

Beiträge

Supervision – Was ist das und was ist konzeptionell bedeutsam?

Supervision – What is it and what is Conceptually Significant?

Astrid Schreyögg, Berlin

In diesem Beitrag wird zunächst der Gegenstand von Supervision dargestellt, so wie er sich in der Sozialarbeit und in der Psychotherapie historisch entwickelt hat. Daran anschließend wird gezeigt, dass aufgrund der vielfältigen Fragestellungen von Supervision auch vielfältige Theorien und Methoden genutzt werden müssen. Diese sollten aber nicht nur nach rein pragmatischen Gesichtspunkten gewählt werden, sondern auch unter Berücksichtigung der ihnen unterlegten sozialwissenschaftlichen Paradigmatik und der anthropologischen Prämissen.

In this article in a first step the subject of clinical supervision will be explained in the context of its history in social work and psychotherapy. Due to the high complexity of the subject the choice of methods to be used is similarly complex. Basically the supervisor has to look for the right paradigm and the adequate anthropological background. In advanced supervision it is necessary to change the perspective continuously based on an adequate choice of theories and methods. The methods chosen have to fit to the diagnosis and its underlying paradigm.

Hier soll zuerst der Gegenstand von Supervision systematisiert und präzisiert werden. Anhand dieser Bestimmung wird sich zeigen, dass Supervision nicht mit einem einzigen theoretischen Gebäude oder einem einzigen Methodenansatz abgedeckt werden kann. Deshalb wird in einem zweiten Abschnitt die Bedeutung von Theorie- und Methodenpluralität herausgearbeitet (vgl. Schreyögg 2010).

Der Gegenstand von Supervision

Der Begriff ‚Supervision‘ entstammt ursprünglich dem ökonomischen bzw. administrativen Bereich. Er umreißt eine Vorgesetztenfunktion in Unternehmen, Behörden, Verbänden usw., also in Organisationen. Der ‚Supervisor‘¹ hat dort als

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich hier nur die männliche Form. Es sei im Folgenden die weibliche Form jedoch immer mitgedacht.

übergeordnete Instanz die Aufgabenerfüllung von unterstellten Mitarbeitern zu garantieren. ‚Supervision‘ bezeichnet also ursprünglich eine Führungsfunktion. In Produktions- oder Dienstleistungsbetrieben etwa hat der Supervisor dafür Sorge zu tragen, dass die von ihm geführten Mitarbeiter ihre Aufgaben sachgerecht erledigen. Von dieser *Administrativen Supervision* ist aber die *Clinical Supervision* abzugrenzen. Und nur diese soll im Folgenden behandelt werden.

Die Gegenstandsentwicklung von ‚Clinical Supervision‘

Diese ‚klinische‘ Variante entstand ursprünglich aus der US-amerikanischen Sozialarbeit gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den sogenannten *Charity Organization Societies* (Belardi 1992). Ehrenamtliche betreuten Menschen, die als Einwanderer in Schwierigkeiten waren. Die Mitarbeiter dieser Betreuungszentren nahmen laufend zu. Zur Effektivierung ihrer Arbeit entschloss man sich, einige Hauptamtliche anzustellen. Diese übernahmen in der Folgezeit Managementfunktionen. Ihre Aufgabe bestand im Sinne des traditionellen Begriffes der (administrativen) Supervision darin, die gesamte Arbeit eines Zentrums zu koordinieren. Zu ihren Aufgaben gehörte außerdem eine spezifische Form der Personalentwicklung, nämlich die Ehrenamtlichen bei der Gestaltung fachlich angemessener Interaktionen mit den Klienten zu beraten.

Die aktuelle Gegenstandsdebatte von Supervision, so wie sie sich heute im deutschsprachigen Raum darstellt, ist durch zwei soziale Arbeitsfelder bestimmt, die Psychotherapie und die Sozialarbeit. Innerhalb dieser beiden Traditionen finden wir wieder unterschiedliche konzeptionelle Strömungen und Epochen. In beiden Feldern wurde Supervision ursprünglich nur an einzelnen Supervisanden, später auch an Gruppen und im weiteren Verlauf an Teams bzw. ganzen organisatorischen Einheiten praktiziert. Durch ihre zunehmende Differenzierung, aber auch durch die Bedürfnisse der Praxis dehnte sie sich zunehmend auf andere Felder außerhalb von Sozialarbeit und Psychotherapie aus, sodass sie heute ein eigenständiges Beratungsformat darstellt.

Die klassische Supervisionstradition in der Psychotherapie

Supervisionsformen in der Psychotherapie entwickelten sich vorrangig im Rahmen von psychotherapeutischen Ausbildungen. Hier fungierte und fungiert der Ausbilder als Supervisor. Vergleichbar einem Lehrer war und ist er Berater und Kontrolleur des ‚Therapie-Lehrlings‘. Der Ausbildungskandidat trägt einem Therapeuten mit Lehrfunktion seine eigene Fallarbeit vor und erhält dafür Beratung. Erst später wurde diese Beratung auf bereits ausgebildete Therapeuten ausgedehnt. Wie therapeutische Supervision konzeptionell orientiert ist und auf welchem Komplexitätsniveau sie sich bewegt, richtet sich nach dem jeweiligen psychotherapeutischen Verfahren, in dem sie praktiziert wird.

In der *Verhaltenstherapie* zielt Supervision im Wesentlichen auf ein Skill-Training. Bei diesem soll die Fähigkeit des Supervisanden, Probleme zu erkennen und entsprechende Methoden auszuwählen, gefördert werden. Der supervisorische Prozess besteht dann einerseits in kognitiv-orientierter Auseinandersetzung mit den planmäßigen Deutungs- und Handlungsmustern des Supervisanden, andererseits in einem ‚Modellierungsprozess‘, währenddessen der ‚Trainee‘ in den verhaltenstherapeutischen Ansatz hinein sozialisiert werden soll (Leddick/Bernhard 1980; Tillmanns 1994 u.a.).

Bei *psychoanalytischer* Supervision, der *Kontrollanalyse*, werden dagegen insbesondere vor dem Hintergrund von Übertragung und Gegenübertragung die personalen Besonderheiten des Supervisanden thematisiert. Gefühlsanteile, die er als unbeabsichtigte Gegenübertragung störend in die Interaktion mit Klienten hineinträgt, werden analysiert und durch intensive Bearbeitung zu beseitigen versucht (vgl. Tower 1959; Wallerstein 1981; Cremerius 1994 u.a.). Auseinandersetzungen mit rationalen Deutungs- und Handlungsmustern des Supervisanden dem Klienten gegenüber treten zurück zugunsten der Analyse seiner eigenen ungeplanten Deutungs- und Handlungsmuster. Aus der Sicht psychoanalytischer Ansätze ist dies konsequent, weil durch die jeweilige Persönlichkeit eines Therapeuten dessen Wahrnehmen und Handeln gegenüber dem Klienten verzerrt sein kann und daraus auch unangemessene Deutungs- und Handlungsmuster geplanter Art resultieren können. Die psychoanalytische Kontrollanalyse erweiterte also ihren Gegenstandsbereich von der sachlichen Fachberatung zur psychotherapie-ähnlichen Beschäftigung mit der Persönlichkeit des Supervisanden. Anhand seiner Fallarbeit sollen dann besonders Defizite des Supervisanden, die sich durch die Lehranalyse noch nicht beseitigen ließen, bereinigt werden.

In der Supervision der *Gesprächspsychotherapie* wird ebenfalls die Beschäftigung mit der Persönlichkeit des Supervisanden akzentuiert. Entsprechend den konzeptionellen Prämissen dieses Therapieansatzes geht es aber nicht so sehr um ein Aufdecken und Bearbeiten von persönlichen Defiziten, sondern im Zuge der Fallarbeit soll die persönliche Entwicklung des jeweiligen Supervisanden gefördert werden (vgl. Truax/Carkhuff 1967). Diese Akzentuierung ist für Klientenzentrierte Psychotherapie konsequent, denn es wird hier angenommen, dass ein Therapeut je nach seiner personalen Gesamtentwicklung ein mehr oder weniger qualifizierter Interaktionspartner für einen Klienten ist und dementsprechend auch umso variabler und umfassender geplante Deutungs- und Handlungsmuster Klienten gegenüber aktualisieren kann (vgl. Linster/Panagiopoulos 1994).

Da aber Psychotherapiekonzepte bis in die 1960er Jahre hinein durch das klassische Arzt-Patient-Modell dominiert waren, bezog sich auch psychotherapeutische Supervision thematisch ausschließlich auf die Therapeut-Klient-Beziehung. Ein gruppaler oder gar organisatorischer Kontext als Hintergrund therapeutischer Interaktionen wurde konzeptionell nicht erfasst. Das therapeutische Setting bestimmte auch das supervisorische, d.h. Supervision in der Psychotherapie fand über große Strecken nur als Einzelsupervision statt (Fleming/Benedek 1966).

Die klassische Supervisionstradition in der Sozialarbeit

Die konzeptionelle Entwicklung von Supervision in der Sozialarbeit spiegelt unterschiedliche Entwicklungsstadien eben dieser Profession wider (Wieringa 1979; Weigand 1989). Das Verständnis von Supervision lässt sich hier nach drei Phasen unterscheiden, bei denen Supervision in der ersten als administrative Funktion begriffen, in der zweiten psychologisiert und in der dritten soziologisiert wurde.

(1) Da sich Sozialarbeit vorrangig im englischsprachigen Raum von administrativen Wurzeln bald zu *administrativ* angebotenen Formen entwickelte, wurde auch Supervision als administrative Funktion begriffen. Der vorgesetzte Sozialarbeiter fungierte dem unterstellten Sozialarbeiter gegenüber als Supervisor. Es ging dabei darum, die planmäßigen Deutungs- und Handlungsmuster des Supervisanden gegenüber einzelnen Klienten fachgerecht zu korrigieren. Ähnlich der Verhaltenstherapie bestand Supervision in einer überwiegend kognitiv-orientierten Fachberatung und einem stetigen Modellierungsprozess in die spezielle sozialarbeiterische Praxis.

