkenntnisgewinnung durch Selbsterfahrung stark favorisiert wurde, und in Abgrenzung zur Praxisanleitung -einer Wurzel der Supervision- entwickelt wurde, so ist heute nach meinem Eindruck wieder beides integrierbar.

Man muss nicht alles über Reflexion und Introspektion mühsam erarbeiten, was uns als gesellschaftlich ausgearbeitetes Wissen bereits zur Verfügung steht. Berater können den Ratsuchenden Modelle wie z.B. das der Entwicklungsphasen von Organisationen oder der Regeln für eine gelungene Teambesprechung anbieten, wenn sie bemerken, dass dies den Ratsuchenden nicht zur Verfügung steht, und ihnen die Freiheit lassen dieses Modell anzuwenden oder nicht. Die einseitige Fixierung auf entweder Selbsterfahrung oder Instruktion ist überwunden.

Practice model

Beratungsarchitektur und -design

Diese Begriffe kommen aus der Systemischen Organisationsberatung. Königswieser und Exner (1998) haben sie eingeführt um deutlich zu machen, dass das Primat nicht auf den Methoden sondern auf der Schaffung der ‚Räume‘ für die Beratung liegt. Zunächst gestalten die Berater genau wie die Architekten gemeinsam mit ihren KundInnen oder KlientInnen das Haus (das Setting), dann designen sie die Innenausstattung (Supervisionsprogramme) und erst danach kommt die Entscheidung für Materialien (Methoden). In der Supervision wie auch in der Organisationsberatung standen vor zwanzig Jahren die Methoden noch im Mittelpunkt. Die Diskussion über Dreiecksverträge, über die Handhabung der Verschwiegenheitspflicht in Organisationen, über die Zusammenarbeit mit anderen Beratern oder mit Führungskräften in der Organisation spiegeln das gestiegene Bewusstsein für die Notwendigkeit, die Architektur des Supervisionssystems zu gestalten. Der Unterschied zwischen Supervision und Organisationsberatung ist an dieser Stelle, dass Supervision *ein* Setting etabliert, das seine System-Umwelt-Beziehungen regeln muss, während Beratungsarchitektur in der Organisationsentwicklung meint, dass man verschiedene Beratungssysteme konstruiert, die zugleich aufeinander bezogen und voneinander abgegrenzt werden müssen. Die Innengestaltung der Räume, das Design meint, mit welchem Programm ich arbeite: Fallarbeit, Selbstthematization, Institutionsanalyse oder eine Kombination dieser oder anderer Programme. Erst nach dieser Entscheidung stellt sich die Frage, welche Methoden innerhalb dieser Programme einzusetzen sind.

Der ideale Ablauf

Die Auseinandersetzung mit therapeutischen Verfahren und mit der auf der Aktionsforschung beruhenden Organisationsberatung hat neue Standards für die

Prozessqualität von Supervision generiert. Der ideale Ablauf eines Beratungsprozesses umfasst die Phasen: Erstkontakt, Sondierungsgespräch, Kontrakt, Diagnose, Intervention, Abschluss und Evaluation (Rappe-Giesecke 1999). Diese Phasen finden sich mehr oder weniger ausgeprägt in verschiedenen Konzepten wieder, es ist klar, dass man keine dieser Phasen überspringen kann ohne den Erfolg der Supervision zu gefährden. Die Supervisionsprozesse, die ich vor 25 Jahren empirisch untersucht habe, wiesen diese interne Differenzierung noch nicht auf. Es gab meist keine Kontraktverhandlungen, Sondierung, Kontrakt und Diagnose fielen zusammen, falls sie überhaupt stattfanden. Die Qualitätsdiskussion wird sicherlich dazu beitragen die Prozessqualität von Supervision weiter zu erhöhen.

Typen von Supervision

((hier Abbildung 2 Typen von Supervision im Anhang))

Eine der Wurzeln unserer heutigen Supervision, die *Ausbildungssupervision*, d.h. die Begleitung von AusbildungskandidatInnen beim Erlernen einer in der Regel therapeutischen Methode ist heute ausreichend von der berufsbegleitenden Supervision zu unterscheiden. SupervisorInnen, die Ausbildungssupervision praktizieren, haben in der Regel keine Supervisionsausbildung, ihre Qualifikation besteht darin, die zu lernende Methode exzellent zu beherrschen. Diese Form von Supervision hat einen höheren Anteil an Expertenberatung und sie ist im Gegensatz zur berufsbegleitenden in übergreifende Systeme eingebunden, d.h. sie hat neben der begleitenden auch eine Kontrollfunktion, Verschwiegenheitspflicht wie in der berufsbegleitenden Supervision so existiert nicht. Bei der *berufsbegleitenden Supervision* können wir drei Typen unterscheiden: Klientenbezogene, kooperationsbezogene und rollenbezogene. Diese verschiedenen Formen erfordern unterschiedliche Qualifikationen von den SupervisorInnen und natürlich unterschiedliche Settings. Eine weitere Form ist die *administrative Supervision*, eine der ältesten Wurzeln der heutigen Supervision. Diese Form wird von Fachvorgesetzten und nicht von SupervisorInnen praktiziert. Eine Neuauflage erlebt die administrative Supervision gerade als ‚Coaching durch Führungskräfte‘. *Supervision in OE-Prozessen* meint, dass verschiedene Settings berufsbegleitender Supervision systematisch in Veränderungsprozesse integriert und damit auf andere Beratungssettings bezogen werden. SupervisorInnen, die diese Form praktizieren, müssen ein Grundwissen über Organisationsentwicklungsprozesse haben und die Bereitschaft mitbringen, sich mit Führungskräften und anderen dort tätigen BeraterInnen zu vernetzen.

Alle diese Formen von Supervision wurden vor zwanzig Jahren bereits praktiziert, waren aber noch nicht so deutlich ausdifferenziert.

