

Harald Pühl (Hg.)
Das aktuelle Handbuch der Supervision

Therapie & Beratung

Harald Pühl (Hg.)

Das aktuelle Handbuch der Supervision

Grundlagen – Praxis – Perspektiven

Unveränderte Neuauflage
des *Handbuchs Supervision 3*

Mit Beiträgen von Gabi Baer, Peter Berker, Ferdinand Buer,
Beatrice Conrad, Arthur Drexler, Jörg Fengler,
Angela Gotthardt-Lorenz, Helmut Hallier, Ilse Hantschk,
Rolf Haubl, Brigitte Hausinger, Peter Heintel, Rudolf Heltzel,
Sylvia Hüttig-Rieck, Mandana Kerschbaumer,
Wolfgang Knopf, Peter Kutter, Marga Löwer-Hirsch,
Heidi Möller, Monika Möller, Heidi Neumann-Wirsig,
Harald Pühl, Kornelia Rappe-Giesecke, Joachim Sauer,
Wolfgang Schmidbauer, Ariane Schorn, Astrid Schreyögg,
Hans Gerd Schulte, Rosemarie Spindler, Hermann Staats,
Waltraut Ster, Erhard Tietel, Martina Ukowitz,
Wolfgang Weigand und Mario Wernado

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Unveränderte Neuauflage 2017
der 2. Auflage 2012 des *Handbuchs Supervision 3*
(Ulrich Leutner Verlag, Berlin)

© 2017 Psychosozial-Verlag
Walltorstr. 10, D-35390 Gießen
Fon: 06 41 – 96 99 78 – 18; Fax: 06 41 – 96 99 78 – 19
E-Mail: info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf
in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm
oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung
des Verlages reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Kasimir Malewitsch: »Verfeinertes Portrait
von Iwan Wassiljewitsch Kljun«, 1913 (Ausschnitt)
Umschlaggestaltung nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar
Satz und Layout: Ulrich Leutner Verlag
ISBN 978-3-8379-2645-3

Inhalt

Vorwort	9
0 Einleitung	
<i>Harald Pühl: Was Supervision auszeichnet</i>	12
<i>Monika Möller, Wolfgang Knopf und Beatrice Conrad: Supervision im deutschsprachigen Raum – Reflexionen einer Bestandsaufnahme</i>	25
1 Grundlagen	
<i>Ferdinand Buer: Die Supervision und ihre Nachbarformate</i>	38
<i>Kornelia Rappe-Giesecke: Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt</i>	64
<i>Peter Kutter: Spiegelphänomene in der Supervision</i>	81
2 Schwierige Situationen in der Supervision	
<i>Marga Löwer-Hirsch: „Jenseits von Worten“</i>	96
<i>Harald Pühl: Wenn sich eine Gruppe als Team definiert – und der Supervisor sich ärgert</i>	100
<i>Ross A. Lazar: Der Supervisor, der Einzelne und die Gruppe</i>	105
<i>Sylvia Hüttig-Rieck: Supervision und Coaching auf unterschiedlichen Ebenen einer Organisation</i>	112
<i>Jörg Fengler: Co-Abhängigkeit in Team und Institution</i>	117
<i>Wolfgang Schmidbauer: Arbeit unter Einfluss - Wenn Berater und Klient nicht „sauber“ kontraktieren können</i>	123
<i>Harald Pühl: Team-Supervision: “Über Abwesende spricht man nicht!” – Oder doch?</i>	128
<i>Heidi Neumann-Wirsig: Balanceakt: Supervision oder doch Praxisberatung?!</i>	131
<i>Hermann Staats: „Du stinkst vor Doofheit“ - Eine grobe Beleidigung in der Teamsupervision</i>	136
<i>Erhard Tietel: Wenn der/das Dritte aus dem Blick gerät - Die Fallstricke beruflicher Dreiecksverhältnisse im Fokus der Supervision</i>	141