(2) In den 1950er Jahren setzte sich aber auch hier die Perspektivität psychotherapeutischer Supervision durch, wonach die Qualität einer Praxisinteraktion ganz wesentlich durch Defizite oder durch das allgemeine Entwicklungsniveau des Praktikers bestimmt wird. Dementsprechend bezog sich auch sozialarbeiterische Supervision immer umfassender auf die Persönlichkeit des Supervisanden (Hupertz 1975). Dies erfolgte entweder im Anschluss an die Psychoanalyse stärker defizitorientiert oder im Anschluss an humanistisch-psychologische Modelle stärker potenzialerweiternd (Weigand 1989). Da sich Supervision in der Sozialarbeit jetzt auf die personale Veränderung des Supervisanden ausgedehnt hatte, wurde vor allem im deutschsprachigen Raum strittig, ob ein Vorgesetzter eine solche Funktion übernehmen kann und soll. Aus diesen Überlegungen resultierten in der Folgezeit neue Rollen von Supervisoren. Immer häufiger finden wir seitdem Supervisoren in Stabsfunktionen von Behörden oder kirchlichen Einrichtungen, also als eigens zur Supervision angestellte Mitarbeiter oder als freiberufliche bzw. nebenberufliche Supervisoren (vgl. Nellessen 1987).

(3) Anders aber als in der psychotherapeutischen Supervision entwickelten sich in der sozialarbeiterischen Supervisions-Literatur der 1950er Jahre bereits Überlegungen, wie der organisatorische Kontext etwa von Behörden die Praxis von Supervisanden, aber auch ihre jeweilige Rollenstruktur mitbestimmt (Hupertz 1975). Solche Perspektiven waren hier naheliegend, weil sozialarbeiterische Praxis schon traditionell behördlich angebunden war und auch ihre konkrete Praxis eher an administrative Vorgänge gekoppelt ist. Aber erst gegen Ende der 1970er Jahre wurde der organisatorische Kontext als Einflussfaktor von Praxis systematischer thematisiert (vgl. Gaertner/Wittenberger 1979).

Die Ausdehnung von Supervision auf neue Settings und neue Beratungskonstellationen

In der Folgezeit dehnte sich Supervision auf Mehrpersonen-Settings, also auf die Gruppen- und die Teamsupervision aus, außerdem auf andere Arbeitsfelder. Das waren zunächst andere Bereiche des Sozialen wie Schulen und Krankenhäuser. Später dehnte man diese Art der Supervision auch auf Unternehmen und Verwaltungssysteme aus.

(1) Da das klassische Arzt-Patient-Modell lange Zeit für psychotherapeutische Ansätze bestimmend war, fand auch Supervision in der Psychotherapie meistens dyadisch statt. Und durch die Anbindung der Sozialarbeit an psychotherapeutische Konzepte blieb auch hier die Supervision lange Zeit entsprechend der Dominanz des *Social-Case-Work* auf die Einzelsupervision beschränkt. Erst seit den 1960er und 1970er Jahren wurden *Gruppensupervisionsmodelle* entworfen und praktiziert.

(2) Da Sozialarbeit schon traditionell und Psychotherapie in zunehmendem Maße in organisatorischen Zusammenhängen stattfindet, ergibt sich seit den 1970er Jahren in beiden Bereichen ein zunehmendes Bedürfnis nach Teamsupervision. Es handelt sich dabei um ein supervisorisches Setting, bei dem kooperierende Arbeitsgruppen jeweils von einem Supervisor Beratung erhalten. Neben der angewandten Gruppendynamik spielen hier gruppenanalytische, familientherapeutische und systemsoziologische Ansätze eine Rolle (vgl. Schreyögg 2010).

(3) Im Verlauf ihrer Gegenstandsentwicklung hat sich Supervision in Psychotherapie und Sozialarbeit nicht nur von ihren ursprünglichen Zielgruppen, den Ausbildungskandidaten und den unterstellten Sozialarbeitern, fortentwickelt. Heute wird sie, insbesondere unter dem Einfluss des Balint-Gruppen-Modells und des Ansatzes von *Ruth Cohn*, auch auf ‚fertige‘ Berufstätige angewandt. Darüber hinaus nutzen derzeit immer mehr Berufstätige unterschiedlichster Felder die Supervision als Fortbildungsmaßnahme, oder um sich vor dem ‚Ausbrennen‘ zu bewahren, also aus psychohygienischen Gründen. Bei Durchsicht der aktuellen Literatur fällt sogar auf, dass sogar die Mehrzahl der Publikationen heute an der Supervision von ‚fertigen‘ Berufstätigen orientiert ist, die von einem eigenständig ausgewählten Supervisor beraten werden, also einem neben- oder freiberuflich tätigen Supervisor (Belardi 2015). Wenn die Supervisanden eine Leitungsposition innehaben und sich speziell für diese Funktion beraten lassen wollen, spricht man heute von ‚Leitungssupervision‘ bzw. häufiger von ‚Coaching‘ (vgl. Rauen 2002; Schreyögg 2012). Dabei fällt auf, dass Supervision wie auch Coaching zunehmend an Nicht-Sozialarbeitern und Nicht-Psychotherapeuten durchgeführt wird. Das heißt, heute beanspruchen auch viele Berufstätige aus Verwaltungssystemen und Betrieben diese Beratungsformate. Das hat sich auch konzeptionell niedergeschlagen. Wir finden zunehmend die Auffassung, dass Supervision als generelle Beratungsform kein Kontrollmoment enthalten darf, sondern in einem rein freiwilligen Rahmen erfolgen sollte. Es besteht allerdings eine Divergenz insofern, als viele supervisorische Aktivitäten faktisch weiter in administrativen sowie Aus- bzw. Fortbildungszusammenhängen stattfinden.

Präzisierung des Gegenstandes von Supervision

Unter Bezugnahme auf die historische Entwicklung von Supervision als *Clinical Supervision* lassen sich also bei der Gegenstandsbestimmung fünf basale Charakteristika beschreiben:

- (1) *Inhaltlich* ist sie auf eine Auseinandersetzung mit sozialen Handlungsvollzügen von Praktikern zentriert und soll diese unterstützen, ihre Praxis im weitesten Sinne besser als bisher zu tun. Dabei sind deren personale Muster sowie die Kontextmuster zu beachten.
- (2) Sie realisiert dies über drei potenzielle *Beratungsaufgaben*: eine kognitiv-orientierte Fachberatung, eine psychotherapie-ähnliche Beratung oder sogar Organisationsberatung die dann – wie bei der Teamsupervision – auch organisatorische Phänomene zu verändern sucht.
- (3) Diese thematischen Auseinandersetzungen mit ihren potenziellen Beratungsaufgaben stehen jeweils in einem *kontextuellen Rahmen*. Dieser kann prinzipiell danach variieren, wie viele Supervisanden an der Supervision teilnehmen und wie stark dieser kontextuelle Rahmen institutionalisiert ist, d.h. in welcher Weise er an ein organisatorisches System angebunden ist. Entsprechend diesem Kontext ergeben sich dann unterschiedliche formale Rollenkonstellationen in der Supervision.
- (4) Diese thematischen Auseinandersetzungen mit ihren jeweiligen kontextbezogenen Beratungsaufgaben realisieren sich in konkreten supervisorischen *Beziehungen*.
- (5) Die Themen und die durch den Kontext geprägten Beziehungen charakterisieren die jeweilige supervisorische Situation. Diese müssen vom Supervisor als professionellem Akteur entsprechend einem konzeptionellen Ansatz *gehandhabt* werden.

Die inhaltliche Orientierung von Supervision

Da Supervision auf die Auseinandersetzung mit professionellen Handlungsvollzügen gerichtet ist, ergeben sich ihre Inhalte aus der Besonderheit professioneller Praxis. Bei professioneller Praxis handelt es sich immer um interaktives Geschehen: Eine Person, der Praktiker, sucht eine andere Person, den Klienten, in einem institutionalisierten Rahmen zu verändern. Als substantielle Determinanten von Praxis lassen sich deshalb personale Muster des Praktikers gegenüber dem Klienten und Kontextmuster beschreiben. Die personalen Muster von Praktikern lassen sich wiederum unterscheiden in planmäßige und nicht-planmäßige.

- (1) Planmäßige Muster des Praktikers gegenüber dem Klienten
Praktiker sozialer Felder wie Psychotherapie oder Sozialarbeit treten aus beruflichen Gründen in die Interaktion mit ihren Klienten ein. Diese beruflichen Interaktionen zielen auf die Veränderung von Klienten, die sogar intimste Persönlichkeits-

anteile berühren können. Psychotherapeuten und Sozialarbeiter sind dabei wie alle Menschen in ihrer Arbeit explizit oder implizit gefordert, dem Klienten gegenüber zielgerichtet, d.h. rational planend zu handeln (Böhme 1985). So besteht Praxis also bis zu einem gewissen Grad in einem geplanten Handlungsprozess zur Veränderung von Menschen. Praktiker benötigen dann zur Erfüllung ihres Veränderungsauftrags eine Reihe von fachlichen Kompetenzen, die zumindest aus der Sicht ihrer Auftraggeber rational reflektierbar und an eine Konzeption angebunden sind.

So muss der Professionelle etwa in der Beratung von Alkoholikern über ein spezifisches methodisches Inventarium verfügen, das für den Umfang mit diesen Suchtpatienten bzw. für deren Heilung wirksam ist. Auch ein Musiktherapeut dürfte diagnostische Muster brauchen, um zu entscheiden, welche Arbeitsformen aus seinem Repertoire für einen Patienten oder eine Patientengruppe aktuell angemessen sind. Das bedeutet, er muss die Situation des einzelnen Patienten sowie das Verhältnis der Patienten untereinander reflektieren können, damit er sinnvoll intervenieren kann. Er benötigt dazu eine Vielzahl von Deutungs- und Handlungsmustern, die er planmäßig einsetzt. Er erlernt diese in seiner Ausbildung sowie im Verlauf seiner beruflichen Aktivitäten und verfeinert sie möglicherweise in Fortbildungen, Zusatzausbildungen und Supervision.

