

Supervision
ein Beitrag zur
Qualifizierung
beruflicher Arbeit



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

INHALT

Vorwort	5
Geschichte	7
Definition	8
Nutzen	9
Verfahren	10
Qualität	11
Werte	12
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.	13
Partner/innen	14
Supervision von A – Z	
Stichworte	16

Impressum

Herausgeberin:
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
Lütticher Str. 1-3, 50674 Köln
Telefon: 0221/92004-0, Telefax: 0221/92004-29
info@dgsv.de
www.dgsv.de

Redaktion: Jörg Fellermann, Annette Lentze, Manfred Leppers
Layout/Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln
Druck: Zimmermann Druck + Medien GmbH
Stand: 8. überarbeitete Auflage, Januar 2012

VORWORT

Wir freuen uns über Ihr Interesse an Supervision und an der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv).

Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratungstätigkeiten in der Arbeitswelt.

- Führungskräfte bedenken und planen ihr Handeln mit supervisorischer Begleitung.
- Teams reflektieren ihre Arbeit mit Kund/innen oder Klient/innen.
- Teams entwickeln ihre Kommunikation und ihre Arbeitsbeziehungen, um die Erfüllung ihrer Aufgaben zu verbessern.
- Interdisziplinäre Gruppen erörtern anspruchsvolle Aufgabenstellungen im Hinblick auf ihre kommunikativen und organisatorischen Anforderungen.
- Fach- und Führungskräfte reflektieren und planen ihren Berufsweg, ihren Berufseinstieg oder ihre Neuorientierung.
- Organisationen und Unternehmen lassen ihren Entwicklungsprozess begleiten.

Alle setzen dabei auf den Rat und die Unterstützung von Supervisor/innen, die mit einer anspruchsvollen Qualifikation, einer spezifischen Perspektive und einer wertschätzenden Haltung die Fragestellungen ihrer Kund/innen und Klient/innen aufnehmen und bearbeiten.

Die *Perspektive von Supervisor/innen* ist gekennzeichnet durch die Kunst der Verbindung von Einzelperspektiven zu einem umfassenden Blick auf das zu erörternde Thema.

Die *Haltung von Supervisor/innen* ist gekennzeichnet durch Ergebnisoffenheit, kritische Loyalität und das Interesse an einer nachhaltigen Verbesserung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitsergebnissen.

Die DGsv ist seit 1989 das wichtigste deutsche Forum für fachliche und berufliche Fragen von Supervisor/innen. Sie ist zudem die unabhängige und zentrale Ansprechpartnerin für Beratungskund/innen, die prüfen, ob sie Supervision einsetzen wollen oder die seit langem die Qualität sichernde Funktion von Supervision zu schätzen wissen.

Die DGSv versteht sich zudem als soziale und gesellschaftliche Akteurin, deren Engagement der Gestaltung einer modernen und verantwortbaren Arbeitswelt gilt.

Über 3.700 Supervisor/innen sowie 29 Akademien, Hochschulen und Weiterbildungsunternehmen sind in der DGSv als persönliche und juristische Mitglieder aktiv, um Supervision auf dem Beratungsmarkt und in der Fachöffentlichkeit in lebendigem Diskurs zu profilieren.

Die vorliegende Broschüre ist mehr als eine sachliche Information zu einem bestimmten Beratungskonzept. Sie ist vielmehr Ausdruck eines grundlegenden fachlichen und kundenorientierten Verständnisses von Supervision, das die Mitglieder der DGSv verbindet.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Resonanz.

Prof. Dr. Brigitte Geißler-Piltz
Vorsitzende

GESCHICHTE DER SUPERVISION

Die Geschichte der Supervision ist eng verknüpft mit der Geschichte der Sozialarbeit. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts bilden sich in Nordamerika gemeinnützige Wohlfahrtsorganisationen, die zur Anleitung, Führung und Beratung ihrer ehrenamtlichen Helfer/innen spezielle Mitarbeiter/innen einsetzen. Der Grundstein für Supervision ist gelegt. 1911 findet in den USA eine erste Qualifizierung in Supervision statt.

In den 30er Jahren stellen emigrierte europäische Sozialwissenschaftler/innen ihr Know-how der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeiter/innen zur Verfügung. Supervision ist bald Bestandteil praktischer Sozialarbeit.

1954 erscheint in Deutschland ein erster Aufsatz zum Thema Supervision. In den 50er und 60er Jahren findet Supervision Einzug in Ausbildung und Praxis der Sozialarbeit. Seit Beginn der Sechziger Jahre werden spezifische Zusatzausbildungen angeboten und weiterentwickelt.

Im Jahre 1989 gründet sich die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. als Berufs- und Fachverband einer inzwischen eigenständigen Profession. Supervision ist zu einem Bestandteil der Verbesserung beruflicher Kooperation und Kommunikation geworden.

Der Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit, den Supervision leistet, ist in vielen Feldern und Branchen anerkannt. Verstärkt greifen in den letzten Jahren besonders Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen auf Supervision zurück, um ihre eigene Entwicklung und die ihrer Mitarbeiter/innen zu gestalten.

DEFINITION

Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert.

Dabei wird die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisand/innen in Beziehung gesetzt zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kund/innen und Klient/innen. Supervision fördert in gemeinsamer Suchbewegung die berufliche Entwicklung und das Lernen von Berufspersonen, Gruppen, Teams, Projekten und Organisationen. Gelegentlich unterstützt Supervision Entscheidungsfindungsprozesse.

Supervision ist als Profession gebunden an gesellschaftliche Verantwortung für Bildung, Gesundheit, Grundrechte, Demokratie, Gerechtigkeit, Frieden und nachhaltige Entwicklung. Sie ist einer Ethik verpflichtet, die diesen Werten entspricht.

