

Vielfalt fördern.
Maßstäbe setzen.

Konzepte für Supervision

Neun theoretische
und methodische Ansätze



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Konzepte für Supervision

Neun theoretische und methodische Ansätze

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: Manfred Leppers

Layout/Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Druck: Preuss GmbH, Köln

Stand: Juli 2008

Inhalt

Vorwort der Herausgeberin	7
Neun Konzepte für Supervision	
<i>Kurt Buchinger/ Susanne Ehmer</i> Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision	9
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i> Der Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision	13
<i>Projektgruppe Supervision und Gruppenanalyse</i> Die Bedeutung der Gruppenanalyse für die Supervision	17
<i>Oliver König</i> Vom Nutzen der Gruppendynamik für die Supervision	21
<i>Harald Pühl</i> Der Dreiecksvertrag als organisationelle Triangulierung	25
<i>Heidi Möller</i> Der integrative Supervisionsansatz	29
<i>Ursula E. Straumann</i> Personzentrierte Supervision	33
<i>Helmut Reichert</i> Die TZI als Basiskonzept für Supervision	37
<i>Kersti Weiß</i> Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als handlungsleitendes Supervisionskonzept	41
Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.	45
Autorinnen und Autoren	46

Hauptsache Supervision

Supervision und die Ausbildung zur Supervisorin/zum Supervisor sind vielfältig.

Wie unterscheiden Kund/innen oder an beruflicher Weiterbildung Interessierte, welchen Ansatz sie wählen? Welches Konzept ist geeignet? Gewährleistet die Zugehörigkeit zum Fach- und Berufsverband Qualität? Ist der theoretische und methodische Ansatz ein bedeutsames Entscheidungskriterium?

Supervisor/innen in der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) sind nicht festgelegt auf einen methodischen Ansatz, sondern integrieren auf der Basis ihrer Ausbildung, ihrer beruflichen Erfahrungen und ihrer Fortbildungen unterschiedliche Theorien und Methoden.

Die Zugänge zur Supervisionstätigkeit sind unterschiedlich: Aus pädagogischen Feldern, aus betrieblichen Bildungsbereichen, aus der Personalentwicklung, aus der Unternehmens- oder Organisationsberatung, aus psychotherapeutischer Praxis und aus vielen anderen Bereichen entwickeln Professionelle Supervision als ihr Beratungsangebot.

Supervisor/innen wird ein Können bescheinigt, das als Kompetenz der Zukunft gehandelt wird: Komplexe Zusammenhänge verstehen und kommunikativ der Selbstreflexion von Ratsuchenden zur Verfügung stellen.

Die Gründung der DGSv war 1989 aufbauend auf einem bereits viele Jahrzehnte gewachsenen Supervisionsverständnis Ausdruck einer Vorstellung von Supervision, die genau diese Verschiedenheit integriert. Diese Integrationsleistung hat die DGSv beibehalten, sie ist heute wichtiger denn je.

Die Professionalisierung von Supervision – z.B. durch die Etablierung fachlicher Standards für die Ausbildung, durch den Anschluss an Wissenschaft und Forschung, durch eine deutlich wahrnehmbare Positionierung auf dem Beratungsmarkt – ist heute weit fortgeschritten. Die DGSv steht für Qualität und einen soliden erlernten Beruf.

Zwischen 2003 und 2007 erschienen in der Verbandszeitschrift DGSv-aktuell insgesamt 9 kompakte und prägnante Fachbeiträge zu verschiedenen konzeptionellen Grundlagen für Supervision. Diese Beiträge möchten wir hier allen an Supervision und an Ausbildungen zur Supervisorin/zum Supervisor Interessierten zur Verfügung stellen.

Prof. Dr. Bernhard Lemaire
Vorsitzender

Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision

Wenn wir in der Folge von systemischen Konzepten sprechen, so beziehen wir uns weniger auf die Schulen systemischer Beratung mit ihrem ausgearbeiteten Repertoire an Methoden. Wir beziehen uns vielmehr auf einen grundlegenden Zugang zu sozialen Sachverhalten, auf eine Haltung, welche die Konzeption, Wahrnehmung, Beobachtung sozialer Systeme und die Kommunikation über sie bestimmt.

Es geht uns also um systemisches Denken in seinem eminenten Praxisbezug. Wir glauben, dass man sich als Therapeut, Berater, Supervisor – ganz besonders als Supervisor – in der Auswahl der Methoden auch dann weiterhin frei fühlen kann, wenn man systemtheoretisch denkt und dieses Denken die Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen darstellt. Mehr noch: Wir glauben, dass die Freiheit in der Auswahl der Methoden, die ja gerade für die Supervision charakteristisch ist, durch systemisches Denken erhöht wird. Systemisches Denken limitiert den Profi einer der genannten Beratungsformen nicht auf den Einsatz von Interventionen, die sich in Abgrenzung von anderen Schulen als systemische bezeichnen. Ganz im Gegenteil.

In diesem Sinne glauben wir, dass systemtheoretisches Denken der Supervision nicht nur nützlich ist, sondern ihr mehr als jede andere Denkrichtung entspricht. Denn es ist ein Denken in Zusammenhängen, das besser als jede andere theoretische Ausrichtung der Komplexität des Gegenstandes der Supervision gerecht wird.

Ja, man kann die Aktualität sowohl der Systemtheorie als auch der Supervision als Symptom für die enorm zugenommene Komplexität der Gesellschaft, ihrer einzelnen Felder und Subsysteme und von deren Subsystemen sehen, als Symptom für die interne Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Bereiche und

ihrer Organisationen, die ein Denken und Handeln in hierarchischen Trivial-Maschinen-Kategorien als wenig brauchbar erscheinen lassen:

Mit dem Verlust der Überschaubarkeit, Stabilität und Traditionsausrichtung der Gesellschaft und ihrer Tätigkeitsfelder wird auch die Orientierung der Handelnden an einer geltenden Wahrheit, an daraus abgeleiteten Normen, Regeln und Tabus weitestgehend hinfällig. Man kann es sich nicht mehr leisten, sich auf einen isolierten Teil der Realität so zu konzentrieren, als wäre er eine eigenständige Substanz. Man kann die Zusammenhänge, in denen sich der Teil befindet, nicht mehr außer Acht lassen, weil sie ohnehin normiert und abgesichert erscheinen. Man muss sie immer wieder selbst herstellen, die jeweiligen Vernetzungen auf ihre Brauchbarkeit überprüfen. D. h., das *Verhältnis System und Umwelt* wird virulent.

Da die Orientierungsfunktion dessen, was als Wahrheit gegolten hat, verloren geht, erhält die Wahrnehmung besondere Bedeutung. *Beobachtung* wird eine zentrale Kategorie. Und da in sozialen Systemen das Beobachtete selbst beobachtet, wird die *Beobachtung von Beobachtungen* und der Austausch darüber bedeutsam.

Nun sind alle Beobachtungen bedingt durch die „Brille“ des Beobachters, also durch seine WahrnehmungsfILTER, Einstellungen, Interessen, ihm verfügbare Kategorien zur Hypothesenbildung – sie sind selektiv, sie schöpfen das Beobachtete nie aus, sie könnten auch anders ausfallen, sind also *kontingent*. Da sie auf die Selbstbeobachtung des Beobachteten treffen, treffen sie auch auf dessen Kontingenz. Erst in solcher, sich durch Kommunikation manifestierender Selbstreflexion kann man von einem sozialen Sachverhalt reden. Im Versuch, einen sozialen Sachverhalt zu verstehen, muss er miteinander konstruiert werden, ohne Absicherung durch Vor-

gaben der Richtigkeit. Der Aufbau der sozialen Welt entsteht also durch einen doppelten perspektivischen Bezug, ist gekennzeichnet durch *doppelte Kontingenz*.

Soziale Sachverhalte werden somit manifest reflexiv. D. h., soziale Systeme konstituieren sich in *Selbstorganisation*. Das Konzept der *Autopoiesis*, ebenso wie das Konzept der *Selbstreferenz*, das besagt, dass ein System sich nur im Bezug auf sich selbst, d. h. durch Selbstbeobachtung und durch Kommunikation des Beobachteten erhält, erteilt allen Vorstellungen, man könne in ein System von außen kausal eingreifen, eine strenge Absage – was für alle Formen der Beratung von großer Bedeutung ist. Um in einem sozialen System Wirkungen zu erzielen, ohne es zu zerstören – was auch eine extreme Form der unwiderruflichen Wirkung darstellt – muss ich an es andocken und mit ihm ein eigenes neues System bilden (in unserem zur Diskussion stehenden Fall das Beratungssystem der Supervision), in dem dann die Eigendynamik des Systems wirksam wird. Und anstelle der Suche nach Richtigkeit wird die *Entwicklung von Alternativen im Bewusstsein ihrer Kontingenz* bedeutsam.

Die Auflösung normierter institutioneller Regelungen führt zur Wiederkehr vielfältiger durch die Institutionen gebändigter *Widersprüche*, die nun als unvermeidliche Konflikte gemanagt werden müssen. Und anstelle der Unterwerfung unter die Normen wird Autonomie und damit Handlungskompetenz verlangt. Überhaupt wird immer mehr durch professionelles Handeln, das auf Reflexion beruht, zu bewerkstelligen sein. Und die Reflexivität macht Reflexionshilfen verschiedenster Art nötig. Supervision stellt eine solche Reflexionshilfe dar.

Die genannten systemischen Kategorien sind für das professionelle Selbstverständnis supervisorischen Handelns hilfreich. Das sei kurz an einigen zentralen Aspekten supervisorischen Handelns illustriert.

- Nehmen wir den genannten Sachverhalt, dass systemtheoretisches Denken ein Denken in Zusammenhängen ist und dass das Verhältnis System - Umwelt eine zentrale systemische Kategorie darstellt: Die Aufmerksamkeit darauf hält davon ab, einen vorgelegten Fall – also etwa eine Arbeitssituation, in der es gilt, die Beziehung von Supervisanden und seinem Klienten zu verstehen – entweder für sich, isoliert von seiner relevanten Umwelt, in den Blick zu nehmen oder aus einem der „Teile“ abzuleiten. Ein Teil kann einer der be-

teiligten Interaktionspartner sein, dessen Charakterstruktur oder lebensgeschichtliche Prägung. Die relevanten Umwelten können die Organisation sein, in der die Arbeit stattfindet, oder die Interaktionspsychologie der Beteiligten oder der Auftrag der Arbeit. Sie alle müssen herangezogen werden, um ein angemessenes Verständnis des Falles miteinander zu entfalten.

Die unmögliche Aufgabe liegt darin, der Komplexität des Falls, der man nicht wirklich gerecht werden kann, weil sie immer die Möglichkeiten, sie zu erfassen, übersteigt, dennoch gerecht zu werden, indem man sie reduziert (dies aber nicht durch Isolierung einer der Variablen, die dem Beobachter als die bestimmende erscheint, sondern durch Herausarbeiten von Mustern), die Reduktion als handlungsleitende Hypothese formuliert, das darauf basierende Handeln hinsichtlich seiner unvorhersehbaren Auswirkungen beobachtet und den Vorgang auf diese Weise fortsetzt, d. h. sich auf einen Prozess einlässt.

- Die Kategorie der Selbstorganisation ebenso wie das Konzept der Selbstreferenz sind Warntafeln gegen die schwer ausrottbare und insbesondere in heiklen und schwierigen Phasen der Supervision sich einschleichende Tendenz des Supervisors, seine Interventionen als kausal wirken sollende Wahrheiten zu intendieren. Das Wissen, dass man in ein System nicht von außen eingreifen kann, es sei denn, man will es zerstören, wird zur Sorgfalt in der Ankoppelung an das System und der Herstellung eines Beratungssystems führen, in dem man Verantwortung übernimmt nicht für das System, das man supervidiert, sondern ausschließlich für die Professionalität in der Supervision, also für das eigene Handeln.

Aber auch im so entstehenden Beratungssystem, auf dessen Tragfähigkeit man alle Sorgfalt legen wird, und das gekennzeichnet ist durch seine eigene doppelte Kontingenz, wird man bereit sein, sich von den unberechenbaren Auswirkungen auch der gezieltest gesetzten Intervention überraschen zu lassen, im Wissen, dass man nie wissen kann, was die eigenen Interventionen bewirken. Manche Systemiker sprechen in diesem Zusammenhang von der geforderten Bescheidenheit des Beraters.

- Die Kategorie der Selbstorganisation und das Konzept der Selbstreferenz fordern außerdem auf zum Respekt vor dem vorgestellten Sachverhalt und

den autopoietischen Kräften, die das vorgestellte System im Selbstkontakt erhalten. Sie fördern die Suche nach den im System liegenden Ressourcen, anstatt nach Fehlern und Defiziten. Auch wenn man nicht im Sinne lösungsorientierten systemischen Vorgehens arbeitet, so wird man schon im Verständnis des vorgelegten Falls mehr an der Lösung, die er darstellt, interessiert sein als an dem Problem, als das er dargestellt wird. Nicht nur in der Intervention wird man gelehrt sein vom Glauben an die Weisheit des Systems, das nimmt, was es brauchen kann, und nicht zu schnell zum Konzept des Widerstandes greifen, wenn die Interventionen nicht so angenommen werden, wie sie intendiert sind – schon in der ressourcenorientierten Diagnose wird dieser Glaube wirken. Dies aber auch nicht auf doktrinäre Art und Weise, sondern im Versuch das Denken in alternativen Möglichkeiten zu fördern.

Systemisches Denken lädt geradezu ein, sich unterschiedlicher Methoden, Verfahren und Interventionsweisen zu bedienen, um mit dem supervisorischen Handeln jeweils am System anzuschließen, die Vielfalt geltender Wahrheiten und die Eigendynamik des Systems zu erschließen. Genannt seien hier exemplarisch der Dialog, das Psychodrama, kreative Medien oder die Systemaufstellung.

Mit der Gesprächsform des *Dialogs* werden die Denkprozesse einschließlich des Fühlens, Wahrnehmens und deren Rückwirkung auf die daraus resultierenden Schlussfolgerungen und nächsten Schritte beobachtet. Diese Beobachtung geschieht während des Denkprozesses. Auch hier beobachtet der Beobachter nicht nur das Geschehen um sich herum, sondern sich selbst, seine Beobachtungen und deren Wirkung wiederum auf seine Wahrnehmung und Beobachtung. Die Beobachtung dieser zirkulären Prozesse gibt Aufschluss über die Komplexität einer Situation und lässt den Einfluss der zu Grunde liegenden mentalen Modelle, systembedingter Eigenheiten und die Tiefenstrukturen kultureller, professioneller oder biografischer Prägungen erkennen.