Programme und Methoden

Zum practice model gehört auch zu wissen, mit welchen Programmen und Methoden man in den verschiedenen Formen von Supervision arbeiten kann. Die Programme entsprechen den verschiedenen Typen von Supervision, je nachdem, ob es um klientenbezogene oder kooperationsbezogene Supervision oder um Rollenklärung geht, braucht man ein anderes Programm. Innerhalb dieser Programme wendet man dann die Methoden oder vielleicht besser gesagt Handwerkszeuge an. Im Programm Fallarbeit kann man mit Methoden des Psychodramas, der Gestaltarbeit, der Balint-Gruppenarbeit u.a. arbeiten. Es gibt inzwischen eine unglaubliche Vielfalt von Handwerkszeugen, der Handwerkskoffer ist gut gefüllt. Wir haben Instrumente aus den therapeutischen Verfahren, aus der Organisationsberatung und aus der Gruppendynamik übernommen. Es ist eine Vielfalt entstanden, die es vor zwanzig Jahren nicht gab. Gleichzeitig hat sich natürlich die Frage entwickelt, wie dieser Handwerkskoffer sinnvoll einzusetzen ist und was eine solche Vielfalt für die Identität der SupervisorInnen bedeutet. Solange sich die professionelle Identität mit der Anwendung einer Methode verknüpfen ließ, stellte sich dieses Problem natürlich nicht. Wenn ich sagen kann, dass ich psychoanalytisch orientierte Supervision mache, so kann sich jeder vorstellen, dass ich mit dem Instrument von Übertragung und Gegenübertragung, mit Spiegelungsphänomenen und mit Erzählungen arbeite. Diejenigen, die heute Supervision lernen, haben es da schwerer: Sie stehen vor einer enormen Vielfalt, fragen sich, wie genau sie das alles lernen und beherrschen müssen, um gute Supervision machen zu können, d.h. nicht nur ein Werkzeug nach dem anderen aus dem Koffer zu holen, was also die integrierende Kraft sein kann. Die Auswahl des Handwerkszeugs kann auf der einen Seite nur durch professionell begründete Entscheidungen getroffen werden und auf der anderen Seite durch die Entscheidung welche Methoden zu mir als SupervisorIn und Person passen. Die Notwendigkeit hier sich immer wieder zu entscheiden endet nicht, sondern ist ein ständiger Begleiter auf dem Weg zur Entwicklung und Veränderung der eigenen professionellen Identität und Kompetenz.

Haltung der SupervisorInnen

Zum practice model gehört für mich auch die Arbeit an der eigenen Haltung als Supervisorin. Sich seiner eigenen Grundannahmen über Menschen, Organisationen,

Gesellschaft und über Beratung bewußt zu werden ist notwendig, um reine Technik – die Anwendung verschiedener Erfolg verheißender Handwerkszeuge - von Beziehungsgestaltung zu unterscheiden. Welche Werten leiten mich bei der Beratung? Wie integriere ich die unterschiedlichen Werkzeuge, die ich zur Verfügung habe? Wie verwende ich das Wissen um die produktiven Rahmenbedingungen von Supervision? Und last not least: Wie komme ich in Situationen, in denen ich nicht nach meinen professionellen Maximen handeln kann, zu guten Entscheidungen? Hier helfen die schon in der allgemeinen Beratungstheorie benannten Maximen für Interventionsverhalten, die aus ganz unterschiedlichen Wurzeln kommend, sich aber heute zu einem wie ich finde neuen und kohärenten Set von Werthaltungen entwickelt haben. Meine Werthaltung ist, dass ich als Supervisorin die Aufgabe habe, den Blick der SupervisandInnen auf das Problem zu erweitern und mit ihnen dadurch zu Handlungsalternativen zu kommen, die sie freier und autonomer machen. Dazu brauche ich **die Idee der Emergenzniveaus**. Wir sind auf die Idee der Emergenz durch unsere empirischen Untersuchungen von Supervisionssitzungen gekommen (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S.601). Wir konnten feststellen, dass im Verlauf von Sitzungen, die nach Selbsteinschätzung der Beteiligten und nach bestimmten Kriterien von uns als ForscherInnen als produktiv bewertet wurden, unterschiedliche Ebenen des Problems bearbeitet wurden: Die Ebene der Psychodynamik in der Professional-Klient-Beziehung, die der organisationalen Rahmenbedingungen und die des Selbstverständnisses des Professionals von seiner Profession, seiner Rolle und Funktion. Emergenz meint, ein Phänomen ist nicht so wie es ist, sondern es erscheint, es emergiert anders, je nach dem aus welcher Perspektive, d.h. mit welcher Brille oder welchem theoretischen Modell ich darauf schaue. In meiner Supervisionspraxis wende ich die im nächsten Kapitel beschriebenen Modelle als ‚Brillen‘ d.h. als mögliche Perspektiven auf die Phänomene an. Zunächst folge ich den SupervisandInnen und setze mir ihre ‚Lieblingsbrille‘ auf, dann biete ich nach und nach andere Brillen an. Eine Supervisionssitzung hat für mich eine hohe Ergebnisqualität, wenn es mir gelungen ist, möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf das Problem einzuführen und wenn die SupervisandInnen zusätzlich zur ‚mitgebrachten‘ eine oder mehrere ‚Brillen‘ probeweise aufgesetzt haben. Etwas weniger metaphorisch formuliert: Supervision bedeutet für mich organisierten Wechsel zwischen den Emergenzniveaus eines Problems.

Selbstorganisationen der Berater

Wie organisieren sich SupervisorInnen ihren Arbeitsplatz? War das Ideal des freiberuflich arbeitenden Supervisors lange Zeit das einzige, so hat es im Laufe der Zeit Akzeptanz für andere Formen der Selbstorganisation gegeben. Während die wenigen internen SupervisorInnen zunächst nach den Maßstäben externer Supervision gemessen wurden und eher als Abweichung vom Ideal bewertet wurden, so ist inzwischen deutlich, dass es sich um eine eigenständige mit ihren eigenen Chancen und Risiken behaftete Form der Organisation von Supervision handelt. Auch freiberuflich und nebenberuflich arbeitende SupervisorInnen sind nicht mehr nur als ‚EinzelkämpferInnen‘ tätig. In der letzten Zeit haben sich Firmen, Praxisgemeinschaften oder Netzwerke als mögliche Organisationsform etabliert. Hier ist ein Unterschied zur Organisationsberatung zu vermerken, die prinzipiell nicht von Einzelnen betrieben werden kann. Die Notwendigkeit für Supervisoren sich zusammenzutun entsteht nicht aus der Beratungsarchitektur, sondern eher aus fachlichen und ökonomischen Gründen. Ich nehme an, dass die Entwicklung dahin gehen wird, dass sich Supervisoren auch mit anderen Beratern zusammentun, um für komplexe Beratungsanliegen differenzierte Beratungsangebote machen zu können.