NUTZEN

Als Beratungskonzept im beruflichen Kontext nützt Supervision bei der Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz und fördert die Zusammenarbeit in Teams, in Projekten und zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Dies geschieht u. a. durch die Analyse von Organisations- und Arbeitsabläufen, durch das Ansprechen und Aufklären von Konflikten sowie durch die Erweiterung von Wahrnehmungsfähigkeit und Handlungsoptionen. Supervision leistet so einen besonderen Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit auch mit Blick auf Fragen der Führung, der Konzeptentwicklung oder der Kundenorientierung.

In der Organisationsentwicklung werden durch Supervision Changeprozesse beratend begleitet. In der Personalentwicklung unterstützt Supervision Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung der Beschäftigten.

Supervision ist heute auch gerade dort gefragt, wo die Entwicklung eines Produktes, eines Verfahrens oder einer Technologie mit der Entwicklung der handelnden Personen, ihrer Kooperationsbeziehungen und ihrer Organisation intensiv verbunden ist.

Zur Untersuchung des Nutzens von Supervision liegen heute zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen vor

Broschüre „Der Nutzen von Supervision“, www.dgsv.de

VERFAHREN

Supervision erhebt, analysiert und erörtert Situationen des beruflichen Alltags. Dabei ist der/die Supervisor/in darauf angewiesen, die Problembearbeitung und Problemlösung gemeinsam mit allen Beteiligten vorzunehmen.

Supervision bedient sich unterschiedlicher Verfahren, die u.a. auf soziologischen, psychologischen, ökonomischen oder pädagogischen Theorien basieren. Im Rahmen dieser Verfahren setzen Supervisor/innen neben dem Gespräch ggf. unterschiedliche Methoden und Techniken ein, um die vereinbarten Ziele einer Supervision zu erreichen.

Für eine Supervision wird ein geeignetes Setting gewählt. Damit ist gemeint: Der/die Supervisor/in entscheidet in Abstimmung mit den Supervisand/innen, in welcher Art und Weise (Zeit, Ort, Häufigkeit) und mit welcher Beratungsform das gestellte Supervisionsziel erreicht werden kann: Einzelsupervision, Gruppensupervision oder Organisationssupervision für Arbeitsteams und Führungskräfte sind dabei häufige Formen. Konzeptsupervision richtet sich an Einzelne, Gruppen oder Subsysteme von Organisationen, die Leitlinien oder Konzepte für ihre Arbeit entwerfen bzw. bestehende Konzepte überprüfen und weiterentwickeln wollen.

QUALITÄT

Seit ihrer Gründung 1989 sichert und fördert die DGsv die Qualität von Supervision und Beratung. Hierfür stellt sie insbesondere Qualitätskriterien von Supervision und Beratung zur Verfügung. Diese Qualitätsaussagen zu Supervision und Beratung beziehen sich auf:

- die Qualifizierung von Supervisorinnen und Supervisoren
- die Mitgliedschaft in der DGsv
- das Serviceangebot für Kundinnen und Kunden
- die Mitwirkung in und die Förderung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten
- die Wahrnehmung von Verantwortung für gesellschaftliche Themen

Die DGsv setzt sich für dieses Qualitätsverständnis unter dem Namen Qualitätsrahmen Supervision und Beratung ein.

Die DGsv hat ihr Qualitätsverständnis in einem eigenen Leitdokument niedergelegt.

Die DGsv bietet ihren Mitgliedern ein standardisiertes Qualitätsverfahren zur Entwicklung der Qualität ihrer beraterischen Praxis im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) an. Mitglieder der DGsv, die am Qualitätsverfahren teilgenommen haben, erhalten einen Qualitätsnachweis. Die Teilnahme wird in der Datenbank „Berater/innen suchen“ bei dem jeweiligen Profil dokumentiert.

Jede Weiterbildungseinrichtung, die eine von der DGsv anerkannte Qualifizierung zur Supervisorin/zum Supervisor anbieten möchte, durchläuft ein Zertifizierungsverfahren für Ausbildungen, in das ein Qualitätsverfahren integriert ist.

Die strukturell unabhängige Ombudsstelle ist ein Angebot für Kund/innen von DGsv-Mitgliedern im Rahmen eines verbandseigenen Beschwerdemanagements.

Mit der Qualitätspolitik der Geschäftsstelle der DGsv setzt der Verband Akzente zum Qualitätsmanagement seiner Administration. In der Geschäftsstelle steht für Qualitätsfragen ein hauptamtliches Referat zur Verfügung.

Broschüre „Die Deutsche Gesellschaft für Supervision – ein Qualitätsrahmen für Supervision und Beratung“, www.dgsv.de

WERTE

Supervision ist eine Profession, die durch ihre Tradition, ihre lebendige fachliche Diskussion und ihre Auseinandersetzung mit der Realität der Arbeitswelt Werten verpflichtet ist. Die Aufklärung von Kooperationsstrukturen, adäquates Rollenhandeln und die angemessene Gestaltung von Arbeitsbeziehungen sowie der Kontakt zu den Zielgruppen des Handelns stehen dabei im Vordergrund.

Supervision will dazu beitragen, dass Menschen ihre Arbeitsbeziehungen selbst mitgestalten können, dass Organisationen und Betriebe offen bleiben für einen partnerschaftlichen Dialog über die Ziele und die Art und Weise gemeinsamer Arbeit.

Supervisor/innen regeln Konflikte transparent. Sie gehen behutsam mit Macht und Abhängigkeit um. Sie respektieren Haltungen und Werte anderer. Sie sind der Emanzipation und der Transparenz in Arbeitsbeziehungen verpflichtet. Supervisor/innen haben eine nicht-parteiliche Haltung bei der Lösung von Konflikten.