Die Entstehung und Etablierung von „Wahrheiten“ lässt sich bekanntermaßen *psychodramatisch* auf beeindruckende Weise inszenieren, darstellen und spielen. Die variable Handhabung der Rollen ermöglicht den Beteiligten das unmittelbare Erfassen und Erleben der verschiedenen Systemkomponenten, -aspekte und -perspektiven. Beobachtung, Kommuni-

kation und Aktion bringen so u. a. die Wirkweise der Selbstreferenz anschaulich auf die Bühne.

Nicht minder beeindruckend stellen sich die in einem System wirkenden Wahrheiten und Prozesse mit Hilfe *kreativer Medien* dar. Mit systemischer Sicht auf die Elemente eines Bildes, die Metaphern in Gestalt von Tieren, Handpuppen oder Märchenfiguren und auf den Ausdruck von deren Interaktionen eröffnen sich Einsichten in die Strukturen des Systems. Die Kontingenz der Wirklichkeit zeigt sich als greifbare Realität. Bezieht man die Rückkoppelung der in und durch diesen kreativen Ausdruck erlebten Emotionen, Erkenntnisse und Eindrücke auf das bestehende System mit ein, ergeben sich neue Aussichten: Wie gehen die Akteure mit Erlebtem um, was greifen sie auf, was „übersehen“ sie und wer spricht worauf an?

Weitere Dimensionen zeigen sich in einer *Systemaufstellung* und damit aus der Innensicht heraus. Die Repräsentanten erleben in körperlich erfahrenen Ereignissen unmittelbare Einsichten und Erkenntnisse, die ihnen Aufschluss über Situationen in der Organisation geben. Deren Geltung wird als wahr und hilfreich hinsichtlich einer Lösung eingeschätzt und verstanden. In der Aufstellung werden die Sicht- und Erlebensweisen der Systemmitglieder durch Repräsentanten ins Blickfeld gerückt. Die Vorgehensweise des Repräsentantentauschs bringt zusätzliche Perspektivenwechsel und damit veränderte Sicht- und Erlebensweisen mit hinein und veranschaulicht dem „Zuschauer“ die Fähigkeit des Systems, sich permanent neu und aus sich selbst heraus zu organisieren.

In diesem Sinne bleibt nur, zur kreativen und professionellen Nutzung der vielfältigen Methoden- und Interventionsmöglichkeiten einzuladen.

Der Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision

Was verstehe ich unter Supervision und wie bewerte ich die Vielfalt der Konzepte, Methoden und Verfahren, die in die Supervision Eingang gefunden haben?

„Supervision ist *personenbezogene berufliche Beratung für Professionals*. Ihre Aufgabe ist es Einzelne, Gruppen oder Teams von Professionals zu individueller und sozialer Selbstreflexion zu befähigen. Ziel dieser Reflexion ist die Überprüfung und Optimierung des beruflichen und methodischen Handelns“.

Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die *latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, der Klientel und der Organisation* erforscht und den Professionals zur Verfügung stellt. Wenn ich weiß, was mein Handeln leitet, habe ich die Chance, die Angemessenheit dieses Programms für die jeweilige Situation zu überprüfen und Alternativen zu suchen. Supervision hilft adäquate Selbstbeschreibungen zu finden und trägt so in hohem Maße zur Entwicklung der *professionellen Identität* bei.“ (Rappe-Giesecke 2003, S. 3.)

Ihr überkomplexer Gegenstand erfordert ein Beratungskonzept, das verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, Konzepte, Methoden und damit verbundene Verfahren integriert. Buchinger spricht von Supervision als Beratungsform, die sich Methoden ausborgt (2004). Diese Entwicklung hat Mitte des letzten Jahrhunderts eingesetzt und inzwischen einen befriedigenden Stand erreicht. Supervision hat sich mit Konzepten und Methoden wie Balints ‚training-cum-research-Gruppen‘, Case work, Andragogik, Praxisanleitung, Ausbildungssupervision, angewandter Gruppendynamik, Gruppenanalyse, Psychoanalyse und anderen Therapieformen wie Gestalttherapie, Psychodrama bis hin zur Systemischen Beratung, NLP und Methoden der Organisationsentwicklung auseinandergesetzt. Parallel fand die Adaption von The-

orien der Gruppe, des Individuums, der Organisation, der Gesellschaft und der Kultur statt (vgl. Rappe-Giesecke 2002).

„Der Sinn dieser Auseinandersetzung mit dem ‚Fremden‘ ist darin zu sehen, dass wir es in der Supervision mit überkomplexen Phänomenen zu tun haben: Da es um berufliche Beratung geht, weisen die eingebrachten Probleme immer mehrere Ebenen auf: Person, Profession, Funktion, Organisation und Klientel.

Meine These ist, dass die *konzeptionelle Entwicklung der Supervision* so zu verstehen ist, dass sie uns mit *ihren verschiedenen Phasen nach und nach ein umfassendes Theoriegerüst und Praxismodell zur Verfügung gestellt hat*, um die verschiedenen Ebenen professioneller Probleme adäquat verstehen und zum Nutzen der SupervisandInnen bearbeiten zu können. Das bedeutet, dass zum ‚state of the art‘ der Supervision gehört, diese verschiedenen Theorie- und Praxismodelle zu kennen, sie situationsadäquat anwenden zu können und sie so auszuwählen und aufeinander zu beziehen, dass sie eine gute und stabile Basis für die eigene professionelle Identität liefern.“ (Rappe-Giesecke 2003, S. 12.)

Welche Rolle spielt dabei die Psychoanalyse?

Diese Frage kann man sicher nicht in einer für alle ‚psychoanalytisch orientierten Supervisor/innen‘ zutreffenden Weise beantworten, da es ‚die Psychoanalyse‘ genauso wenig gibt wie ‚die Supervision‘. Was ist in meine professionellen Standards guter supervisorischer Arbeit aus der Psychoanalyse eingegangen? Ich möchte drei Bereiche unterscheiden:

1. Die Psychoanalyse liefert eine elaborierte Theorie des Intrapyschischen, die ich als Supervisorin brau-

che um Personen, d. h. psychische Systeme zu verstehen.

2. Viele Standards der Behandlungstechnik sind auf das Ziel der beruflichen Beratung hin modifiziert worden und in die Konstruktion der Settings und die Gestaltung der Beratungsprozesse eingegangen.
3. Die Balintgruppenarbeit, die in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts ein Setting und eine Technik entwickelt hat, die auf der Psychoanalyse beruht, liefert ein Modell für die Methode der Fallsupervision. Michael Balint hat mit ihr – zunächst für Ärzte – ein Instrument der Professionsentwicklung geschaffen (vgl. Rappe-Giesecke 2000).

Freuds Theorie des Intrapysichischen

- **Das Instanzenmodell und das topographische Modell**
Zwei komplexe Struktur- und Prozessmodelle intrapsychischer Vorgänge
- **Seine Entwicklungstheorie**
Ein Modell der Abfolge von Reifungsschritten des Individuums, das die körperlichen, psychischen und sozialen Prozesse in ihrer Wechselwirkung aufeinander beschreibt (erweitert um Eriksons Phasenmodell)
- **Die Abwehrlehre**
Eine ökologische Theorie des Zusammenwirkens der drei Strukturen und Prozesse (Es, Ich, Überich und Unbewusstes, Vorbewusstes, Bewusstes) des psychischen Systems
- **Die Krankheitslehre**
Die Beschreibung und Typisierung der Phänomene und der Genese abweichenden Verhaltens und Erlebens

Eine Theorie des Individuums brauche ich als Supervisorin, um Phänomene erklären zu können, die nicht auf der Ebene der Rolle und Funktion oder der der Profession zu erklären sind. Sie hilft beim Verstehen des Professionals, seiner Klienten und der zwischen ihnen entstehenden Beziehungsdynamik. Die Psychoanalyse konkurriert hier mit anderen therapeutischen

Verfahren, die andere Theorien der Person entwickelt haben, wie Gestalttheorie, dem Psychodrama und der Verhaltenstherapie.

Elemente der psychoanalytischen Behandlungstechnik

- **Die Bedeutsamkeit des Settings**
Die Schaffung eines Rahmens (Containers) durch die Verabredung von Zeit, Ort, räumlichem Arrangement, Regeln zum Verfahren (z. B. die Grundregel, nichts zensieren, alles mitteilen)
- **Das Herstellen des Arbeitsbündnisses**
Das Schaffen einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung
- **Das szenische Verstehen (Lorenzer)**
Die Selbstbeobachtung des Systems bei seiner Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Settings durch den Analytiker und später auch den Patienten. Die Nutzung nonverbaler Kommunikationsmedien
- **Die freie Assoziation**
Die Nutzung des Primärprozesses (der unbewussten Verknüpfungen zwischen Ereignissen innerer und/ oder äußerer Natur, der damit verbundenen Vorstellungen und der sie begleitenden Affekte)
- **Der Umgang mit Widerstand**
Dahinter steht eine Veränderungstheorie, die unterstellt, dass es immer eine Ambivalenz gegenüber Veränderungen gibt, die sich in unbewussten Verstößen gegen die Regeln des Behandlungssettings äußert. Die Psychoanalyse hat eine Technik entwickelt, die diese Informationen produktiv zum Verstehen der zu bearbeitenden Konflikte nutzt.
- **Die Nutzung der Übertragungs-Gegenübertragungsphänomene**
Das Gewinnen von Informationen über die relevanten Beziehungen des Patienten durch die Selbstbeobachtung des Behandlungssystems. Dahinter liegt die Annahme, dass sich die grundlegenden Beziehungsmuster in allen Systemen, die die Voraussetzung dafür schaffen, ihre eigenen Strukturen und Prozesse überformen zu lassen (durch Minimalstrukturierung und Abstinenz),

reinszenieren und dort erlebt und beobachtet werden können.

Einige Gestaltungselemente des Therapiesettings und -prozesses wurden für das Setting berufliche Beratung modifiziert und sind zu allgemein gültigen Standards der Struktur- und Prozessqualität von Supervision geworden: Die Bedeutsamkeit der Konstruktion des Settings, das Herstellen eines Arbeitsbündnisses und vielleicht auch das szenische Verstehen. Die aus anderen therapeutischen Richtungen entstandenen Supervisionskonzepte ersetzen die freie Assoziation durch andere nicht sprachliche Verfahren und nutzen den Primärprozess damit in anderer Weise. Systemiker/innen und NLP'ler/innen betrachten Widerstand als Kunstfehler, was ich als einzig mögliche Bewertung dieses Phänomens nicht akzeptieren kann, man vergibt sich damit viele Erkenntnismöglichkeiten.

Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene werden entweder in anderen Konzepten z. B. als Resonanzen reformuliert oder diese Phänomene werden als nicht nutzbar für die supervisorische Arbeit bewertet, weil man nicht rückwärtsgerichtet an der Biographie arbeiten will. Ich folge an dieser Stelle Marianne Hege, die die Arbeit an der Berufsbiographie zum Gegenstand der Supervision erklärt und damit die auch dort auftretenden Übertragungsphänomene nutzen kann (vgl. Hege 1994). Wenn man die Idee der Übertragung nicht teilt, kann man nicht mit Spiegelungsphänomenen arbeiten, die diese Idee für die berufliche Beratung nutzbar machen.

Um auf dem Emergenzniveau psychischer Strukturen und Dynamiken in Professional-Klient-Beziehungen arbeiten zu können, brauche ich alle diese informationsgenerierenden Wahrnehmungseinstellungen. Systemiker arbeiten auf dem Emergenzniveau sozialer Beziehungen, deshalb brauchen sie Theorien, Konzepte und Verfahren der Arbeit mit psychischen Systemen nicht. In der praktischen Arbeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Kollegen dann Programmwechsel zu diesen Konzepten, die sie in der Regel auch haben, vornahmen, wenn ressourcenorientierte Lösungen nicht fruchteten oder das zu bearbeitende Problem in erster Linie ein intrapsychisches war.

Die Balintgruppen-Methode – angewandte Psychoanalyse in der Beratung von Professionals

– Die Arbeit mit *Fällen*: Generieren von Erzählungen und freier Assoziation

Das prämierte Medium der Informationsgenerierung sind in der Balintgruppenarbeit Erzählungen über eigenerlebte Ereignisse des beruflichen Alltags. Diese Erzählungen sind unvollständig, weil sie unverarbeitetes Geschehen wiedergeben. Durch die freien Assoziationen der Gruppe wird die Erzählung vervollständigt und der Fall verstehbar (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997).

– Die Arbeit mit *Spiegelungsphänomenen*

Die systematische Nutzung von Übertragungsphänomenen bzw. der allgemeinen Eigenschaft von Systemen, sich ineinander zu spiegeln, als Erkenntnisinstrument. Einsatz des szenischen Verstehens und der Minimalstrukturierung als Voraussetzung für die Entwicklung und Bearbeitung von Spiegelungsphänomenen.

– *Beziehungsdiagnostik* erlernen

Das Erkennen der unbewussten Beziehungsmuster und der sie begleitenden Psychodynamik auf der Ebene der Person ist eine Fähigkeit, die Professionals brauchen, in deren beruflichem Handeln Reflexivität eine unabdingbare Voraussetzung für Erfolg ist (Buchinger 2004, S. 44).

– *Selbsterfahrung* für Professionals

„Die begrenzte, aber wesentliche Umstellung der Persönlichkeit“ (Balint 1964) ist die Voraussetzung, um Beziehungsdiagnostik betreiben und zum Nutzen der Klienten und Patienten intervenieren zu können. Ziel dieser auf einzelne Fälle bezogenen Arbeit an der professionsabhängigen Ich-Identität ist es, das Wahrnehmungs- und Verhaltensrepertoire des Professionals zu erweitern und die eigenen Grenzen und blinden Flecken zu kennen.

– Die *Bedeutung der Profession*

Die Dynamik in der Beziehung zwischen einem Professional und seinem Klienten wird nicht nur durch die Personen, sondern auch ganz wesentlich von der Profession des Professionals bestimmt. („Kennt der Arzt die Pharmakologie der Droge Arzt?“, fragt Balint und verneint es.) Jede Profession hat ein

Selbstbild vom idealen Professional und ein Bild vom idealen Klienten, sie hat professionelle Programme zur Verabreichung und Steuerung professioneller Interaktionen einschließlich Maßnahmen für Krisensituationen. Jede Profession produziert dabei professionelle Paradoxien, die prinzipiell nicht auflösbar sind. Jede Profession hat Bilder über andere Professionen und ordnet sich in die ‚Hierarchie der Professionen‘ ein, was Auswirkungen auf die Professional-Klient-Beziehungen hat.

Die Arbeit an Fällen wird von anderen Konzepten mit anderen Medien gefüllt, es entwickeln sich dort andere Normalformen der Fallarbeit (vgl. Rappe-Giesecke 2003).

