

Supervision - Die Beratung von Professionals

Kornelia Rappe-Giesecke

In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Gute Beratung von Organisationen – Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft - Supervision und Beratung Band 2
EHP Verlag Köln, 2005, S.. 169-202
Autorenfassung

Einleitung*

In diesem Buch geht es um die Entwicklung einer allgemeinen Beratungstheorie. Nach Jahren der Abgrenzung, in denen die Unterscheide zwischen den Beratungsformaten betont wurden, was manchmal gut manchmal weniger gut gelang, ist es offenbar an der Zeit, die allgemeine Beratungstheorie und -methodik, die den verschiedenen Formaten (Buer 1999) zugrunde liegt, zu beschreiben. Zu dieser Entwicklung hat sicher beigetragen, dass die Berater gelernt haben, stärker vom Kunden her denken als von dem Beratungsformat her, das sie beherrschen. Zur Strukturqualität von Beratungsprozessen gehört m.E. der Standard der ‚Beratung über Beratung‘, der sicherstellt, dass ein für das jeweilige Anliegen und Ziel geeignetes Beratungsformat ausgewählt wird. Dazu ist die Kenntnis der Leistungen und Grenzen verschiedener Beratungsformate unerlässlich. Die Kunden wollen gute Beratung haben, wie auch immer sie heißt.

Mein Beitrag ist die Beschreibung des Beratungsformats Supervision als projektorientierter Wissenschaft und Kunstlehre. Die Ergebnisse der Entwicklung der Supervision in den letzten fünfundzwanzig Jahren hin zu einer wissenschaftlich begründeten Praxis der Beratung von Professionals werden in diesem Artikel skizziert. Der Zeitraum, den ich gewählt habe, ist einerseits durch ein bestimmtes Maß an Professionalisierung - nämlich die wissenschaftliche Ausbildung von SupervisorInnen, die sich Ende der siebziger Jahre etablierte - und zum anderen durch eigene berufsbiographische Zugänge bestimmt.**

Ist Supervision eine Wissenschaft?

Die Supervision hat in den letzten 25 Jahren Anleihen bei verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen gemacht, um sich ihren Gegenstand zu erklären. Vergleicht man die Theorie der Supervision mit den Theoriegebäuden der klassischen wissenschaftlichen Disziplinen, so macht sie sich aus deren Perspektive des Eklektizismus und der Pseudowissenschaftlichkeit verdächtig. Supervision hat keinen singulären Gegenstandsbereich wie die Soziologie oder

Psychologie, sie hat mehrere Gegenstandsbereiche. Auch im ‚klassischen‘ Fächerkanon von Universitäten gibt es Fächer, wie Betriebswirtschaftslehre, die Ingenieurwissenschaften oder die Kommunikationswissenschaft, die diese Eigenschaft teilen. Man kann zwischen der traditionellen axiomatischen Wissenschaft und der Wissenschaft als interdisziplinärem Projekt, die einen komplexen Gegenstandsbereich adäquat zu beschreiben hat, grob unterscheiden (www.kommunikative-welt.de > Projekt ‚Theorie‘ Modul 01 Objektbereich). Dieses Selbstverständnis vertritt die Kommunikationswissenschaft z.B. offensiv nach außen, während die Sozialarbeitswissenschaft leider immer noch darum kämpft, in die Reihe der axiomatischen Wissenschaften aufgenommen zu werden.

Supervision ist eine projektförmige Wissenschaft und eine Praxisanleitung zum professionellen Handeln

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‘ (Kantor) nicht gegeneinander ausspielen kann.

Das Ziel dieses Artikels ist es, den aktuellen Stand der Theoriebildung und des professionellen Handelns zu beschreiben. Dazu nutze ich das von David Kantor entwickelte Modell einer allgemeinen Beratungstheorie als Gliederungsprinzip. Welche Theorien, welche Methoden und Verfahren sich die Supervision bei welchen angrenzenden Disziplinen ausgeliehen hat, was sie also mit anderen Beratungsformaten wie der Organisationsberatung verbindet und was sie von ihnen abgrenzt, zeichne ich in der Beschreibung der konzeptionellen Entwicklung der letzten Jahre nach. Ziel dieser Analyse ist eine klare Beschreibung der Kernkompetenzen von Supervision.

Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten 25 Jahren

Die Geschichte der Supervision beginnt schon im 19. Jahrhundert. Die Entwicklung eines spezifischen Beratungsformats, das sich mit zunehmender Deutlichkeit von anderen Formaten abgrenzen lässt, hat erst in den letzten fünfundzwanzig Jahren stattgefunden (vgl. Rappe-Giesecke, 2003, S.2)

Geschichte kann man als Chronologie von Ereignissen, als Prozess der Veränderung und als Entwicklung beschreiben (Giesecke 2002, 172ff). Chronologie meint die Abfolge von Ereignissen in einer zeitlichen Reihenfolge. Wir kennen Chronologien aus dem Geschichtsunterricht: Reihen und Zahlen und Ereignisse, deren innerer Zusammenhang oft verborgen blieb. Die frühen historischen Betrachtungen der Supervision waren als Chronologie, als Aufzählung markanter Ereignisse (z.B. Kongressen) und Veröffentlichungen angelegt. 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 setzen muss. Eine Veränderung als Entwicklung zu bezeichnen setzt voraus, dass man einen dritten Parameter einführt, einen Bewertungsmaßstab. Man kann demnach nicht von Entwicklung sprechen ohne einen Standpunkt zu beziehen. Übertragen auf die Entwicklung der Supervision lässt sich die Unterscheidung z.B. so anwenden: Zunächst kann man feststellen, dass im Laufe der letzten fünfundzwanzig Jahre eine Auseinandersetzung mit der Psychotherapie, der Gruppendynamik und der Organisationsberatung und zwar in dieser historischen Reihenfolge stattgefunden hat, das wäre die Chronologie der Ereignisse. Von Veränderung kann man reden, wenn man den Stand der Theoriebildung von vor fünfundzwanzig 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 (vgl. Rappe-Giesecke 2003, S.13ff). 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 als Entwicklung bezeichnen, wenn die Theorien der Strukturen und Prozesse des Intrapsychischen weiter ausdifferenziert wurden.