Theory of the thing

Was ist der Gegenstand der Supervision? Marianne Hege schreibt in diesem Heft: Supervision ist berufliche Beratung für professionals. Was sind professionals? Zunächst einmal überkomplexe Phänomene, deren Komplexität sich in der Beratung durch die Einführung der Idee der Emergenzniveaus reduzieren lässt. Während früher die Orientierungen auf den professional als Person und den professional als Angehörigen einer Profession oder Organisation gegeneinander ausgespielt wurden, so ist heute klar, dass man verschiedenen Perspektiven auf die SupervisandInnen braucht, um die Probleme, die sie bearbeiten möchten, überhaupt bearbeiten zu können. Supervision hat die Aufgabe Perspektiven, die die SupervisandInnen nicht mehr einnehmen können, einzuführen und zunächst die Komplexität des Problems zu erhöhen, eh man sich zu einer begründeten Reduktion der Komplexität entscheiden kann. Ich habe dafür eben den Begriff der Emergenz eingeführt. Supervision hat sich im Laufe der letzten zwanzig Jahre verschiedene ‚Brillen‘ zugelegt, um Personen, Gruppen und Organisationen unterschiedlich betrachten zu können. Auch wenn unser "Gegenstand" die professionals sind, so reicht doch eine Theorie des Individuums nicht aus, um alle Phänomene zu erklären, die sie in der Supervision

berichten. Wir brauchen gleichzeitig eine Theorie der Gruppe, denn als solche emergieren Teams oder andere Subsysteme, denen professionals angehören und eine Theorie der Organisation, weil fast alles professionelle Handeln in Organisationen stattfindet. Man kann noch heute die unterschiedlichen Supervisionskonzepte danach unterscheiden, welches die präferierte Brille ist und welche weiteren das Konzept noch zur Verfügung stellt. Je nach dem ob die Wurzeln des Konzepts in der Therapie, in der Gruppendynamik oder in der Organisationsberatung liegen, haben diese Konzepte auch Theorien zu einem oder zu mehreren Emergenzniveaus. Die Auseinandersetzung mit Organisationstheorien hat in den letzten Jahre dazu geführt, dass Supervision mit Organisationsberatung verwechselt wurde. Wir brauchen die Perspektive auf die Organisation, um die Ereignisse, von denen die professionals berichten, auch als organisationale Phänomene verstehen zu können, wir machen damit aber noch keine Organisationsberatung. Letztere erfordert eine völlig andere Beratungsarchitektur als wir sie zur Verfügung haben. Supervision ist Beratung von professionals aber nicht von Organisation, obwohl sie organisationale Phänomene bearbeitet.

Die Supervision hat in den letzten zwanzig Jahren Anleihen bei verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen gemacht, um sich ihren Gegenstand zu erklären. Es hat immer SupervisorInnen gegeben, die der Auffassung waren, dass eine gute Praxis reicht, und solche, die der Auffassung waren, dass man auch eine gute Theorie braucht. Im Zuge der Professionalisierung von Supervision, die sich unter anderem daran zeigt, dass die Ausbildung zunehmend von den Hochschulen übernommen werden, wird deutlich, dass man die Schaffung von theoretischen Grundlagen und von guten practice models nicht gegeneinander ausspielen kann.

Theorie des Individuums

In der Supervision haben wir es mit Menschen zu tun, wenn wir professionals beraten. Es ist kein Zufall, dass verschiedene psychotherapeutische Verfahren und die dahinter liegenden Theorien vom Menschen eine lange Phase der Entwicklung der Supervision geprägt haben. Supervision braucht eine Theorie des Psychischen oder des Individuums, eine synchrone und eine diachrone. Die entwickeltste Strukturtheorie hat die Psychoanalyse, die Strukturtheorien von Es, Ich, Über-Ich und Selbst und die vom Unbewussten, Vorbewussten und Bewussten. Sie gehören schon fast zum Alltagswissen und sind meist auch den SupervisandInnen bekannt. Andere Theorien wie die Gestalttheorie haben ihre Modelle auf der Basis dieses Modells entwickelt. Schien es Anfang der 80er Jahre so, als ob man eine therapeutische

Ausbildung haben müsste um Einzelsupervision zu machen, so hat das Wissen um Struktur- und Entwicklungstheorien des Psychischen Eingang in die Supervision gefunden, ohne das wir alle zu Therapeuten geworden sind. Eine Abgrenzung zur Therapie geschah auch dadurch, dass wir lernten zwischen der Arbeit an der Biographie und der Arbeit an der Berufsbiographie zu unterscheiden (Marianne Hege 1994). Die SupervisandInnen sind nicht nur durch ihre Primärsozialisation, sondern auch durch ihre Sekundärsozialisation in Organisationen geprägt und dies ist letztendlich das Proprium des supervisorischen Arbeitens.

Ein weiteres Emergenzniveau von professionals ist in den letzten Jahren
Zu Anfang war das vorherrschende Kommunikationsmedium in der Supervision die Sprache. Durch die Entwicklung neuer Medien wie kreativer Verfahren, die neben die Sprache traten, wurde es möglich ein weiteres Emergenzniveau, nämlich die körperlichen Vorgänge einzubeziehen. NLP sensibilisierte für körperliche Ausdrucksformen intrapsychischer und interpersoneller Kommunikation. Aufstellungen jeglicher Art nutzen intrapsychische aber auch körperliche Vorgänge, die erst im zweiten Schritt oder gar nicht versprachlicht werden.

Theorie der Gruppe

Während die ersten Supervisionen in der Sozialarbeit eher im Einzelsetting stattfanden und selbst in der Balint-Gruppenarbeit der Faktor Gruppe nur eine untergeordnete Rolle spielte, entstand durch den Einfluss der angewandten Gruppendynamik auf die Supervision das Bewusstsein dafür, dass im Gruppensetting ganz andere Gesetzmäßigkeiten gelten als im Einzelsetting. Angewandte Gruppendynamik, wie sie in Sensitivity-Trainings, in Trainingslaboratorien und in Encounter-Gruppen praktiziert wurde, fanden Eingang in die Arbeit mit Supervisionsgruppen und Teams. Diese Verfahren brachten synchrone und diachrone Modelle von Gruppen mit. (vgl Däumling, Fengler und Nellessen (1974). Ähnlich wie bei der Theorie des Individuums gab es Strukturtheorien, die die ‚psychische Arbeitsteilung der Gruppe‘ erklärten und typisierten, wobei alle diese Theorien im Gegensatz zu den frühen Gruppentheorien dem Faktor Gruppe Rechnung trugen. Die gleichen Phänomene werden unter dem Blickwinkel betrachtet, wie die Gruppe als Ganzes agiert, gleichzeitig wird auf das Individuum in der Gruppe und seine Reaktion auf die Gruppenthemen und –strukturen geachtet. Heigl-Evers und Heigl nannten dies das ‚Konzept der Pluralität‘ (1984). Diachrone Theorien von Gruppen machen Aussagen über Entwicklungsphasen und die vorherrschenden Themen und Beziehungsmuster in den jeweiligen Phasen. Solche Modelle kamen aus der Gruppendynamik - wie das von

Bennis (1972)- , aus der psychoanalytischen Theorie - wie das von Sandner (1978)- oder aus der Organisationsentwicklung - wie das von Francis und Young (1982). Auch wenn wir es mit Subsystemen von Organisationen zu tun haben, mit Projektgruppen, Teams, Abteilungen oder ähnlichem braucht man die Theorie der Gruppe neben der Organisationstheorie, um die Phänomene, die dort passieren, hinreichend erklären zu können.