(2) Nicht-planmäßige Muster des Praktikers gegenüber dem Klienten

Nun ist aber ein Professioneller keine ‚Maschine‘, die ausschließlich planmäßig ‚funktioniert‘. Er unterliegt aktuellen Stimmungen, ist vielleicht aufgrund familiärer Sorgen bedrückt oder wegen eines Lottogewinns in Hochstimmung. Diese Stimmungen trägt er mehr oder weniger ungefiltert in die Interaktion mit Klienten hinein. Er beurteilt und handelt dann manchmal großzügiger und manchmal gereizter als sonst. Vielleicht verfügt er generell über sehr breite oder sehr reduzierte persönliche Potenziale. Vor deren Hintergrund wird er Klienten eher als vielfältiger oder reduzierter Interaktionspartner begegnen und sie eventuell auch unangemessen verengt wahrnehmen. Einzelne Klienten oder Klientengruppen wecken in ihm situativ oder dauerhaft vielleicht auch alte Erfahrungsmuster beglückender oder traumatischer Art. Auch diese werden seine Handlungen einfärben, indem er ungewöhnlich streng oder milde urteilt oder handelt. Und wie er geplant oder ungeplant verändernd auf Klienten einwirkt, so löst auch er in den Klienten Wirkungen aus, die mehr oder weniger deutlich zu deren Veränderung führen. Alles dies bildet dann einen Komplex von nicht-planmäßigen Deutungs- und Handlungsmustern, die sich in ihm als Mensch und seinem Klienten aus aktuellen oder historischen Erfahrungszusammenhängen und damit auch in der professionellen Interaktion mit Klienten niederschlagen.

(3) Kontextmuster

Professionelle Praxis findet nie in einem sozialen Vakuum statt. Sie ist selbst im Fall freiberuflicher Psychotherapie an kassenärztliche Regelungen, an berufsständische Vereinbarungen, an gesetzliche Grundlagen usw. gebunden. Jede berufliche Inter-

aktion steht also in einem institutionalisierten Kontext. Dieser lässt sich wieder in einen unmittelbaren Kontext, wie etwa eine Praxis oder ein organisatorisches System, und einen erweiterten Kontext, wie etwa gesetzliche Regelungen, die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung usw., differenzieren.

Die Mehrzahl aller professionellen Handlungsvollzüge erfolgt heute in Organisationen, d.h. sie bilden den *unmittelbaren Kontext*. Diese Systeme beeinflussen Praxis ganz maßgeblich mit. Wenn etwa Therapeuten in einer Fachklinik für Suchtkranke tätig sind, findet ihre Praxis sowohl für sie selbst als auch für die Klienten ganz unübersehbar in dem institutionalisierten Sozialsystem ‚Klinik‘ statt. Die Heilung der Klienten ist an den Kontext gebunden. Jede therapeutische Interaktion ist dann nur ein Teil des gesamten Heilungseinflusses, dem Klienten ausgesetzt sind. Dadurch ist jeder Therapeut/Mitarbeiter im Prinzip gefordert, laufend mit Fachkollegen, Vorgesetzten, Sekretariatsmitarbeitern usw. zu kooperieren. Seinen spezifischen Auftrag am Klienten kann er also nur erfüllen, wenn er mit anderen Mitarbeitern der Klinik in einen beruflichen Interaktionszusammenhang tritt. Einflüsse eines organisatorischen Systems auf Praxis können immer nach zwei Gesichtspunkten unterschieden werden: nach planmäßigen und nach nicht-planmäßigen organisatorischen Mustern.

Mit wem nämlich der Therapeut über welche Belange zu verhandeln hat, steht nicht ausschließlich in seinem Belieben, sondern ist durch das *organisatorische System formal vorgegeben*. Ist er etwa stellvertretender Klinikleiter, so hat er vielleicht Praktikanten anzuleiten, mit den Mitarbeitern Wochenpläne auszuarbeiten, Repräsentationspflichten gegenüber außerorganisatorischen Personengruppen zu übernehmen usw. Als Organisationen sind Kliniken „zielgerichtete Handlungssysteme mit interpersoneller Arbeitsteilung“ (Frese 1993, 25). So bestimmt eine Klinik neben den Handlungszielen am Klienten, nämlich dessen Heilung, auch die Art der Aufgabenerfüllung und die Interaktionen des Therapeuten mit anderen Klinikmitarbeitern. Die Einhaltung bestimmter planmäßiger Vorgaben des organisatorischen Systems stellt für den Professionellen auch eine Voraussetzung für den Erhalt seines Arbeitsplatzes dar.

Die spezifischen planmäßigen Bedingungen und Anforderungen, die ein Supervisand in einer Organisation vorfindet, wirken aber auch auf ihn als Menschen ein. Sie evozieren vielleicht alte Traumatisierungen im Zusammenhang mit Regelsystemen, mit Autoritätsbeziehungen usw., also auch wieder nicht-planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster, jetzt aber gegenüber Kontextfaktoren. Auch diese schlagen sich in seinen Interaktionen mit Klienten, aber auch innerorganisatorischen Handlungspartnern nieder.

Neben den planmäßigen Vorgaben weist jedes organisatorische Gebilde auch *nicht-planmäßige organisatorische Erscheinungen* auf, die ebenfalls die Praxis beeinflussen (Schreyögg, Geiger 2016). Wenn etwa innerhalb eines Klinikteams komplizierte Auseinandersetzungsprozesse um die ‚richtige Therapieform‘ oder anderes im Gange sind, berührt auch das die praktische Arbeit des Therapeuten in irgendeiner Weise. Es wäre denkbar, dass er sich durch eine solche zumeist un-

terschwellige Unruhe bedrückt fühlt und im Umgang mit Patienten oder Kollegen entsprechend reagiert. Durch solche Prozesse im Mitarbeiterstab kann es auch geschehen, dass der Therapeut manche wichtige Information über Patienten nicht erhält oder dass Patienten in ‚heimliche Bündnisse‘ miteinbezogen werden usw.

Neben diesen unmittelbaren organisatorischen Einflussfaktoren wirken aber auch *Bedingungen des erweiterten Kontextes* auf Praxis ein. Das sind politische oder ökonomische Ereignisse oder auch allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen, die sich als ungeplante Einflüsse in der jeweiligen Organisation niederschlagen. Häufig finden wir auch geplante Einflüsse, die etwa über Gesetzesveränderungen organisatorische Systeme in Ziel und Struktur modifizieren. So hat etwa das Urteil des Bundessozialgerichtes von 1968 Sucht als ‚Krankheit‘ definiert. Dies hatte zur Folge, dass stationäre Suchtkrankeneinrichtungen ‚medizinisiert‘ werden mussten, um von den zuständigen Leistungsträgern, den Rentenversicherungen, entsprechend anerkannt zu werden. Für manchen Suchtkrankentherapeuten, der vielleicht als Sozialarbeiter bis zu diesem Zeitraum die Einrichtung leitete, ergaben sich daraus weitreichende Konsequenzen: Er wurde meistens einem ärztlichen Leiter unterstellt, hatte neue, nun eher psychotherapeutische Arbeitsansätze in der Klientenarbeit zu realisieren, mit Krankenpflegepersonal zu kooperieren usw. Solche planmäßigen Veränderungen des erweiterten Kontextes führen zu innerorganisatorischen Veränderungen, die bis auf die Klientenarbeit durchschlagen. Sie verändern das Verhältnis des Praktikers gegenüber seinen Kollegen, gegenüber dem gesamten organisatorischen System und natürlich auch gegenüber den Klienten.

Die potenziellen Beratungsaufgaben von Supervision

Mithilfe welcher Beratungsaufgaben lassen sich die soeben aufgefächerten Inhalte von Supervision verhandeln?

(1) Veränderungen der Deutungs- und Handlungsmuster des Supervisanden gegenüber dem Klienten

Diese lassen sich über kognitiv-orientierte Fachberatung und über psychotherapie-ähnliche Beratung verändern. Sie erfordern, wie es die klassische Supervision der Sozialarbeit und der Verhaltenstherapie vorsieht, zunächst eine kognitiv-orientierte Fachberatung. Supervision analysiert, differenziert und korrigiert dann fachspezifische Diagnosen und Methoden, die der Supervisand dem Klienten gegenüber aktualisiert.

Nicht-planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster des Supervisanden gegenüber dem Klienten lassen sich aber nicht einfach im Rahmen sachlicher Fachberatung verändern. Sie berühren, wie bei der Supervision in Therapieausbildungen zumeist antizipiert wird, oft nicht-rationale Persönlichkeitsanteile des Professionellen, die auch in der Supervision einer entsprechenden Interaktionsform bedürfen. Und wie jede Beratungsarbeit, die prärationale menschliche Veränderung anstrebt, erfordert dann auch Supervision *psychotherapie-ähnliche Beratung*. Im Zuge solcher Auseinandersetzungen kann Supervision entweder die personalen

Potenziale des Supervisanden zu erweitern suchen, damit er für die Klienten zu einem umfassenderen Interaktionspartner wird. Sie kann aber auch auf die Beseitigung von personalen Anteilen zielen, die immer wieder störend in Interaktionen mit Klienten hineinragen. Und sie kann schließlich eine ungünstige gegenseitige Einsteuerung durch Einflussnahme auf den Supervisanden zu verändern suchen.

(2) Veränderungen der Deutungs- und Handlungsmuster des Supervisanden gegenüber dem Kontext

Von allen kontextuellen Einflüssen ist es, wie schon betont, meistens das organisatorische System, das die Praxis umfassend mitbestimmt, und deshalb muss dieses in einen supervisorischen Beratungsansatz einbezogen werden.

Als *kognitiv-orientierte Fachberatung* ist Supervision wieder zu bezeichnen, wenn sie den Supervisanden unterstützt, seine formalen innerorganisatorischen Aufgaben besser als bisher wahrzunehmen. Dies geschieht in Fällen, in denen der Supervisand die planmäßigen Vorgaben eines organisatorischen Systems noch nicht umfassend genug erkennt, missdeutet oder nicht ausreichend genug erfüllt.