Meiner Beschreibung der Geschichte der konzeptionellen Entwicklung der Supervision in den letzten fünfundzwanzig 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 Vergleichsmaßstäbe klar zu werden; in Rechnung zu stellen, dass andere möglich sind und in der fachlichen Diskussion diese Bewertungen im

Sinne des Dialogs ‚in der Schweben zu halten‘, das was man im Dialog mit ‚suspending‘ bezeichnet, zu praktizieren (Beucke-Galm 2001). Welche Maßstäbe liegen nun dieser Retrospektive zugrunde?

Meine Grundannahme zur Entwicklung der Supervision als projektförmiger Wissenschaft und Kunstlehre 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 Karriereberatung vertraut: Die Präferenz für eine von mehreren möglichen Handlungsalternativen, die Entscheidung vom bisherigen Weg abzugehen, bekommt rückwirkend betrachtet eine andere Bedeutung. Man kann meist nur im Nachhinein und mit Hilfe von außen den verdeckten Sinn dieser Entscheidung verstehen. Ich gehe davon aus, dass sich die Supervision in den letzten fünfundzwanzig 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 überflüssig.

Mit welchen Disziplinen und Methoden hat sich die Supervision in ihrer Entwicklung auseinandergesetzt?

- Casework
- Andragogik
- Praxisanleitung
- Ausbildungssupervision
- Psychoanalyse als Theorie des Individuums
- Therapieverfahren
- Gruppendynamik und Gruppenanalyse
- Soziologie
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung
- Coaching
- Managementlehre

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 Supervision es mit überkomplexen Phänomenen zu tun hat: Da es um berufliche Beratung geht, weisen die eingebrachten Probleme immer mehrere Ebenen auf: Person, Profession, Funktion 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 ein Beratungskonzept?

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

- > Was ist ihr Gegenstand und wie will sie ihn verstehen? (theory of the thing)
- > Wie findet Wandel statt, bzw. wie kann dieser Prozess gesteuert werden? (theory of change)
- > Wie sieht die ideale Praxis aus? (practice model)
- > Welche Kompetenzen und welche Werkzeuge brauchen gute Berater (capacity building)

Dieses Konzept habe ich um ein Modul erweitert:

- > Die allgemeine Beratungstheorie (theory of consulting) (1998)

David Kantors Modell ist auf verschiedene Formate von Beratung anwendbar. Ich habe in der folgenden Abbildung Präzisierungen Module für die Beschreibung des Beratungsformats Supervision vorgenommen. Die Kapitel dieses Artikels nutzen die Kategorien dieses Modell, um die Ereignisse in der geschichtlichen Entwicklung der Supervision zu ordnen. Ich beginne mit dem letzten Punkt, der allgemeinen Beratungstheorie und folge dann Kantors Systematik