Zur Arbeit mit Spiegelungsphänomenen: Die meisten Konzepte behaupten von sich, dass sie damit arbeiten; ich bin eher skeptisch, ob das der Fall ist. Die Arbeit mit Spiegelungsphänomenen erfordert einen Container, der Strukturzerfall zulässt, also Minimalstrukturierung. Jede Form von Strukturierung, z. B. durch Rollenspiel, zerstört die Möglichkeit des Strukturzerfalls und damit des Emergierens neuer Strukturen wie der Überformung der Beziehungen in der Supervision durch die Beziehungsmuster des erzählten Falls.

Die auf den Fall oder die professionelle Identität begrenzte Selbsterfahrung ist Ziel jedes Supervisionskonzepts, darin unterscheiden sie sich nicht, nur in der Wahl der Medien, der Tiefung und Vorgehensweisen.

Was man von Balint übernehmen kann, ist seine Idee zur Professionsentwicklung durch Fallsupervision, eine auch unter psychoanalytisch orientierten Supervisor/innen und auch bei Balintgruppen-Leiter/innen leider eher vernachlässigte Perspektive. Die Analyse professioneller Paradoxien, der Selbst- und Fremdbilder, die Rekonstruktion der Maximen und der latenten Steuerungsprogramme professionellen Handelns könnten im Setting der Training-cum-research-Gruppen gut zur Kontrolle der Arbeit, der Qualitätsentwicklung und zur Selbstevaluation genutzt werden.

Ein Supervisionskonzept, das auch die anderen Emergenzniveaus professioneller Interaktion erfassen will, braucht neben der Theorie des Individuums und der Verfahren zu Arbeit mit Psychodynamik eine Theorie der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft. Und es braucht Verfahren aus den jeweiligen Schulen und Disziplinen, um sie zu bearbeiten. Die

Psychoanalyse bietet die Grundlage für eine Säule des eigenen Supervisionskonzeptes, die um andere ergänzt werden muss, um der Komplexität unseres Gegenstandes gerecht zu werden.

Literatur

Balint, Michael: Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart 1964

Buchinger, Kurt: Psychoanalyse oder Systemtheorie – eine unangemessene Frage. Zs Supervision, Heft 1/2004, S. 40-48

Hege, Marianne: Berufsbiographie in der Supervision. Zs Supervision, Heft 26/ 1994, S. 4-9

Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt 1997

Rappe-Giesecke, Kornelia : Vorwärts zu den Wurzeln- Balintgruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Balint-Journal 2/2000, S. 36-42

Rappe-Giesecke: Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. Zs Supervision 2/2002, S. 55-65

Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision von Gruppen und Teams. Heidelberg, New York, Tokio 2003. 3. überarb. Aufl.

Die Bedeutung der Gruppenanalyse für die Supervision

Gruppensupervision und Gruppenanalyse sind unterschiedliche Verfahren. Beide divergieren bezüglich des Settings und der Methoden. Während die Supervision ein berufsbezogenes Beratungsverfahren darstellt, ist die Gruppenanalyse ein Verfahren zur Selbsterfahrung. Supervision reflektiert die Arbeitsbeziehungen. Die zentrale Frage lautet: Wie gestaltet sich die professionelle Rolle auf dem Hintergrund der persönlichen Möglichkeiten und der Organisationsstrukturen? Supervision bezweckt

- die Verbesserung der kommunikativen Kompetenz und Konfliktfähigkeit,
- die Entwicklung von Problemlösungskompetenz,
- die Optimierung der Arbeitsqualität,
- die Steigerung von beruflicher Kompetenz und Zufriedenheit.

Die von der Persönlichkeit der Supervisanden ausgehenden unbewussten Inszenierungen werden in der Supervision nur im Rahmen des beruflichen Kontextes thematisiert.

Demgegenüber ist in der Gruppenanalyse die Selbsterfahrung das Hauptmotiv. Im Mittelpunkt steht die Person und ihre Entwicklung. Der Weg führt über die Modifikation der Selbst- und Fremdwahrnehmung zur Verbesserung der sozialen Interaktion. Die Gruppe bildet eine Modell-Gemeinschaft, die den Zugang zum eigenen und interpersonellen Unbewussten ermöglicht. Dabei werden anders als in der Supervision die unbewusst inszenierten Gruppenprozesse für die Selbstwahrnehmung genutzt. Gruppenmethoden sind die freie Assoziation, die Be-

ziehungsaufnahme sowie die Interpretation. Die Gruppenanalyse bezweckt, dem Unartikulierten zu sprachlichem Ausdruck zu verhelfen. Hauptinhalt ist die Analyse unbewusster Konflikte in ihren Inszenierungen und Übertragungsweisen. Grundlage aller gruppenanalytischen Schulen ist das (psychoanalytische) Konzept des Unbewussten.¹

Die Projektgruppe Supervision und Gruppenanalyse arbeitet daran, die gruppenanalytische Sicht der sozialen Interaktion als Beitrag für die Supervision zu beschreiben, ermöglicht er doch ein vertieftes Verstehen der interpersonalen Beziehungsdynamik. Der vorliegende Artikel will über zentrale Paradigmen des gruppenanalytischen Konzeptes orientieren: Unbewusstes, Übertragung, Kompromissbildung und institutionelle Abwehr sowie Containing. Er beinhaltet ebenfalls eine kurze Darstellung der Konzeption von Gruppe des Begründers der Gruppenanalyse, Sigmund Heinrich Foulkes.

Unbewusstes und Übertragung in der Supervision

Erfahrungen, die wir mit Menschen gemacht haben, strukturieren unsere Erwartungen, Gefühle und Verhaltensweisen anderen gegenüber. Die menschliche Neigung, Interaktionsmuster aus frühen Lebensabschnitten unbewusst wiederherzustellen, wird in der Psychoanalyse Übertragung genannt. Nach Yalom bringt der Prozess der Übertragung bzw. Gegenübertragung Kräfte hervor, die gegenüber dem Bewusstsein so gründlich versperren, dass sie durch

¹ vgl. Rappe-Giesecke in diesem Heft (S.13 ff.)

noch so bemühten Einsatz von Denken und Wollen nicht zugänglich werden. Diese Kräfte im Unbewussten wirken erlebnisgestaltend und verhaltensbedingend bis in das berufliche Handeln hinein.² In der Supervision kann mit zwei Kategorien von Übertragung gearbeitet werden:

- Übertragung als Disposition bzw. objektivierende Sichtweise versteht sich als Einstellung, Meinung oder Vorurteil gegenüber einer anderen Person. Die Übertragungsbereitschaft disponiert zu einem bestimmten Handeln anderen gegenüber.
- Übertragung als Intention bzw. zielbezogenes Handeln erscheint als unbewusster Versuch, die äußere Realität im Sinne der eigenen inneren Wirklichkeit zu beeinflussen. Das Subjekt zwingt das Objekt auf „seine Art“ zu handeln, indem es Signale aussendet, die das Gegenüber zur Anpassung an sein Verhalten bringen sollen.

In der Supervision kann sich ein Konflikt in gegenseitigen Anschuldigungen zwischen Kolleginnen manifestieren, der auf sachlicher oder organisatorischer Basis nicht gelöst werden kann. In versorgenden Organisationen wie Kindergärten oder Kliniken, deren Dynamik sich auch in den Teams spiegelt, verhalten sich Supervisanden der Supervisorin gegenüber klein und unwissend, indem sie auf keinen Fall selbst Lösungen für ihre Probleme finden, sondern dies von den Führungskräften und der Supervisorin erwarten. Diese Art von Übertragung lässt sich in der Supervision gut bearbeiten, wenn es gelingt, menschliches Handeln von seiner Intention herzuleiten und zu erklären. Damit wird es als „rational konstruiert“ erfahrbar und dem Bewusstsein zugeleitet.

Auch die Supervisorin überträgt Unbewusstes auf Supervisanden. Gegenübertragung definiert diejenigen Gefühle, Phantasien und Handlungsimpulse der Supervisorin, welche in ihr gegenüber den Personen, dem Team oder der Organisation aufkommen und von der Reaktion auf die Übertragung der Person und des Teams unterschieden werden können. Die Reaktionen werden durch die Persönlichkeit der

Supervisorin und die eigene Übertragungsneigung mitbedingt. Indem die Supervisorin gelernt hat, sich der Gefühlsreaktionen zu bedienen, führt sie Übertragungsphänomene der Bewusstmachung und Konfliktlösung zu. So gesehen werden Übertragung und Gegenübertragung zu mächtigen Erkenntnisinstrumenten in der Supervision.

Einerseits sind Übertragungen intrapsychische Prozesse, subjektiv und wenig an der Realität orientiert. Andererseits spielt Übertragung sich zunächst unbewusst ab. Der Mensch kann nur ihm bewusste Ursachen und Antriebe beeinflussen. Unbekanntes kann er nicht verändern, sondern muss ihm folgen. Die Fähigkeit zu Übertragung ist zugleich die anthropologische Bedingung der Möglichkeit, neue Beziehungen herzustellen und zu gestalten.

Kompromissbildung und institutionelle Abwehr

Organisationen bieten ihren Mitgliedern eine Reduzierung von Komplexität an, indem sie die Interaktionsabläufe systematisch regulieren und psychosoziale Abwehraufgaben übernehmen.³ Von außen sehen wir dabei nicht auf Antrieb, welches die typischen Interaktionsmuster in einer Organisation sind, z. B. welche Dynamik in Teams wirksam ist. Ein hilfreiches Theoriekonzept ist aus gruppenanalytischer Sicht das Konstrukt der psychosozialen Kompromissbildung.⁴ Die Mitarbeiter einer Organisation stellen während des Arbeitsprozesses passagere, gemeinsame Abwehrprozesse her. Sie bewahren damit ihre Kommunikations- und Arbeitskompetenz im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. Ein bekanntes Beispiel ist die gemeinsame Verleugnung des Gefühls von Hilflosigkeit in der Macher-Haltung. Dies kann als psychosoziale Kompromissbildung verstanden werden, in der die individuellen Befindlichkeiten durch gemeinsame Gefühls- und Handlungsschemata überformt werden. Häufig stößt die Supervision auf organisationstypische Abwehrkonstellationen, bei denen die Mitarbeiter ihre individuellen Ängste und Wünsche in kollektiven Sozialformen

2 Yalom, Was Hemingway von Freud hätte lernen können, 2003, S. 16

3 S. Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a.M. 1988

4 A.Heigl-Evers, Konzepte der analytischen Gruppentherapie, Göttingen 1978

auszubalancieren versuchen, um einigermaßen arbeitsfähig zu bleiben.

Man kann mehr oder weniger differenzierte Widerstandsformen in Teams unterscheiden. Differenziertere Formen sind beispielsweise die vorwiegend kognitive Auseinandersetzung mit dem Gefühlszustand von Klienten oder das Klagen über den abwesenden Chef. Damit kann die Beziehungsklärung untereinander vermieden werden. Zu den weniger differenzierten Widerstandsformen gehören Gruppenkonstellationen, in denen Teams sich in ihrem Arbeitsverhalten als durchweg abhängig von der Leitung präsentieren oder die vorherrschende Interaktionsform untereinander bzw. gegenüber der Leitung als ständiger Kampf verstanden wird. Es erweitert den supervisorischen Blick, sich innerlich zu fragen, ob angesichts der aktuellen psychosozialen Kompromissbildungen verleugnete Gefühle oder Phantasien in der Organisation spürbar sind oder ob die Arbeitsziele bzw. die Kunden ausgeblendet werden. Die Frage lautet: Gelingt es der Supervision, dazu beizutragen, verfestigte Abwehrkonstellationen in der Zusammenarbeit zu verflüssigen und unbewusste Konfliktlagen konstruktiv präsent werden zu lassen?⁵

Containing

Das Konzept des Containing fußt auf der psychoanalytischen Entwicklungspsychologie.⁶ Am Anfang des psychischen Lebens stehen sensorische Empfindungen, die für den Säugling noch nicht mit nachvollziehbaren Bedeutungen gefüllt sind. Er lernt erst allmählich, was Hunger oder Angst für Gefühle sind, dass sie regelmäßig wiederkehren und wie man mit ihnen umgeht. Diese sensorischen Roherfahrungen (Wärme- und Kälteempfindungen, aber auch Ärger oder Verzweiflungsgefühle) versucht der Säugling in die elterlichen Bezugspersonen „hineinzulegen“ und ihnen auf diese Weise mitzuteilen. Die Eltern wiederum verarbeiten ihrerseits diese unterschiedlichen Eindrücke und geben sie in verwandelter Form an ihr Kind zurück. Der Säugling beginnt so allmählich zu „verstehen“, was er eigentlich ausdrücken wollte.

Dieser wechselseitige Prozess wird Containing genannt. Erfahrungen, denen noch keine Bedeutungen zugewiesen werden können, werden von wichtigen Anderen aufgenommen, in psychisch bedeutungsvolle Gefühle verwandelt und zurückgegeben. Der Säugling lernt, die ambivalente innere Welt in symbolisierter Form zu „halten“.

Das Konzept des Containing erweitert die supervisorische Praxis, indem es eine der wichtigen emotionalen Funktionen von Führungskräften beschreibt und damit auch den Supervisoren ein Praxismodell anbietet. Unter anderem gelingt der Supervisionsprozess dann, wenn die Leiterin ein ausreichendes Containing bieten kann.

Aufgrund der Veränderungsdynamik in Organisationen im Zuge der Globalisierung lösen sich vertraute institutionelle Szenarien zunehmend auf. Konzepte und Arbeitsfelder in Einrichtungen verändern sich in schnellem Tempo, Teamzusammenhänge und vertraute Bezugspersonen verlieren an Bindungskraft. Die Ökonomisierung der Arbeitsvorgänge erfordert eine gesteigerte Rollenflexibilität, da mehr projektbezogene Formen der Zusammenarbeit benötigt werden. Damit wachsen Identifikations- und Motivationsprobleme. Um so wichtiger wird aus gruppenanalytischer Sicht die Herstellung einer emotionalen Bindung. Gelingt es den Führungskräften, die emotionale Wirklichkeit der Mitarbeiter verwandelt in die gemeinsamen Arbeitsbeziehungen aufzunehmen? Schaffen wir Supervisoren ein Setting, in dem wir Gruppen-Containing praktizieren können, also individuell unterschiedliche Gefühlszustände und gemeinsame Affektlagen in einer Organisation zu halten und aufzunehmen? Das gruppenanalytische Praxismodell von Containing in der Supervision wirkt der Tendenz zur psychischen Beliebigkeit von Beziehungen entgegen und kann den Mitarbeitern in Zeiten der Umstrukturierung ein Gefühl innerer Heimat geben.