Wenn sich beim Supervisanden nicht-planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster gegenüber dem Kontext aktualisieren, die seine Praxis erschweren oder dysfunktional überlagern, verfolgt Supervision wieder *psychotherapie-ähnliche Intentionen*. Sie können dann entweder auf einen Defizitabbau oder eine Potenzialerweiterung beim Supervisanden gerichtet sein. Im ersten Fall besteht die supervisorische Veränderung darin, dass prärationale, das Handeln überlagernde Muster abgebaut werden, im zweiten, dass der Supervisand im Sinne von Selbstmanagement lernt, innerorganisatorische Räume umfassender für sich und seine Praxis zu nutzen.

Nun zeigt sich im Verlauf von Supervision häufig, dass planmäßig installierte organisatorische Bedingungen die Aufgabenerfüllung des Supervisanden erschweren oder geradezu unmöglich machen. In solchen Fällen kann es eine Aufgabe von Supervision sein, den Supervisanden zu unterstützen, über geplantes Handeln organisatorische Veränderungen durchzuführen oder anzuregen. Supervision lässt sich dann im Sinne der modernen Supervisionsliteratur als *Organisationsberatung* bezeichnen. Organisationsberatung ist auch dann relevant, wenn nicht-geplante Bedingungen des organisatorischen Systems die Praxis des Supervisanden erschweren. Häufig ergeben sich allerdings bereits über die Reflexion solcher nicht-planmäßigen Muster Veränderungen der Deutungsmuster von Supervisanden, die dann auch zu veränderten Handlungen – und damit zu einer mehr oder weniger intensiven Veränderung organisatorischer Variablen führen. Bei der Bearbeitung nicht-geplanter organisatorischer Muster und ihrer Veränderung muss Supervision, je nach den infrage stehenden Phänomenen, allerdings auch wieder eher kognitiv oder mehr psychotherapie-ähnlich orientiert sein.

Die situativen Faktoren von Supervision – der Kontext und die supervisorischen Beziehungen

Der Kontext und die supervisorischen Beziehungen müssen vom Supervisor im Verlauf der Supervision gleichlaufend mit der Bearbeitung von Themen kompetent gehandhabt werden.

Der Kontext von Supervision

Supervision ist selbst wieder professionelle Praxis, die in einem institutionalisierten Kontext steht. Auch hier lässt sich (1) ein unmittelbarer und (2) ein erweiterter Kontext unterscheiden.

(1) Der unmittelbare Kontext

Dieser kann prinzipiell danach variieren, je nachdem wie viele Supervisanden an der Supervision teilnehmen und welcher Art der institutionalisierte Kontext ist. Mit seiner jeweiligen institutionellen Form gehen spezifische formale Rollenkonstellationen zwischen Supervisor und Supervisand sowie zwischen den Supervisanden einher. Diese beiden kontextuellen Determinanten ergeben folgende Rollenkonstellationen:

- Ein Vorgesetzter supervidiert einen oder mehrere unterstellte Mitarbeiter (wie z.B. Musiktherapeuten) im Rahmen einer formalen Organisation.
- Ein Aus-/Fortbilder supervidiert einen oder mehrere Aus-/Fortzubildende im Rahmen einer Aus- oder Fortbildungsorganisation.
- Ein ‚organisationsinterner‘ Supervisor, der eine Stabsstelle als Supervisor innerhalb einer Organisation innehat, supervidiert ein oder mehrere Organisationsmitglieder als einzelne oder als organisatorische Einheit wie z.B. alle Kreativtherapeuten in der Klinik bzw. als ‚Team‘.
- Ein ‚freier‘ Supervisor, der frei- oder nebenberuflich tätig ist, supervidiert einen oder mehrere Supervisanden, die ihn als einzelne oder als organisatorische Einheit bzw. als ‚Team‘ aufsuchen.

(2) Der erweiterte Kontext

Darunter ist zu verstehen, in welchem Rahmen die jeweilige supervisorische Konstellation steht. Das ist vor allem das spezifische Arbeitsfeld; es sind aber auch rechtliche, ökonomische u.a. Rahmenbedingungen.

Die supervisorischen Beziehungen

Die thematischen Auseinandersetzungen mit potenziellen Beratungsaufgaben in ihrem jeweiligen Kontext realisieren sich in konkreten supervisorischen Beziehungen. Diese sind neben personen- und interaktionsspezifischen Besonderheiten vorrangig durch den unmittelbaren Kontext determiniert bzw. durch die mit ihm einhergehenden Rollenkonstellationen. Durch sie bestimmt sich im Allgemeinen

auch, welche Themen und damit verbundenen Beratungsaufgaben fast ‚automatisch‘ in den Vordergrund treten. Anhand der soeben beschriebenen Rollenkonstellationen ist nun zu umreißen, wie die Beziehungen durch den Kontext determiniert sind.

(1) Vorgesetzter supervidiert unterstellte Mitarbeiter

Nimmt ein Vorgesetzter supervisorische Aufgaben wahr, ergibt sich folgende Beziehungssituation: In diesem Rahmen reduziert sich Supervision als institutionalisierte Beratung in aller Regel auf die kognitiv-orientierte Fachberatung. Psychotherapie-ähnliche Beratungsaufgaben in eine solche Interaktionsstruktur sind nicht integrierbar. Solche supervisorischen Aufgaben werden deshalb meistens an Personen delegiert, die keine formale Kontrollfunktion dem Supervisanden gegenüber innehaben.

Auch organisationsverändernde Intentionen wird Supervision in dieser Rollenstruktur nicht verfolgen bzw. verfolgen können. Die supervisorische Aufgabe eines Vorgesetzten bezieht sich, formal gesehen, darauf, dass der unterstellte Mitarbeiter im Rahmen einer gegebenen organisatorischen Situation möglichst gut ‚funktioniert‘. In dieser Konstellation treten regelmäßig mehr oder weniger ausgeprägte Kontrolllängste bei den Supervisanden auf, die mehr oder weniger berechtigt sind. Bei der Supervision mehrerer unterstellter Mitarbeiter können sogar noch vielfältige rivalisierende Beziehungen hinzutreten, besonders dann, wenn die Supervision durch psychotherapie-ähnliche Sequenzen charakterisiert ist.

(2) Aus-/Fortbilder supervidiert Aus-/Fortbildungskandidaten

Viele supervisorische Aktivitäten finden im Rahmen von Aus- oder Fortbildungsmaßnahmen statt. Als Einzel- oder Gruppensetting finden wir dies regelmäßig im Bereich von Psychotherapeuten- oder Supervisorenausbildungen, vielfach aber auch in sozialarbeiterischen oder sozialpädagogischen sowie in psychologischen Ausbildungsgängen. Der Supervisor hat hier eine Vorgesetzten-ähnliche Funktion, da er die Fortschritte des Supervisanden in irgendeiner Weise zu bewerten hat. Um das Kontrollmoment zu mildern, werden häufig externe Supervisoren mit der Beratung – aber auch mit der Kontrolle – der Supervisanden betraut. Letztlich bleibt auch dieses Interaktionsgefüge immer anfällig für Misstrauen seitens der Supervisanden. Eine persönliche Öffnung wird oft als Kränkungsrisiko erlebt und kann auch faktisch zur Abwertung durch die ‚supervidierende Autorität‘ führen.

Aufgaben von Organisationsberatung können in solchen Supervisionszusammenhängen durchaus eine Rolle spielen, wenn es um die Beratung der praktischen Arbeit des Aus-/Fortbildungskandidaten geht. Er ist dabei oft in einen organisatorischen Kontext eingebunden, der ‚veränderungsbedürftig‘ ist. Je nachdem welchen Status er dort innehat, etwa als Leiter oder Organisationsberater, steht es gelegentlich in seiner Macht, verändernd zu wirken.

Wenn im Gruppen-Setting gearbeitet wird, ergeben sich unterschiedliche Konstellationen, je nachdem ob es um Aus- oder Fortbildung geht. In beiden Fäl-

len stehen die Supervisanden dann zwar untereinander in keinem formal geregelten Beziehungsgefüge, sie begegnen sich bei Ausbildungen aber viel häufiger als bei Fortbildungen. Dadurch ergeben sich hier zunächst größere Bloßstellungsängste bei der Bearbeitung nicht-planmäßiger Muster als in Fortbildungsgruppen, da diese sich ja nur seltener treffen.

Aus dieser Interaktionsstruktur könnte man nun ableiten, dass auch hier wieder nur eine sachliche Fachberatung oder Organisationsberatung stattfinden könne. Das wäre jedoch insbesondere bei der Aus-/Fortbildung von Psychotherapeuten und Supervisoren kontraindiziert. Da Supervision gerade hier oft auf eine intensive Auseinandersetzung des Supervisanden mit seinen nicht-planmäßigen Deutungs- und Handlungsmustern zielt, kann auf psychotherapie-ähnliche Supervisionsarbeit nicht verzichtet werden.

(3) Organisationsinterner Supervisor supervidiert ‚Kollegen‘

Wegen der beschriebenen Einschränkung bei der Supervision durch Vorgesetzte werden oft organisationsinterne Supervisoren engagiert. Dann stehen Organisationsmitgliedern eigens von der Einrichtung angestellte Supervisoren zur Verfügung. In dieser Konstellation ergeben sich wieder andere Beratungsaufgaben und ein anderes Interaktionsgefüge. Gerade in sozialen Arbeitsfeldern delegieren direkte Vorgesetzte auf diese Weise ihre Supervisionsfunktion. Der Supervisor kann als Nicht-Vorgesetzter neben der Fachberatung dann auch psychotherapie-ähnliche Beratungsaufgaben übernehmen. Da die Supervisanden aber mit dem Supervisor in dieselbe Organisation eingebunden sind, befürchten sie doch vielfach – meistens nur sehr unterschwellig – kontrollierende Einflüsse. Bei psychotherapie-ähnlichen Auseinandersetzungen bleiben sie deshalb oft etwas verhalten.

Aufgaben von Organisationsberatung lassen sich in diese Interaktionsstruktur nur schwer integrieren. Zwar ist der Supervisor als Teil des Systems mit den spezifischen Interna formaler wie informeller Art gut vertraut, sodass er etwa strukturelle Korrekturen auch gut anregen könnte. Seine Loyalitätsbindung zu übergeordneten Instanzen erschwert aber oft eine kritische Stellungnahme, die eine notwendige Voraussetzung für diese Arbeit darstellt. Seine Einbindung in das System verhindert auch meistens eine Rollendistanz gegenüber dem System. Das macht ihn bis zu einem gewissen Grad betriebsblind gegenüber nicht-planmäßigen Mustern der Organisation wie z.B. Kulturphänomenen. Bei der Gruppensupervision, also der Supervision von Organisationsmitgliedern, die verschiedenen Abteilungen angehören, können sich oft unterschwellige Bloßstellungsängste ergeben, weil jeder den anderen irgendwie vom Hörensagen kennt.