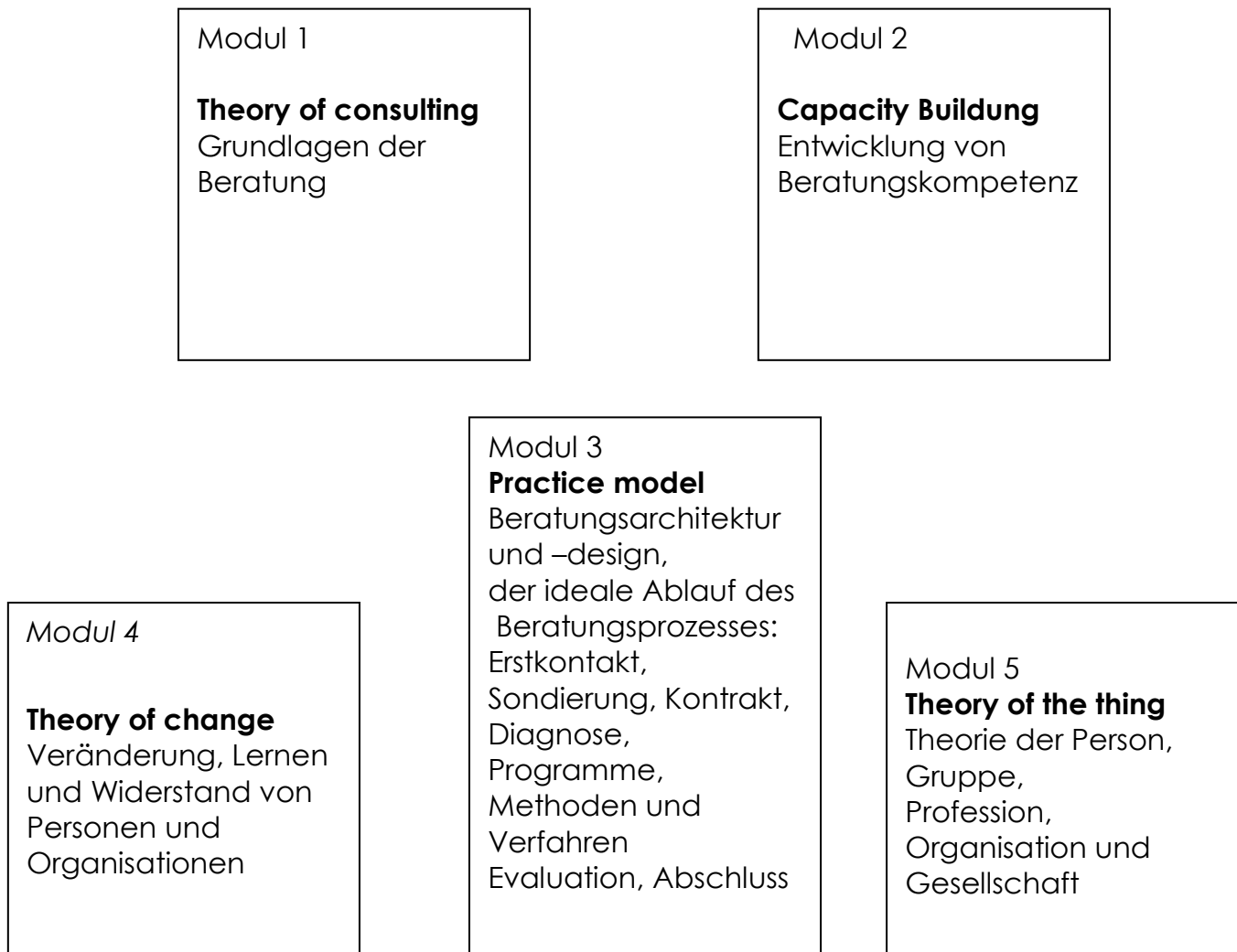
1. Theory of Consulting

Expertenberatung, Klientenzentrierte Gesprächsführung, Therapieverfahren, Systemische Beratung, Balint-Gruppenarbeit, Organisationsberatung und die Erforschung der Beratung haben in den letzten Jahren Beiträge zur Entwicklung einer allgemeinen Beratungstheorie geliefert, die von der Supervision aufgegriffen und in ihr Konzept integriert worden sind. Ich möchte fünf Bereiche unterscheiden:

- Die Konstruktion des Settings
- Eine Typologie von Beratung
- Phasen des Beratungsprozesses

- Maximen für Interventionsverhalten
- Maximen für die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung

Abbildung 1: Module des Beratungskonzepts Supervision (überarbeitete Fassung von Rappe-Giesecke (2002b))



Konstruktion des Setting

Die Konstruktion des Settings wird durch professionelle Regeln für die Gestaltung von Rahmenbedingungen für Beratungsformen gesteuert. Dazu zählen Maximen für die Gestaltung der System-Umwelt-Beziehung, die Benennung der Funktion der Beratung und für die Gestaltung der Prozesse und Beziehungen innerhalb des Beratungssystems. Vor fünfundzwanzig 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 soweit entwickelt wie heute, wo schriftliche Kontrakte und der Dreieckskontrakt zum Standard geworden sind. Der zweite Aspekt, der zur Gestaltung des Settings gehört ist, dass sich ein Bewusstsein dafür entwickelt hat, dass die Gestaltung des Settings durch das Ziel der Beratung bestimmt wird. Gab es vor fünfundzwanzig Jahren nur wenige Settings zur Bearbeitung der Anliegen der Klienten, so kann heute durch die Ausdifferenzierung von Beratungssettings die Maxime ‚form follows function‘ gelten. Nicht jede Beratungsanfrage, die sich als Anfrage nach Supervision daher kommt, muss in einem Supervisionssetting bearbeitet werden. Wir wissen inzwischen, dass manche Anfragen nach Teamsupervision z.B. sich besser im Setting der Teamentwicklung, verstanden als Teil von Organisationsentwicklung oder Change Prozessen, bearbeiten lässt.

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 von den BeraterInnen und den Ratsuchenden neu konstituiert wird. (vgl. Rappe-Giesecke 2003, 16ff). Alle vier 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 konnten, waren: Verschwiegenheit, Dreieckskontrakt, Allparteilichkeit und die Frage ob man von außen in Systeme intervenieren kann oder nicht.

Eine Typologie von Beratung

Edgar Schein, einer der Pioniere der Organisationsberatung hat eine sehr brauchbare Typologie von Beratung entwickelt: Er unterscheidet Experten- oder Fachberatung, Beratung nach dem Arzt- Patienten-Modell und Prozessberatung (2000, S. 25 ff und die Zusammenfassung in Fatzer 1991). Dieses Modell ist nützlich, um die Voraussetzungen für die Auswahl von Beratungsformaten und Settings zu beschreiben. Die drei Typen unterscheiden sich 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. Supervision operiert - jedenfalls dem Anspruch nach - mit dem Modell der Prozessberatung und seinen Prinzipien der geteilten Verantwortung von Berater und

Ratsuchenden und dem Verzicht auf Instruktion. 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 Settings eher nach dem Arzt-Patienten-Modell gestaltet werden, hat die Supervision eine größere Nähe zur Organisationsberatung, die in der Vergangenheit ausschließlich das Prozessberatungsmodell prämierte. Die neuere Diskussion (Wimmer 2004) zeigt, dass die alten Abgrenzungen nicht hilfreich sind. Organisationsberatung wird phasenweise mal mehr Prozessberatung mal mehr Expertenberatung praktizieren, wie die Supervision auch.

Die einzelnen Supervisionskonzepte unterscheiden sich durch ihre 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 und pädagogischen Bereich kommende Konzepte Instruktion als integrativen Bestandteil bezeichnen.

Wenn man diese drei Typen von Beratung nicht als sich wechselseitig ausschließend betrachtet, sondern als drei Programme, die im Laufe eines Beratungsprozesses je nach Indikation eingesetzt werden können, dann sind wir einen Schritt weiter in Richtung Entideologisierung der Konzepte.

Phasen des Beratungsprozesses

Jeder Beratungsprozess beginnt mit einer Phase der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -auswertung, die die Voraussetzungen 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, Kennenlernen oder Sondieren. Es fand in dieser Phase keine ‚Beratung über Beratung‘ statt, d.h. die Klärung der Fragen, welches Beratungsformat angemessen ist (Supervision oder Teamentwicklung, oder Fortbildung z.B.), welches Setting funktional ist und welche Qualifikation der Berater für diesen Auftrag braucht. Inzwischen sind die Standards der Strukturqualität von Supervision weiter entwickelt worden (vgl. dazu das Kapitel ‚practice model‘), aber es braucht auch eine Menge Erfahrung, um auf einer wie immer zu Anfang relativ schmalen Informationsbasis eine solche Beratung zu machen.

Interventionsverhalten

Die Maximen für das Interventionsverhalten in der Supervision sind stark durch die Klientenzentrierte Gesprächsführung, die Psychoanalyse, das Psychodrama und die Systemische Beratung beeinflusst worden. Alle diese Konzepte haben ihren Beitrag dazu geleistet, den SupervisorInnen 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 ‚Zwang‘ sich zu einem Konzept bekennen zu müssen - zur psychoanalytischen oder zur systemisch ausgerichteten Supervision inzwischen eine fachliche Debatte über gute und professionelle Interventionen für bestimmte Beratungssituationen geworden ist. Hat man als SupervisorIn eine Bandbreite an Interventionen zur Verfügung, so kann man situationsadäquat das Eine oder das Andere einsetzen. Die Auffassung, dass eine einzige konzeptionelle und methodische Orientierung ausreicht, wird kaum noch vertreten. Der ‚Kampf der Schulen‘, der vor fünfundzwanzig Jahren sehr heftig war, wurde zu Gunsten der SupervisandInnen entschieden.