Supervision kann nicht funktionalisiert werden, um problematische Eigeninteressen gegen andere Parteien in einer Organisation zu unterstützen. Gleichwohl ist ein/e Supervisor/in zur kritischen Loyalität gegenüber seinem/ihrem Auftraggeber verpflichtet

Broschüre „Ethische Leitlinien der DGsv“, www.dgsv.de

DIE DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION e.V. (DGSv)

Der Qualität verpflichtet: als Berufs- und Fachverband mit über 3.700 Mitgliedern und 29 angeschlossenen Akademien, Hochschulen und Weiterbildungsunternehmen ist die DGSv das bedeutsamste Forum für Supervision und arbeitsweltbezogene Beratung in Deutschland.

Die DGSv hat anspruchsvolle Standards für die Qualifizierung von Supervisor/innen entwickelt und umgesetzt. Ausbildungsstätten, die ihre Weiterbildungen von der DGSv anerkennen lassen, verpflichten sich auf diese Standards.

Die DGSv steht in vielfältigen Kontakten mit öffentlichen Einrichtungen, privatwirtschaftlichen Unternehmen, freien Trägern und anderen Fachverbänden, um Supervision weiter zu profilieren.

Die DGSv fördert den fachlichen Diskurs z. B. durch Tagungen, durch innerverbandliche Kommissions- und Fachgruppenarbeit, durch die organisierte Qualitätsentwicklung von Supervision, durch die Herausgabe von Schriftenreihen oder durch die Unterstützung von Forschungsprojekten.

Die DGSv versteht sich zudem als soziale und gesellschaftliche Akteurin, deren Engagement der Gestaltung einer modernen und verantwortbaren Arbeitswelt gilt.

Mit ihrer Geschäftsstelle bietet die DGSv ihren Mitgliedern und Interessent/innen qualifizierte Informationen, Beratung und Serviceleistungen.

„Berater/in suchen“, www.dgsv.de

PARTNER/INNEN

- ANSE** Die DGSv ist Gründungsmitglied des europäischen Dachverbandes Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE) mit Sitz in Wien.
www.anse.eu
- BSC** Berufsverband für Supervision & Coaching (Südtirol/Italien)
www.supervision-coaching.it
- BSO** Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (Schweiz)
www.bso.ch
- lvsc** Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (Niederlande)
www.lvsc.eu
- ÖVS** Österreichische Vereinigung für Supervision (Österreich)
www.oevs.or.at
- DGfB** Die DGSv ist Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Beratung e.V. (DGfB), unter deren Dach 30 Fach- und Berufsverbände aus der Beratungsbranche kooperieren, um unterschiedlichen Beratungsformaten fachliche und öffentliche Geltung zu verschaffen.
www.dachverband-beratung.de
- AGJ** Die DGSv ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe e.V. und wirkt dort im Bereich Qualifikation und Personal mit.
www.agj.de

- DV** Die DGSv ist Mitglied im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. und wirkt dort im Bereich Soziale Berufe mit.
www.deutscher-verein.de
- SFI** In Fragen der Supervisions- und Beratungsforschung kooperiert die DGSv mit dem Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt am Main, sie ist Mitglied der Fördergesellschaft des SFI.
www.sfi-frankfurt.de
- nfb** Mit ihrer Mitgliedschaft im Nationalen Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb) unterstützt die DGSv die Qualitätsentwicklung der Beratung im Kontext der gesellschaftlichen Gestaltung des lebenslangen Lernens.
www.forum-beratung.de

Stichworte

Arbeitswelt – In der modernen Arbeitswelt zeichnen sich vielfältige → Veränderungsprozesse ab, forciert durch Globalisierung, Technologisierung und Individualisierung. Das Thema Wirtschaftlichkeit erfährt höchste Priorität. Für den Bereich sog. Nonprofit-Organisationen lassen sich folgende Trends ausmachen: knappere Mittel, Rückzug der öffentlichen Hand, Veränderung der Finanzierungsstruktur, zunehmender Rechtfertigungsdruck, Information als entscheidende Basis, Reduzierung der personellen Ausstattung, Schließung von Angeboten, Identitätskrisen, Wertewandel, komplexe Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sowie Kostenträgern. Im Unternehmensbereich sind eine hohe Flexibilität der Beschäftigten gefordert, neue Formen von Steuerung, funktionsfähige Führungsteams, kooperative Führungsstile sowie Team- und Projektarbeit.

Insgesamt steigt überall die Anforderung, mit inter- und transkulturellen Themen, mit internationaler Kooperation und mit Diversität (→ Diversity) von Organisationen und Gesellschaft aktiv umzugehen.

Auftrag – Supervision findet auf der Basis einer Bedarfsklärung statt. Supervisor/innen erstellen mit den Auftraggeber/innen gemeinsam eine → Diagnose und entwickeln ein flexibles, auf die Beratungsanforderung abgestimmtes Design. Manchmal ist der an der Oberfläche sichtbare Bedarf nicht der Kern oder der eigentliche Grund für die Beratungsanfrage. Verdeckte Themen und Bedürfnisse, Konfliktverschiebungen, Organisationsdefizite, Führungsprobleme u.a. tauchen oft erst im Lauf des → Beratungsprozesses auf Grund der Vertrauens- und Beziehungsentwicklung auf. Der/die Supervisor/in hat eine ermöglichende und fördernde, keine entscheidende Funktion.

Auswertung – Die letzte Sitzung einer Beratungssequenz dient der Auswertung der Beratungsarbeit, der Überprüfung des Erfolgs, der Entscheidung über eine Fortsetzung oder Beendigung der Arbeit. Bereits in der Mitte des Beratungsprozesses kann es sinnvoll sein, eine Zwischenauswertung vorzunehmen, um den Beratungsverlauf adäquat zu steuern.