Auf eine wieder andere Situation trifft der organisationsinterne Supervisor, wenn er eine ganze organisatorische Einheit supervidiert. Auf den internen Supervisor wird hier oft ein starker kollektiver Sog ausgeübt, auf Koalitionen gegen andere Abteilungen oder gegen Vorgesetzte einzugehen. Je nach den besonderen innerorganisatorischen Bedingungen lässt sich eine mehr oder weniger gute Vertrauensbasis herstellen. Wenn die Organisation allerdings durch viele offene oder

verdeckte Koalitionen charakterisiert ist, gelingt dies weniger gut. Die Möglichkeit supervisorischer Arbeit, die über die Fachberatung hinausgeht, bestimmt sich also nach den spezifischen Bedingungen einer Organisation.

(4) Organisationsexterner Supervisor supervidiert Supervisand bzw. Supervisanden

Bei der externen Supervision handelt es sich um eine Supervisionsform, die von frei- oder nebenberuflich tätigen Supervisoren wahrgenommen wird, d.h. von Personen, die nicht in die Organisation des Supervisanden eingebunden sind. Das Honorar wird entweder vom Supervisanden selbst oder vom Arbeitgeber bezahlt. Die möglichen Beratungsaufgaben variieren hier erheblich, je nachdem, ob es sich um einzelne Supervisanden oder um ein Team handelt:

- *Einzelne Supervisanden und ein ‚freier‘ Supervisor:* Im Rahmen solcher Supervisionen lassen sich potenziell alle genannten supervisorischen Aufgaben realisieren. Da der Supervisor selbst ausgewählt wurde, genießt er in der Regel einen persönlichen wie fachlichen Vertrauensvorschluss bei den Supervisanden. Hier werden Themen mit intimen persönlichen Anteilen wie auch organisatorische Probleme vorgetragen. Bei der Einzelsupervision ergibt sich hier schnell eine große Vertrautheit. Bei der Gruppensupervision (d.h. Supervision von Einzelnen in der Gruppe, die nicht zusammenarbeiten, aber in ähnlichen Feldern tätig sind) müssen sich die Supervisanden erst kennenlernen und Vertrauen untereinander gewinnen. Solche Supervisionssituationen weisen einen sehr schwach institutionalisierten Charakter auf. Sie basieren nur auf einer lockeren Vertragsbeziehung, die von beiden Seiten meistens jederzeit leicht gelöst werden kann. Dadurch ist sie institutionell auch wenig gestützt. So können sich die Inhalte von Supervision hier leichter als bei anderen Konstellationen auf die personale Ebene der Supervisanden verlagern. Oder die Supervisanden lösen den Kontrakt, wenn nicht-planmäßige Muster berührt werden, die sie zu sehr beunruhigen. Auch der Supervisor ist hier je nach seinem ‚Marktwert‘ in Gefahr, sich auf unangemessene Inhalte und Beziehungskonstellationen einzulassen.
- *Ein freier Supervisor supervidiert ein Team:* Hier ist der Supervisor mit Supervisanden konfrontiert, deren Beziehungen sich im Rahmen eines organisatorischen Systems immer auch entsprechend formaler Gesichtspunkte konstellieren. Im Sinne eines Dreiecks-Kontraktes sind seine Auftraggeber nicht nur die Supervisanden, sondern auch vorgesetzte Instanzen, die ihn im Allgemeinen auch honorieren. Sie delegieren für den Zeitraum der Supervision eine Führungsfunktion an den Supervisor – nämlich die Aufgabenerfüllung der Organisationsmitglieder zu fördern. Thematisch stehen hier meistens organisatorische Phänomene, wie die Kooperation und damit verbundene Konflikte, so deutlich im Vordergrund, dass sich Aufgaben von Organisationsberatung geradezu regelhaft ergeben. Kognitiv-orientierte Fachberatung im Hinblick auf die Klientenarbeit ist auch oft intendiert. Da die Supervisanden aber auch in

der aktuellen Supervisionssituation in einen formalen Arbeitszusammenhang eingebettet bleiben, also direkt oder indirekt mit Vorgesetzten konfrontiert sind, die ihnen gegenüber weisungs- und kontrollbefugt sind, ist es oft weder möglich noch sinnvoll, Psychotherapie-ähnliche Beratungsaufgaben wahrzunehmen. In dieser Beratungsbeziehung bewegt sich der Supervisor oft in einem institutionell weitgehend ungeschützten Rahmen. Das Team sucht ihn aus und kann ihn wieder ‚ausladen‘, je nachdem wie gut er als Mensch und Fachperson in die nicht-planmäßigen Muster dieser organisatorischen Einheit integrierbar ist.

Die Bedeutung von Theorie- und Methodenvielfalt in der Supervision

In Anbetracht der Vielgestaltigkeit von supervisorischen Themen und Beratungskonstellationen, ist in der Supervision für ein umfassendes Theorie- und Methodeninventarium zu plädieren, welches aber in reflektierter Weise eingesetzt werden sollte.

Die Problemlage im Hinblick auf die Auswahl von Theorien und Methoden in der Supervision

Bisher wurde Supervision theoretisch wie methodisch meistens durch einen spezifischen Beratungsansatz, in der Regel aus dem Bereich der Psychotherapie, fundiert (Leddick/Bernhard 1980). Dieser bestimmte dann sowohl Diagnosen wie Methoden in der supervisorischen Beratungssituation als auch die Perspektiven, mit denen die Supervisandenarbeit erfasst und analysiert wurde. Stoltenberg und Delworth (1987) ist aber zuzustimmen, wenn sie meinen, dass das interaktive Geschehen zwischen Supervisor und Supervisand mit nur einem einzigen therapeutischen Verfahren und seinen theoretischen Implikationen nicht angemessen zu bestreiten ist. Bereits auf dieser Ebene ist eine Theorie- und Methodenpluralität notwendig. Und auf inhaltlicher Ebene, wie z.B. bei der Analyse der Supervisandenarbeit bzw. der Arbeitssituation des Supervisanden in seinem jeweiligen Kontext, ergibt sich diese Anforderung noch drängender.

Wenn Supervisoren ihren Auftrag als Berater von Professionellen ernst nehmen, ist es unter *pragmatischen Gesichtspunkten* zunächst ihre Aufgabe, angemessene Dialogpartner von Supervisanden zu sein. Gleich welche modelltheoretischen Überzeugungen ein Supervisor transportiert, ist er im Prinzip durch die konkreten Situationsansprüche von Supervisanden gefordert, vielfältigste theoretische und methodische Ansätze zu anzuwenden. So ergibt sich bereits aus pragmatischen Erwägungen die Notwendigkeit, auf eine Fülle von Theorien und Methoden zurückzugreifen.

Bei Supervision handelt es sich im Prinzip um angewandte Sozialwissenschaft. Von dieser Grundposition ausgehend, müssen die Methoden in geplanter und reflektierter Weise bezogen auf eine vorausgehende, rational begründbare Diagnose eingesetzt werden. Supervisorische Diagnose und Methode in der Supervision erhalten ihre konzeptionelle Bedeutung auch dadurch, dass sich Supervisoren sowohl im eigenen Beratungszusammenhang als auch bei der Analyse der Supervisandenarbeit mit unterschiedlichsten Konstellationen von Mensch-Sein konfrontiert sehen. Diese bekommen sie in ihrer Gesamtheit niemals mit nur einem einzigen sozialwissenschaftlichen Ansatz und seiner jeweiligen normativen Orientierung in den Blick. Auch aus dieser normativen Perspektive muss Supervision vielfältige Theorien und Methoden beinhalten.

Die pragmatische Bedeutung von Theorie- und Methodenpluralität

Supervisoren müssen zunächst angemessene Dialogpartner sein. Das setzt voraus, dass sie ihre Methodik (1) auf die jeweiligen thematischen Anliegen, (2) auf die jeweiligen supervisorischen Beziehungen und (3) den jeweiligen supervisorischen Kontext abstimmen.

Die pragmatische Bedeutung von Methodenpluralität

(1) Themen-spezifische Methodik

Die aktuell verwendete supervisorische Methodik muss so auf die Themen zugeschnitten sein, dass ihre Bearbeitung auch möglich und sinnvoll ist. So wird bei konzeptionellen Fragestellungen, die immer planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster berühren, das sachliche Gespräch im Sinne einer kognitiv-orientierten Fachberatung die angemessene methodische Form sein. Wenn es dagegen etwa um übertragungsbedingte Abneigungen von Supervisanden gegenüber Klienten geht, wäre es sicher unangemessen, diese ausschließlich sachlich, rational verhandeln zu wollen. Übertragungen als nicht-planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster sind mit psychotherapie-naher Methodik zu bearbeiten, weil sie Auseinandersetzungen mit prärationalen Phänomenen ermöglichen.

(2) Beziehungs-spezifische Methodik

Die supervisorische Methodik muss auch *passend* sein im Hinblick auf die Art, wie sich die Beziehungen zwischen Supervisor und Supervisand und bei der Supervision mehrerer Supervisanden auch die unter den Supervisanden gestalten. So ist es in einer wenig vertrauensvollen Atmosphäre sicher nicht sinnvoll, mit stark emotionalisierter Methodik zu arbeiten. Es ist aber sicher ebenso wenig sinnvoll, den Supervisanden ausschließlich mit kognitiv-orientierter Methodik zu begegnen. Sie erhalten in diesem Fall auch keinen Raum, dichtere emotionale Bezüge zu entwickeln und sich im Weiteren einander anzuvertrauen.