Nimmt man Edgar Scheins Beratungstypologie unter der Perspektive des Intervenierens noch einmal auf, dann folgt daraus, dass der Berater auch als Experte auftreten und fachliche Inputs machen oder die früher verpönten ‚Ratschläge‘ geben oder als Diagnostiker auftreten kann, wenn es die Situation fachlich geboten erscheinen lässt. Es muss dann allerdings einen weiteren Typus von Interventionen geben, der den Wechsel zwischen diesen Programmen steuert. Der ‚Programmwechsel‘ sollte immer ausgehandelt werden, ansonsten erscheint das Vorgehen willkürlich (vgl. dazu Rappe-Giesecke 2003,S.74).

In empirischen Untersuchungen von Supervisionsprozessen fand ich **sieben Typen von Interventionen:**

- Interventionen zur Konstitution des Settings
- Interventionen zu Aufrechterhaltung des Settings
- Regulation von Abweichungen und Anleitungen zur Selbstregulation von Krisen
- Steuerung des Wechsels zwischen den Programmen (Fallarbeit, Selbstthematisierung und Institutionsanalyse in meinem Konzept)

- Klärung der Psychodynamik der Professional –Klient -Beziehungen im Programm Fallarbeit
- Klärung der Gruppendynamik im Programm Selbstthematization
- Analyse der Differenz zwischen Selbstbeschreibung und organisationaler Wirklichkeit

(vgl. Rappe-Giesecke 2003 S. 71-76)

Maximen für die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung

Wie gewinnen Ratsuchende Erkenntnisse und wie lernen sie eigentlich? Hierauf geben uns verschiedene Disziplinen und methodische Ausrichtungen 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 2000b). Dahinter steht die Grundannahme, dass Erkenntnis sowohl durch Selbstbeobachtung und -reflexion als auch durch Umweltbeobachtung erreicht werden kann. Wir können mit distanziert beobachtendem Blick die im Fall geschilderten Ereignisse analysieren und wir können in der Beratungssituation Introspektion betreiben und uns fragen, was wir im Moment empfinden und 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 Idee weitere über Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, 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 2000b). 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 Dateinamen zu verändern, neue Ordner zu schaffen, alte in den Papierkorb zu werden, die Dateien neu zuzuordnen und möglicherweise muss sogar die Festplatte neu formatiert werden. Vielleicht braucht der PC auch einen Virenschutz, ein Limit für den Einlass von Dateien mit vielen Megabytes, die Zugänge verstopfen, einen Firewall, der verhindert, dass alles unsortiert Eingang findet und einen Spamfilter. Die Metapher meint, dass die alten

Erfahrungen neu sortiert und in Beziehung zum Neuen gesetzt werden müssen und gelegentlich muss auch mal etwas weggeworfen werden, was nur noch Speicherkapazität wegnimmt. Supervision kann dieses Lernen unterstützen, weil sie die Aufnahme von Neuem mit der Durcharbeitung des bereits Vorhandenen verbindet.

Während vor zwanzig Jahren die Erkenntnisgewinnung durch Selbsterfahrung stark favorisiert wurde, vermutlich um die Abgrenzung zur Praxisanleitung, einer Wurzel der Supervision, die Lernen durch Instruktion prämiert, zu schaffen, 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 Selbsterfahrung oder Instruktion ist mehrheitlich überwunden.

2. Practice model

Beratungsarchitektur und -design

Die Begriffe Beratungsarchitektur und -design 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 Dreieckskontrakte, 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 Organisationsberatung 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.

Wenn man es weniger metaphorisch mag, könnte man diese Phänomene in der Terminologie der Organisationssoziologie als Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der sozialen Systems Beratung reformulieren.

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 oder wie wir sagen die Normalform des Ablaufs eines Beratungsprozesses umfasst die Phasen: Erstkontakt, Sondierungsgespräch, Kontrakt, Diagnose, Intervention, Abschluss und Evaluation. 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 fünfundzwanzig 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 (vgl. Rappe-Giesecke 1999, S.79ff.).

Typen von Supervision

Eine Form der Supervision 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‘.

Eine der Wurzeln unserer heutigen Supervision, die *Ausbildungssupervision*, d.h. die Begleitung von AusbildungskandidatInnen beim Erlernen einer Beratungs- oder Therapiemethode, kann man heute gut von der berufsbegleitenden Supervision unterscheiden (vgl. Rappe-Giesecke, 2003, S. 7). SupervisorInnen, die Ausbildungssupervision praktizieren, haben in der Regel keine Supervisionsausbildung, ihre Expertise besteht darin, die zu lernende Methode exzellent zu beherrschen. Diese Form von Supervision hat einen hohen Anteil an Expertenberatung und sie ist im Gegensatz zur

berufsbegleitenden Supervision in übergreifende Systeme eingebunden, d.h. sie hat neben der begleitenden Funktion auch eine Kontrollfunktion. Die Pflicht zur Verschwiegenheit wie in der berufsbegleitenden Supervision existiert nicht.

Supervision

Ausbildungs- supervision	Supervision in OE-Prozessen	Berufsbegleitende Supervision		
		Klientenbezogen	Kooperationsbez.	Rollenbezogen
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 eines übergreifenden Ausbildungssystems **	In OE-Prozess eingegliederte Form von Fortbildungssupervision **	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppensupervision • Balintgruppe • Einzelsupervision** 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamsupervision • Projektsupervision** 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelsupervision • Coaching • Leitungsberatung**
„Meisterin oder Meister“ der Methode oder Profession***	Supervisorin oder Supervisor mit Kenntnis von OE-Methoden***	Erfahrene Angehörige einer Profession, die Supervision oder Balintgruppenarbeit gelernt haben***	In Institutionsanalyse ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren***	In Institutions- und Rollenanalyse ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren***

* Ziele
 ** Settings
 *** Qualifikation der Supervisorinnen und Supervisoren

Abbildung 2: Typen von Supervision (überarbeitete Fassung von Rappe-Giesecke 2002b)

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 internen und externen BeraterInnen in Steuerungssettings zu vernetzen.