<i>Ariane Schorn</i> : Wenn Professionelle Grenzen verletzen und Liebesbeziehungen mit KlientInnen eingehen	148
<i>Harald Pübl</i> : Das Bekanntwerden von Grenzüberschreitungen in der Fallsupervision	153
<i>Mario Wernado</i> : Supervision aus einer Hand	156
<i>Gabi Baer</i> : Das Dilemma der verdeckten Positionen - Wenn Supervisor und Leitung ihre Rolle nicht einnehmen	162
<i>Mandana Kerschbaumer</i> : Die Schwierigkeit, das Thema "Führung" zur Sprache zu bringen	167
<i>Waltraut Ster</i> : Du hast keine Chance, aber nutze sie! Über die Verhinderung einer Team-Supervision	174
<i>Hans Gerd Schulte</i> : Konfliktberatung ohne den Konfliktpartner im Einzelcoaching	180
<i>Rosemarie Spindler</i> : Anonyme Beschwerden im Unternehmen - und die Kunst der Internen, einen kühlen Kopf zu bewahren	187

3 Coaching und Organisationsmediation

<i>Astrid Schreyögg</i> : Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision	196
<i>Ilse Hantschk</i> : Rollenberatung - Berufliche Rollen im aktuellen Kontext finden und gestalten	209
<i>Harald Pübl</i> : Organisationsmediation als Komplementärverfahren der Supervision	221

4 Institution Supervision

<i>Peter Heintel & Martina Ukowitz</i> : Institution Beratung: Anregungen zu einer prozessethischen Reflexion	242
<i>Wolfgang Weigand</i> : Methodenfetischismus und Angstabwehr	261
<i>Heidi Möller & Harald Pübl</i> : Ethnopsychoanalyse: Zum konstruktiven Umgang mit Neuem und Unbekanntem*	278
<i>Harald Pübl</i> : Der Supervisor als Leiter und Pädagoge	292
<i>Helmut Hallier</i> : Achtsamkeit in der Supervision	300
<i>Rudolf Heltzel</i> : Die Beratungspraxis des Supervisors	312
<i>Peter Berker</i> : Externe und Interne Supervision - Ein Vergleich	334

5 Forschung

<i>Rolf Haubl</i> : Grundsatzfragen der Supervisionsforschung	348
<i>Angela Gotthardt-Lorenz, Brigitte Hausinger, Joachim Sauer</i> : Die supervisorische Forschungskompetenz	362
<i>Arthur Drexler & Heidi Möller</i> : Erfolgsmessungen von Weiterbildungen - Das Innsbrucker Modell	381
Autorenverzeichnis	401
Sachregister	405

Vorwort

Das vorliegende Buch schließt an die 20-jährige Geschichte der Standardwerke zur Supervision an und spiegelt den aktuellen Stand dieses komplexen Beratungsverfahrens wider. Es ist nicht mehr zu übersehen, dass sich Supervision inzwischen zu einem komplexen und den Bedürfnissen der Kunden angemessen flexiblen Beratungsverfahren entwickelt hat. Im boomenden Markt der Methoden braucht sich die Supervision nicht zu verstecken, sie ist inzwischen reif genug ohne Identitätsverlust andere bewährte Verfahren und Instrumente zu integrieren.

Nach einer Einleitung *Was Supervision auszeichnet* und einem Einblick in die aktuelle *Supervisionslandschaft* in Deutschland, Österreich und der Schweiz folgen 5 Kapitel, die allesamt neu aufgenommen wurden.

Das 1. Kapitel *Grundlagen* spiegelt den aktuellen Stand der Supervisionsdiskussion. Nach einer ausführlichen Darlegung des Beratungsformats Supervision und seiner Anwendungsfelder folgt ein Beitrag über die professionelle Gestaltung von Sondierungsgesprächen, der mit einer Checkliste abschließt. Gerade die Gestaltung von Supervisionskontrakten ist ein sensibler Prozess mit vielen Haken und Ösen: Wer definiert das Thema und das Setting? Welches ist das angemessene Beratungsverfahren? Um nur einige Fragen herauszugreifen. Die Spiegelphänomene schließlich gehören zu den genuinen Erkenntnisquellen der Supervision.