Beratungsprozess – In gemeinsamer Suchbewegung geht es um das Verstehen und Verändern von beruflichem Rollenverhalten, von Situationen und Problemstellungen aus dem Arbeitsleben. Im → Kontrakt werden die Rahmenbedingungen der Beratungsdienstleistung festgelegt. Auf dieser Basis und bei aktiver Mitarbeit des Supervisanden/der Supervisandin kann sich aus der Arbeitsbeziehung ein produktives Arbeitsbündnis entwickeln. Die von den Supervisand/innen in die Supervision eingebrachten Themen und

Interessen sind Grundlage für die gemeinsame Arbeit und Voraussetzung für notwendige Fokussierungen, die sich im Laufe des Beratungsprozesses ergeben.

Berufsbiographie – Der Begriff der Berufsbiographie wurde geprägt, um deutlich zu machen, dass in der Supervision - insbesondere in der → Einzelsupervision - Ereignisse aus der Biographie einer Supervisorin/ eines Supervisanden nur dann eine Rolle spielen, wenn Fragen des Berufes und der Arbeit betroffen sind. Im Mittelpunkt der Supervision steht das berufliche Leben.

Burn-out – Der Begriff bezeichnet einen Erschöpfungszustand, der besonders häufig Berufstätige betrifft, die überdurchschnittlich stark persönlich gefordert werden oder sich in hohem Maße persönlich engagieren. Je nach Verlaufsstadium (Begeisterung, Stillstand, Frustration) können unterschiedliche Symptome (Verzweiflung, Depression, Apathie) hervortreten. Supervision kann im Gesundheitsmanagement präventiv eingesetzt werden oder auch die Auswirkungen von Burn-out Phasen unterstützend begleiten.

Coaching – Coaching ist Beratung für Menschen mit anspruchsvollen Aufgaben und besonderen Funktionen in Unternehmen und Organisationen. Coaching dient der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen in → Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen/Organisationen. Coaching bereitet Ratsuchende auf Kommendes vor oder reflektiert Erfahrungen. Beides dient der Qualifizierung, der persönlichen Sicherheit oder dem Aufzeigen von Wegen aus fordernden Situationen heraus. Coaching ist ein Beratungsangebot von Supervisor/innen in der DGSv.

Diagnose – Ein Arbeitsinstrument, mit dessen Hilfe die/der Supervisor/in die Ausgangssituation, den Gegenstand der Betrachtung, die Handlungs- und Wirkzusammenhänge beschreibt und daraus im Kontakt mit den Supervisorin/innen Fragestellungen, Fokussierungen und Interventionen ableitet. Eine sorgfältige Auftragsanalyse und Indikationsstellung sorgt für den wirkungsvollen Einsatz von Supervision und kann auch die Delegation an eine/n andere/n Fachexperten oder Fachexpertin veranlassen.

Diversity – Diversity Management verlangt, dass für Menschen gleiche Möglichkeiten und Voraussetzungen bereitgestellt werden, welche zu mehr Demokratie und Teilhabe führen. Die Potenziale der Unterschiedlichkeit von Menschen sollen differenziert gewürdigt und genutzt werden. Sensibilität gegenüber Gender, Alter, Ethnie, sexueller Identität, körperlicher Befähigung u.a. ist Bestandteil aller supervisorischen Wahrnehmungsperspektiven.

Einzelsupervision – Einzelpersonen begeben sich in Supervision, um ihre berufliche → Rolle zu reflektieren, den Umgang mit Klient/innen bzw. Kund/innen zu verbessern, eine berufliche Krise zu meistern, um Entscheidungen vorzubereiten, die Balance zwischen persönlicher und beruflicher Sphäre neu

auszuloten oder um sich in einer neu übernommenen Position unterstützen zu lassen.

Ethik – Supervision bezieht sich als Beratungskonzept auf die Grundwerte: Soziale Gerechtigkeit, Emanzipation, Beteiligung, Demokratie, Respekt und Wertschätzung. Supervision ist mit einem Menschenbild verbunden, das die Würde eines Menschen als obersten Wert anerkennt und den Menschen sowohl als Individuum als auch als soziales Wesen versteht.

Evaluation – bezeichnet das Zusammentragen von Informationen und Daten mittels einer systematischen Befragung. Sowohl Supervisor/in als auch Supervisand/innen und Auftraggeber/innen schätzen den Supervisionsprozess nach fachlichen Kriterien ein und bewerten, ob die kontraktierten Ziele im Prozessverlauf erreicht wurden. Z.B kann der Lernprozess der Supervisand/innen evaluiert werden mit Blick auf die reale Verbesserung ihres beruflichen Handelns.

Fallsupervision – Arbeit an dem von Supervisand/innen eingebrachten Thema oder Problem (Fall). Ziel ist die Erweiterung der Wahrnehmung und ein vertieftes Verstehen als Grundlage für die Veränderung des Verhaltens und des beruflichen Handelns. Im Vordergrund der Fallsupervision steht die Beziehung zwischen Fachkraft und Klient/in, Therapeut/in und Patient/in, → Führungskraft und Mitarbeiter/in usw. Bewertungsmaßstab sind die im jeweiligen Feld formulierten fachlichen Standards.

Feldkompetenz – Von dem/der Supervisor/in kann grundlegende Kenntnis der Besonderheiten eines Arbeitsfeldes erwartet werden. Dies bedeutet allerdings i. d. R. nicht, dass nur eine berufliche Tätigkeit in einem speziellen Feld zur Beratung dieses Feldes qualifiziert. Das Wissen kann z. B. durch Fortbildungen vermittelt werden, in denen ein Arbeitsfeld mit seinen spezifischen Aspekten oder institutionellen Besonderheiten und Kulturen betrachtet wird. Es kann zudem aus Erfahrungen oder durch wissenschaftliche Feldforschungen gewonnen werden.