(3) Kontext-spezifische Methodik

Die jeweilige Methodik muss aber auch auf die supervisorische Situation abgestimmt sein. Hierbei ist vor allem relevant, in welchem Kontext die Supervision steht: Der unmittelbare Kontext als institutioneller Rahmen, in dem die Supervision steht, bestimmt wieder ganz umfassend die aktuellen Beziehungen, aber auch die Themen. Auf diese Besonderheiten des Kontextes hat sich der Supervisor umfassend methodisch einzustellen. In einer stark institutionalisierten Situation, die seitens der Supervisanden meistens durch vielfältige Kontroll- und Bloßstellungsängste charakterisiert ist, wäre es sicher problematisch, psychotherapeutische Methodik einzusetzen, die ein hohes Maß an regressiver Selbsteröffnung erfordert. Die Ängste der Supervisanden würden auf diese Weise nur verschärft, oder die Supervisanden würden sich auf die Methodik gar nicht einlassen. Die aktuelle Methodenwahl muss also immer auf die Beziehungsformen, die mit dem unmittelbaren Kontext fast automatisch einhergehen, abgestimmt sein. In stärker institutionalisierten Zusammenhängen wäre es auch im Hinblick auf die vorrangigen Themen problematisch, umfassend mit psychotherapeutischen Ansätzen zu arbeiten. So stehen etwa bei Teamsupervisionen thematisch immer organisatorische Phänomene im Raum, die als planmäßige oder nicht-planmäßige Muster die Arbeit der Supervisanden tangieren. Diese lassen sich aber häufig nur mit Hilfe rationaler Analysen erhellen, was aber kaum möglich ist, wenn die Teamsupervision durch psychotherapeutische Methoden überschwemmt wird.

Als ‚erweiterten Kontext‘ hatte ich neben anderen Kontextfaktoren besonders das Arbeitsfeld von Supervisanden bezeichnet. Je nach diesem Arbeitsfeld und der damit verbundenen Organisationskultur der Supervisanden finden sich unterschiedliche Bereitschaften oder Abneigungen gegenüber bestimmten methodischen Maßnahmen, auf die sich der Supervisor durch seine Methodik ebenfalls einstellen muss. So lässt sich zeigen, dass Supervisanden aus sozialen Arbeitsfeldern heute meistens emotional orientierte Arbeitsweisen bevorzugen, während Ingenieure oder Ökonomen dagegen rational bestimmte Formen präferieren. Diese Gruppierungen erwarten in der Supervision jeweils Interaktionsformen, die sie tagtäglich untereinander zu praktizieren gewohnt sind. So ist es sicher unsinnig, z.B. mit Suchtkrankentherapeuten oder Musiktherapeuten rein rational verhandeln zu wollen. Es ist aber ebenso unsinnig, Supervisionssitzungen mit Angehörigen aus Produktionsbetrieben vorrangig psychodramatisch zu bestreiten.

Nun ist es für den Gesamtverlauf von Supervision nicht unbedingt notwendig oder gar zweckmäßig, wenn Supervisoren ausschließlich an der Methodik verharren, die eine Zielgruppe favorisiert, weil die Supervisanden dann zu wenige Erfahrungsmöglichkeiten dazu gewinnen. Soll eine tragfähige Arbeitsbasis entstehen, werden sich Supervisoren, zumindest in den Anfangsstadien und bei besonderen Widerständen gegenüber bestimmten Methoden, auf die Präferenzen einer Zielgruppe einstellen müssen. Für ungewohnte methodische Maßnahmen muss eine Gruppierung erst ‚angewärmt‘ werden, was immer Methodenvariabilität erfordert.

Die pragmatische Bedeutung von Theoriepluralität

Theorie dient in der Supervision (1) zur Diagnose thematischer Anliegen der Supervisanden und (2) zur Diagnose der aktuellen Beziehungen in einem jeweiligen Kontext. Theorie sollte dementsprechend so gewählt sein, dass sie das, was es zu diagnostizieren gilt, auch angemessen erfasst. Da Themen und Beziehungen im Vollzug von Supervision laufenden Veränderungen unterliegen, ist Theoriepluralität aus pragmatischer Sicht unverzichtbar (Möller/Kotte 2013).

(1) Themen-spezifische Theorien

Je nach dem aktuellen Thema und den damit verbundenen Problemkonstellationen müssen unterschiedliche diagnostische Perspektiven in der Supervision entfaltet werden. Die Analyse und Bearbeitung der Arbeitssituation eines Gemeindepfarrers erfordert sicher neben psychologischen auch soziologische Konzepte, wie etwa das der „Rollenüberlastung“ (Mayntz 1963). Und bei der Supervision von Heimerziehern sind vermutlich vielfältige Sozialisationstheorien relevant. Wenn aber ein Pfarrer Konflikte mit seiner Konfirmandengruppe oder Heimerzieher mangelnde Kompetenzverteilung untereinander thematisieren, müssen wieder andere theoretische Konzepte zur Strukturierung herangezogen werden. Auch wenn musiktherapeutische Situationen und Prozesse supervidiert werden, sind entsprechende Kenntnisse wichtig.

(2) Beziehungs- und Kontext-spezifische Theorien

Auch die Strukturierung von Beziehungen und kontextuellen Konstellationen in der Supervision erfordert unterschiedliche theoretische Muster. So benötigt der Supervisor im Verlauf von Teamsupervisionen andere theoretische Konstruktionen als bei der Gruppensupervision. Braucht er bei der Gruppensupervision zur Strukturierung der aktuellen Beziehungen vorrangig interaktive und gruppendynamische Konzepte, reicht dies für die Teamsupervision nicht aus. Hier bedarf es noch Theorien, die formale und nicht-formale Determinanten und Variablen des Kontextes zu erhellen vermögen. Erst dann erschließen sich auch die spezifischen Beziehungskonstellationen.

Die normative Bedeutung von Theorie- und Methodenpluralität

Wie schon angemerkt, enthält jede Theorie, aber auch jede Methodik, die in der Supervision angewandt wird, eine spezifische normative Position. Diese fließt zu meist als unbemerkte Setzung in die supervisorische Arbeit ein. Sie bestimmt nicht nur die Perspektivität des Supervisors, sondern auch die des Supervisanden. Wenn immer nur Theorien oder nur Methoden einer bestimmten Art zur Anwendung kommen, wird supervisorische Arbeit der Vielfalt menschlicher Phänomene nicht gerecht. Wir wollen diesen Zusammenhang zuerst für Theorien, dann für Methoden verdeutlichen.

Die normative Bedeutung von Theoriepluralität

Ganz grundsätzlich lassen sich Theorien, auch die für die supervisorische Diagnostik zu nutzenden, nach unterschiedlichen anthropologischen Positionen unterscheiden. Sie sind zu differenzieren (1) nach dem ihnen zugrundeliegenden *sozialwissenschaftlichen Paradigma*, (2) nach dem *Menschenmodell*, das ihnen als implizite Sicht vom Menschen unterlegt ist, aber auch danach, ob sie (3) das Phänomen ‚Arbeit‘ und *arbeitsweltliche Phänomene* mit erfassen, was gerade für die Supervision, die thematisch immer Arbeit und arbeitsweltliche Zusammenhänge behandelt, von zentraler Bedeutung ist.

(1) Sozialwissenschaftliche Paradigmen

Je nach dem ihnen zugrundeliegenden Paradigma können wir Theorien unterscheiden in Ansätze, die individuelle, interaktionale oder systemische Phänomene von Mensch-Sein erklären. So wird der Mensch etwa in Intelligenzentwicklungsmodellen im Wesentlichen auf seine innerpsychischen Vorgänge hin betrachtet (Herzog 1984). Ihr Erklärungswert liegt in entwicklungsbedingten Phänomenen. Sie können etwa in der Supervision von Heilpädagogen, die geistig-behinderte Kinder betreuen, wichtige Unterstützung bieten. Anthropologisch umreißen diese Modelle aber einen *homo clausus* der von seinen aktuellen Sozialbeziehungen weitgehend unbeeinflussbar scheint. Die sozialen Interaktionen der Kinder lassen sich so nicht erklären.

Verwenden wir interaktionistische Konzepte, etwa aus dem symbolischen Interaktionismus oder aus der Palo-Alto-Schule, der Geburtsstätte der systemischen Therapie und Beratung, lassen sich aktuelle dyadische oder triadische Sozialbeziehungen erklären. Dabei bleiben aber sowohl die innerpsychische Situation des Einzelnen mit seiner Entwicklung wie auch seine Einbindung in soziale Systeme außer Acht.

Konzepte zur Gruppen- oder Organisationsanalyse ermöglichen es dagegen, ein soziales System zu erfassen. Bei der Arbeit mit Gruppen oder Teams begegnet der Supervisor immer Konstellationen, die er nur mit systemischen Konzepten strukturieren kann. Die anthropologische Position systemischer Ansätze besteht darin, dass menschliches Handeln und menschliches Sein überhaupt als durch Kollektive determiniert gesehen wird. Das Individuum als eigenständig handelndes Subjekt und seine aktuellen oder historischen Interaktionen lassen diese Ansätze wieder außer Acht (Habermas 1981). So kann auch ein organisationstheoretisches Muster natürlich nicht die Depression eines Teammitgliedes erklären, die aus dem Verlust seines Partners resultiert. Und sie kann auch nicht die spezifische Übertragen-/Gegenübertragungsdynamik zwischen zwei Kollegen erhellen.

In der Supervision müssen also jeweils solche Theorien angewandt werden, die durch ihre paradigmatischen Positionen geeignet sind, den aktuell zu strukturierenden Phänomenbereich zu erfassen.

(2) Menschenmodelle

Über diese grobe paradigmatische Klassifikation hinaus lässt sich aber auch zeigen, dass Theorien, die demselben Paradigma zuzuordnen sind, unterschiedliche

anthropologische Positionen, d.h. „Menschenmodelle“ (Herzog 1984) enthalten. So folgt z.B. das Individuum-zentrierte Intelligenzentwicklungsmodell von Piaget (1946) einem organismischen Modell, d.h. Entwicklung wird primär als biologisches Ereignis begriffen; komplexe Sozialisationsphänomene von Menschen lassen sich so wieder nicht erklären. Klassische Lerntheorien, die ebenfalls einer individuellen Paradigmatik folgen, unterlegen dagegen ein mechanistisches Modell, wonach der Mensch im Sinne einer Maschinenmetapher als schematisch reagierend beschrieben wird (Herzog 1984). Phänomene individueller Willensbildung sind mit Hilfe dieser Ansätze nicht erklärbar, dafür aber determinierende Lernprozesse.