S. H. Foulkes Konzept von Gruppe

S. H. Fuchs wird 1898 in Karlsruhe geboren und stirbt 1976 in London. Er gilt als Pionier der analytischen

5 K. König/ W.-V.Lindner, Psychoanalytische Gruppentherapie, Göttingen 2002

6 W. Bion, Lernen durch Erfahrung, Frankfurt a.M. 1974

Gruppenpsychotherapie und Begründer der Gruppenanalyse.⁷ Sein Weg führt ihn vom Studium der Medizin in Heidelberg nach Frankfurt, wo er sich auf Neurologie spezialisiert. In Wien erhält er bei Helene Deutsch seine psychoanalytische Ausbildung. 1931 übernimmt er die Leitung der am psychoanalytischen Institut in Frankfurt angegliederten Klinik. Hier begegnet er den Sozialwissenschaftlern Max Horkheimer, Leiter des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, sowie Karl Mannheim und Norbert Elias, deren Institut 1933 von den Nationalsozialisten geschlossen wird. Im selben Jahr emigriert Fuchs nach England, wo er sich Foulkes nennt. In Northfield führt er ab 1942 Gruppenarbeit auf analytischer Basis ein. 1944 stellt er seine Erkenntnisse zur Dynamik in therapeutischen Gruppen der Fachöffentlichkeit vor: Die Gruppenteilnehmer übertragen nicht nur individuell auf den Gruppenleiter, sie schaffen darüber hinaus in der Gruppensituation ein spezifisches Netzwerk von bewussten und unbewussten Beziehungen. Der Bezugsrahmen ist nicht mehr die Psychodynamik der Einzelnen mit ihrer Biographie, sondern die Wahrnehmung und Klärung des konkreten Beziehungsgefüges, das in der Gruppe entsteht.

Im Zentrum des Gruppenmodells steht der Begriff der transpersonalen Matrix; das meint ein Netzwerk. Die Matrix ist der mitgebrachte gemeinsame Grund, auf dem Kommunikation erst entstehen kann. Die Gruppen-Matrix besteht aus intrapsychischen, inter-personalen und transpersonalen Beziehungen. Sie erlaubt, dass intrapsychische Prozesse externalisiert werden. So entsteht die interpersonale Abwehr in der Gruppe.

Foulkes integriert in sein Konzept der therapeutischen Gruppe neben den psychoanalytischen auch gruppensystemische Begriffe und gestaltpsychologische Sichtweisen.⁸ In der Beschäftigung mit der Gestaltpsychologie stellt Foulkes fest, dass die Äußerung eines Einzelnen in der Gruppe wesentlich zu verstehen ist als Ausdruck, als Figur auf dem Hintergrund der gesamten Gestalt, der Matrix der Gruppe. Dasselbe gilt auch für die Gruppe und ihren Hintergrund, den die Organisation und die sie umgebende Gesellschaft bildet. Im Sinne der Gestaltpsychologie ist je-

weils die „Figur“ oder der „Grund“ wichtiger. Beide sollen alternierend beobachtet und erfasst werden. Der Raum zwischen den Individuen ist nicht leer, sondern von einer „Gefühlsatmosphäre“ erfüllt, die es zu registrieren und zu interpretieren gilt. Dieser Begriff stammt von Kurt Lewin und verweist auf den Konflikt zwischen den Bedürfnissen des Individuums und den Bedürfnissen der Gemeinschaft. Gruppe ist ein soziales Netzwerk der Kommunikation. In der Supervision erweitert dieses Konzept die Wahrnehmung für die hintergründige soziale Interaktion in Gruppen und Teams.

*Erdmute Bartsch, Annette Bertrams, Gisela Bögle,
Wolfgang Dinger, Hans-Joachim Eberhard*

Projektgruppe Supervision und Gruppenanalyse

7 S.H. Foulkes, Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie, München 1978

8 Erwin Lemche, Der gestalttheoretische Aspekt und sein Einfluß auf die Interventionsweise bei S.H. Foulkes. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 29, S. 70-102, 1993

Vom Nutzen der Gruppendynamik für die Supervision

Mit dem Begriff Gruppendynamik sind drei verschiedene Phänomenebenen bezeichnet. Zum ersten geht es um die verschiedenen sozialen Erscheinungsformen von Gruppe und die darin stattfindenden Prozesse als einem zentrales Prinzip der Vergesellschaftung. Gruppendynamik ist in diesem Verständnis eine spezifische *Forschungsperspektive* in den Sozialwissenschaften, vor allem der Sozialpsychologie, die entscheidende Anregungen den Arbeiten von Kurt Lewin und seiner Schüler verdankt. Von Anfang an verfuhr die Vertreter der Gruppendynamik dabei *in der Theorie synoptisch*, d. h. sie integrierten Ideen aus anderen Wissenschaften und theoretischen Traditionen, z. B. aus Kulturanthropologie, Soziologie, Psychologie, Psychoanalyse. Sie erhoben dabei keinen Anspruch darauf, eine „Grand Theory“ zu formulieren, sondern verstanden sich höchstens als eine „Theorie mittlerer Reichweite“. Zum zweiten werden auf einem geringeren Allgemeingrad mit Gruppendynamik diejenigen Konzepte bezeichnet, die sich mit der Dynamik von Kleingruppen beschäftigen und entsprechende *Verfahren* für die Praxis entwickelt haben. Auf dieser Ebene hat die Gruppendynamik von Anfang an andere Verfahren beeinflusst und zugleich von dort Anregungen aufgenommen. Gruppendynamik war daher von Anfang *in der Praxis eklektisch*. Als drittes kann man mit Gruppendynamik noch das bezeichnen, was in der Praxis mit diesen Verfahren geschieht, d. h. ihre Umsetzung in den verschiedenen *Formaten* (Buer 1999, 22) psychosozialer Arbeit.

Die Formate, in denen Gruppendynamik als Verfahren verortet sein kann, reichen von der Psychotherapie über die Supervision bis zur Organisationsentwicklung. Von einigen Ausnahmen abgesehen, z. B. der Psychotherapie, gilt für alle diese Formate, dass sie aufgrund ihrer geringen institutionellen

Verankerung bislang kein festes Berufsbild haben hervorbringen können. Sie bleiben in einem Maße unspezifisch, dass sich die Praktiker andere Mechanismen der Identitätsabsicherung schaffen müssen, um ein Bild von sich selber zu erschaffen und dieses gegenüber anderen unterscheidbar zu halten. Es liegt nahe, für diese Abgrenzung auf ein Verfahren zurückzugreifen.

Bemerkungen zur Gruppendynamik dieses Abgrenzungsdiskurses

Die KollegInnen, die in dieser Artikelreihe vor mir geschrieben haben, mögen mir nun verzeihen, dass ich mein Arbeitsverständnis der Gruppendynamik praktisch vorführe, bevor ich einige basale Arbeitsprinzipien beschreibe. Denn die Frage eines Gruppendynamikers, bevor er zur Sachebene übergeht, in diesem Fall der Erläuterung seines Ansatzes, würde sein: Was wird denn hier gerade hinter der Vorderbühne der Sachfragen noch alles verhandelt? Je nach Kontext zielt diese Frage auf die personengebundenen, interpersonellen, organisationspezifischen oder institutionellen Konfliktlagen, die hinter diesem Fachdiskurs stehen. Diese treten in den zurückliegenden Ausgaben von „DGSv aktuell“ deutlich hervor. Denn ausgelöst wurde diese Serie von Fachartikeln durch einen *berufspolitischen Artikel* (Möller in 4/2003), der sich vor allem gegen den Hegemonieanspruch der systemischen Ansätze richtete. Irmgard Möller führt dabei die in solchen Diskursen häufig verwendete Argumentationsfigur von Hase und Igel vor: „Ick bin halt schon da“. „‘Systemisch’ ist die Supervision qua Selbstdefinition darum schon von Anfang an“ (ebd. 27). Der hegemoniale Anspruch, den die Systemiker im Feld der Freiberufler inzwischen von den Analyti-

kern übernommen haben, tritt einem dann im nächsten Heft entgegen, in dem systemisches Denken „als Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen“ (Buchinger und Ehmer in DGsv 1/2004, 8) bezeichnet wird. Eine vergleichbare Diskussion ist schon Anfang der 90er Jahre über das Verhältnis von Gruppendynamik und Systemtheorie geführt worden (Gruppendynamik 1/1990).

Auf der Ebene des Fachdiskurses müsste man nun auf den unterschiedlichen Charakter der hier verhandelten Theorien zu sprechen kommen, aus dem heraus Kurt Buchinger und Susanne Ehmer die Besonderheit der Systemtheorie als Rahmenkonzept ableiten, eben als „Grand Theory“. Dieser Anspruch müsste dann anderen möglichen Rahmungen gegenübergestellt werden. Ich selber z. B. nutze systemtheoretische Denkfiguren und arbeite mit systemischen Ansätzen in der Praxis (und bin hierfür auch ausgebildet), als „Grand Theory“ bevorzuge ich aber die Arbeiten des Soziologen Pierre Bourdieu.

Schwierig wird dieser Diskurs aber erst dadurch, dass sich im Kontext eines Berufsverbandes die Theoriekonkurrenz in eine Marktkonkurrenz verwandelt. Ein gemeinsames Professionsverständnis, das schon Möller in ihrem Ausgangsartikel anspricht und das eine Klammer für diese Konkurrenz bieten könnte, gibt es aber nicht und wird es auch in absehbarer Zeit nicht geben (vgl. Lehmenkühler-Leuschner 1993). Warum dies so ist, kann man den Anmerkungen von Jörg Fellermann zum Rechtsgutachten entnehmen, das sich mit der Führung der Bezeichnungen Supervisor/in beschäftigt (4/2003, 32), die eben weiterhin nicht geschützt sind. Wer die Betonierung der Psychotherapielandschaft durch das Psychotherapeutengesetz verfolgt hat, welches die Dynamik eines solchen Institutionalisierungsprozesses in Form der weitgehenden Durchsetzung eines medizinischen Paradigmas geradezu idealtypisch vorgeführt hat, möchte dies der Supervision allerdings auch gar nicht wünschen.

Was in diesem Diskurs fehlt ist ein Ansatz, der sich als eklektisch versteht, so wie dies Feltham und Dryden (2002) beschreiben, und dem ich mich zuordnen würde. Man ist eben weder alles noch nur eines, sondern eben diese spezifische Mischung. Die Klienten oder Kunden brauchen diese Eindeutigkeit ohnehin höchstens zur Überwindung ihrer Anfangsunsicherheiten, danach interessiert dies (außer in Ausbildungskontexten) nicht mehr.

Arbeitsprinzipien der Gruppendynamik

Wenn ich im Folgenden trotzdem einige Gesichtspunkte aufgreife, die ich in besonderem Maße mit der Gruppendynamik verbinde, so tue ich dies mit der Einschränkung, dass zu jedem einzelnen Punkt auch andere Methoden zum Teil ähnliche Konzepte haben, die sie manchmal von der Gruppendynamik übernommen und dann in eigener Weise weiterentwickelt haben, oder die die Gruppendynamik von anderen übernommen und auf ihre Art weiterentwickelt hat. Meine Ausführungen bewegen sich nicht auf einer Theorieebene, sondern auf der Ebene von Arbeitsprinzipien, die mehr sind als Techniken, aber auch weniger als eine Theorie. Vier solcher Arbeitsprinzipien werde ich beschreiben, das Hier und Jetzt-Prinzip, die Initiierung von Feedbackprozessen zur Untersuchung der sozialen Wahrnehmung von Individuen und Gruppen, die doppelte Orientierung auf Struktur und Prozess, die professionelle Rollen- und Beziehungsgestaltung. Entstanden und formuliert worden sind diese Prinzipien in der basalen gruppendynamischen Arbeitsform der Trainingsgruppe (T-Gruppe), dem Idealtypus einer sich selbst untersuchenden Gruppe.

Das *Hier und Jetzt-Prinzip* nimmt eine doppelte Form an. Erstens bezeichnet es den Wahrnehmungsfokus, mit dem ich mich als Gruppendynamiker einer sozialen Situation nähere. Was immer mir vom Klientensystem als Fragestellung oder Problem präsentiert wird, ich gehe davon aus, dass es sich in irgendeiner Weise im Hier und Jetzt abbildet, auch wenn es nicht darin aufgeht. Auch wenn also zur Bearbeitung einer Fragestellung Exkurse in Vergangenheit und Zukunft nötig sind, so geschieht dies im Hier und Jetzt der aktuellen Situation. Idealtypisches Beispiel ist eine Gruppensupervision, in der wiederum eine Gruppe untersucht wird und sich das untersuchte System im Sinne einer Spiegelung in der Dynamik des untersuchenden Systems abbildet und daher zu dessen Verständnis genutzt werden kann. Zweitens beinhaltet das Hier und Jetzt-Prinzip eine Einladung an die Beteiligten, das, was ihnen an Wahrnehmungen und Ideen zur Verfügung steht, für die Untersuchung der sozialen Realitäten zu nutzen, in denen sie arbeiten. Ziel ist es, die Beteiligten zu einer forschenden Einstellung zu gewinnen. Da Untersuchungsobjekt und -objekt jedoch nicht unterschieden sind, kann eine solche Erforschung sich nur dann der Vergangenheit und Zukunft zuwenden, wenn die Geschehnisse im

Hier und Jetzt der Untersuchungssituation kommunizierbar sind.

Diese Kommunizierbarkeit wird durch die Initiierung von Feedbackprozessen gefördert. D. h. die Mitglieder einer Gruppe stellen sich gegenseitig ihre Rückmeldungen zur Verfügung zu ihren jeweiligen Wahrnehmungen über eigenes und fremdes Verhalten, seine Wirkungen, die dadurch ausgelösten Phantasien und Motivunterstellungen. Sie ermöglichen sich dadurch gegenseitig den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Multiperspektivität einer Gruppe wird in dieser Weise von einem potentiellen Hindernis in eine Ressource verwandelt. Es wird nicht nur der Wahrnehmungshorizont der einzelnen Mitglieder erweitert, sondern zugleich wird dadurch eine eigene Felddynamik bzw. Systemebene sichtbar, die sich aus den Wechselwirkungen der einzelnen Systemelemente ergibt. D. h. ein bislang individualistisches Bild des sozialen Geschehens wird abgelöst durch die Erfahrung und die Einsicht, dass der Einzelne in seinen Wahrnehmungen, seinem Verhalten und den von ihm eingenommenen Rollen beeinflusst ist durch die Dynamik des Feldes als ganzem. Solche Feedbackprozesse und die dadurch initiierte Metakommunikation erhöhen dann die Handlungs- und Problemlösekompetenz der Gruppe.