Forschung – Ein wichtiger Beitrag zur Professionalisierung der Supervision ist ihre Verwissenschaftlichung. Durch die Unterstützung von Promotionsvorhaben fördert die DGsv Bemühungen, wissenschaftliches und praxisbezogenes Wissen stärker zusammenzubringen. Ebenso leisten Fachhochschulen und Hochschulen in den Bereichen Praxisforschung, → Evaluation und Effektivitätsforschung einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung der Profession.

Führungskräfte – Führungskräfte sehen sich hohen Anforderungen gegenübergestellt, da ökonomische Situationen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen einem steten Wandel unterliegen. Wenn notwendige Umstrukturierungen anstehen, ein Unternehmen für den Wettbewerb neu aufgestellt wird, schlankere Führungsstrukturen oder veränderte Produktionsverfahren eingeführt werden, fokussiert und bearbeitet Supervision den Prozessaspekt komplexer Organisationsveränderungen. Supervision und → Coaching

leisten flankierend oder in Folge von Organisationsentwicklungen die für Unternehmen wichtige Integration innovativer Prozesse in den "Köpfen und Herzen" von Führungskräften und Mitarbeiter/innen.

Gruppensupervision – Verschiedene Personen, die sich zum Zweck der Supervision treffen. Sie arbeiten entweder in gleichen, ähnlichen oder unterschiedlichen beruflichen → Rollen und Funktionen. Die Gruppenmitglieder sind nicht gemeinsam in einem institutionellen Rahmen tätig.

Haltung – Die Haltung einer Supervisorin/ eines Supervisors kann mit einigen Merkmalen gekennzeichnet werden: DGsv-Supervisor/innen begegnen jedem Menschen mit Respekt, unabhängig von dessen Herkunft, Weltanschauung oder Lebensgestaltung. Sie achten die Unantastbarkeit und den Schutz der Würde jeder/jedes Einzelnen. Supervisor/innen der DGsv achten in ihrer Berufsausübung besonders auf ihre Unabhängigkeit und Eigenverantwortung. Sie reflektieren bei jeder Anfrage selbstkritisch, ob die eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Bedingungen in diesem Fall sinnvoll einzusetzen sind. Die menschliche und fachliche → Qualität von Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsprojekten hat Vorrang vor ökonomischen Interessen. Die Mitglieder der DGsv respektieren den Persönlichkeitsschutz und verpflichten sich insbesondere zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht und Abhängigkeit. (vgl. Ethische Leitlinien der DGsv)

Honorar – Die Honorarhöhe wird zwischen Auftraggeber/in und dem/der Supervisor/in vor Aufnahme der Beratung je nach → Auftrag und Beratungssituation in einem - möglichst schriftlichen - → Kontrakt vereinbart. Neben dem Beratungshonorar können Kosten für Fahrtkosten, Fahrtweg, schriftliche → Auswertung etc. anfallen.

Identität – Supervision fördert die Entwicklung beruflicher Identität, des sicheren Wissens und Bewusstseins um die eigene berufliche Position, den beruflichen Werdegang, die berufliche Heimat. Nicht nur Einzelpersonen und Gruppen, sondern auch Teams und → Organisationen entwickeln, gewinnen oder verändern ihre Identität und ihr Selbstverständnis. Im Verlauf der Berufstätigkeit treten persönliche, institutionelle und gesellschaftliche Krisen auf, die zu existenziellen Fragen von Einzelnen, von Gruppen oder Teams oder auch von Organisationen führen. Supervision hilft, diese Krisen zu bewältigen.

Interne Supervision – Organisationsinterne Supervisor/innen verbindet ein Arbeitsverhältnis mit der Organisation, in der sie beratend tätig sind. Sie kennen die Ziele der Organisation und sind diesen loyal verpflichtet. Ihr Einsatz kann ein fester Bestandteil der Organisations- und → Personalentwicklung sein. Beratungsergebnisse, die Strukturen und die inhaltliche Orientierung betreffen, können im Rahmen der Organisationsentwicklung verwertet werden. Kontinuierliche Supervision spielt damit eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement von → Organisationen und trägt zur positiven Außenwahrnehmung bei.

Karriereberatung – Konzeptionell spielen Fragen der → Berufsbiographie seit jeher eine wesentliche Rolle für Supervision. Traditionell als berufliche Laufbahn und deren Entwicklung verstanden, wird Karriere heute als das Zusammenspiel von Laufbahn in einer → Organisation, persönlicher Biographie und beruflicher Entwicklung in einer Profession verstanden. Karriereberatung analysiert diese drei Perspektiven und gibt dem Ratsuchenden Anregungen für die Akzentsetzung und das Ausrarieren. Supervisor/innen mit entsprechenden Erfahrungen und Qualifikationen können Beratungsaufgaben im Rahmen dieses Verständnisses von Karriere besonders gut übernehmen.

Kompetenz – Zu den Zielen von Supervision gehört wesentlich die Entwicklung der persönlichen, sozialen und professionellen Kompetenz insbesondere zur Problemlösung in kritischen Situationen sowie selbstbewusstes, kompetentes Handeln der Supervisand/innen. Supervisor/innen verfügen über die Kompetenz zur Gestaltung einer professionellen Beratungsbeziehung; sie weisen ihre Beratungskompetenz durch eine qualifizierte, längerfristige Ausbildung, kontinuierliche Weiterbildung und regelmäßige Qualitätssicherung nach. Im Rahmen ihrer dreijährigen Supervisionsausbildung erlangen Supervisor/innen für die Ausübung ihrer Profession notwendige Kernkompetenzen, zu denen vor allem Beratungs-, Methoden-, Sach-, Beziehungs- und Personkompetenz gehören.