Theorie der Organisation

Nachdem sich die Supervision mit der Theorie der Gruppe hinreichend auseinandergesetzt hatte, wandte sie sich den Organisationen zu. Dies begann schon Anfang der 80er mit dem inzwischen legendären Kongress in Münster und fand seinen Höhepunkt Mitte der 90er in der Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung. Zur Theorie der Organisation haben die Organisationssoziologie, die Organisationsentwicklung, die Systemtheorie und zuletzt die Managementtheorie beigetragen. Ging es Anfang der 80er Jahre noch um die oft ideologisch aufgeladene Auseinandersetzung mit den verschiedenen Steuerungsprinzipien der Aufbau- und Ablauforganisation: Hierarchie, Demokratie und Solidarität (Willke 1998, S. 88), so kam durch die Auseinandersetzung mit den Ideen der Organisationsentwicklung die Frage von Veränderung in Organisationen durch top-down oder bottom-up Prozesse hinzu: Wer hat in der Organisation die Verantwortung für was und sollte an welchen Entscheidungen beteiligt werden? Die Rezeption der allgemeinen Systemtheorie, wie sie durch Luhmann und Willke vertreten wird, lieferte einen weiteren Aspekt der Strukturtheorie: Die Gestaltung von System-Umwelt-Beziehungen in Organisationen. Was wir jetzt ‚relevante Umwelt‘ nennen, nämlich das Klientel, der Träger und der Geldgeber der Organisation, der Markt, den sie bedient, tritt als dritte Dimension neben die Aufbau- und Ablauforganisation. Diese Aspekte sind sowohl für die not-for-profit-Organisation selbst als auch für deren BeraterInnen in den Mittelpunkt gerückt, weil sich deren Umwelten in den letzten 20 Jahren rasant verändert haben.

Die Organisationsentwicklung lieferte neben neuen Strukturtheorien der Organisation auch Entwicklungstheorien. So ist z.B. das von Glasl und Lievegoed stammende Modell der Entwicklungsphasen (1993) ein unverzichtbarer Bestandteil der Organisationstheorie geworden. Genauso die von Edgar Schein entwickelte Kulturtheorie (1995), die klärt, wieso Veränderungen der Aufbau- und

Ablauforganisation nur dann erfolgreich sind, wenn sie die Entwicklung der Kultur der Organisation berücksichtigen, die sich unendlich viel langsamer entwickelt.

Der eben schon zitierten gesellschaftlichen Entwicklung ist es sicher auch geschuldet, dass sich die Supervision mit Managementtheorien auseinandersetzt. Die Einführung des Sozialmanagements in not-for-profit- Organisationen, insbesondere die Einführung von Qualitätsmanagement zwang BeraterInnen dazu sich mit dem, was man ‚wissenschaftliche Betriebsführung‘ nennt, auseinander zu setzen.

Nachschulungen auf diesem Gebiet sind derzeit die jüngste Ergänzung unseres Verständnisses von Organisationen. Auch die Auseinandersetzung mit dem Beratungsangebot Coaching kann man in diesem Zusammenhang verstehen. Wenn man Führungskräfte berät, muss man deren relevante Theorien und Instrumente kennen. Man kann keine Rollenberatung machen, wenn man nicht weiß, was mit der Funktion, die diese Rollenträger haben, verbunden ist. Die Unterscheidung zwischen Funktion und Rolle wird in vielen Konzepten immer noch nicht klar getroffen, Rolle ist die Relation zwischen Person und Funktion in der organisationalen Realität. Die Supervision selbst braucht eine Theorie der Rolle, die an der Schnittstelle von organisationssoziologischen - und Managementtheorien von Organisationen entsteht.

Die Debatte um *Professionalisierung und Professionalität*, zunächst geführt anhand des eigenen Berufstandes, ist auch ein Aspekt der Theoriebildung, der nötig ist um zu verstehen, was professionals in Organisationen tun. Professionen sind für viele Organisationstypen Umwelten, die in die Organisation interferieren. Viele Konflikte zwischen verschiedenen Professionen z.B. in Teams lassen sich aus der Logik der jeweiligen Profession und den Differenzen zur Logik der jeweils anderen Profession weitaus besser erklären als aus Statusunterschieden und Rollenerwartungen.

Theorie der Kultur

Während der Supervision in den 70ern und frühen 80ern Jahren die Bedeutung von Gesellschaftstheorie noch im Bewusstsein war und anhand der Frage der Parteilichkeit von Supervision und ihrer gesellschaftlich emanzipatorischen Ziele stark diskutiert wurde, rückte dies im Laufe der Auseinandersetzung mit Individuum, Gruppe und Organisation wieder in den Hintergrund, um wie es mir scheint in den letzten Jahren wieder Bedeutung zu erlangen. ‚Die Zukunft der Arbeit‘, das Thema des letzten Supervisionstages,

markiert hier eine deutliche Hinwendung zur Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Umwälzungen, in denen wir uns gerade befinden. Die Auseinandersetzung mit den postmodernen Gesellschaftstheoretikern und mit dem Thema Interkulturalität sind ein weiteres Indiz dafür, dass die Supervision im Moment dabei ist, sich diese lang vernachlässigten Theorien über die Rahmenbedingungen, in denen sie tätig ist und über ihre Funktion darin, klar zu werden. Trägt Supervision zur Stabilisierung des Bestehenden bei, wie man früher argwöhnte, oder begleitet sie professionals in dieser Phase, in der es große Unsicherheiten gibt, in der alte Gewissheiten über Bord geworfen werden und die Halbwertszeit unseres Wissens immer kürzer wird, darin, diese spannungsreichen Zustände aushalten zu können und die darin liegenden Chancen für Veränderungen zu ergreifen? Ich denke uns fehlt eine Kulturtheorie als Theorie von Ökosystemen, die das Ineinandergreifen verschiedener Ökosysteme wie Mensch, Natur und Technik erklären kann und damit die Begrenzung der alten Theorie, die nur Beziehungen zwischen gleichartigen Systemtypen beschreiben kann, aufhebt. (vgl. Giesecke 2002)