Bei der *berufsbegleitenden Supervision* können wir drei Typen unterscheiden: Klientenbezogene, kooperationsbezogene und rollenbezogene Supervision. Diese verschiedenen Formen haben unterschiedliche Indikationen, brauchen unterschiedliche Settings und erfordern unterschiedliche Qualifikationen von den SupervisorInnen.

.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. In meinem Supervisionskonzept unterscheide ich die Programme Fallarbeit, Selbstthematisierung und Institutionsanalyse. Bei der Arbeit mit diesen Programmen kann man verschiedene Methoden anwenden. Im Programm Fallarbeit kann man mit Methoden des Psychodramas, der Gestaltarbeit, der Balint-Gruppenarbeit u.a. arbeiten. Es entstehen dann verschiedene Normalformen des Ablaufs, die als Steuerungsprogramm wirken und allen Beteiligten eine Orientierung für über den Ablauf der Arbeit geben. Die SupervisandInnen werden in der ersten Phase der Supervision in diese Normalformen einsozialisiert. Gute SupervisorInnen kennen die Normalformen, nach denen sie arbeiten und nutzen die Differenzen zwischen den einmal etablierten Normalformen und den aktuellen Abweichungen davon, um aus den Abweichungen auf die Spezifik des Falls zu schließen (Rappe-Giesecke 2003, S.21). Normalformen können von Berufsanfängern als ‚Geländer‘ genutzt werden. Erfahrene SupervisorInnen haben sie automatisiert und arbeiten mit den Differenzen zwischen Normalform und Abweichung meist unterhalb der eigenen Bewusstseinschwelle und bezeichnen diesen Informationsverarbeitungsprozess als Arbeit mit der eigenen Intuition.

Es gibt inzwischen eine unglaubliche Vielfalt von Verfahren, die man in der Supervision einsetzen kann. 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 fünfzig 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 sie das alles lernen und beherrschen können, um gute Supervision machen zu können. Den meisten ist klar, dass es nicht reicht, ein Werkzeug nach dem anderen aus dem Koffer zu holen, sie fragen sich, was für sie persönlich die diese Vielfalt integrierende Kraft sein kann. Ich komme im nächsten Abschnitt darauf zurück.

Haltung der SupervisorInnen

Zum practice model gehört für mich die Arbeit an der eigenen Haltung als Supervisorin. Sich seiner eigenen Grundannahmen über Menschen, Professionen, Organisationen, Gesellschaft und über Beratung bewusst zu werden ist notwendig, um Technik – die Anwendung verschiedener Erfolg verheißender Handwerkszeuge – und Beziehungsgestaltung aufeinander beziehen zu können. Welche Werte leiten mich bei der Beratung? Wie integriere ich die unterschiedlichen Werkzeuge, die ich zur Verfügung habe? Wie verwende ich das Wissen über 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 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 gleichzeitig produktiver machen. Dazu brauche ich die Idee der Emergenzniveaus. Wir sind auf die Idee der Emergenz durch unsere empirischen Untersuchungen von Supervisions-sitzungen gekommen (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S.601). Wir konnten feststellen, dass im Verlauf von Sitzungen, die in 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 Problem ist nicht so wie es ist, sondern es erscheint, es emergiert anders, je nachdem aus welcher Perspektive, d.h. mit welcher Brille oder welchem theoretischen Modell ich darauf schaue. Der Maxime folgende, dass es keine objektive oder richtige Sicht auf die Dinge gibt, gehört es zu meiner Haltung, die Sicht der SupervisandInnen nicht zu bewerten, sondern ihnen zu helfen zu verstehen, welche Sicht sie oder die Organisation, der sie angehören, als richtige prämiiert und welche Sicht systematisch vernachlässigt wird. In meiner Supervisionspraxis wende ich die im nächsten Kapitel beschriebenen Modelle als ‚Brillen‘ d.h. als mögliche Perspektiven auf die Probleme 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 den SupervisandInnen gelungen ist, möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf das Problem zu bekommen, wenn sie sich zusätzlich zur ‚mitgebrachten‘ eine oder mehrere ‚Brillen‘ probeweise aufgesetzt haben. Etwas weniger metaphorisch formuliert: Gute Supervision erfordert einen 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 prämierte, so hat sich im Laufe der Zeit in der Profession Akzeptanz für andere Formen der Selbstorganisation entwickelt. 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 Supervision handelt. Auch freiberuflich und nebenberuflich arbeitende SupervisorInnen sind nicht mehr nur als ‚EinzelkämpferInnen‘ tätig, in der letzten Zeit haben sich Firmen, Praxismgemeinschaften 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 Komplexität der Aufträge und der damit notwendig komplexen Beratungsarchitektur, sondern eher aus fachlichen und ökonomischen Gründen. Ich nehme an, dass die Entwicklung dahin gehen wird, dass sich Supervisoren mit anderen Beratern zusammentun, um für komplexe Beratungsanliegen differenzierte Beratungsangebote machen zu können.

3. Theory of the thing

Was ist der Gegenstand der Supervision? Marianne Hege schreibt: „Supervision ist berufliche Beratung für Professionals“ (2002). Was sind Professionals? Im Sinne der Wissenschaft erst einmal überkomplexe Phänomene. 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 sich im Laufe der letzten zwanzig Jahre verschiedene ‚Brillen‘, d.h. in diesem Kontext wissenschaftliche Theorien, angeeignet, um Personen, Gruppen und Organisationen unterschiedlich betrachten zu können. Wenn unser "Gegenstand" die Professionals sind, so reicht 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, und eine Theorie der Profession. Man kann noch heute die unterschiedlichen Supervisionskonzepte danach unterscheiden, welche ihre präferierte Brille ist und welche weiteren dem Konzept noch zur Verfügung stehen. 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.