Der gruppensystemische Wahrnehmungsfokus ist dabei immer zugleich auf zwei Ebenen ausgerichtet, auf *Strukturen und Prozesse*. Zum einen: Welche Strukturen rahmen die jeweilige soziale Situation? Diese Frage kann sich in der Supervision sowohl auf den jeweiligen Fall bzw. das eingebrachte Problem beziehen wie auch auf die Supervision selber. Angesprochen sind damit die institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Geschehens, das Rollengefüge der Beteiligten, Fragen von Macht und Einfluss, Majorität und Minorität, Führung und Autorität, Mitgliedschaft und Zugehörigkeit, Nähe und Distanz. Zum Zweiten: Wie realisieren sich diese Strukturen im Prozess? Das Spezifische der Gruppendynamik liegt dabei natürlich auf Gruppenprozessen, so dass sie besonders relevant wird in allen Formen der Gruppen- und Teamsupervision. Zugleich ist berufliches Handeln immer eingebunden in interpersonelle Zusammenhänge, für deren diagnostisches Verständnis die gruppensystemische Sichtweise hilfreich ist. Die Orientierung auf Prozesse meint dabei mehr als die schematische Anwendungen von gruppendynamischen Prozessmodellen. Vielmehr verweist die Prozessorientierung darauf, dass Lernen und Ver-

änderung eine Eigenzeit brauchen, die nicht beliebig technokratisch verkürzt werden kann.

Daraus ergibt sich ein spezifisches *Rollenverständnis* des gruppensystemischen Praktikers als Prozessbegleiter. Diese Begleitung ist eingebettet in eine professionelle Beziehung, die selber jederzeit zum Gegenstand der Auseinandersetzung werden kann. Das Beziehungsangebot des Gruppendynamiker ist aktiv und zielt auf die Realbeziehung, die allerdings gegebenenfalls im gemeinsamen Arbeitsprozess erst hergestellt bzw. aus Übertragungsanteilen herausgeschält werden muss. Hier und Jetzt-Prinzip und Feedback rahmen diese Rollengestaltung, werden also nicht nur als Techniken eingeführt, sondern in der Rolle auch vorgelebt. Ich stelle meine Wahrnehmungen im Hier und Jetzt der gemeinsamen Situation zur Verfügung und mische mich damit unweigerlich in das Geschehen ein. Die gruppensystemische Rollengestaltung bietet eine aktive Auseinandersetzung an, sie fordert das Gegenüber heraus. Die Prozessorientierung sorgt wiederum dafür, dass der Unterschied zwischen einer maximalen und einer optimalen Offenheit bewusst bleibt. Es gilt einzuschätzen, wann eine Person, eine Gruppe, ein Klientensystem bereit und in der Lage ist, sich einem bestimmten Phänomen, Problem usw. zuzuwenden. Diese Rollengestaltung ist auf Flexibilität gegenüber dem Klientensystem angelegt, die Position des Gruppendynamikers ist angesiedelt auf der Grenze zwischen drinnen und draußen, von der aus ich jeweils in das Klientensystem hinein- und auch wieder hinausgehen kann. Um diesen Positionswechsel im Sinne des Klientensystems einsetzen zu können und nicht den eigenen Machtvorstellungen und Gegenübertragungen aufzusitzen, bedarf es einer doppelten Betrachtungsweise: Einerseits schaue ich auf das Klientensystem und seine Dynamik, andererseits auf die Wechselwirkung, die sich zwischen mir bzw. Beratersystem und Klientensystem ergeben.

Schlussbemerkung

Ich hoffe, dass ich die eklektische Ausrichtung der Gruppendynamik mit diesen Bemerkungen genügend eingelöst habe, indem ich Ausflüge in systemisches und psychoanalytisches Vokabular gemacht habe. Auch die Gruppendynamik hat in ihrer Zeit einen hegemonialen Anspruch erhoben, so wie das für alle neu entstehenden Ansätze der Fall ist. Ein-

gelöst werden kann er aber erst durch eine staatlich sanktionierte Institutionalisierung, mit den erwähnten Folgen der Betonierung. Der Markt wiederum treibt immer wieder neue Differenzierungen aus sich hervor, auch wenn diese manchmal inhaltsleer sind, und sorgt so dafür, dass sich kein Hegemonialanspruch lange aufrecht erhalten lässt. Die Gruppendynamik als kritische Praxis würde sich ohnehin mit einem solchen Anspruch oder einer Institutionalisierung selbst abschaffen. Denn anstatt die Machtdynamik des Feldes (König 2002) zu untersuchen, würde sie selber zu einem Machtträger in diesem Feld.

Literatur

- Buer, Ferdinand (1999), Lehrbuch der Supervision, Münster.
- Feltham, Colin; Dryden, Windy (2002), Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch, Weinheim.
- Gruppendynamik und systemtheoretische Reflexion (1990), Themenheft der Zeitschrift Gruppendynamik, H.1, S. 3-94, mit Beiträgen von Kurt Buchinger, Gerhard Fatzer, Roswitha Königswieser, Ewald E. Krainz, Jürgen Pelikan, Rudolf Wimmer.
- König, Oliver (20014), Gruppendynamik. Geschichte – Theorien – Methoden – Anwendungen – Ausbildung, München.
- König, Oliver (2002), Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Stuttgart.
- König, Oliver (2003), Ein unmöglicher Beruf. Zur Professionalisierung der Gruppendynamik, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 39. Jg., H.3, S.261-277.
- Lehmenkühler-Leuschner, Angelika (1993), Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen, in: Forum Supervision, 1 Jg., H.2, S.8-34.

Der Dreieckskontrakt als organisationelle Triangulierung

Der Dreieckskontrakt zählt mit zu den Grundpfeilern der DGsv-Standards. Er ist ganz sicherlich relevant in allen Teamsupervisionen, wenn wir es mit mindestens zwei Auftraggebern zu tun haben, zunehmend aber auch im Coaching, wenn dieses nicht privat in Anspruch genommen wird, sondern als Personalentwicklungsmaßnahme von der Organisation angeregt, nachdringlich empfohlen oder verordnet und auch finanziert wird.

Im Folgenden geht es mir darum, die psychodynamischen Implikationen aufzuspüren, die dieses Vorgehen bei der Supervisorin und dem Supervisor auslösen kann. Denn bei der Realisierung des formalen Dreieckskontraktes begibt sich der Supervisor in eine Situation, die die eigene Biographie zwangsläufig mobilisiert. Der Rettungsversuch aus diesem Dilemma über einen Allparteilichkeitsanspruch, die Neutralität oder die Abstinenz erweist sich bei genauerer Betrachtung meist als hilfloser Versuch des Supervisors. Diese beraterischen Ich-Ideal-Ansprüche sollen verhindern helfen, dass man keine Partei oder kein organisationelles Subsystem gegen das andere unterstützt. Dem liegt die Phantasie des Beraters zugrunde, er könne es allen beteiligten Parteien recht machen. Die Folge dessen ist, dass in diesen Phantasien das Spannungsdreieck 'Team¹ – Leitung – Supervisor' zu einem "Zweieck" zusammenbricht (vgl. Bauriedl 1994, S. 205). Jeweils zwei Ecken fallen durch die Identifikation des Beraters mit dem Team oder der Leitung zusammen, weil der Berater unbewusst die Position der Ersatzpartnerschaft eingegangen ist. Den Begriff der Ersatzpartnerschaft habe ich von Bauriedl übernommen. Er ist in ihrem Konzept zentral und lässt sich m. E. auf alle organisationellen Supervisionen

übertragen. Die unbewusste Bereitschaft des Beraters zur Ersatzpartnerschaft hat ihrer Meinung nach in seiner eigenen Entwicklung ihre Ursache.

Da viele organisationellen Beratungen aus genau diesem Grunde scheitern, gehe ich hier kurz auf Bauriedl ein. Ihrer Meinung nach reduziert sich das familiäre Dreieck Mutter-Vater-Kind(er) auf Zweierbündnisse, und zwar zwischen Mutter und Kind gegen den Vater oder zwischen Vater und Kind gegen die Mutter oder aber der Eltern gegen das Kind. Diese "Zwei-gegen-einen-Struktur", wie sie es nennt, begründet die existentiellen Grundängste, die uns allen nicht fremd sind. Es ist die Angst vor dem Ausgeschlossenwerden, vor der Ausstoßung, vor dem Missbrauch von einem gegen einen anderen Partner benutzt worden zu sein. Letztlich ist es die Angst vor dem Alleingelassenwerden. Ich nenne das die "triadische Grundangst" (Pühl 2002), die m. E. bisher viel zu wenig in den Blick genommen wurde, gerade wenn es um das Scheitern von Beratungen geht.

Das ist die Grundlage dafür, dass die besagte 'trianguläre Beziehung' zwischen Berater und rat-suchenden Parteien oft nicht zustande kommt. Wir finden diese Dynamik regelmäßig auch in Organisation wieder. Beispielsweise wenn sich die Mitarbeiter mit den Klienten gegen die repressive Organisation verbünden. Wir finden sie auch in wechselnden Koalitionen der Leitung mit einem Subsystem gegen ein anderes. Diese zerstrittenen Parteien suchen im Supervisor – mehr oder weniger bewusst – einen Bündnispartner für sich und gegen andere. Jeder Supervisor ist aufgrund seiner eigenen biographischen Dreieckserfahrung ständig mehr oder weniger prädestiniert, die "Abwehrstruktur des in 'Zweiecke'

1 Für Team können wir immer Coachee einsetzen, wenn der Auftrag organisationell eingebunden ist.

zerfallenden Dreiecks mitzuagieren“ (Bauriedl 1994). Praktisch heißt das, dass der Berater sich einer Partei einführend unterstützend zuwendet, weil er die Hilfebotschaften des Gebrauchtwerdens kennt. Dabei geht ihm aber die andere Seite der Medaille verloren: nämlich die Ausstoßung aus der Beziehung, weil man als nicht hilfreich und wertlos erlebt werden muss, um die intrapsychische Ambivalenz nicht zu gefährden.

Die Angst vor der Triade ist eine grundlegende und tiefe: Es ist die Angst vor der Ausstoßung, vor dem Ausgeschlossenwerden und vor der Aggression. Und die Angst vor der aggressiven Ausstoßung hat neben dem realen psychischen Kern auch einen ökonomischen. Gerade der externe Supervisor oder Coach, der so genannte freie oder neutrale Berater, ist in hohem Maße von Ausstoßung bedroht: entweder durch den Auftraggeber, d. h. die Organisation oder deren Finanzverwalter, oder durch das Team bzw. den Coachee. Wenn er es einem der beiden Seiten nicht recht macht, droht ihm die Nichtverlängerung seines Vertrages und damit die gefürchtete Ausstoßung.

Bauriedl (1994, S. 205) sieht den Weg aus dieser Zwickmühle darin, dass der Berater den „Winkel halten“ muss. Damit meint sie, dass man sich bewusst machen muss, dass der Berater mit dem einen und dem anderen Partner einen eigenständigen Kontakt haben darf, ja haben muss, um seiner Aufgabe im System gerecht zu werden. Beide Beziehungen dürfen sich nicht ausschließen und die Kontaktaufnahme mit der einen Seite bedeutet nicht automatisch eine Verbündung gegen die andere Seite. Ich weiß, wie schwer das in organisationellen Supervisionen zu bewerkstelligen ist, wie schwer das Dreieck zu halten ist. Die Bewegung von der einen Seite zur anderen, vom Team zur Leitung oder umgekehrt, geht schnell mit Gefühlen einher, die die andere Seite zu verraten (siehe auch Tietel 2002). Das Misstrauen der Partei, von der man sich wegbewegt, schürt oftmals eigene Schuldgefühle und man fühlt sich bewegungslos und eingeschlossen. Dies sind immer deutliche Hinweise darauf, nicht mehr frei zu sein und lassen ahnen, dass man schon in der Bündnisfalle gefangen ist. Beide Parteien können sich nur dann bewegen, wenn ich mich als Supervisor auch bewege, wenn ich mich und meine Impulse, Wünsche, Ängste und dgl. spüre, wenn ich meine Bewegungslust zulasse und mich nicht aus Schuldgefühlen oder der Angst, als Verräter gesehen zu werden, einenge. Bauriedl nennt das den eigenen Innenraum ausfüllen, was freilich zuerst ein

intrapsychischer Vorgang ist. Das Spüren der inneren Bewegungslust und Bewegungsangst eröffnet neue Wahrnehmungs- und meist auch Handlungsdimensionen.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass dies leichter gesagt als getan ist. Besonders wenn die organisatorischen Strukturen sehr verhärtet sind, fällt die Begegnung mit beiden Seiten sehr schwer. Spürbar werden Parteinahmen z. B. daran, dass keine vorurteilsfreie Begegnung mit beiden Seiten möglich ist. Entweder hat der institutionelle Auftraggeber das Team in dermaßen schwarzen Farben gemalt oder bestimmte Personen so ausdrucksstark charakterisiert, dass der Berater größte Mühe hat, diese Bilder im konkreten Kontakt zur Seite zu stellen, oder aber das Team berichtet solche Schauergeschichten über die Führung und untermauert diese auch noch mit konkreten Begebenheiten, dass der Berater selbst die Neigung spürt, die Leitung zu verurteilen. So oder so ist man in der Beratung nicht mehr frei, ist als Berater/in Partei geworden bzw. unbewusst ein Bündnis eingegangen und kann sich im System nicht mehr frei bewegen. Es gibt wohl kaum eine Organisation, in der ähnliche Dynamiken nicht mehr oder minder ausgeprägt zu beobachten sind. Sie sind Teil der Entlastungsfunktion, die gegenseitige Entwertungen vermeintlich versprechen.

Als Supervisor schließe ich keinen Team-Supervisionskontrakt mehr ab, wenn die für das Team Verantwortlichen nicht konkret einbezogen werden. Das geschieht i.d.R. in der Sondierungsphase und in periodischen Auswertungsgesprächen zusammen mit Team, Leitung und Supervisor. Seit ich in dieser Haltung sicher bin, mache ich durchweg positive Erfahrungen, auch wenn sowohl Team als auch Leitung oftmals verwundert bis befremdlich auf meinen Vorschlag reagieren. Im Ergebnis empfindet die gerade bei Team-Supervisionen oft nicht anwesende Leitung Erleichterung, weil sie durch die Transparenz ihr Misstrauen abbauen kann, was sich denn da hinter ihrem Rücken abspielt. Für mich ist dabei wichtig, dass der Leitung dadurch auch szenisch signalisiert wird, dass sie die organisationelle Verantwortung für das Team hat und nicht an den Supervisor abgeben kann. Der Supervisor seinerseits wird in seinen Omnipotenzphantasien begrenzt, der heimliche und bessere Leiter sein zu wollen. Die Teammitglieder erfahren in diesen Gesprächen, in denen der organisationell Verantwortliche seine Vorstellungen an die Supervision definiert, oftmals erstmalig erstaunlich klare Stel-

lungen ihres Leiters. Häufig deutlicher als zuvor werden Grenzen und Freiräume für das Team abgesteckt. Durch die Anwesenheit des Supervisors erhalten sie eine größere Verbindlichkeit und Öffentlichkeit. Das Team hat eher die Möglichkeit, für sich zu untersuchen, wie es die Freiräume nutzen will und wie es sich mit den Begrenzungen auseinander setzt.