Theory of Change

Bei der Beschreibung von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften habe ich immer zwischen synchronen und diachronen Theorien unterschieden. Zu den theoretischen Grundlagen der Supervision gehören inzwischen Modelle über die individuelle Entwicklung, die Entwicklung von Gruppen und Organisationen. SupervisorInnen haben Modelle davon, wie Veränderung und Entwicklung möglich ist, die aus Lebenserfahrungen heraus entstanden und teils bewusst und teils unbewusst abgespeichert sind und ihr Handeln in der Supervision steuern. Für mich gehört es zu den professionellen Standards, diese Theorien zu kennen, damit sie das Handeln nicht automatisch steuern. Supervisoren müssen sich zu ihren mentalen Modellen von Veränderung distanziert und betrachtend verhalten können und sie als ein mentales Modell neben anderen verstehen, das nicht von allen geteilt werden muss. Eine Unterstützung für die Rekonstruktion bieten Modelle, die die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen erarbeitet haben. Ich habe die Theorien der Entwicklungspsychologie, der Organisationssoziologie, der Gruppendynamik und der Managementlehre benannt. Die Auseinandersetzung mit den Disziplinen der ‚Lernenden Organisation‘ nach Peter Senge (1990) und mit der Akzeptanz und Wertschätzung des ‚sich-nicht-verändern-

wollens', die die Systemische Beratung eingeführt hat, haben die Notwendigkeit verdeutlicht, dass SupervisorInnen eine Theorie über ihr Kerngeschäft, die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen brauchen. Während Ende der 70er Jahre Supervision noch als Lehr- und Lernprozess konzeptionalisiert wurde (Strömbach und Fricke 1975) ist dieser für andragogische und pädagogische Supervision selbstverständliche Theoriehintergrund in der Zwischenzeit bei vielen Theoretikern der Supervision wieder verloren gegangen.

In all den Theorien der Entwicklung von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften stecken natürlich immer grundsätzliche Annahmen darüber, was Entwicklung meint, die meist als selbstverständlich unterstellt und nicht ausgesprochen werden. Die Unterscheidung zwischen chronologischen Ereignissen, Veränderung und Entwicklung habe ich zu Beginn eingeführt. Der nächste Schritt wird die Adaption einer allgemeinen Theorie von Veränderung sein, die uns hilft zwischen Prozessen der Reproduktion, Revolution und Akkumulation zu differenzieren (Giesecke, 2002).

Capacity Building

Welche Kompetenzen und welches Handwerkzeug brauchen SupervisorInnen? Das letzte Heft dieser Zeitschrift befasst sich ausführlich mit dieser Fragestellung (Heft 1/2002) Hilfreich zur Unterscheidung sind hier die von Hege und Geißler (1988) eingeführten Begriffe der Subjektkompetenz, der sozialen und der instrumentellen Kompetenz.

Subjektkompetenz und soziale Kompetenz

SupervisorInnen müssen in der Lage sein, ihre *Person als Instrument* zu nutzen. Diese These gilt, seitdem sich die ‚Klinische Supervision‘ von der administrativen- und der Ausbildungssupervision getrennt hat. Was sich im Laufe der Zeit verändert hat, ist die ‚Anzahl der Seiten‘ dieses Instruments und ihre Verwendung. Supervision unterscheidet sich von Trainings- und anderen Settings dadurch, dass die SupervisorInnen nicht einfach ihren Handwerkskoffer aufmachen und das für jede Situation passende Werkzeug, d.h. ein bestimmtes Verfahren herausholen und es anwenden. **Die Anwendung von Verfahren in der Supervision muss - metaphorisch gesprochen- durch das ‚Nadelöhr der Selbstreflexion‘ gehen.** Bevor die Handwerkszeuge eingesetzt werden, müssen sich die SupervisorInnen in einer ‚reflexiven Schleife‘ darüber Rechnung ablegen, was mit dem Einsatz einer

bestimmten Instruments jetzt ermöglicht und was verhindert wird. Aus diesem Grunde müssen sich SupervisorInnen als Instrument kennen und schulen.

In den verschiedenen Phasen der Konzeptentwicklung standen *unterschiedliche Formen der Selbsterfahrung* im Mittelpunkt.: Das Wissen über sich als Person , über seine eigene Primärsozialisation, über das eigene Grenzprofil: Die Bereitschaft sich in bestimmte Beziehungsmuster verwickeln zu lassen bzw. selber aktiv bestimmte Muster zu etablieren -, all dies wurde in der Auseinandersetzung mit therapeutischen Verfahren als notwendig erkannt.

Um produktiv mit der Psychodynamik in Gruppen umgehen zu können, ist das Wissen um die eigenen Vorlieben für und Abneigungen gegen bestimmte Positionen in Gruppen und um das Engagement in bestimmten Phasen des Gruppenprozesses notwendig. Die eigene Selbsterfahrung in Gruppen ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Gruppenleitung. Der dritte Aspekt ist das Wissen um das eigene Verhalten in Organisationen. Der Umgang mit den zentralen Steuerungsmechanismen in Organisationen: mit Hierarchie - das meint Autorität und Macht - mit Gemeinschaft und mit Demokratie , die Vorliebe für bestimmte Funktionen (Leitung, Mitarbeiter, Stab) und für bestimmte informelle Positionen sollte den SupervisorInnen bekannt sein. Auch das Wissen darum, dass Organisationen ein Eigenleben entwickeln und die typischen Entfremdungsphänomene eintreten, sollte bekannt sein, damit sich die SupervisorInnen nicht in einem ‚antiinstitutionellen Affekt‘ verfangen.

Die Kenntnis der eigenen Grundannahmen, Werte und Ideologien in diesen drei Bereichen sind die Voraussetzung dafür, sich wertschätzend mit den fremden Werten, Ideologien und Grundannahmen der Personen, die uns in der Supervision begegnen, auseinandersetzen zu können. In der Dialogtheorie, die in Anlehnung an David Bohm (1998) von verschiedenen amerikanischen und europäischen Organisationsberatern weiter entwickelt worden ist, werden Haltungen und Handlungsweisen, die notwendig sind, um miteinander in einen dialogischen, d.h. nicht argumentativen Diskurs treten zu können benannt, die denke ich sehr schön die Kompetenzen von SupervisorInnen beschreiben: suspending -voicing- listening – respecting (Beucke Galm 2001). ‚Suspending‘ meint die Fähigkeit die Gedanken in der Schwebe zu halten, Bewertung und Beurteilung zeitlich zu verzögern und das Denken zu verlangsamen. ‚Voicing‘ beschreibt die Fähigkeit die innere Stimme zum Ausdruck zu bringen und das eigene Denken und Fühlen zur Verfügung zu stellen. ‚Listening‘ meint, die Fähigkeit zuzuhören, sich innerlich leer zu machen und mit dem, wie Balint es nennen würde, ‚dritten Ohr‘ zu hören. ‚Respecting‘ meint,

wertschätzend mit anderen umzugehen, sie erst einmal so wahrzunehmen wie sie sind und sie nicht zu beurteilen. Hinter diesen, wie der Dialog es nennt, ‚Handlungsweisen und Handlungspositionen‘ stehen Maximen, die unter anderem aus der ‚Klientenzentrierten Gesprächsführung‘, aus der Psychoanalyse und aus der Systemischen Beratung kommen. Ich denke, dass SupervisorInnen gelernt haben, auf die hier beschriebene Weise Themen in der Spannung zu halten, Ambivalenzen und Paradoxien nicht im Sinne von ‚entweder-oder‘ Entscheidung aufzulösen und Überkomplexität nicht zu schnell zu reduzieren.