Im 2. Kapitel *Schwierige Situationen in der Supervision* gestatten uns erfahrene Supervisorinnen und Supervisoren in 18 Beispielen einen nicht alltäglichen Einblick in ihre Beratungspraxis und zeigen eindrucksvoll, welche schwierige Situationen in der Praxis gemeistert werden müssen. Auf dieses Kapitel bin ich besonders stolz, da es gelungen ist, erfahrene Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen, die aus ihrer Arbeit schwierige Situationen schildern, die in der herkömmlichen Literatur meist fehlen. Sie geben einen sehr guten Einblick in die Komplexität unserer Arbeit und sind zugleich ein Spiegel für den hohen Stand der Beratungsprofession Supervision für die auch das Offenlegen von Grenzen und das Scheitern von Supervisionen kein Tabuthema mehr ist.

Die Beiträge sind bewusst kurz gehalten, um im Sinne eines Nachschlagewerkes Kolleginnen und Kollegen eine Anregung für die eigene Praxis zu geben.

Im 3. Kapitel *Coaching und Organisationsmediation* wird das Coaching beschrieben. Der Meinungsstreit, ob Coaching nun etwas Eigenständiges sei oder nur eine neue Bezeichnung für den alten Begriff der Leitungssupervision, ist noch nicht ausgestanden. Das zeigen auch die Berichte der Supervisions-VerbandsvertreterInnen in ihren Übersichtsberichten in der Einleitung. Anhand der Differenzierungen, Abgrenzungen

und Übereinstimmungen wird sich jeder ein eigenes Bild machen können. Da Rollenberatung immer Teil des Coachings ist, findet sich dieser Beitrag sinnvollerweise in diesem Kapitel.

Organisationsmediation habe ich an dieser Stelle aufgenommen, weil ich die positive Erfahrung gemacht habe, dass sich dieses Verfahren sehr gut in die (Team-)Supervision und auch das Coaching (z. B. bei Doppelspitzen) integrieren lässt.

Das 4. Kapitel *Institution Supervision* geht von der These aus, dass Supervisorinnen und Supervisoren selbst Institution sind, und zwar aufgrund ihrer institutionellen, ethischen und fachlichen Einbindungen. Nach dem einführenden Beitrag "Institution Beratung" folgen zwei Beiträge, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit der sensiblen und kritischen Methodenfrage und dem Umgang mit dem Fremden beschäftigen. Eine Fortsetzung erhält das Thema des eigenen Selbstverständnisses in zwei weiteren Beiträgen, zum einen mit einem Plädoyer, dass sich Supervisorinnen und Supervisoren stärker als Pädagogen verstehen sollten und damit vom Therapeutischen abgrenzen und zum anderen zur inneren Haltung. Die Vielschichtigkeit der eigenen Beratungspraxis als Supervisor erhellt ein weiterer Beitrag, der die Vor- und Nachteile interner und externer Supervision reflektiert.

Das 5. Kapitel *Forschung* ist ebenfalls neu hinzugekommen und Ausdruck der gefestigten Professionalisierung von Supervision. Forschung kann sich zum einen durch Evaluierung von Prozessen und dgl. auf das Beratungsverfahren Supervision als Gegenstand der Untersuchung beziehen: Wie wirkt es, was wirkt warum? Zum anderen ist Supervision in der Praxis per se immer Forschung, denn unter aktiver Beteiligung der Ratsuchenden und des Experten werden Wirkzusammenhänge beruflicher Arbeit in ihrer Interdependenz analysiert. Eine ganz andere Art von Forschung ist, dass sich die Supervisoren ihre Geschichten aus der Praxis erzählen, wie es das 2. Kapitel repräsentiert.