Aus der Perspektive dieser Theorien erscheint der Mensch dann als ‚Nur-Organismus‘ oder ‚Nur-Automat‘, was dem Menschen ausschließlich genommen, nicht gerecht wird. So angemessen etwa die Verwendung von Intelligenzentwicklungsmodellen in der Supervision sein mag, wenn Lehrer für eine bestimmte Jahrgangsstufe neue didaktische Maßnahmen planen oder wenn z.B. Musiktherapeuten für lernbehinderte Kinder musikalische Lernanreize planen, geht aber ihr Erklärungswert an der menschlichen Situation der Kinder vorbei, wenn ihre Sozialbeziehungen thematisiert werden sollen. Für die Anwendung von Theorien in der Supervision bedeutet das also, dass zu den jeweils relevanten Phänomenen theoretische Ansätze herangezogen werden müssen, die einmal das eine und einmal das andere Menschenmodell unterlegen.

(3) Das Phänomen ‚Arbeit‘

Supervision, bei der Arbeit und arbeitsweltliche Kontexte thematisch im Vordergrund stehen, benötigt auch theoretische Konstruktionen, die diesen Bereich erfassen. Psychologische Theorien, die für die Supervision vorrangig herangezogen werden, lassen aber die Strukturierung solcher Erscheinungen meistens nicht zu. So ist es z.B. problematisch, wenn Konflikte zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern nur mit Hilfe des Übertragungs-/Gegenübertragungsmodells untersucht werden. Perspektivisch stehen dann immer nur mitmenschliche Beziehungsmuster im Vordergrund, und Konflikte werden so unter Umständen unangemessen psychologisiert. Konflikte in arbeitsweltlichen Systemen konstituieren sich aber vor dem Hintergrund formaler Bedingungen, die vielfach mit manifesten Herrschaftsstrukturen einhergehen (Schreyögg 2010).

Für Supervisoren, die ja mit solchen Phänomenen umfassend konfrontiert sind, ergibt sich deshalb im diagnostischen Prozess immer wieder die Notwendigkeit, auf soziologische und andere sozialwissenschaftliche Konzepte zurückzugreifen, die faktischen Herrschaftsverhältnissen Rechnung tragen.

Die normative Bedeutung von Methodenpluralität

Diese normenorientierte Betrachtung lässt sich analog auf die Methodenwahl und -anwendung übertragen. Auch supervisorischen Methoden liegen jeweils normative Positionen zu Grunde. Bei den Methoden handelt es sich dabei im Allgemeinen um psychotherapeutische und bei Musiktherapeuten zusätzlich um musikthera-

peutische Ansätze. Auch die ihnen unterlegte normative Sicht ist für die Anwendung in der Supervision relevant.

(1) Paradigmatische Positionen in psychotherapeutischen Ansätzen

Auch psychotherapeutische Ansätze unterlegen, meistens implizit, je verschiedene sozialwissenschaftliche Paradigmen. Wenn Supervisoren z.B. bevorzugt eine Klienten-zentrierte Methodik nutzen, akzentuieren sie individuelle Phänomene, weil die Intentionen der Gesprächspsychotherapie vor dem Hintergrund humanistisch-psychologischer Ansätze (vgl. Graumann 1977) primär auf die individuelle Entfaltung des Einzelner gerichtet sind (vgl. Maslow 1973; Rogers 1973; Tausch 1973).

Stehen in der Teamsupervision Auseinandersetzungen zwischen zwei Kollegen an, würde sich der thematische Fokus von Supervision dann unbemerkt auf die Persönlichkeit des einen oder anderen Kontrahenten verschieben. Ist Supervision durch psychoanalytische oder klassisch gestalttherapeutische Methodik dominiert, wird die individuelle und interaktionale Sicht eines supervisorischen Anliegens akzentuiert. Diese Verfahren beabsichtigen, den Einzelnen mit seinen jeweiligen aktuellen Beziehungen zu fördern und ihn aus seiner Determinierung durch historische Beziehungen zu befreien. Die Auseinandersetzung *mit* einem sozialen System oder die *in* einem sozialen Kontext, wie es etwa in der Teamsupervision immer wieder vorkommt, können aber auch sie methodisch nicht abdecken.

Im Gegensatz dazu kehren psycho- und soziodramatische Arbeitsformen neben der individuellen und interaktionalen die systemische Ebene von Mensch-Sein hervor. *Moreno* hat neben den individuellen Defiziten und Ressourcen des Menschen immer seine Eingebundenheit in soziale Interaktionen und Systeme antizipiert (vgl. Leutz 1974; Petzold 1979; Buer 1989, 2001). Dies findet auch in der Methodik seinen Niederschlag.

So lässt sich über die Anwendung einer psychotherapeutischen Methodik der eine oder andere Aspekt von Mensch-Sein akzentuieren. Die Wahl der Methodik muss deshalb sorgfältig auf den jeweils relevanten Phänomenbereich abgestimmt sein.

(2) Das Verhältnis psychotherapeutischer Ansätze gegenüber Arbeit und arbeitsweltlichen Kontexten

Arbeit und arbeitsweltliche Phänomene werden in psychotherapeutischen Ansätzen in der Regel nicht angemessen genug erfasst (Jaeggi 1980). Ihr Fokus ist letztlich immer auf die ‚Privatwelt‘ von Menschen gerichtet. Das hat seine Ursache in ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte, ihrer Zielsetzung und Behandlungsstrategie (Schreyögg 2010).

(a) Psychoanalyse

Historisch wurde die klassisch-psychoanalytische Arbeitsform von *Freud* entlang einer traditionellen Arzt-Patient-Beziehung entfaltet. Psychotherapie in einem organisatorischen System ist in der ursprünglichen Konzept- und Methodenentwick-

lung nicht vorgesehen. Sie setzte auch erst spät ein (vgl. Bettelheim 1974; Kernberg 1980) und ist bis heute nicht selbstverständlicher Bestandteil psychoanalytischer Konzeptbildung. Deshalb ist es auch schwierig, mit Hilfe psychoanalytischer Methodik in der Supervision das organisatorische System des Supervisanden oder auch das der Supervisionsituation, wie es in der Teamsupervision oft notwendig ist, zu erfassen. Das methodische Inventarium ist für solche Zwecke nicht konzipiert, ja es spart implizit den Kontext aus.

Das Ziel psychoanalytischer Arbeit besteht bis heute in der systematischen Auseinandersetzung des Einzelnen mit seiner individuellen Genese. Der ursprünglichen Intention nach zentriert sich die Rekonstruktion von menschlichem Leben auf primäre Sozialisationsprozesse. Die Determinierung des Menschen durch aktuelle Interaktionen oder aktuell wirksame Systeme wird in der psychoanalytischen Literatur erst relativ spät beachtet (Bion 1974; Richter 1970; Stierlin 1980). Aus diesem Grund konnte auch Arbeit als sekundäres Sozialisationsphänomen lange Zeit nicht Gegenstand psychoanalytischen Interesses werden (vgl. Ammon 1983).

Wenn nun aber arbeitsweltliche Zusammenhänge des Klienten oder des Supervisanden thematisch in den Vordergrund treten, kann klassisch-psychoanalytische Methodik dies durch ihre konzeptionellen Implikationen nicht ausreichend „beantworten“. Wenn moderne Psychoanalytiker Übertragungsneurosen oft auch nicht mehr als zentrales Moment der Therapie betrachten (vgl. Thomä/Kächele 1988), bleibt der abstinente Interaktionsstil aber behandlungsstrategisch bis heute dominant. Er begünstigt immer die Einsteuerung des Klienten auf prärationale und frühe Erlebnisprozesse. Ein rationaler Dialog über aktuelle lebens- und arbeitsweltliche Vorgänge ist in eine solche Interaktionsstruktur kaum zu integrieren. Ja, sie treten durch die spezifische methodische Einsteuerung als Thema möglicherweise gar nicht auf.

(b) Verfahren humanistischer Psychologie

Diese Problematik stellt sich ähnlich, wenn die Supervision vorrangig mit Ansätzen aus dem humanistisch-psychologischen Bereich bestritten wird. Als „Dritte Kraft“ der Psychologie nahmen die Begründer dieser Verfahren nicht nur eine Gegenposition zu herkömmlichen Therapieansätzen ein (vgl. Maslow 1973; Bühler/Allen 1974; Perls 1974 u.a.), sie propagierten auch die Kreation eines alternativen Menschentyps. Vor dem Hintergrund expressionistischer Positionen der 1940er und 1950er Jahre wurde ein Individuum zum positiven Prototyp, das sich lebenslang entfaltend, kreativ und spontan allen einengenden gesellschaftlichen Verpflichtungen den Rücken kehrt (Graumann 1977).

Abgesehen von sozial-politischen Bedenken gegen ein solches Ideal, das im Kern dem exklusiven Universalgenie feudalistischer Renaissancefürsten nahe kommt (ebd.), begegnet uns hier eine generell fragwürdige anthropologische Position. Sie ist charakterisiert durch eine tendenzielle Negativierung von Rationalität und Sozialität im Sinne von sozialstrukturellem Eingebunden-Sein. Unter dem Primat von subjektivem Erleben wird von Rogers bis Perls Irrationalität zum neuen

Standard erhoben und auf rational bestimmte Analyse im therapeutischen Prozess programmatisch verzichtet (Graumann 1977). Vor dem Hintergrund des individualisierenden Konzeptes organismischer Selbstregulation soll die ‚wahre Natur‘ des Menschen aus seinen gesellschaftlichen Determinierungen befreit werden. Eine solche Intention folgt der Idee, dass menschliche Entwicklung losgelöst von gesellschaftlichen Strukturen auf biologischen Gesetzmäßigkeiten basiert. Dabei wird die Tatsache ausgeblendet, dass menschliche Identität immer nur in sozialen Interaktionen und sozialen Kontexten entstehen kann (Krappmann 1969 u.a.) und dass jedes menschliche Leben von Anbeginn auf Sozialität angewiesen ist. Supervision, die auf solchen Prämissen basiert, antizipiert dann primär die negativen Konsequenzen sozialer Einbindung. Die konstruktive, sichernde Bedeutung wird nicht gedacht.