Supervisionskollegen, die sich eher mit therapeutischen Settings identifizieren, fragen mich immer wieder, ob es nicht reichen würde, wenn ich das dynamische Geschehen für mich reflektieren würde, so wie sie es doch auch in ihren Therapien machen. Dort müssen sie ihren versteckten Bündnissen mit dem Partner, den Eltern oder dem Klienten auch auf die Spur kommen. Weiter argumentieren sie, dass mein konkreter Einbezug des Team-Verantwortlichen doch einem Agieren gleichkäme. Meine Antwort darauf lautet: Da wir es in der Team-Supervision immer mit zwei sehr konkreten Auftraggebern zu tun haben – Team und Organisation – muss der Supervisor dies durch sein Vorgehen auch sichtbar machen. Er muss auch die Ambivalenz aushalten, die sich aus u. U. widersprüchlichen Erwartungen ergibt.

Nun könnte der Eindruck entstehen, dass dieses Verständnis sich nur psychoanalytisch erklären ließe. Erhard Tietel kommt das Verdienst zu, diese Thematik in seinem Buch „Emotion und Anerkennung in Organisationen“ eingehend vertieft zu haben (Tietel 2003). Es gelingt ihm auf eine sehr inspirierende Weise, die psychoanalytische Sicht, in deren Zentrum das Konzept des „triangulären Raums“ steht, in Rückgriff auf den Soziologen Georg Simmel mit einer soziologischen Perspektive zu verbinden. Ferner lenkt er in dieser Untersuchung seine Aufmerksamkeit auf die prinzipiell „triadische Struktur der organisationalen Aushandlungsprozesse“. Dabei bezieht er sich auf Goffmanns Rahmenanalyse und deren zentrale Frage „Was geht hier eigentlich vor?“ Bezogen auf unser Thema ist es die Aufgabe des Supervisors, dafür zu sorgen, den Rahmen für seine triadische Struktur der Beratung zu schaffen und aufrechtzuerhalten. An anderer Stelle hat Tietel gezeigt, dass das Triangulierungskonzept sowohl in der Psychoanalyse als auch in der Systemtheorie seine Wurzeln hat, gleichwohl mit sehr unterschiedlicher Konnotation (Tietel 2004). Die Reihe der systemischen Autor/innen ist länger als erwartet. Bekannt ist die so genannte Triangulation als zentrales Konzept bei Michuchin, wie es sich in seinen Ausführungen zu den „starrten Triaden“ findet, die „destruktiven Triaden“ bei Satir oder das ge-

rade auch für organisationelle Kontexte wichtige Konzept der „perverse Triade“ bei Haley. Tietel macht hierbei auf einen bedeutsamen Unterschied aufmerksam: Während in der psychoanalytischen Perspektive Triangulierung einen anspruchsvollen und weitreichenden Entwicklungsschritt markiert, stellt in der systemischen Perspektive Triangulierung eine Verstrickung des Kindes in den elterlichen Konflikt dar, aus dem es sich befreien muss – und dann wären wir wieder bei der verhängnisvollen Zwei-gegen-ein-Struktur. Für entwicklungsfähig halte ich die von Tietel angebotene Unterscheidung zwischen der Triade auf der Ebene des interpersonellen Geschehens und der strukturellen Dimension der Triade. Geht es bei der interpersonellen Dimension der Triade („die Dritten“) um das wechselvolle Beziehungsgeschehen zwischen drei Akteuren (Triangulation, Koalitionsbildungen, Intrigen, perverse Triaden, trianguläre Räume etc.), handelt es sich bei der strukturellen Dimension der Triade („das Dritte“) um ein Drittes, das den konkreten Beziehungsgestaltungen immer schon voraus liegt und auf das sich die Beteiligten in ihren Interaktionen und Handlungen explizit oder implizit beziehen. Im supervisorischen Kontext können die Ziele und Aufgaben der Organisation als „das Dritte“ verstanden werden, die für die organisationellen Interaktionen zwischen „den Dritten“ eine Rahmung bilden (siehe hierzu auch Pühl 1998).

Literatur

- Bauriedl, T. (1994): Auch ohne Couch. Stuttgart
- Pühl, H. (1998): Teamsupervision – Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen
- Pühl, H. (2002): Teamsupervision: Auftragklärung, Nachfrageanalyse und organisationelle Triangulierung, in: Ders. (Hg.), Supervision – Aspekte organisationaler Beratung. Berlin (veränd. Neuauflage von: Supervision in Institutionen, Frankfurt 1996/97)
- Tietel, E. (2002): Trianguläre Räume und soziale Häute in Organisationen, in: H. Pühl (Hg.), Supervision – Aspekte organisationaler Beratung. Berlin
- Tietel, E. (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster
- Tietel, E. (2004): Institutionelle Triangulierung aus psychoanalytischer und systemischer Sicht, in: Triangel-Institut (Hg.), Brücken und Tücken psychoanalytisch-systemischer Beratung. Berlin

Der Integrative Supervisionsansatz

Der Begriff „integrativ“ zählt zu den am häufigsten strapazierten Worten im psychotherapeutischen und supervisorischen Kontext. Der integrative Supervisionsansatz (Schreyögg, A. 2004) erhebt den Anspruch, kein wahllos kombiniertes Verfahren zu sein, sondern versucht seine Methodenpluralität in der Supervision stringent theoretisch herzuleiten und zu konzeptualisieren. Die integrative Supervision versteht sich als ein schulenübergreifendes Modell, das an der Theorienentwicklung der supervisorischen Disziplin insgesamt partizipiert und diese zu einem konsistenten Metamodell bündelt, aus dem sich die entsprechende integrative Praxeologie herleitet. Der Ansatz schließt an die in der „Integrativen Therapie“ entwickelten Parameter an. Die Gestalttherapie Fritz Perls' und das Psychodrama Morenos sind die zentralen Referenztheorien des sich seit 26 Jahren entwickelnden psychotherapeutischen und supervisorischen Ansatzes des Fritz Perls Instituts in Düsseldorf.

Supervision wird bei Schreyögg, A. gefasst als „Form angewandter Sozialwissenschaft in geplantem Handeln zwischen zwei (oder mehr) Menschen zum Zwecke der Veränderung“. Petzold (1998) fasst den Gegenstand Supervision wie folgt: „Supervision ist ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen“. Während also einerseits die Themen von Supervision in ihrer ganzen Komplexität und in vollem Umfang reflektiert werden (Diagnoseebene), bietet das Modell andererseits ein umfassendes Instrumentarium, um diese Erscheinungen angemessen zu bearbeiten (Handlungsebene).

Die Struktur des integrativen Supervisionsansatzes

Das planende Handeln des integrativen Supervisors setzt eine Wissensstruktur auf

- a) metatheoretischer,
- b) theoretischer,
- c) supervisionstheoretischer und
- d) praxeologischer Ebene voraus.

Das Metamodell

Das Metamodell beinhaltet die anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen supervisorischen Tuns. Integrative Supervision wählt einen phänomenologischen Zugang bei der Entwicklung ihres Anwendungsmodells, da er menschlichem Erkennen und menschlichem Sein am umfassendsten Rechnung trägt. Der Wahrnehmungs- und Erkenntnishorizont wird an ein deutendes, strukturierendes und erkennendes Subjekt gebunden. Standortwechsel ermöglichen Mehrperspektivität, erweiterte Erkenntnishorizonte und Zugang zum „Verborgenen“ (Heidegger).

Der Mensch wird als zugleich frei und determiniert begriffen. Individualität, Interaktion und Eingebundensein in raumzeitliche Kontextbedingungen sind jeweils unterschiedliche Perspektiven des Menschseins. Institutionen werden im integrativen Supervisionsansatz als zugleich sichernd als auch bedrängend gesehen. Sie geben durch ihr Reglement Sicherheit, der Mensch befindet sich in ihnen jedoch in einem ständigen Aushandlungsprozess zwischen seinen individuellen und den kollektiven Bedürfnissen. Das Ziel einer idealen Begegnung von Menschen ist die Schaffung von Subjekt-Subjekt-Relationen. Entsprechend der humanistischen Orientierung wird der Lebens-

prozess begriffen als ein sich selbst verwirklichender. Das Leben gilt als Entfaltungsprozess grundsätzlich bestehender Potentiale. Supervisorische Ethik und supervisorischer Erfolg hat sich daran zu messen, ob in der Praxis bessere Zustände im oben genannten Sinne erreicht wurden und ob die Integrität der Supervisorischen und der mit ihnen interagierenden Personen gewahrt wurde.

Die Theorieebene

Die Theorieebene des Modells beinhaltet Deutungs- und Strukturierungsmuster der phänomenalen Vielfalt und theoretische Konstruktionen zur Analyse von Ist- und Sollzuständen. Multitheoretisches Vorgehen hilft dem Supervisor, die Grenzen seiner lebens- und arbeitsweltlichen Erkenntnis zu überschreiten. Theorie soll dazu beitragen, mehrperspektivisch vorzugehen und auch das Nicht-Sichtbare zu erschließen. Die Anliegen der Supervisorischen verlangen Konzepte auf der

- individuellen,
- interaktionalen und
- systemischen Ebene.

Die integrative Supervision fordert multiparadigmatische Theorieverwendung, um unterschiedliche Problemformulierungen zu ermöglichen. Aktuelle und historische Phänomene müssen auf unterschiedlichen Deutungs- und Strukturierungshilfen aus der Philosophie, der Soziologie, der Sozialpsychologie, der Entwicklungspsychologie, der (Klinischen) Psychologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie aufbauen. Die Verwendbarkeit der jeweiligen Referenztheorie bestimmt sich dadurch, ob sie in der Lage ist, „die phänomenale Erfahrung von Menschen abzudecken“ (Schreyögg, 2004).

In Organisationen werden Handlungen von Individuen zum Zwecke der Aufgabenerfüllung in großem Umfang formal reguliert. Diese Regelungen werden als planmäßige organisatorische Phänomene bezeichnet. Demgegenüber gibt es informelle Zusammenhänge, d. h. nicht-planmäßige organisatorische Phänomene, wie zwischenmenschliche Beziehungsformen, die aus emotionalen Belangen der Beschäftigten resultieren. Um beide Aspekte insbesondere hinsichtlich der dysfunktionalen Anteile erfassen zu können, stehen je unterschiedliche organisations-

soziologische Theorien zur Verfügung. Sie werden vor allem als Analyseinstrumente eingesetzt und dienen z. T. auch als Gestaltungsgrundlage für organisatorische Strukturen.

Ein Ansatz zur Betrachtung nicht-planmäßiger organisatorischer Phänomene ist die Human-Relations-Schule, die die Förderung informeller Gruppenbildung als wesentlich für die humanistische Gestaltung von Organisationen ansieht. Systemische Autoren stellen informelle Strukturen als „latente Strukturen“ dar, die Machteinfluss auf formale Gegebenheiten haben können. Allison verweist auf die Bedeutung „politischer Prozesse“ in Form von komplizierten Aushandlungsstrategien, die hinsichtlich eigener Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen durch Organisationsmitglieder angewandt werden. Das Konzept der Organisationskultur beschreibt die Organisation als „Miniaturgesellschaft“, die ihre eigene Realität „kreiert“. Im Organisations-Prozess-Modell werden Organisationen mit Organismen in lebenslanger zyklischer Entwicklung verglichen, die eine Pionierphase, eine Phase der Differenzierung sowie eine Phase der Integration durchlaufen.

Für die Untersuchung interaktiver Phänomene werden die psychoanalytischen Begriffe der Übertragung und der Gegenübertragung integriert, die beide historisch gebildete Erfahrungsmuster eines Individuums in ihrem Einfluss auf aktuelle Beziehungskonstellationen bezeichnen. Übertragung und Gegenübertragung werden als komplementäre Denkfigur aufgefasst, d. h. die Erfahrungsmuster des einen Partners finden in den Erfahrungsmustern des anderen ihre Entsprechung. Im Gegensatz zu Freud gilt in der integrativen Supervision eine rollentheoretische Auffassung von Übertragung. Die Gegenübertragung ist das wichtigste diagnostische Instrument eines professionellen Akteurs und hilft, das Erleben des Supervisorischen in seinem Praxiszusammenhang weitgehend zu erfassen. Mit dem Konzept Widerstand können Blockierungen konstruktiver Verständigung durch Individuen in der Situation erfasst werden. Widerstand wird hier als sinnvolles Verhalten aufgefasst, das hilft, Sicherheit für Individuen zu gewährleisten.

Auch sozialpsychologische und kommunikationstheoretische Ansätze werden zur Betrachtung interaktiver Phänomene eingesetzt. In der Supervision setzen sich Individuen immer auch mit den über den Arbeitszusammenhang gegebenen Rollenerwartungen auseinander. Ein zentrales rollentheoretisches Konzept für den supervisorischen Dialog ist Plessners

Ansatz, der die gegensätzlichen Positionen von Mead und Parsons integriert: „Hierarchien und Rollen sind bereits vorhanden, diese Rollenphänomene werden verhandelt. Über diese Auseinandersetzung lernt sich der Supervisand als Subjekt aus den Augen des Supervisors zu transzendieren und zu verändern“ (Schreyögg, A. 2004, 264).

Die junge Disziplin Supervision selbst verfügt über keinen eigenen Theorie- und Forschungspool, so dass sie Anleihen zu Themen wie Bewusstsein, Entwicklung, Kommunikation, Identität, Lernen machen muss. Dabei kommt der Konnektierung unterschiedlicher Wissensbestände hohe Bedeutung zu. Vernetzung von Theorie soll „wechselseitige Erhellung und vielschichtige Interpretation von Kontingenzen ermöglichen und Korrekturmöglichkeiten von Einseitigkeiten oder Dogmatismen gewährleisten“ (Petzold 1998).

Die Supervisionstheorie

Die Supervisionstheorie fokussiert den Veränderungsprozess vom Ist- in den Sollzustand, grundsätzliche Wirkfaktoren von Veränderung, die Gestaltung der Beziehung zu den Supervisanden und die Handhabungen der aktuellen Situation. Die Zielstruktur integrativer Supervision umfasst ein individualistisches Prinzip, die ganzheitliche Entwicklung (Leib-Seele-Geist) von Supervisanden und die Aufhebung von personen-immanenten Blockierungen. Sowohl die historische Genese einer Person als auch ihre persönlichen Potentiale in personaler, sozialer und fachlicher Hinsicht stehen im Fokus dieser Arbeitsebene. Ziel ist dabei, die Förderung von Kompetenz und Performanz der Berufstätigen zu ermöglichen.