Der Wechsel zwischen Introspektion und Umweltbeobachtung ist ebenfalls ein Merkmal supervisorischer Erkenntnisgewinnung. Während in den 80er Jahren die Introspektion sehr stark prämiert wurde, so entstand durch die Auseinandersetzung mit Informationsgewinnungsverfahren wie Metaplantchnik und anderen Formen der Datenerhebung ein Gegengewicht. Mein Eindruck ist, dass beide Verfahren inzwischen in der Supervision nebeneinander bestehen und SupervisandInnen auch angeleitet werden, beide Verfahren der Erkenntnisgewinnung zu praktizieren.

Instrumentelle Kompetenz

Wie sieht es mit der Entwicklung des Handwerkszeugs aus? Hier hat es innerhalb der letzten zwanzig Jahre eine bemerkenswerte Entwicklung gegeben: Die Anzahl der Werkzeuge hat sich unglaublich erhöht und die strikte Trennung zwischen den "Schulen" wie sie noch vor 20 Jahren praktiziert wurde ist zu Gunsten des Lernens voneinander aufgehoben worden. Manche bedauern diese Entwicklung und beklagen die Willkür und den Eklektizismus, den diese Entwicklung mit sich bringt. Andere begrüßen die reichhaltige Füllung des Handwerkskoffer, die es ermöglicht, bedarfsorientierter zu arbeiten. Zitiert wird hier das Watzlawick zugeschriebene Bonmot : ‚Wer nur einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel‘.

Verfahren sind kein Selbstzweck, sie haben dienende Funktion. Ich habe vorhin behauptet, dass der Einsatz eines Verfahrens ‚durch das Nadelöhr der Selbstreflexion‘ des Supervisors gehen muss und möchte ergänzen, dass es noch ein zweites Nadelöhr gibt, nämlich das der professionellen Identität: Passt das Verfahren zu mir als Person und SupervisorIn, d.h. zu meinen Wertvorstellungen und meinen Fähigkeiten? Die Entwicklung professioneller Identität bedeutet, sich immer wieder mit neuen Verfahren auseinander zu setzen und zu klären ob sie zu mir passen, sie dann gegebenenfalls zu assimilieren oder auch nicht.

Handwerkszeug haben uns die therapeutischen Verfahren, das NLP, die angewandte Gruppendynamik, die Organisationsberatung und die Erwachsenenbildung zur Verfügung gestellt.

Die Beschäftigung mit dem, was wir mit dem Begriff *Feldkompetenz* verbinden, hat in den letzten zwanzig Jahren immer wieder stattgefunden. Unstrittig scheint mir inzwischen zu sein, dass man ein Basiswissen über die Profession, die Klienten, die Organisationsformen und die gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Bereiche haben muss, die man berät. Es gibt inzwischen verschiedene Wege, um dieses Wissen zu erwerben: Man kann einschlägige Literatur lesen, mit KollegInnen, die in diesem Bereich beraten oder in ihrer Grundprofession aus diesem Bereich kommen, sprechen, man kann Fortbildungen besuchen oder mit in diesem Feld erfahrenen KollegInnen zusammenarbeiten. Eine gute Möglichkeit, die allerdings in der Supervision nicht praktiziert werden kann, ist die Bildung eines Beratungsteams aus ‚insidern und outsiders‘, wie das inzwischen in der Organisationsberatung professioneller Standard ist. Die früher durchaus akzeptierte These, dass man als SupervisorIn ExperteIn für den Rahmen und den Ablauf von Supervision sei und nichts von den Bereichen verstehen, muss die man berät, wird heute nicht mehr akzeptiert (vgl. den Artikel von Hege in diesem Heft). Hat man hingegen eine hohe Feldkompetenz, d.h. man berät in dem Bereich, in dem man selbst arbeitet oder seine Grundqualifikation erworben hat, ist man schneller anschlussfähig, hat aber das Handicap Grundannahmen und Werte dieser Profession oder dieses Feldes zu teilen. Es gehört inzwischen zu unseren professionellen Standards, in einem solchem Fall Reflexionsräume z.B. durch Kontrollsupervision zu schaffen.

Diese drei Kompetenzen Subjektkompetenz, soziale und instrumentelle Kompetenz finden ihre Integration in der Entwicklung der supervisorischen Haltung. Im Laufe der Entwicklung der eigenen professionellen Identität wird in den verschiedenen Phasen der Erwerb unterschiedlicher Kompetenzen im Vordergrund stehen. Ist man in der ersten Phase - ähnlich dem Erlernen des Autofahrens - eher mit der Technik beschäftigt und sucht nach Regeln, die Halt geben, so tritt in späteren Phasen die instrumentelle Kompetenz zu Gunsten der Konzentration auf die Supervisandinnen in den Hintergrund. Professionelle Entscheidungen werden dann eher aus der eigenen Haltung und den damit verbundenen Wertvorstellungen abgeleitet als aus den Regelsystemen der Profession.

Resümee und Ausblick

Supervision hat sich in den letzten zwanzig Jahren weiterentwickelt, indem sie sich mit angrenzenden Beratungsformen auseinandergesetzt und gleichzeitig ihre Identität gewahrt und entwickelt. In der Beschäftigung mit Therapie, Gruppendynamik, Organisationsberatung und aktuell gerade bei der Auseinandersetzung mit Coaching (Rappe-Giesecke 2002) kann man immer wieder diese *Phasen* beobachten: Sieht es zunächst so aus als ob mit ‚fliegenden Fahnen‘ die Grenzen überschritten würden und die eigene Identität als SupervisorIn gefährdet erscheint, so gelingt es doch, nachdem man sich mit dem Fremden vertraut gemacht hat, diejenigen Ideen und Handwerkszeuge herauszufiltern, die das eigene professionelle Handeln erweitern und bereichern. Sind die nützlichen Seiten des Fremden integriert, kann die Abgrenzung zwischen Supervision und den anderen Beratungsverfahren wieder klar benannt werden.