Konflikt – Soziale Konflikte entstehen dort, wo in → Organisationen – z. B. im Rahmen von Changeprozessen – unterschiedliche Interessen für eine konstruktive Weiterarbeit hinderlich sind. Unterschieden werden die Ebenen Sachkonflikte, Beziehungskonflikte und Wertekonflikte. Supervision wird als Konfliktmanagement oder -klärung auch in akuten Konfliktsituationen eingesetzt und kann helfen, Konflikte besser zu verstehen und auf diesem Weg Lösungen miteinander zu entwickeln.

Kontrakt – bezeichnet das zwischen Supervisor/in, Supervisand/innen und Auftraggeber/innen vereinbarte Arbeits- und Vertragsverhältnis. Im Dreiecksvertrag sind Auftraggeber/in und Supervisand/in nicht personenidentisch. Diese Konstellation tritt z. B. auf, wenn eine → Organisation eine/n Supervisor/in beauftragt, eine Supervision in einem Team durchzuführen. Ergebnisse, die die Leitung der Organisation von der Supervision erwartet, werden wie die Ziele und Erwartungen der Supervisand/innen im Dreiecksvertrag festgehalten. Auch die Form des Ergebnisberichts an die Leitung nach → Abschluss des Supervisionsprozesses kann kontraktiert werden. Im Kontrakt geht es um den Rahmen der Supervision, Supervisionsziele, → Verschwiegenheit, Vertrauensschutz, Verbindlichkeit und Grenzen. Der Kontrakt dient der Sicherung der Arbeitsbeziehung und der Ermöglichung eines Arbeitsbündnisses zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in.

Kontraktgespräch – das Kontraktgespräch wird mit dem Ziel geführt, ein erstes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen, vorläufige Problembeschreibungen bzw. Zielbestimmungen zu kommunizieren und Fragen des → Settings zu verhandeln. Zumeist geht diesem ein telefonischer oder schrift-

licher Vorkontakt voraus. Werden von Kund/innen verschiedene Supervisor/innen zur Auswahl angefragt, handelt es sich für die Supervisor/innen um Akquisitionsgespräche. Ein Kontraktgespräch mündet bei gegenseitigem Einvernehmen in einen Kontrakt.

Kontrollsupervision – Supervisor/innen reflektieren ihre Arbeit u.a. im Arbeitskontext „Kontrollsupervision“. Diese fachliche Kontrolle kann eine Einzel- oder Gruppenkontrollsupervision sein. Unter Anleitung eines/einer erfahrenen Kollegen/Kollegin werden Beratungsfälle vorgestellt und bearbeitet.

Konzept – Supervisor/innen arbeiten vor dem Hintergrund konzeptioneller Grundlagen, die sie in Aus- und Weiterbildung erwerben. Die Konzepte beziehen dabei Theorien aus Soziologie, Psychologie, Pädagogik und Sozialarbeit ein. Sie sind eng verknüpft mit verschiedenen therapeutischen Schulen und der Gruppendynamik. Hinzu kommen Konzepte z.B. aus den Bereichen → Personalentwicklung, Psychoanalyse, systemische Beratung, → Organisationsberatung, Gesprächspsychotherapie, themenzentrierte Interaktion, Psychodrama, Gestalttherapie, Managementkonzepte, Verhaltenstherapie.

Lehrsupervision – ist ein Element der Supervisionsausbildung. Der/die angehende Supervisor/in begibt sich mit seinen/ihren ersten eigenen Beratungsfällen und mit den Fragen des Erwerbs einer neuen Professionalität selbst in die Position einer Lehrsupervisorin/eines Lehrsupervisors. Lehrsupervision findet in → Einzelsupervision oder in kleinen Gruppen statt. Die Aufgabe des Lehrsupervisors/der Lehrsupervisorin besteht u. a. in der fachlichen Anleitung und Kontrolle sowie in der Herausbildung einer beruflichen → Identität der Ausbildungskandidat/innen. Lehrsupervisor/innen sind „Lehrmeister/innen“ zum Erlernen des „Handwerks“ Supervision.

Leitungssupervision – ist eine auf die Ausgestaltung einer Führungsrolle bezogene Beratung. Häufig wird Leitungssupervision als → Einzelsupervision oder als → Coaching von Führungskräften durchgeführt. → Führungskräfte können auch in → Gruppensupervision voneinander profitieren. Die Entwicklung von Leitungsidentität vor dem Hintergrund der → beruflichen Biographie und aktuelle Fragen zur Leitungs-/Führungsrolle stehen im Mittelpunkt.

Mediation – ein Verfahren der konstruktiven Konfliktbearbeitung. Mediator/innen stellen durch ihre eigene innere Haltung, durch Kommunikations- und Interventionstechniken eine Brücke zwischen den Konfliktbeteiligten her und unterstützen sie dadurch, ihre → Konflikte selbstverantwortlich, freiwillig und gewaltfrei zu lösen. Mediator/innen steuern den Bearbeitungsprozess und nehmen selbst eine neutrale und allparteiliche Haltung ein. Die Parteien werden ermutigt, ihre Interessen, Wünsche und Befürchtungen, die oft hinter starren Positionen verborgen liegen, wahrzunehmen und zu artikulieren. Supervisor/innen mit entsprechenden Erfahrungen und Qualifikationen können Mediationsaufgaben übernehmen.

Methodenvielfalt – Supervision findet in einem Beratungsgespräch statt, das die selbstreflexiven Fähigkeiten von Einzelpersonen, Gruppen, Teams oder Organisationseinheiten anregt, unterstützt und nutzt. Zur Unterstützung des Beratungsgesprächs setzen Supervisor/innen je nach ihrer konzeptionellen Prägung gelegentlich Techniken, Übungen und Hilfsmittel ein, z. B. Rollenspiele, Skulpturarbeit, Sachinformationen.