Das systemische Prinzip konstatiert die Kontextbezogenheit von Mensch und Interaktion. Die Entfaltung des sozialen Kontextes und der sozialen Systeme gilt neben der Störungsbeseitigung als oberstes supervisorisches Ziel. Supervisanden und Supervisor gelten als von sozialem und institutionellem Kontext bestimmt und gleichzeitig auf ihn Einfluss nehmend. Erst eine Analyse der Organisationskultur oder -struktur erhellt z. B. den Konflikt mit Kollegen und/ oder Vorgesetzten auf angemessene Weise. Alle auftauchenden supervisorischen Themen sind sowohl in den Bezug zur Organisation als auch zur aktuell sich entfaltenden Gruppendynamik zu setzen. Berufliche Problemlagen sollen in ihren mehrschichtigen Zusammenhängen von Kontexten in ihrem jeweiligen

Kontinuum (Vergangenheit, Gegenwart und antizipierte Zukunft) auf den Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebenen reflektiert werden.

Die Praxeologie

In der (Team-)Supervisionssitzung kann potentiell erst einmal alles bearbeitet werden, was von den Teilnehmern vorgebracht wird. Entscheidend für den Supervisor ist, die Rückbindung des Supervisionsthemas an die Institution im Auge zu behalten. Die Bedeutung des Themas und das dazugehörige Übertragungs-/Gegenübertragungsgeschehen muss wiederum auf der individuellen, interaktionistischen und systemischen Ebene ausgeleuchtet werden.

Die initiale Rekonstruktion wird so differenziert wie möglich vorgenommen. Sie dient der Präzisierung der supervisorischen Fragestellung, die für den Supervisanden zunächst oft als diffus erlebt wird. Dabei ist erlebnisaktivierenden Methodiken nach Möglichkeit der Vorrang einzuräumen. Die phänomenologisch-szenische Rekonstruktion kann durch Bewegung, Musik, kreative Medien, Puppenspiel und nicht nur durch sprachlichen Ausdruck erfolgen. Der Phantasie des Supervisors sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Der Supervisor lässt sich durch die Darstellung mit allen seinen Sinnen erfassen, d. h. er versucht zunächst so theoriefrei wie möglich, auch leiblich auf die Inszenierung zu reagieren. Die szenische Rekonstruktion ist die Grundlage seiner anschließenden theoriegeleiteten Deutungs- und Strukturierungsarbeit und der sich daraus ableitenden Interventionsstrategie. Es gilt, Diagnosen zu stellen und mit der Gruppe bzw. dem Team in einen theoriegeleiteten Dialog zu treten. Dabei ist die Arbeit dann am reichhaltigsten, wenn viele unterschiedliche Paradigmen auftauchen können. Die Entscheidung für ein Deutungsmuster liegt immer beim Supervisanden, der erfährt, welches Paradigma ihm am hilfreichsten erscheint. Der gruppenkontext der Supervision bietet ideale Voraussetzungen zur Etablierung einer Mehrperspektivität, da unterschiedliche Grundberufe, Lebenserfahrungen und Professionalisierungsgrade ein „Mehr als die Summe der Teile“ erbringen.

Es schließt sich die Entwicklung professioneller Handlungsmuster an. Durch Methoden der imaginativen Reproduktion, prospektive Experimente oder Rollenspiele kann der Supervisand sein Erleben differenziert wahrnehmen und seine Strategien in die

Praxis übertragen. Immer wieder tritt in der Supervision das Phänomen auf, dass alte inadäquate, nicht professionelle Deutungs- und Handlungsmuster die aktuellen supervisorischen Szenen überlagern. Diese können innerhalb der Supervision benannt, nicht jedoch durchgearbeitet werden.

Methodenpluralität

Die praxeologische Ebene fragt nach den Techniken und Methoden, die Veränderung bewirken und nach den dazu erforderlichen prozessualen Anweisungen. In der integrativen Supervision kommen vor allem Techniken aus der Gestalttherapie und des Psychodramas zur Anwendung. Zukunftsproufen, die Arbeit mit dem leeren Stuhl, das Doppeln und der Rollentausch, der Einsatz kreativer Medien, des Szenokastens, von Organigrammen u. v. m. gelten als erlebnisaktivierend und dienen zugleich der Expressions- und Kreativitätsförderung. Sie sollen die subjektive Sicht des Supervisanden angemessen erfassen und ihm ermöglichen, Supervision als eine Kombination aus rationalem Dialog und psychotherapeutischen Arbeitsformen zu verstehen. Sachthemen und emotionale Phänomene finden gleichermaßen Platz.

Literatur

- Petzold, H. (1998). Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Plessner, H. (1982). Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie. Stuttgart: Reclam.
- Schreyögg, A. (2004). Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Personzentrierte Supervision

Professionelles Verständnis

So wie es Carl Rogers in seinen interkulturellen Workshops beschreibt und praktiziert hat, sind personzentrierte Supervisorinnen und Supervisoren Facilitatoren (Rogers 1985, Schmid 1996). Dies sind Förderer subjektiv geprägter Prozesse im Schnittpunkt von Individuum, Organisation und Gesellschaft. Sie stärken persönliche Ressourcen und entwickeln kooperative Beziehungen. Gemeinsam mit anderen (Fach)kräften sichern sie konstruktiv erleb- bare Lebens- und Arbeitsbedingungen. Inmitten komplexer Zusammenhänge sind sie – neben Fachkräften der Ökonomie und Betriebswirtschaft, des Rechts, der Medizin, Bildung oder Medizin – Professionelle in der Entwicklungszusammenarbeit. Als Vertreterinnen und Vertreter des ursprünglich von Carl Rogers (1902-1987) entwickelten Personzentrierten Ansatzes (person-centered approach) konzentrieren sich die Supervisorinnen und Supervisoren auf die Sichtweisen, Bewertungen und Beurteilungen von Situationen, Konflikten und Verhaltensweisen jedes einzelnen Menschen und stellen diese in Beziehung zu den Ansichten, Bewertungen und Handlungsweisen anderer Personen. In der Erweiterung des Ansatzes im Beratungs- und Supervisionsbereich (Straumann und Schrödter 1998, Terjung und Kempf 2001, Kunze 2003, Waldl 2004, Märtens, Speierer, Straumann und Zimmermann-Lotz 2006) werden mehrdimensionale und interdisziplinäre Blickwinkel sowie kognitiv geprägte Aspekte integriert. Ziel ist eine größtmögliche Übereinstimmung (Kongruenz) von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Zielen.

Personzentrierte Supervisor/Innen verstehen Strukturen und Systeme als von Menschen geschaffene und somit von Menschen veränderbare Gebilde. In diesem Sinne sind Bezugspunkte ihrer Beratungen in komplexen Systemen stets alle an dem Prozess be-

teiligten Akteure. Das System und seine Kommunikationen sind Thema, Adressatinnen bleiben aber immer die Personen, die im System kommunizieren. Insofern stellt sich in der Supervision nie, wie oft missverstanden, die Frage systemisch und/ oder personzentriert zu intervenieren, denn beide Perspektiven ergänzen sich (Kriz 2005 und Märtens 2006).

Die Nachfragen nach personzentrierten Beratungen – auch in der Form von Supervision – erfolgen im Kontext der „Modernisierung der modernen Gesellschaft“, wie Gisela Steenbruck (2005) es skizziert. Neben den traditionellen Aufgabenfeldern von Supervision wird in allen Bereichen des Netzwerk-, Change- und Innovationsmanagements, des Sozial- und Dienstleistungsmanagements, der Politik und Bildung sowie der Mediation in Konfliktfeldern zwischen individuellen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen ein zunehmender Bedarf entstehen (vgl. Göler, Heimer, Steinhage, Straumann und Zimmermann-Lotz 2006).

Bisher wurde in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen der Einfluss von organisatorischen und gesellschaftlichen sowie rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen auf die Wertentwicklung und persönliche Arbeitsgestaltung des Einzelnen zwar berücksichtigt. Unberücksichtigt blieb jedoch weitgehend, auf welche Weise diese in das jeweilige Selbstkonzept (Selbstverständnis und Selbstideal) der beteiligten Personen integriert werden. Denn, so die Grundannahme personzentrierter Supervision: Die persönliche Entscheidung, Vorgaben, die von Anderen und Fremden gemacht werden, zu übernehmen und Veränderungen mitzutragen und mitzugestalten oder nicht, ist der Dreh- und Angelpunkt in der Entwicklungszusammenarbeit. Ob und wie das mit den je einzelnen Personen und Akteuren in den Systemen gelingt, erweist sich in der Fähigkeit der Supervisorinnen und Supervisoren, Balance halten zu können zwischen individuellen und ökonomischen

Zielen, Machtansprüchen und Machtstrukturen sowie unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen und Anforderungen der Umwelt.

Theoretische Grundlagen

Der Personzentrierte Ansatz gründet sich auf die empirisch belegten Arbeiten von Carl R. Rogers zur Theorie einer konstruktiven Beziehungsgestaltung und Persönlichkeitsentwicklung (Rogers 1987). Grundlage bildet die Aktualisierungstendenz des Organismus in Richtung Selbsterhaltung und Selbstentfaltung. Diese Selbsterweiterungstendenz kann beim Menschen durch eine vertrauensvolle Beziehung mobilisiert und unter konstruktiv erlebbaren Lebens- und Arbeitsbedingungen aus ihren Fesseln befreit werden. Das innovationsförderliche Entwicklungs- und Beziehungsangebot in der personenzentrierten Beratung und Supervision ist daher gekennzeichnet von Transparenz und Offenheit, Kongruenz und Authentizität im Verhalten der Beraterin und des Beraters, durch Wertschätzung, vorurteilslose Wahrnehmung und Akzeptanz des Gegenübers sowie durch empathisches, einfühlen- des Verstehen (Rogers & Sanford 1985). „Es geht im Kern darum, die natürlichen Entfaltungs- und Wachstumsprozesse des Menschen durch Bereitstellen adäquater ‚Umgebungsbedingungen‘ ... zu fördern“ und „... darum, den inhärenten Strukturen und Möglichkeiten des jeweiligen Menschen (relativ zu seiner bio-psycho-sozialen Geschichte!) Rechnung zu tragen und Entwicklungsräume zur Verfügung zu stellen“ (Kriz 2002, S. 59). Die Zielsetzung des Ansatzes besteht darin, vorhandene Inkongruenzen über das (Sich-Selbst-) Verstehen zu überwinden und eine möglichst kongruente, stimmige, individuelle Handlungskompetenz im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe zu fordern und zu fördern. Als Handlungsort dieser Grundprinzipien sind die zwischenmenschliche Beziehung und der darin geführte Dialog anzusehen.

Dialogische Diagnostik und Differenzielles Inkongruenzmodell (DIM)

Die theoretischen und methodischen Grundlagen der dialogisch gestalteten personenzentrierten Diagnostik sind Positionen der Humanistischen Psychologie und

der damit im Einklang stehenden Charakteristika des Menschen, die von Rogers in seiner Theorie der Therapie, Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen (1987) postuliert wurden. Das von Speierer und Mitarbeitern aus der klient- bzw. personenzentrierten Gesprächspsychotherapie heraus entwickelte Differenzielle Inkongruenz Modell (DIM) (Speierer 1994) wurde im Kontext von Beratung, das heißt auch von Supervision und Coaching, weiterentwickelt. Mit der Hilfe dieses wissenschaftlich begründeten dialogischen Diagnostikverfahrens wird es in Supervisionen möglich festzustellen, in welcher Weise organisationale und gesellschaftliche Faktoren das Selbstkonzept der Menschen bedrohen, wo Ängste und Spannungen entstehen oder wo Widersprüchlichkeiten in Führungskonzepten und Inkongruenzen entstehen.

Die Vorstellungen von Rogers (1987, 1961) und Rogers und Sanford (1985), die allein sozialkommunikative Bedingungen für die Entstehung von Inkongruenzen verantwortlich machen, werden in dem Differenziellen Inkongruenzmodell (DIM) ergänzt und weiter ausdifferenziert. In diesem Modell wird die Aktualisierung als variable Größe betrachtet, die außer durch sozial-kommunikative durch individuelle Dispositionen sowie situative, strukturelle und gesellschaftliche und lebensereignisbezogene Faktoren beeinflusst wird.

Daraus ergeben sich praktische Konsequenzen für das diagnostische und beraterische Handeln in Supervisionen: Während nach der Rogers'schen Konzeption ein Beziehungsangebot im Sinne der bereits erwähnten Merkmale als hinreichend angesehen wird, bilden in dem erweiterten Modell eine zielgerichtete, aktualisierungsfördernde Diagnostik, Indikation und Beratung eine ganz wesentliche Grundlage professionellen Handelns. Dies umfasst die Integration von kontextrelevantem Wissen, Informationsvermittlung und kontextbezogenes methodisches Vorgehen.

Kongruenz gilt als handlungsleitend in dem Sinne, als bestehende Inkongruenzen überwunden oder als Teil des Selbstverständnisses betrachtet und somit integriert werden können. Dabei finden besondere Berücksichtigung (ausführlich hierzu vgl. Speierer et al. 2006) die Herstellung von Einklang, Verträglichkeit und Übereinstimmung zwischen dem Selbstkonzept und den Erfahrungen hinsichtlich der persönlichen Selbstwahrnehmung, der Wahrnehmung von bedeutungsvollen anderen Personen und der persönlichen Interaktion mit ihnen sowie Inkongruenz-

toleranz als Einstellung oder Fähigkeit, Widersprüche zu akzeptieren bzw. auszuhalten. Die Konsequenzen der Förderung von Kongruenz werden aus dieser differenzierten Sicht zu einem komplexen Unterfangen, das in personenzentrierten Supervisionen die Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel und daraus entstehender Dimensionen erfordert.

Der Personzentrierte Ansatz in Gruppen

Der Personzentrierte Ansatz wird zumeist verstanden als eine Konzeption für Einzelberatung. Nur am Rande erwähnt wird, dass Rogers den person-centered approach für die Arbeit in Gruppen angewendet hat und als Vater der Encounter-Bewegung gilt, die die Begegnung (encounter) in der Gruppe ermöglicht und fördert (Rogers 1974). Der Blick richtet sich zunächst auf das Geschehen in der einzelnen Person mit den personzentrierten Konstrukten für das innerpsychische Geschehen. Diese inneren Prozesse sind im Personzentrierten Ansatz explizit in den Kontext von Beziehungen, also auch von Gruppen, eingebettet. Die Person steht im Zentrum als soziales Wesen, das sich stets in zwischenmenschlichen Abhängigkeiten, Beziehungsmustern, Strukturen befindet (Schmid 1996).

Für die Arbeit mit Individuen in Gruppen und Systemen nach dem personzentrierten Konzept ergibt sich daraus eine ganz eindeutige Orientierung für die Interventionen: Sie müssen der Etablierung der genannten Beziehungsgestaltungskomponenten dienen. Die Wahl der Interventionsmethode hängt dann mit den persönlichen Vorlieben und der fachlichen Kompetenz der Supervisorin oder des Supervisors sowie der Akzeptanz durch die Gruppe zusammen.