Aus dieser Sicht haftet auch kollektiven Arbeitsprozessen immer der Odem des Bedrängenden und Mühseligen an. Arbeit ist in diesen Ansätzen entweder überhaupt kein Thema, oder sie wird negativiert (Graumann 1977). Sie fordert dem Menschen ja prinzipiell eine Disziplinierung elementarer Bedürfnisse ab (Böhme 1985) und steht deshalb im Kontrast zur Befreiungsideologie dieser Konzepte. Die Behandlungsstrategie der Verfahren ist dementsprechend vorrangig auf die Entfaltung individueller und nicht-rationaler Phänomene wie Kreation und Expression gerichtet. Sachliche Auseinandersetzungen über Arbeitszusammenhänge lassen sich in eine solche Interaktionsstruktur nur bei sorgfältiger Beachtung dieser Prämissen integrieren.

(c) Familientherapeutische Ansätze

Vertreter familientherapeutischer Ansätze, die sich oft als ‚Systemiker‘ bezeichnen, behaupten vielfach, für die Supervision besonders geeignet zu sein. Denn sie meinen, dass sie die individualisierenden Verengungen traditioneller Individualkonzepte in der Psychotherapie überwunden haben. Vor dem Hintergrund der Konzepte von Minuchin et al. (1981), Selvini Palazzoli et al. (1975), Stierlin (1980) oder anderer Familientherapeuten (vgl. Hoffmann 1982) gelingt es ihnen tatsächlich besser als den vorher genannten Therapeuten, eine berufliche Konstellation als System zu begreifen. Da sie aber organisatorischen Zusammenhängen immer familiäre Modelle unterlegen, unterlaufen gerade ihnen in der Supervision verheerende Fehlschlüsse. Am deutlichsten zeigt sich das an den so genannten „Organisationsaufstellungen“ nach Hellinger (vgl. Weber 2002), wo jedes formale System auf der Folie von zum Teil sehr dogmatischen Phantasien über Familien zugeordnet wird. Während sich nämlich Familien auf der Basis emotionaler Bezüge konstituieren, gilt das für die Mehrzahl organisatorischer Systeme nicht. Abgesehen von Familienunternehmen (vgl. Schreyögg 2011) sind Organisationen im Allgemeinen nach formalen Gesichtspunkten gestaltet. Dementsprechend muss die Analyse von Organisationen auf der Basis von eigens dafür entwickelten Konzepten geschehen – und das sind Organisationstheorien, wie sie in der Soziologie und in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden.

Ein Fazit für die Theorie- und Methodenwahl

Aus meinen bisherigen Ausführungen sollte deutlich werden, dass ein Supervisor je nach dem Phänomenbereich, mit dem er konfrontiert ist, laufend eine dazu passende sozialwissenschaftliche Theorie für eine möglichst treffende Diagnose parat haben müsste. Das erfordert eine permanente diagnostische Offenheit, außerdem Bereitschaft zum laufenden Perspektivenwechsel im Dialog mit dem Supervisanden. Denn im Verlauf einer Supervisionsitzung können Phänomene mit unterschiedlicher Paradigmatik und mit unterschiedlichen Seinsbereichen relevant sein. Und entsprechend den jeweiligen Diagnosen in der Supervision muss dann der Supervisor die jeweils passende Methodik wählen, bzw. dem Supervisanden vorschlagen.

Das sind natürlich hohe Ansprüche an Supervisoren und damit auch an die Ausbildung von Supervisoren. Wenn es allerdings um die Arbeit mit Menschen geht, können die Ansprüche an Professionelle niemals hoch genug sein.

Literatur

- Ammon, G. (1983): Die Rolle der Arbeit in der Psychoanalyse und in der dynamischen Psychiatrie. In: Petzold, H.; Heigl, H. (Hrsg.): *Psychotherapie und Arbeitswelt*. Paderborn: Junfermann, 119–149.
- Belardi, N. (1992): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.
- Belardi, N. (2015): *Supervision für helfende Berufe*. 3. Aufl. Freiburg i. Br.: Lambertus.
- Bettelheim, B. (1974): *So können sie nicht leben*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bion, W. R. (1974): *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Böhme, G. (1985): *Anthropologie in pragmatischer Hinsicht*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Buer, F. (1989): ‚Die Philosophie des J. I. Moreno – Grundlagen des Psychodramas‘. *Integrative Therapie* 15 (2), 121–140.
- Buer, F. (2001): ‚Typische Handlungsmuster in Arbeitsorganisationen. Eine soziologisch-soziodramatische Interpretationsfolie für die Supervision‘. In: Buer, F. (Hrsg.): *Praxis der psychodramatischen Supervision*. Opladen: Leske & Budrich, 165–193.
- Bühler, Ch.; Allen, M. (1974): *Einführung in die Humanistische Psychologie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cremerius, J. (1994): *Vom Handwerk des Psychoanalytikers*, 2. Bd. Stuttgart: Klett.
- Fleming, A.; Benedek, D. (1966): *Psychoanalytic Supervision*. New York: International Universities Press.
- Frese, E. (1993): *Grundlagen der Organisation. Konzept, Prinzipien, Strukturen*, 5. überarb. Aufl. (Original 1980). Wiesbaden: Gabler.

- Gaertner, A.; Wittenberger, G. (1979): ‚Supervision und der institutionelle Diskurs‘. In: Akademie für Jugendfragen (Hrsg.): *Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution*. Freiburg i. Br.: Lambertus, 22–49.
- Graumann, C. F. (1977): ‚Psychologie – humanistisch oder human?‘ *Psychologie Heute* 8 (4), 40–45.
- Habermas, J. (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Herzog, W. (1984): *Modell und Theorie in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hoffmann, L. (1982): *Grundlagen der Familientherapie*. Hamburg: ISKO-Press.
- Huppertz, N. (1975): *Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit*. Neuwied/Darmstadt: Luchterhand.
- Jäggi, E. (1980): ‚Die Privatheit von Erfahrungen. Auseinandersetzung mit dem erlebniszentrierten Element in der humanistischen Psychotherapie‘. In: Völker, U. (Hrsg.): *Humanistische Psychologie*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Kernberg, O. (1980): *Borderline Störungen und pathologischer Narzissmus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Krappmann, L. (1969): *Soziologische Dimensionen der Identität*. Stuttgart: Klett.
- Leddick, G. R.; Bernhard, J. M. (1980): ‚The History of Supervision: A Critical Review‘. *Council of Education and Supervision* 19, 186–196.
- Leutz, G. (1974): *Psychodrama: Theorie und Praxis*, Bd. 1. Heidelberg/New York: Springer.
- Linster, H. W.; Panagiopoulos, P. (1994): Supervision in der Klienten zentrierten Psychotherapieausbildung. In: Pühl, H. (Hrsg.): *Handbuch der Supervision* 2. Berlin: Marhold.
- Maslow, A. (1973): *Psychologie des Seins*. München: Kindler.
- Mayntz, R. (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbeck: Rowohlt.
- Minuchin, S.; Rosman, L. B.; Baker, L. (1981): *Psychosomatische Krankheiten in der Familie*. Stuttgart: Klett.
- Möller, H.; Kotte, S. (2013): *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Heidelberg: Springer.
- Nellessen, L. (1987): Interne, externe und nebenberufliche Supervision. *Supervision* 12, 5–19.
- Perls, F. (1974): *Gestalttherapie in Aktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Petzold, H. (1979): ‚Psychodramatherapie‘. *Beiheft zu Integrativen Therapie* 3. Paderborn: Junfermann.
- Rauen, C. (2002): *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. 3. Aufl. (Original 1999). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Richter, H. E. (1970): *Eltern, Kind, Neurose*. Reinbeck: Rowohlt.
- Rogers, C. R. (1973): *Die Klient-bezogene Gesprächstherapie*. München: Kindler.
- Schreyögg, A. (2010): *Supervision. Ein integratives Modell*. 5. überarb. Aufl. (Original 1991). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Schreyögg, A. (2011): *Konfliktcoaching*. 2. Aufl. (Original 2002). Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Schreyögg, A. (2012): *Coaching. Einführung für Praxis und Ausbildung*. 7. überarb. Aufl. (Original 1995). Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Schreyögg, G.; Geiger, D. (2016): *Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 6. überarb. Aufl. (Original 1996). Wiesbaden: Gabler.
- Selvini-Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G.; Prate, G. (1975): *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stierlin, H. (1980): *Von der Psychoanalyse zur Familientherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stoltenberg, C. D.; Delworth, U. (1987): *Supervising Counselors and Therapists*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tausch, R. (1973): *Gesprächspsychotherapie*. 5. erg. Aufl. (Original 1969). Göttingen: Hogrefe.
- Thomä, H.; Kächele, H. (1988): *Lehrbuch der psychoanalytischen Therapie*, Bd. 1. Grundlagen. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Tillmanns, A. (1994): Supervision in der Verhaltenstherapie. In: Pühl, H. (Hrsg.): *Handbuch der Supervision 2*. Berlin: Marhold.
- Tower, L. E. (1959): Countertransference. *J. of Am. Psychoana.* Ass. 4, 224–255.
- Truax, C. B.; Carkhuff, R. R. (1967): *Toward effective Counseling and Psychotherapy. Training and Practice*. Chicago: Aldine.
- Wallerstein, P. R. (1981): *Countertransference*. Chicago: University Press.
- Weber, G. (2002): *Praxis der Organisationsaufstellungen*. Videofilm.
- Weigand, W. (1989): Sozialarbeit – das Ursprungsland der Supervision. *Integrative Therapie* 3–4, 20–34.
- Wieringa, C. (1979): Supervision in ihren unterschiedlichen Entwicklungsstadien. In: Akademie für Jugendfragen Münster (Hrsg.): *Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution*. Freiburg: Lambertus, 10–21.

Dr. Astrid Schreyögg
Breisgauer Str. 29
14129 Berlin
info@schreyoegg.de
<http://www.schreyoegg.de>