Mobbing – Bezeichnung für gezielt gegen eine Person gerichtete, andauernde und wiederholt erfolgende feindselige Handlungen (z. B. üble Nachrede, Beleidigungen, Schikanen, sexuelle Belästigung, tätliche Angriffe) durch eine oder mehrere Personen (Kollegen; bei Mobbing durch Vorgesetzte wird von Bossing gesprochen) am Arbeitsplatz. Als Folgen des Mobbing sind u. a. der Verlust des Selbstvertrauens, psychosomatische Beschwerden, Depressivität, Existenzängste, Verlust der Arbeitsmotivation oder (innere) Kündigung bekannt. In der Supervision können im ersten Schritt Schutzmaßnahmen für Betroffene verabredet werden, um dann nach sorgfältiger Analyse - möglichst in Kooperation mit den zuständigen → Führungskräften – wirksame Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Notwendige juristische und gewerkschaftliche Maßnahmen bleiben davon unberührt.

Organisation – Alle Arbeit von Menschen wird in mehr oder weniger deutlicher Bindung in einer Organisation verrichtet. Verbände, Vereine, Körperschaften, Behörden, Verwaltungen, Unternehmen entwerfen solche Organisationen, die die Bewältigung der anfallenden Aufgaben bei der Erledigung der Arbeit unterstützen, regeln oder ordnen sollen. Hierbei wird unterschieden zwischen der Aufbauorganisation, die die Aufgabengliederung beschreibt ("Wer macht was?"), und der Ablauforganisation, die den Arbeitsprozess strukturiert ("Was ist wann in welcher Reihenfolge zu tun?"). Alle auf Dauer angelegten Organisationen sind immer auch als Institutionen zu betrachten, aber nicht alle Institutionen sind als zweckbestimmte Organisationen angelegt. Der Bedeutung der Organisation wird in der Supervision Rechnung getragen.

Organisationsberatung – ist der Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, → Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur, sind fester Bestandteil von Organisationsberatung. Organisationsberatung setzt sich zum Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation oder ihrer Teile im Hinblick auf deren Zielerreichung zu verbessern. Organisationsberatung steuert, gestaltet und begleitet Veränderungsprozesse, um so die Organisation zu befähigen, mit ihrer Struktur, ihren Aufgaben und ihrer Kultur flexibel auf die Anforderungen ihres Umfeldes zu reagieren.

Personalentwicklung – Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die unter Beachtung der Ausbildung, des Entwicklungsstandes und der persönlichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diejenigen Qualifikationen

sichern und vermitteln, die heute für die Aufgabenerfüllung im Sinne der betreffenden → Organisation erforderlich sind. Aufgabe der Personalentwicklung ist, unter Berücksichtigung ständiger → Veränderungsprozesse zu einer weitestgehenden wechselseitigen Übereinstimmung von Mitarbeiterpotenzial und Arbeitsplatzanforderungen beizutragen. Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, Beratung und Supervision machen einen nicht unwesentlichen Teil von Personalentwicklung aus.

Praxisberatung – In der Praxisberatung geht es um die Anleitung zur Einarbeitung in ein bestimmtes Arbeitsfeld. Sie dient insbesondere der Weitergabe von fachlichem Erfahrungswissen in praktischen Fragen. Der/die Praxisberater/ in ist ein/e erfahrene/r Fachfrau/Fachmann aus dem jeweiligen Arbeitsfeld. Praxisberatung wird im Sinne einer beruflichen Sozialisation als Hilfe zur Entwicklung der beruflichen → Rolle und → Identität verstanden.

Projektentwicklung – Projektbezogene Supervision begleitet die Bewältigung zielorientierter Aufgaben mit innovativem Charakter, die zeitlich begrenzt, funktionsübergreifend, außerplanmäßig und überdurchschnittlich komplex sind. Projekte bedürfen einer spezifischen Organisation und eines Projekt-Managements.

Prozess – Eine Sequenz von mehreren Supervisionssitzungen wird als Supervisionsprozess bezeichnet. Aufgrund des Prozesscharakters von Supervision können Problemlösungen nach und nach beraten, erprobt und vertieft werden. Die Abfolge von Reflektieren, Handeln, Reflektieren dient der Verbesserung der Arbeitsqualität "on the job".

Qualität – Supervision trägt zur Qualitätsverbesserung beruflicher Arbeit bei und leistet besonders in den Bereichen der Prozess-, Ergebnis-, und Konzeptqualität einen wichtigen Beitrag, die Qualität von Arbeit zu sichern und weiter zu entwickeln. Auch Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in → Organisationen oder der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems können durch Supervision begleitet werden.

Rolle – Die berufliche Rolle als Summe der Erwartungen an eine Person in einem System ist ein wichtiger Gegenstand der supervisorischen Beratung. Der Spannung zwischen unterschiedlichen beruflichen Rollen und Rollenerwartungen und der Ausprägung einer Rolle durch die jeweilige Person gehört die Aufmerksamkeit des Supervisors/der Supervisorin.

Setting – Grundsätzlich wird zu Beginn jeder Supervision die Frage beantwortet, in welcher Form die zu beratenden Themen, Fragen und Probleme bearbeitet werden – in einer → Einzelsupervision, einer → Leitungssupervision, einer → Gruppensupervision oder in einer anderen Form von Supervision in → Organisationen. Darüber hinaus bezeichnet "Setting" den vom Supervisor/ von der Supervisorin vorgeschlagenen und ggf. bereitgestellten Arbeitsrahmen, der nach seiner/ihrer Auffassung für die Bearbeitung der anstehenden Fragen erforderlich ist: Sitzungsdauer, Sitzungsturnus, Pausen, Arbeit am Arbeitsplatz der Supervisand/innen oder an einem anderen Ort, Protokoll-

führung, → Auswertungen, Gruppengröße, Einbeziehung von Leitung und anderem Fachpersonal u. a.