Ich danke allen Autorinnen und Autoren für ihre konstruktive Mitarbeit und ihre Anregungen, ohne die dieses Buch nicht möglich wäre. Den Leserinnen und Lesern wünsche ich eine erkenntnisreiche Lektüre.

Berlin, im Winter 2008

HP

1

Einleitung

Was Supervision auszeichnet

Definitionsversuche

Die Übersetzung des Begriffs zeigt auf den ersten Blick zweierlei: Der Supervisor blickt aus der Vogelperspektive auf das Geschehen:

super (lat.)	= über, von oben, darüber
visio	= das Sehen, der Anblick
Supervision	= Überblick, Übersicht/Kontrolle

Nun ergibt sich die Frage, um welches Geschehen handelt es sich? Die folgenden vier Definitionen zeigen, dass es um berufliche Arbeit und ihre Kontexte geht.

1. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) definiert Supervision folgendermaßen:
„Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren.(...)“
Supervision unterstützt:
 - > die Entwicklung von Konzepten
 - > bei der Begleitung von Strukturveränderungen
 - > die Entwicklung der Berufsrolle.“
2. „Das allgemeine Ziel von Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“ (Belardi 2002, 15)
3. „Supervision ist personenbezogene berufliche Beratung für Professionals. Ihre Aufgabe ist es, Einzelne, Gruppen oder Teams von Professionals zu individueller und sozialer Selbstreflexion zu befähigen. Ziel dieser Reflexion ist die Überprüfung und Optimierung des beruflichen und methodischen Handelns.“ (Rappe-Giesecke 2003, 3)

4. „Supervision ist eine Form der berufsbezogenen Beratung, entstanden im Zuge der Differenzierung von Berufsfeldern und der Standardisierung von Berufsvollzügen. Ziel ist in jedem Falle die Kompetenzerweiterung bzw. der –erwerb des Supervisanden bzw. des Supervisandensystems (z.B. Team, Institution). Supervision steht somit eindeutig in einer pädagogischen Tradition, da es um Lernen geht.“ (Pühl 1990, 3)

Da Supervision seine Kunden schon lange nicht mehr ausschließlich im Non-Profit-Bereich findet, sondern auch in Wirtschaft, Verwaltung, Handwerk und bei Selbständigen¹ hat sich inzwischen der Begriff *Coaching* durchgesetzt.

Zusammenfassend können wir festhalten:

- Supervision wird durch einen darin ausgebildeten Experten geleitet.
- Im Fokus steht die Arbeitsaufgabe des Einzelnen, des Teams und der Gesamtorganisation, die es zu verbessern und abzustimmen gilt.

Zwei Supervisionsintentionen müssen unterschieden werden: Ausbildungssupervision und berufsbezogene Supervision:²

Die **Ausbildungssupervision** ist der geschichtliche Ursprung der Supervision. Sie hat sich im Zuge der Professionalisierung der amerikanischen Sozialarbeit entwickelt (s. dazu auch den Beitrag von Astrid Schreyögg). Hier ging es um die Professionalisierung von ehrenamtlichen Helfern bei der Zuteilung von Geldern in den USA. Charakteristisch war der Kontrollaspekt nach dem Motto: „Bekommen auch wirklich nur die Anspruchsberechtigten ihre Leistungen?“ Im Rahmen der Ausbildung von Sozialarbeitern wurde Supervision seit ca. 1920 fester Bestandteil der Praxisbegleitung der Aspiranten. Etwa zur selben Zeit (1918) führte die Psychoanalyse Kontrollsitungen ihrer Ausbildungskandidaten als verbindlich ein. Auch hier ging es darum, dass ein erfahrener Kollege einen jungen Kollegen in die Methode einführte. Dieses Meister-Schüler-Verhältnis hat sich inzwischen in allen Therapieausbildungen als bewährt durchgesetzt.