- Supervision berät und begleitet Professionals einzeln, in Gruppen oder Teams in ihrer Arbeit mit Klienten/ Kunden, Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften und Kooperationspartnern
- Organisationsberatung steuert und begleitet die Entwicklung einer Organisation in den Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur

Die Auseinandersetzung mit Organisationstheorien hat in den letzten Jahren 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 eine mehrdimensionale personenbezogene Beratung von Professionals, die die Bearbeitung organisationaler Phänomene mit einschließt, aber sie ist keine Beratung von Organisationen.

Was sind die Kernkompetenzen der Supervision?

- Supervision ist personenbezogene berufliche Beratung für Professionals
- Berufliches Handeln wird als das emergente Produkt aus den drei Dimensionen: Handeln als Angehörige einer Profession, Handeln als Angehörige einer Organisation und Handelns als Person verstanden
- Supervision befähigt Professionals zu sozialer und individueller Selbstreflexion
- Ziel der Selbstreflexion ist die Überprüfung und Optimierung ihres beruflichen Handelns
- Instrument ist die Rekonstruktion latenter Steuerungsprogramme der Person, der Profession, der Organisation und der Klientel
- Supervision schafft den Transfer auf die berufliche Praxis durch die Arbeit an realen Ereignissen wirkt nachhaltig durch die Rekonstruktion der dahinterliegenden Programme. Sie ist ‚learning near the job‘

Theorie des Individuums

In der Supervision haben wir es mit Menschen zu tun, wenn wir Professionals beraten. Im Gegensatz zur Selbsterfahrung oder Therapie geht es in der Supervision nicht um den Menschen in seiner gesamten Komplexität, sondern um den Anteil der Persönlichkeit, der für das professionelle Handeln relevant ist. Wir haben diesen Anteil in Anlehnung an Michael Balint als ‚professionsabhängige Ich-Identität‘ bezeichnet (Balint 1976, S. 399). Diese Ich-Identität beeinflusst die Gestaltung der Beziehung zu jedem einzelnen Klienten und generell die Haltung und das Selbstverständnis als Professional, letztlich auch die Wahl einer bestimmten Profession.

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, 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. Die Theorien interpersoneller psychischer Dynamiken, das Verstehen von sozialen und emotionalen Beziehungen vervollständigen die Theorie des Individuums.

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 und Beziehungstheorien Eingang in die Supervision gefunden, ohne das wir zu Therapeuten geworden sind. Eine Abgrenzung zur Therapie gelang dadurch, dass wir lernten, zwischen der Arbeit an der Biographie und der Arbeit an der Berufsbiographie zu unterscheiden (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.

Zur Theorie des Individuums als psychischem System kam durch die Anwendung neuer Methoden und Verfahren, die den Körper nutzten, die Dimension des Individuums als Körper, als biophysisches System hinzu. Kreative Verfahren generieren und nutzen nonverbale oder paraverbale Informationen. NLP sensibilisiert für körperliche Ausdrucksformen intra-psychischer und interpersoneller Kommunikation. Aufstellungen jeglicher Art nutzen intra-psychische 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 und die Gruppenanalyse 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 in der Theorie des Individuums gab es Strukturtheorien, die die ‚psychische Arbeitsteilung der Gruppe‘ erklärten und typisierten, wobei diese Theorien im Gegensatz zu den frühen Gruppentheorien dem Faktor Gruppe Rechnung trugen. Dieselben 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 oder mit Einzelnen, die Teil dieser Subsysteme sind, braucht man die Theorie der Gruppe neben der Organisationstheorie, um die Phänomene 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 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 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 Organisation selbst als auch für deren BeraterInnen in den Mittelpunkt gerückt, weil sich deren Umwelten in den letzten 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 und 2003), die klärt, wieso Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation nur dann erfolgreich sind, wenn sie die Entwicklung der Kultur der Organisation berücksichtigen, deren Wandel viel größere Zeiträume erfordert.

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 die jüngste Ergänzung unseres Verständnisses von Organisationen. Auch die Auseinandersetzung mit dem Beratungsangebot Coaching kann man in diesen Zusammenhang einordnen. 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 das Set von Erwartungen des Funktionsträger selbst und seiner relevanten Umwelten an die Gestaltung dieser Funktion in ihrem organisationalen Kontext. Die Supervision braucht eine Theorie der Rolle, die an der Schnittstelle von organisationssoziologischen Theorien und Theorien der Managementlehre über Organisationen entstanden ist (vgl. z.B. Edgar Schein 1994).

Theorie der Profession

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 und neben die Organisationslogik die Logik des professionellen Handelns stellen, was oft zu Spannungen führt. (vgl. Mintzberg's Theorie der Organisationstypen, insb. der Organisation von Professionals 1991, S. 183-203). 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. Das Wissen über die jeweils handlungsleitenden und orientierungsrelevanten Steuerungsprogramme der Profession, über deren Typisierung von Professional-Klient-Beziehungen, über die professionsspezifischen Paradoxien, über professionstypische Deformationen der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung und über die professionelle Identität gehören zur Feldkompetenz von Supervisoren, die mit diesen Professionen arbeiten. Es geht also sowohl darum, sich grundsätzlich mit Professionstheorie auseinander zu setzen (z.B. Biographie und Profession 2000 oder Pongratz und Voß 2003) und sich Wissen über die Spezifik der Professionen anzueignen, die man berät, wenn man gute Fallsupervision machen will.

Theorie der Gesellschaft

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 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 der Deutschen Gesellschaft für Supervision, markiert hier eine deutliche Hinwendung zur Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Umwälzungen, in denen wir uns gerade befinden. Die Rezeption der postmodernen Gesellschaftstheoretiker und des 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 neben der Systemischen Gesellschaftstheorie, wie sie Luhmann und seine Schüler entwickelt haben, noch eine Kulturtheorie, 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. dazu die Studien von Giesecke: www.kommunikative-welt.de).