Standards – Die DGsv definiert mit den „Standards für die Qualifizierung zur/zum Supervisor/in“ Rahmenanforderungen an Weiterbildungen in Supervision. Alle Weiterbildungen, die durch die DGsv zertifiziert sind, erfüllen diese Anforderungen. In Ziffer 5 der Standards sind die Rahmenanforderungen an die Teilnehmenden einer Qualifizierung beschrieben. Innerhalb dieses Rahmens können die konkreten Zulassungsbedingungen je nach Ausbildungsstätte allerdings variieren. So möchte die DGsv zu einer Vielfalt an Weiterbildungsangeboten beitragen, die zugleich unterschiedliche Interessenslagen und gemeinsame und verbindliche Qualitätsmerkmale berücksichtigen.

Teamentwicklung – hat das Ziel, die Entwicklung der Leistung und Leistungsfähigkeit eines Teams zu fördern. Dies geschieht durch den Aufbau einer Teamkultur, die Stärkung von Kooperationsfähigkeit und Selbstorganisation.

Teamsupervision – Supervision in → Organisationen. Die Beratung und Begleitung von Teams, Projekt- oder Arbeitsgruppen, die an einer gemeinsamen Aufgabe in einer Organisation arbeiten, ist eine häufig angewandte Form der Supervision. Hier geht es z. B. um das Verständnis der Arbeitsprobleme mit Klient/innen, um die Verbesserung unzureichender Kooperation, um die Auseinandersetzung mit Leitungsfragen oder um die Entwicklung neuer Strukturen und Konzepte. Für das Gelingen solcher Supervision ist es erforderlich, dass die Leitung mit einbezogen und die Organisationswirklichkeit in den Blick genommen wird. Sobald Supervision in Organisationen stattfindet - und jede Teamsupervision bewegt sich in diesem Kontext - werden Leitungs-/Führungspersonen in abgesprochener Weise in die supervisorische Arbeit einbezogen.

Unternehmensberatung – bezeichnet Consulting, Management-Consulting, Wirtschaftsberatung, Betriebsberatung, von unabhängigen Unternehmen oder Einzelpersonen (Unternehmensberatern, Betriebsberatern, Consultants) durchgeführte Beratung von Unternehmen in betriebswirtschaftlichen, technischen, strukturellen u. a. Fragen. Sie besteht in der Identifizierung von Problemen sowie der Unterstützung der Problemlösung durch Erarbeitung und Umsetzung von Lösungskonzepten.

Veränderungsprozesse – Supervision dient der Begleitung von Veränderung beruflicher Situationen von Einzelpersonen, der Veränderung von Kooperation und Kommunikation im Arbeitsfeld, der Veränderung von Konzepten sowie der Veränderung institutioneller Bedingungen. Wer Supervision will, sollte selbst Interesse an Veränderung mitbringen und den Preis der Veränderung akzeptieren. Supervision ist dadurch auch immer politisch, denn sie nimmt Einfluss, klärt auf, unterstützt Veränderung und ermöglicht Mitgestaltung. Veränderungskompetenz in der Beratung bezeichnet Kenntnisse über die Dynamik von Veränderungsprozessen und die Fähigkeit, die Adressat/innen im Umgang mit der Polarität zwischen Bewah-

rung und Veränderung zu unterstützen und die Entwicklung tragfähiger Lösungen zu begleiten. Die beraterische Neutralität und professionelle Distanz gewährleistet, dass die Verantwortung für die Veränderung bei den Supervisor/innen bleibt.

Verschwiegenheit – Supervision wird gern als “geschützter Raum” bezeichnet, in dem das ausgesprochen und bedacht werden kann, was an anderer Stelle - insbesondere institutions- oder organisationsöffentlich - nicht ohne weiteres geäußert werden kann. Supervisor/innen sind zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet. Diese vertraglich vereinbarte Pflicht gilt nicht, wenn das öffentliche Interesse an der Offenbarung gegenüber dem Interesse der Supervisor/innen an Verschwiegenheit überwiegt, z. B. bei strafbaren Handlungen. Die Spannung zwischen der Pflicht, über Gehörtes zu schweigen und z. B. dem Interesse einer auftraggebenden → Organisation, die Inhalte von Supervision zu erfahren, lösen Supervisor/innen auf unterschiedliche Weise: z. B. nach dem Grundsatz “Offenheit im Strukturellen und Thematischen und Verschwiegenheit im Persönlichen”, über allparteilich zusammengesetzte Foren oder aber durch die Einbeziehung von Leitungspersonen in den Supervisionsprozess.

Vertrag – Über die Beratungsleistung Supervision wird zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in ein i. d. R. schriftlicher Vertrag geschlossen. In diesem Vertrag werden die wesentlichen Rahmenbedingungen festgehalten und die gegenseitigen Rechte und Pflichten bestimmt. Weil dieser Vertrag regelmäßig ein besonderes Vertrauen voraussetzt, handelt es sich rechtlich um einen Dienstvertrag.

Vertrauensverhältnis – Bereits im ersten Kontakt zwischen Supervisor/in und Supervisor/innen beginnt die Herstellung und Pflege eines Vertrauensverhältnisses. Vertrauen ist die Grundlage einer Beratungsbeziehung und wird vornehmlich durch offene Kommunikation und eine Kultur der Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts hergestellt.

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)
Lütticher Straße 1-3, 50674 Köln
Telefon 0221-92004-0, Telefax 0221-92004-29
info@dgsv.de, www.dgsv.de