Unser **Handwerkskoffer** hat sich in den letzten 20 Jahren sehr gut gefüllt. Ich denke diese Entwicklung wird weitergehen. Sie bietet uns gute Chancen der Professionalisierung, wenn die Verfahren durch die beiden genannten ‚Nadelöhre‘ hindurchgegangen sind. Was sich zunächst als willkürliche und additive Erweiterung des Handwerkskoffer darstellte, bekommt im nachhinein, wenn man ihn dann aufgeräumt und sortiert hat, seinen Sinn. Je nachdem ob die Person, die Profession, die Gruppe, die Organisation oder die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen, brauche ich andere Handwerkszeuge – und auch Selbsttypisierungen als Beraterin - um dem Fokus angemessen zu arbeiten. Was SupervisorInnen, die eine einzige Orientierung propagierten, vor Jahren noch als ‚Herkulesarbeit‘, Eklektizismus und Verrat an der Supervision erschien ist heute professioneller Standard. Dies ist vom Standpunkt der Profession aus gesehen. Wenn man sich auf den Standpunkt des einzelnen Supervisors oder der Supervisorin stellt, dann ist die Frage, wie gut er oder sie dies alles können muss. Die Diskussion über Spezialisierung auf bestimmte Felder oder Settings ist auf diesen Hintergrund zu verstehen.

Vor zwanzig Jahren gab es schon die verschiedenen **Supervisionstypen** wie Ausbildungssupervision, berufsbegleitende und administrative Supervision. Ebenso waren die Settings der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision schon ausdifferenziert. Heute ist klarer, welche Rahmenbedingungen diese Supervisionsformen und -settings brauchen, welche Ziele in ihnen verfolgt werden können, welches die optimalen Programme und Verfahren in diesen Settings sind und welche Qualifikationen man

für diese Settings braucht. Vieles was in die Teamsupervision während der Phase der Auseinandersetzung mit der Organisationsberatung integriert wurde, kann man nach dem heutigen Stand des Wissens besser in dem Setting ‚Teamentwicklung‘ im Rahmen von Organisationsberatung praktizieren.

Und wir können, glaube ich, heute deutlicher sagen, was die **Kernkompetenzen** der Supervisoren im Vergleich zu Gruppendynamikern, Organisationsberatern und Therapeuten sind: Die soziale und individuelle Selbstreflexion von Professionals auf verschiedenen Emergenzniveaus eines Problems anzuleiten, d.h. verschiedene Settings, Programme und Theorien zu Verfügung zu haben

Ich habe versucht zu zeigen, dass die Aneignung von **Theorien** über Individuen, Gruppen, Organisationen und jetzt Kulturen einer inneren Logik folgten und folgen. Supervision unterscheidet sich eben von Therapie und Erwachsenenbildung dadurch, dass sie auf allen vier Ebenen arbeitet und die Wechselwirkungen zwischen ihnen untersucht. Supervision braucht ähnlich wie die Sozialarbeit verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, die ihr die theoretischen Modelle liefern, um ihren überkomplexen Arbeitsgegenstand zu erklären. Die Supervision hat sich in den letzten zwanzig Jahren eine gute wissenschaftlich fundierte Basis geschaffen. Die nächste Zone der Entwicklung wird die Auseinandersetzung mit Gesellschafts-, Kultur- und Managementtheorien und dann die ökologische Zusammenschau der verschiedenen Emergenzniveaus u.a. im Rahmen von Kulturtheorien sein.

Nachdem ich mit der Analogie der professionellen Entwicklung zur individuellen Entwicklung begonnen habe, möchte ich mit der Analogie von Profession und Organisation schließen. Es gibt eine schöne Beschreibung dessen, was Organisationen beständig zu leisten haben, die Ed Schein (1996) formuliert hat. Ich glaube sie lässt sich gut auf uns als Profession und Organisation übertragen:

„Gesunde Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, zwei Aufgaben beständig und gleichzeitig zu bewältigen:

Ihren Erhalt und ihr Überleben in einer sich wandelnden Umwelt und die innere Integration ihrer Subsysteme.

Organisationen denen dieses gelingt, weisen folgende Merkmale auf:

1. Die Organisation hat eine Idee davon, wer sie ist und was ihre Funktion und Aufgabe ist.

2. Sie hat die Fähigkeit sich anzupassen und zu erhalten, wenn innere und äußere Veränderungen auftreten ohne sich selbst und ihre Identität zu zerstören.
3. Sie hat die Fähigkeit die innere und äußere Realität und Veränderungen darin wahrzunehmen und ihre Wahrnehmung zu testen.
4. Sie ist in der Lage ihre Subsysteme zu integrieren oder mindestens aufeinander auszurichten.“ (Edgar Schein 1996, Übersetzung K.R-G)

Literatur

- Bennis, W.: Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In Bradford, L.P./ Gibb, J.R./Benne, K.D.: Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart 1972, S. 270-300
- Beucke-Galm, M.: Dialog in der lernenden Organisation. In: Organisationsentwicklung 1. Basel 2001, S. 20-31
- Bohm, D.: Der Dialog. Stuttgart 1998
- Däumling, A.M./Fengler, J./ Nellessen, L./ Svensson, A. : Angewandte Gruppendynamik: Selbsterfahrung –Forschungsergebnisse – Trainingsmodelle. Stuttgart 1974
- Francis, D./ Young, D. : Mehr Erfolg im Team. Essen 1982
- Giesecke, M.: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen des Informationszeitalters - Trendforschungen zur kulturellen Medienökologie. Buch und CD-Rom. Frankfurt, erscheint Herbst 2002
- Giesecke, M./ Rappe-Giesecke, K. : Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M. 1997
- Glasl, F./Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung. Stuttgart 1993
- Hege, M./Geissler, K.: Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Weinheim und Basel 1988
- Hege, M.: Berufsbiographie in der Supervision. In: Supervision .Frankfurt 1994, S. 4-8
- Heigl-Evers,A./Heigl,F.: Konzepte der analytischen Gruppenpsychotherapie. In: Kindlers Psychologie des 20 Jahrhunderts, Band Sozialpsychologie. Weinheim 1984, S. 763-777
- Isaacs, W.: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken - die neue Kommunikationskultur für Organisationen. Köln, erscheint Herbst 2002
- Kantor, D.: A Meta Model for Understanding Change Models; Seminarunterlagen aus der Fortbildung: ‚Beratungsmodelle1‘ mit David Kantor, Trias, Stuttgart, 1998
- Königswieser, R./Exner, A.: Systemische Intervention. Stuttgart 1998

- Strömbach, R./Fricke, P./ Koch, H.B.: Supervision, Protokolle eines Lernprozesses, Burkhard-Verlag Gelnhausen, 19
- Rappe-Giesecke, K.: Was sind Standards qualifizierter und effektiver Supervision Heute? In: Schriftenreihe der Evangelischen Fachhochschule Hannover Nr.2. Hannover 1995, S. 5-22
- Rappe-Giesecke, K.: Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion . In: Fatzer, G./Rappe-Giesecke, K./Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung. Köln 1999, S. 27-104
- Rappe-Giesecke, K.: Curriculum des Diplom-Studiengangs Supervision an der EFH Hannover. Hannover 2001
- Rappe-Giesecke, K. :Vorwärts zu den Wurzeln – Balint-Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Balint-Journal 2/1. Stuttgart und New York 2000, S. 36-42
- Rappe-Giesecke, K.: Supervision und Coaching. In: van Kessel, L./Fellermann, J. (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive – Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln 2002, S. 24-39
- Sandner, D.: Psychodynamik in Kleingruppen. München und Basel 1977
- Schein, E. : Unternehmenskultur- ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt 1995
- Schein, E.: Organizational learning - what is new? Working Paper 10.012 des Center for Organizational Learning am MIT. Boston 1996
- Schein, E.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln 2000
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996
- Weigand, W./ Wieringa, C.: Geschichte der Supervision. Heft 18 der Zeitschrift Supervision. Frankfurt 1990
- Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart 1998, Aufl.