4. Theory of Change

Bei der Beschreibung von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften habe ich zwischen synchronen und diachronen Theorien unterschieden. Zu den theoretischen Grundlagen der Supervision gehören inzwischen diachrone Modelle über die individuelle Entwicklung, die Entwicklung von Gruppen und Organisationen. SupervisorInnen haben mentale Modelle von Veränderung und Entwicklung, die aus Lebenserfahrungen abgeleitet und teils bewusst 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 eigene Wahrnehmen und Handeln nicht automatisch steuern. SupervisorInnen 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 deren 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 Veränderungs- und Entwicklungsprozessen brauchen. Während Ende der 70er Jahre Supervision noch als Lehr- und Lernprozess konzeptionalisiert wurde (Strömbach und Fricke 1975) ist dieser für die andragogische und pädagogische Supervision selbstverständliche Theoriehintergrund in der Zwischenzeit 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 Auseinandersetzung mit einer allgemeinen Theorie des Wandels sein, die uns hilft zwischen Prozessen der Reproduktion, d.h. des Bewahrens, der Revolution, das meint des Substituierens von Strukturen und Prozessen und der Akkumulation, des mehr oder weniger eines Parameters zu differenzieren und Wandel als das Zusammenwirken dieser drei simultan ablaufenden Prozesse aufzufassen. (Giesecke, 2002 und Giesecke und Rappe-Giesecke 2005).

5. Capacity Building

Welche Kompetenzen und welches Handwerkzeug brauchen SupervisorInnen? Hilfreich zur Unterscheidung sind hier die von Hege und Geißler (1988, S. 227ff) eingeführten Begriffe der reflexiven, der sozialen und der instrumentellen Kompetenz.

Reflexive und soziale Kompetenz

Die Kernkompetenz der SupervisorInnen, die als das emergente Produkt verschiedener Kompetenzen verstanden werden kann, ist die Kompetenz zur *individuellen und sozialen Selbstreflexion*. Ein herausragendes Ziel von Supervision ist es, die Entwicklung dieser Kompetenzen bei den Supervisandinnen zu befördern. Da ein Teil des Lernens über Lernen am Modell verläuft, sollten die SupervisorInnen selbst über diese Kompetenzen im

ausreichenden Maße verfügen. Aus welchen Komponenten setzt sich diese Kernkompetenz zusammen?

SupervisorInnen müssen in der Lage sein, ihre *Person als Instrument* zu nutzen. Diese Anforderung besteht, 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.

In den verschiedenen Phasen der Konzeptentwicklung standen *unterschiedliche Formen der Selbsterfahrung* im Mittelpunkt: Das Wissen über sich als Person, über seine eigene Primärsozialisation, über eigene Wahrnehmungs- und Handlungseinschränkungen. David Kantor nennt es das ‚boundary profile‘: Die Bereitschaft sich in bestimmte Beziehungsmuster verwickeln zu lassen bzw. selber aktiv bestimmte Muster zu etablieren. In der Sprache der Psychoanalyse würde man sagen, die Bereitschaft zu bestimmten Gegenübertragungsreaktionen und Michael Balint nennt dies Phänomen die ‚automatischen Verhaltensweisen‘. Diese Form von Selbsterkundungen wurde bei der Auseinandersetzung mit therapeutischen Verfahren als notwendige Kompetenz für SupervisorInnen 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 uns selbst vielleicht fremden Werten, Ideologien und Grundannahmen der Personen, die uns in der Supervision begegnen, auseinandersetzen zu können. Sie sind außerdem die Voraussetzung dafür, die Supervision als ein Lernfeld zu gestalten, in dem individuelle Selbstreflexion vorgelebt und erlernt werden kann und in dem soziale Selbstreflexion durch die Thematisierung der Strukturen, Prozesse und Dynamiken der Supervision selbst - verstanden als ein selbstreferentielles soziales und psychisches System angeleitet wird (Programm Selbstthematisierung).

In der Dialogtheorie, die in Anlehnung an David Bohm (1998) von 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 m.E. sehr treffend die Kompetenzen von SupervisorInnen beschreiben: suspending – voicing - listening – respecting (Beucke-Galm 2001).

‚Suspending‘ meint die Fähigkeit die Gedanken in der Schwebelage 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‘ Entscheidungen aufzulösen und Überkomplexität nicht zu schnell zu reduzieren.

Der Wechsel zwischen Introspektion und Umweltbeobachtung ist ein zentrales Merkmal supervisorischer Erkenntnisgewinnung. Während in den 80er Jahren die Introspektion sehr stark prämiert wurde, so entstand durch die Auseinandersetzung mit anderen Verfahren der Informationsgewinnung wie Metaplantechnik ein Gegengewicht. Datenerhebungsverfahren wie ‚Organigramme zeichnen lassen‘ oder ‚Organisationsaufstellungen mit dem Beziehungsbrett‘ erfordern von den SupervisorInnen die Fähigkeit, präzise Beobachtungen und Beschreibungen liefern zu können, in die möglichst wenig eigene Bewertungen der Situation eingehen. Dazu schafft eine wissenschaftliche Ausbildung, die die Trennung von Beobachtung und Bewertung trainiert, eine gute Voraussetzung. Die Neigung zu interpretieren und von sehr weit oben auf der Abstraktionsleiter zu agieren (Senge et al.1996, S. 279ff), steht meiner Erfahrung nach meist im umgekehrten Verhältnis zur Fähigkeit, genau beobachten zu können und die Beobachtungen beschreiben zu können. Diese Kritik bezieht sich sowohl auf die Fähigkeit Umweltbeobachtungen zu machen und zu beschreiben als

auch auf Selbstbeobachtungen. Gute SupervisorInnen sind in der Lage, die Potenzen beider Formen der Erkenntnisgewinnung, dem der wissenschaftlichen Umwelterkenntnis und dem der Selbsterkenntnis durch Introspektion zu nutzen. Aus dem Wechsel zwischen diesen beiden Parallelprozessen und dem Strukturvergleich zwischen beiden emergieren Erkenntnisse, die valider sind als diejenigen, die nur aus einem Prozess gewonnen werden.

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 25 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‘.

Methoden sind kein Selbstzweck, sie haben dienende Funktion. Ihr Einsatz hängt vom Ziel der Beratung und vom Setting ab. Die Anwendung von Methoden 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 eines bestimmten Werkzeugs in dieser Situation ermöglicht und was verhindert wird.