Die **berufsbezogene Supervision** hat ihre Wurzeln in der sogenannten *Balintarbeit*, benannt nach ihren Begründer Michael Balint, einem ungarischen Arzt und Psychoanalytiker. Er versammelte Hausärzte um sich, um mit ihnen im geschützten Rahmen über ihre Patienten zu sprechen. Später arbeitete er auch mit Eheberatern und ausgebildeten Sozialarbeitern. Kennzeichen dieser Arbeit war, dass die Teilnehmer ausgebildet waren und im Beruf standen. Ziel war nicht die Ausbildung, sondern die Verbesserung ihrer Arbeit durch die Reflexion in einer Gruppe.

Balint ist nach wie vor wichtig für die Supervisionsarbeit, da wir ihm die Erkenntnis des Spiegelphänomens zu verdanken haben (vgl. dazu den Beitrag von Peter Kutter im nächsten Kapitel). Auch, wenn Autoren³ immer wieder die Wurzeln der Supervision in der Sozialarbeit verorten und so den Anschein erwecken, dass unser heutiges Supervisions-

1 Zu den Einsatzfeldern von Supervision siehe den Beitrag von F. Buer in Kap. I

2 In meinem 1. Handbuch (1990) habe ich zwischen „Fortbildungssupervision“ (= berufsbezogene Supervision) und „Ausbildungssupervision“ (hat sich begrifflich inzwischen in der Literatur durchgesetzt) unterschieden

3 Siehe dazu z.B. den Beitrag von Astrid Schreyögg in Kap. III.

verständnis sich nicht längst davon emanzipiert hat (Bauseler 2009). In den 80er Jahren hat sich im Supervisionsverständnis ein radikaler Paradigmenwechsel vollzogen. Führend war seinerzeit die ‚Kasseler Schule‘, wie wir den neuen Studiengang Supervision und seine Innovationen an der Gesamtschule Kassel nannten (Conrad, Pühl 1983, 44f.). Entscheidend war die Betonung des Institutionellen für jede Form beruflicher Arbeit.

Ausbildungssupervision

- Meister-Schüler-Verhältnis
- Erlernen einer therapeutischen Methode
- Kontrollaspekte

Berufsbezogene Supervision

- ausgebildeten Kollegen unter Leitung
- Verbesserung der Berufsarbeit
- Selbstreflexion

Im Zuge des sogenannten Therapiebooms in den 70er Jahren kam es immer wieder zu Sprachverwirrungen aufgrund dieser zwei Supervisionstraditionen. Da gab es die ersten ausgebildeten Supervisoren mit dem Fokus „Der Mitarbeiter und sein Team im Kontext der Organisation“ und da gab es die Therapeuten, die in ihren Ausbildungen zum Erlernen der Methode auch Supervision erhalten hatten. Vielfach verführte sie dies, auch selbst Supervision für berufliche Arbeit anzubieten. Oft mit dem dramatischen Resultat, dass die angesprochenen Konflikte einseitig durch die Beziehungsbrille gesehen wurden. Das war insofern verständlich, da Therapeuten Spezialisten für Beziehungsdynamiken sind und in der Regel in der Einzelarbeit ausgebildet. Der nötige Blick für Kontextdynamiken fehlte ihnen so fast zwangsläufig, was vielfach für Frustrationen bei den Mitarbeitern führte und insgesamt zu starken Vorbehalten gegen Supervision („Da muss man die Hose runterlassen“).

Erst durch die gelungene Professionalisierung von Supervisoren, d.h. durch Ausbildung und die Gründung eines Berufsverbandes, war eine Hinwendung zum kontextuellen Grundverständnis möglich.