Abbildung 1 Module des Beratungskonzepts Supervision

Rappe-Giesecke (2001)

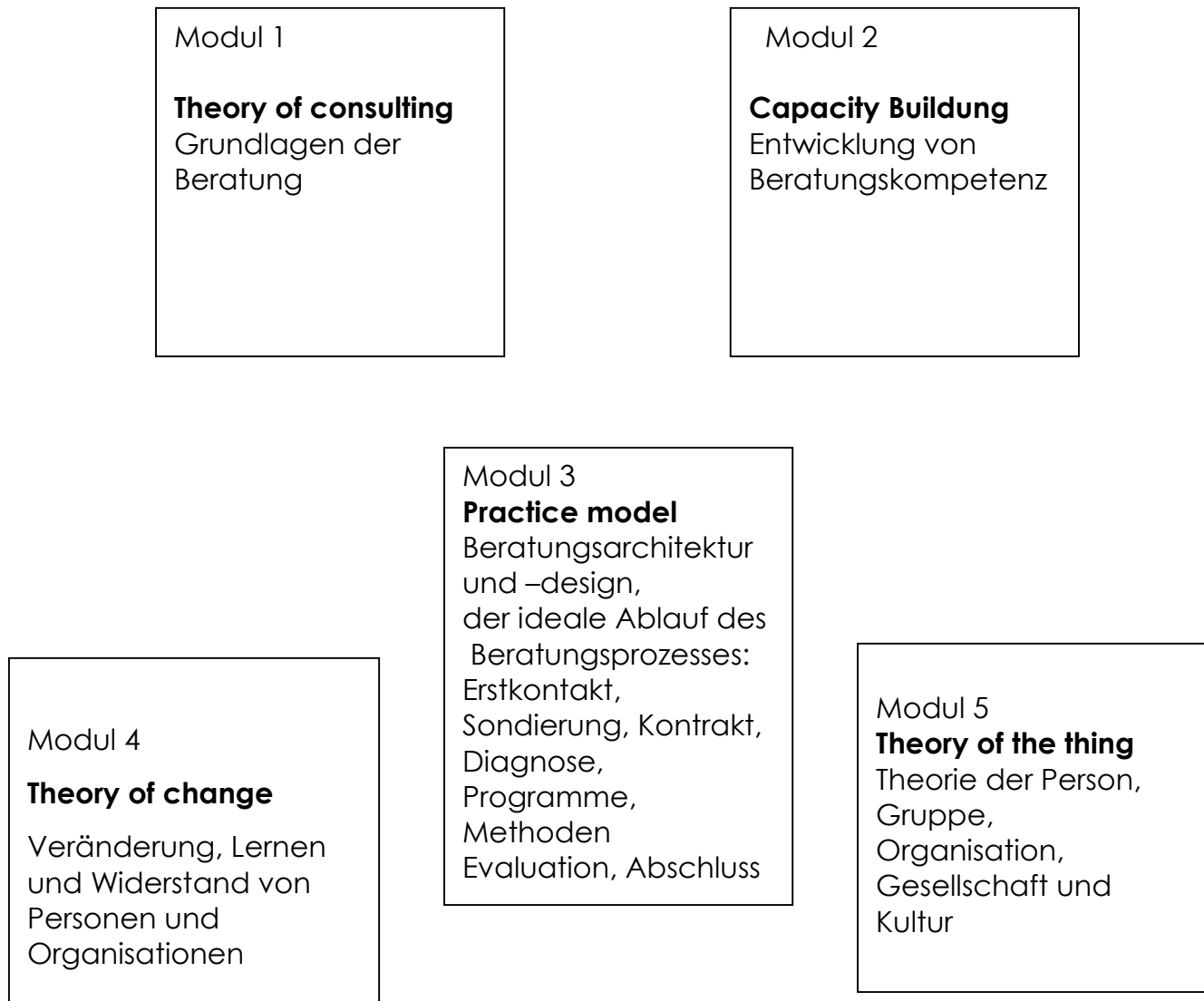


Abbildung 2: Typen von Supervision

(Überarbeitete Fassung von Rappe-Giesecke 1995)

Supervision

Administrative Supervision	Ausbildungs- Supervision educational supervision	Supervision in OE- Prozessen clinical supervision	Berufsbeglei- tende Supervision clinical supervision Klientenbezo- gen	Berufsbeglei- tende Supervision clinical supervision Kooperations- bezogen	Berufsbeglei- tende Supervision clinical supervision Rollenbezo- gen
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Arbeit • Fachliche Begleitung • Personalführung • Personalentwicklung* 	Erlernen einer bestimmten Methode oder Profession*	Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen*	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz erhöhen • professionelle Identität entwickeln • Kontrolle der Arbeit* 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivierung der Kooperation • Arbeitszufriedenheit schaffen • Aufgaben- und Klientenbezogenheit stärken • Identität entwickeln* 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben klären • Rollengestaltung • Rolle - Person - Organisation in Einklang bringen -Karriereplanung*
Teil der Personalführung**	Teil eines übergreifenden Ausbildungssystems **	In OE-Prozeß eingegliederte Form von Fortbildungssupervision **	-Gruppensupervision • Balintgruppe • Einzelsupervision**	• Teamsupervision Projektsupervision**	• Einzelsupervision • Coaching • Leitungsberatung**
Fachlicher Vorgesetzter (der Chef als Coach) mit Qualifikation im Mitarbeitergespräch und beruflicher Beratung ***	“Meisterin oder Meister” der Methode oder Profession***	Supervisorin oder Supervisor mit Kenntnissen in Organisationsberatung***	Erfahrene Angehörige einer Profession, die Supervision oder Balint-Gruppenarbeit gelernt haben***	In Institutionsanalyse ausgebildete SupervisorInnen ***	In Institutions- und Rollenanalyse ausgebildete SupervisorInnen ***
	* Ziele ** Settings ***Qualifikation der SupervisorInnen				