Es gibt noch ein zweites Nadelöhr, nämlich das der professionellen Identität: Passt die Methode zu mir als Person und SupervisorIn, d.h. zu meinen Wertvorstellungen und meinen Fähigkeiten? Die Entwicklung professioneller Identität erfordert, sich immer wieder mit neuen Methoden 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.

Feldkompetenz

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 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‘, das in der Organisationsberatung inzwischen 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 müsse, die man berät, wird heute nicht mehr akzeptiert (vgl. Hege 2002). 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. Wie in der Organisationsberatung auch findet zur Zeit ein Wandel in der Bewertung des Einsatzes von Expertenwissen in der eher prozessorientierten Beratung statt, mit der Tendenz, das Expertenwissen, das wir als Feldkompetenz beschrieben haben, ‚hoffähiger‘ zu machen.

Diese drei Kompetenzen reflexive und soziale, instrumentelle Kompetenz und die Feldkompetenz 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 fünfundzwanzig Jahren weiterentwickelt, indem sie sich mit angrenzenden Beratungsformaten auseinandergesetzt und dabei gleichzeitig ihre Identität gewahrt und entwickelt. In der Beschäftigung mit Therapie, Gruppendynamik, Organisationsberatung und aktuell gerade bei der Auseinandersetzung mit Coaching

(Rappe-Giesecke 2002a) 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. Ist das Fremde integriert, so kann die Abgrenzung zwischen Supervision und den anderen Beratungsformaten 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 Methoden 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 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 fünfundzwanzig Jahren gab es schon die verschiedenen *Supervisionstypen* wie Ausbildungssupervision, berufsbegleitende und administrative Supervision. Ebenso waren die Settings der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision annähernd ausdifferenziert. Heute ist klarer, welche Rahmenbedingungen diese Supervisionsformen und -settings brauchen, welche Ziele in ihnen verfolgt werden können und welche die optimalen Programme und Methoden 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: Soziale und individuelle Selbstreflexion von Professionals auf verschiedenen Emergenzniveaus eines Problems anzuleiten, d.h. verschiedene Settings, Programme und Theorien zu Verfügung zu haben.

* Diesem Artikel liegt eine ältere Fassung zugrunde, die 2002 im Jubiläumsheft der Zeitschrift Supervision unter dem Titel: ‚Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren‘ veröffentlicht wurde. Ich danke meinem Mann, Michael Giesecke, der einen Flug von Papeete nach Los Angeles genutzt hat, um mich nach besten Kräften bei der Weiterentwicklung dieser Ideen zu unterstützen.

** Die erste universitäre Ausbildung für SupervisorInnen begann 1976 an der Gesamthochschule Kassel. 1978 startete ein DFG-Forschungsprojekt zur wissenschaftlichen Begründung eines dort zu lehrenden Supervisionskonzepts, in dem ich von Anfang an mitarbeitete.

Literatur

- Balint, M.: Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart 1976, eng. 1964
- 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 1/2001, S. 20-31
- Biographie und Profession. Heft 1/2000 der Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung
- Bohm, D.: Der Dialog. Stuttgart 1998 engl. 1990
- Buer, F.: Lehrbuch der Supervision. Münster 1999
- 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
- Fatzer, G.: Phasendynamik und Zielsetzung in der Supervision und Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln 1991, S. 53-84
- Giesecke, M.: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen des Informationszeitalters - Trendforschungen zur kulturellen Medienökologie. Buch und CD-Rom. Frankfurt/M. 2002
- Giesecke, M.; www.kommunikative-welt.de
- Giesecke, M./ Rappe-Giesecke, K. : Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M. 1997
- Giesecke, M. / Rappe-Giesecke, K: Triadisches Denken. Erscheint 2005
- 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 Heft 26/1994, S. 4-8
- Hege, M.: Supervision in der Sozialarbeit der letzten zwanzig Jahre. Supervision Heft 2/2002, S. 33-37
- 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, 2002, engl. 1999
- 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
- Mintzberg, H.: Mintzberg über Management- Führung und Organisation- Mythos und Realität. Wiesbaden 1991, engl. 1989
- Pongratz, H.J, / Voß G.G.: Arbeitskraftunternehmer-Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin 2003
- 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.: Was sind Standards effektiver und qualifizierter Supervision? In: Siegen: Sozial Heft 1/2000,S.2-8 . 2000a. pdf: www.rappe-giesecke.de/publikationen
- 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. 2000b. pdf: www.rappe-giesecke.de/publikationen
- Rappe-Giesecke, K.: Curriculum des Diplom-Studiengangs Supervision an der EFH Hannover. Hannover 2001. www.efh-hannover.de
- 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. 2002a pdf: www.rappe-giesecke.de/publikationen
- Rappe-Giesecke, K,: Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. In: Supervision Heft 2/2002, S. 55-65. 2002b. pdf: www.rappe-giesecke.de/publikationen
- Rappe-Giesecke, K. Supervision für Gruppen und Teams. Berlin, Heidelberg, New York 2003, 3. Aufl.
- Sandner, D.: Psychodynamik in Kleingruppen. München und Basel 19778
- Edgar Schein: Überleben im Wandel- Strategische Stellen- und Rollenplanung. Darmstadt, München und Wien 1994, engl. 1993
- Schein, E. : Unternehmenskultur- ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt 1995. engl.1992
- 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. engl.1999
- Edgar Schein Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Köln 2003. engl. 1999

- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996. engl.1990
- Senge, P. /Kleiner, A./ et.al. Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart 1996. engl.1994
- Strömbach, R./ Fricke,P./ Koch, H.B.: Supervision, Protokolle eines Lernprozesses, Burkhard-Verlag Gelnhausen, 1975
- Weigand, W./ Wieringa, C.: Geschichte der Supervision. In Supervision Heft18/1990
- Wimmer, R.: OE am Scheidewege. In: Organisationsentwicklung Heft 1/2004, S. 24-39
- Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart 1998.

Kornelia Rappe-Giesecke,

Dr. phil., Dipl.-Supervisorin, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Evangelischen Fachhochschule Hannover. Seit 1983 freiberuflich als Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin im profit- und not-for-profit-Bereich tätig. Veröffentlichungen über Supervision, OE und kommunikative Sozialforschung.

www.rappe-giesecke.de