Und dennoch stößt man bei Erstkontakten mit Auftraggebern häufig auf die Frage, nach welcher Methode man denn arbeite. Die Nachfrage ist verständlich, weil sich der Kunde eine Orientierung erhofft, z.B. hinsichtlich des Menschenbildes des Beraters. Die Antwort erwartet auf eine therapeutische Methode, auf die sich der Berater identifikatorisch bezieht. Das ist insofern nicht verwunderlich, da – wie gesagt – Supervision über viele Jahre auch von Psychologen ohne spezielle Ausbildung angeboten wurde. Inzwischen ist die Profession auf dem besten Wege, sich in Richtung organisationsbezogene Beratung zu emanzipieren.⁴

4 Nichtsdestotrotz haben pädagogische und therapeutische Methoden einen Platz im Interventionsportofolio des Beraters bei der Verbesserung organisationeller Aufgaben (s. dazu auch den Beitrag von W. Weigand in Kap. III). Als ein besonderes Reizwort hat sich in den letzten Jahren ‚systemisch‘ herausgeschält. Antwortet der Berater auf die Methodenfrage mit ‚systemisch‘, ist oftmals ein schneller Konsens gefunden, der Nachfragen und Erläuterungen überflüssig zu machen scheint. Interessant scheint mir an dieser Stelle, dass das ‚Systemische‘ nur im deutschsprachigen Raum Konjunktur hat. „Im englischsprachigen Raum existiert weder systemische Beratung noch Literatur darüber.“ (Armbrüster & Kieser 2001, 699)

Supervision im hier verstandenen Sinne hat sich inzwischen einen eigenständigen Platz als neues Beratungskonzept erarbeitet: Es ist weder Therapie (i.S. von persönlicher Reflexion und Veränderung) noch Managementberatung (i.S. traditioneller Rationalitätsprämissen). Supervision als ein eigenständiges Beratungskonzept nimmt eine Zwischenstellung ein: Es setzt auf die Reflexionsbereitschaft der Klienten und ein Zulassen größerer Unsicherheit. Oftmals werden die dafür notwendigen Zeitfenster (noch) nicht zur Verfügung gestellt. „Hoffnung auf Änderung ist allerdings zu erwarten, wenn zukünftige Manager (und Berater) schon im Rahmen der universitären Ausbildung mehr mit den Grenzen traditioneller Rationalitätsprämissen konfrontiert und auf Reflexionswissen ‚umgelenkt‘ werden.“ (Mohe 2005, 11)

Supervision nimmt somit eine wichtige Zwischenstellung ein:

Supervision verbindet Reflexionskompetenz und Organisations- bzw. Managementkenntnisse in einmaliger Weise und definiert sich u.a. dadurch als eigenständiges neues Beratungskonzept.

Spezifika

Spezifika der Supervision:

- o Dreiecksvertrag
- o Sondierung als Auftragsklärung
- o Setting
- o Positionierung des Beraters
- o Vernetzung
- o Selbstkontrolle

Dreiecksvertrag

Konkreten Ausdruck findet dies im sogenannten Dreiecksvertrag (ausführlich dazu mein Beitrag in diesem Kapitel). Darunter verstehen wir Folgendes: Arbeitet der Supervisor beispielsweise mit einem Team, klärt er den Auftrag nicht nur mit dem Team, sondern ebenfalls mit dem Teamverantwortlichen bzw. der Geschäftsführung (Leitung), ferner vereinbart er feste Auswertungsgespräche zwischen den direkt und indirekt Beteiligten (Abb. 1).

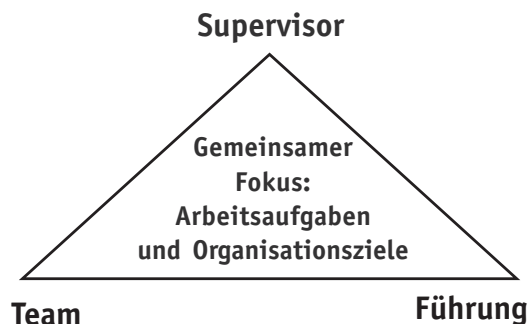


Abb. 1: Fokus Arbeitsaufgabe