Die Supervisionsleitung hat die Aufgabe, eine Atmosphäre des Vertrauens und gegenseitigen Respekts zu fördern. Dies geschieht, indem jeder Person im Rahmen des Kontextes die Möglichkeit gegeben wird, mit den je eigenen Motiven und Bedürfnissen, Denk-, Erlebens- und Verhaltensweisen in Erscheinung treten zu können (Kongruenz), durch die Erfahrung, als Person aber auch mit dem eigenen Fachverständnis gehört und verstanden zu werden (Empathie) und durch die Erfahrung, Anderes und zunächst Befremdliches als Horizont erweiternde Sicht zu erleben (Akzeptanz). Andererseits erweitert das Individuum, das sich kongruent, empathisch und

akzeptierend einbringt, das System um neue Erfahrungen. Die Gruppenatmosphäre verändert sich hin zu mehr Offenheit, was wiederum andere einlädt, sich mit den eigenen Kompetenzen, Gedanken, Interessen und Bedürfnissen einzubringen. Im Idealfall entsteht eine Atmosphäre, die Integration und Differenzierung auf höchstem Niveau ermöglicht.

Literatur

- Heimer, Thomas 2006: Der Konflikt zwischen individuellen und gesellschaftlichen Zielen im Innovationsprozess. In: Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt (in Vorbereitung)
- Kriz, Jürgen 2005: Personzentrierte Systemtheorie – Grundfragen und Kernaspekte. In: von Schlippe, Arist, Kriz, Jürgen und Christian, Willy (Hrsg.): Personzentrierung und Systemtheorie. Göttingen: Hogrefe
- Kunze, Dorothea 2003: Lerntransfer im Kontext einer personzentriert-systemischen Erwachsenenbildung. Köln: GwG
- Märtens, Michael (2006): Der systemische Blick in der Personzentrierung in: Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt (in Vorbereitung)
- Rogers, Carl R. 1961: On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin
- Rogers, Carl R. 1974: Encounter-Gruppen. München: Kindler
- Rogers, Carl R. 1987: Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Köln: GwG
- Rogers, Carl R. und Sanford, R. C. 1985: Client-centered psychotherapy. In: H.J. Kaplan und B. Sadock (Eds.): Comprehensive textbook of psychiatry. Baltimore: Williams und Wilkins
- Schmid, Peter F. 1996: Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Paderborn: Junfermann
- Schneider, Johann 2006: Interaktionstheoretische Grundlagen von Coaching und Supervision. In: Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt (in Vorbereitung)
- Speierer, Gert-Walter 1994: Das differentielle Inkongruenzmodell. Heidelberg: Asanger
- Speierer, Gert-Walter; Straumann, Ursula; Zimmermann-

- Lotz, Christiane 2006: Dialogische Diagnostik und Differenzielles Inkongruenzmodell. In: Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt (in Vorbereitung)
- Steenbuck, Gisela 2005: Zur Aktualität personzentrierter Begleitung und Beratung. Der Personzentrierte Ansatz – ein Klassiker im 21. Jahrhundert. In: Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung 2/05, S. 81-86
- Straumann, Ursula, Schrödter, Wolfgang 1998: Verstehen und Gestalten. Köln: GwG
- Straumann, Ursula 2001: Professionelle Beratung – Bausteine der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, Heidelberg: Asanger
- Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane 2006 (Hrsg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt (in Vorbereitung)
- Terjung, Beatrix, Kempf, Thomas 2001: Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung. Köln: GwG
- Waldl, Robert 2004: Personzentriertes Coaching. In: Person 2/2004, S. 164ff

Die TZI als Basiskonzept für Supervision

Entstehung und Konzept der TZI

Die Themenzentrierte Interaktion gehört zur Bewegung der Humanistischen Psychologie und ist immer Bewegung geblieben. Die Praxis der Gruppenarbeit, die Ausbildung in TZI und die Prägung der eigenen Arbeit durch TZI hatten lange Zeit Vorrang vor einer ausgefeilten Theoriebildung und vor der wissenschaftlichen Untermauerung und Evaluation.

Die Entwicklung der TZI begann mit Supervision, genauer mit Ausbildungssupervision: mit Kontrollsupervision. Die TZI entwickelte sich in einem Gegenübertragungsseminar, welches Ruth C. Cohn im Rahmen der Ausbildung von Psychoanalytikern in den fünfziger Jahren des vorigen Jahrhunderts in den USA leitete und in der die Teilnehmer/innen Fälle aus ihrer Praxis einbrachten mit dem Ziel, sich der eigenen Gegenübertragung bewusst zu werden, um sie dann für die therapeutische Arbeit nutzen zu können.

Die Besonderheit dieses Seminars und seines durchschlagenden Erfolges war vor allem dies: spontane und persönliche Mitteilungen der Teilnehmenden und der Leiterin. Besonders Letzteres war neu, da die Kontrollsupervisor/innen gemäß der psychoanalytischen Enthaltsamkeitsregel (Abstinenz) sich tunlichst der persönlichen Mitteilungen zu enthalten haben. Diese Tradition hat sich bekanntermaßen bis heute erhalten.

In der TZI sind Methode und Haltung gleichermaßen wichtig. Dies schlägt sich nieder in der TZI-Ausbildung. Sie bewirkt eine enorme Persönlichkeitsprägung; sie ist für viele eine hoch wirksame und nachhaltige Sozialisation im Erwachsenenalter; sie lässt Menschen zu „TZIler/inne/n“ werden. Dieses Phänomen löst bei Außenstehenden bisweilen die Assoziation von Kirche oder Gemeinde aus. Und in der Tat: TZI ist nicht nur Schule, sondern Gemeinde des Lebendigen Lernens.

Die TZI erscheint wissenschaftsferner und alltags-

näher als manch anderer Ansatz. Was es „bei TZI“ zu lernen gibt, nämlich wahrzunehmen und gewahr zu sein, was ist und was wirkt, und gleichsam homöopathisch darauf Einfluss zu nehmen, erscheint eher trivial und selbstverständlich – wie die Luft zum Atmen. Die TZI vermittelt Selbstverständlichkeiten wie etwa die, dass Menschen erfolgreich sind und zufrieden und dass Organisationen gut funktionieren, wenn im menschlichen Miteinander und im Arbeitszusammenhang die handelnden Subjekte, die Aufgaben, die Gemeinschaft und die Welt gleichermaßen wahrgenommen, wertgeschätzt und berücksichtigt werden.

Diese Überzeugung ist weniger als Ethik denn als die Phänomenologie der TZI zu verstehen. Diese Phänomenologie richtet ihr Augenmerk und ihre Forschung auf das, was ist und wirkt. Die TZI ist insofern eine Art Aktionsforschung, in der Leiter/in und Teilnehmer/innen immer wieder den Wirkungszusammenhang fokussieren und untersuchen.

Auf der einheitlichen Basis der Axiome und Postulate und des Vierfaktorenmodells (dargestellt als Dreieck in der Kugel) mit der Dynamischen Balance haben sich unterschiedliche Richtungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Ansätzen entwickelt. Als Hauptkonzepte, was TZI denn nun ist, sind auszumachen:

- Konzept für Gruppenleitung
- Kommunikations- und Kooperationssystem
- professionelles Leitungskonzept
- gesellschaftstherapeutisches Konzept
- Konzept zur Selbstleitung und Persönlichkeitsentwicklung
- professionelles (Handlungs-)Konzept.

Der Ansatz „TZI ist ein System der Kommunikation und Kooperation“ bedeutet z. B.: ICH – WIR – ES – GLOBE sind die Basisfaktoren der Kommunikation.

Dahinter steckt die Annahme, dass Ruth Cohn nicht neue Faktoren der Kommunikation erfunden hat, sondern dass sie gleichsam „Naturgesetze“ der gelungenen menschlichen Kommunikation und Kooperation aufgespürt und systematisiert hat. Sind sie in dynamischer Balance, d. h. ist der interaktive Wirkzusammenhang der Faktoren in einem überschaubaren Zeitrahmen ausbalanciert, dann gelingt die Kommunikation und die Kooperation. Ist das Zusammenspiel dieser Faktoren in einem System nachhaltig aus der Balance geraten, dann misslingt die Kommunikation, die Verständigung klappt nicht, die Beteiligten arbeiten schlecht zusammen, die Organisation funktioniert nicht optimal.

Nach diesem Ansatz ist jeder gelungene Schulunterricht „nach TZI abgelaufen“, unabhängig davon, ob die/der Unterrichtende dies so benennt. Im Einzelnen mag der Unterrichtspraxis eine wissenschaftlich ausdifferenzierte Didaktik zugrunde liegen. Aber: Dieses didaktische Konzept lässt sich auf die TZI zurückführen und auch jedes „pädagogische Naturtalent“ arbeitet auf der Basis der vier Faktoren und der dynamischen Balance.

Der in der TZI liegende Gegensatz von trivial/selbstverständlich/ einfach einerseits und hochkomplex andererseits bewirkt eine merkwürdige Erscheinung in der Vermittlung der TZI. Methodenlehrer an Fachhochschulen und Universitäten lehren TZI auf Basis der Kenntnis von Büchern. Die TZIlerin mit Lehrbefähigung dagegen lehrt die TZI auf Basis einer etwa zehnjährigen Diplombildung und eines darauf folgenden „Graduierungswegs“ von sicherlich fünf Jahren. Der Professor und die TZIlerin, beide „vermitteln“ TZI. Der Professor kann die Essentials der TZI-Methodik (Axiome, Postulate, Modell) in einer Vorlesung, vielleicht sogar in wenigen Vorlesungsstunden darstellen. Die TZIlerin will das Wesen der TZI vermitteln. Sie setzt vorrangig auf Erfahrung und deren Reflexion, erst dann auf Wissen. Sie ist fest davon überzeugt, dass die Integration von Methode und Haltung nur in Ausbildungskursen erfahren, dass sie nur über das Erleben gelernt werden kann.

Der Komplexität der Wirklichkeit begegnen bedeutet: Permanente Bereitschaft zur Reflexion, zur Selbst- und Prozessreflexion, d. i. Reflexion dessen, was wirkt, und derer, die wirken. Es bedeutet auch: Bereitschaft zur Bildung und Korrektur von Weltbildern und Welttheorien.

Die Zeiten, da TZI auf das Postulat „Störungen haben Vorrang“ beschränkt wurde, sind sicherlich vor-

bei. Aber die Störungs- und Fehlerfreundlichkeit hat die professionelle Haltung, die in der TZI-Ausbildung heranwächst bzw. gefördert wird, stark geprägt. Das Störungspostulat ist eine Aufforderung dazu, in der komplexen Wirklichkeit Irritation als Lernanlass anzunehmen und konstruktiv mit ihr umzugehen. In dieser Prägung liegt die TZI sehr nahe bei der Supervision, denn diese tritt auf den Plan, wenn es Störungen gibt. Es sei der Hinweis erlaubt, dass auch und gerade der lösungsorientierte Ansatz in der Supervision die nach Lösung rufende Störung und also die Kompetenz der Störungswahrnehmung existenziell braucht. Ohne Störung keine Lösung.

Besonderheiten der TZI-Ausbildung

Das Wahrnehmen, Reflektieren und Beeinflussen der „Selbstverständlichkeiten“ verlangt, dass man sich auf die Komplexität der Wirklichkeit, die eigene und die umgebende, einlässt und dass man sich beim Lernen Zeit lässt. So wird begreiflich, was zunächst verwundern mag, dass nämlich die Ausbildung zum TZI-Diplom bis zu der jüngst erfolgten Ausbildungsreform im Schnitt etwa zehn Jahre dauerte. Die lange Ausbildungszeit dient auch dem Ziel: Die TZI-Ausbildung soll eine deutlich wahrnehmbare Entwicklung der Persönlichkeit umfassen.

In den TZI-Ausbildungskursen findet nicht isoliertes Lernen statt, sondern dort geht es um Themen des eigenen Lebens. Die Selbsterfahrung ist an reale Alltagsthemen, die sorgfältig fokussiert und formuliert werden, gebunden. Die Arbeit der Teilnehmer/innen ist immer essentiell und existenziell; sie lernen die TZI „am eigenen Leib“. Diese Betonung des ICH-Faktors kann bei Außenstehenden zu dem Bild führen, in der TZI drehe sich alles um die Personen, also um ICH und WIR, und insofern sei die TZI nicht „gesellschaftstauglich“. Dem ist entgegenzuhalten, dass sich die Aufgabenbearbeitung mit TZI auf Sachinhalte richtet, die gleichzeitig persönlich und gesellschaftlich relevant sind.

TZI und Supervision

Für TZIler/innen ist Supervision immer ein fester Bestandteil der Ausbildung gewesen. Es wurde lange Zeit nicht zwischen Ausbildungssupervision und arbeitsbezogener Supervision unterschieden. Erst

recht war die Supervision als eigene Profession in der TZI-Öffentlichkeit nicht im Blick. Zwei Ereignisse haben das Verhältnis der TZIler/innen zur Supervision verändert:

Der erste Professionalisierungsschritt, der breite Auswirkungen hatte, war die Etablierung einer Ausbildung von Supervisor/innen durch den Verein (zunächst: Arbeitsgemeinschaft) für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der themenzentrierten Interaktion ab dem Jahre 1990. Die Ausbildungstätigkeit dieses Vereins hat in der TZI-Öffentlichkeit die Unterscheidung von Supervision in der Ausbildung und Supervision als eigener Beratungsprofession für Arbeit und Beruf vorbereitet.

Das zweite Ereignis: Im Jahre 1997 kam der erste Überblick über das Arbeiten mit dem System der TZI im Metier Supervision in der Reihe „Aspekte themenzentrierter Interaktion“ unter dem Titel „Themenzentrierte Supervision“ als Sammelband heraus. Dieser Band hat die Supervision aus der TZI herausgelöst, die Supervision außerhalb der TZI deutlich in den Blick der TZI-Öffentlichkeit gerückt und die Facetten der Supervision auf der Grundlage der TZI einer breiteren Fachöffentlichkeit bekannt gemacht.

Heute ist Supervision für die meisten, die mit TZI arbeiten, ein Metier, ein Format neben anderen, z. B. neben Schulunterricht und verschiedenen Ausprägungen der Erwachsenenbildung. In der Supervisionspraxis von TZIler/innen und erst recht in der erwähnten Supervisionsausbildung stellt die TZI als methodenplurales System die Basis, auf der unterschiedliche methodische Ansätze integriert werden. Dort haben systemische Interventionen ebenso Platz wie psychoanalytische Sichtweisen oder gestaltpädagogische Techniken. Eine Folge dieser „methodischen Offenheit“ mag sein, dass der TZI-Ansatz nicht so profiliert, konturiert und spezifisch erscheint wie etwa der systemische.

Was sind die Hauptmerkmale der Supervision mit dem Basiskonzept der TZI?

Kennzeichnend für die Gruppenarbeit nach TZI ist die umfangreich praktizierte Prozessreflexion. Diese im Zentrum lässt jede TZI-Arbeit an beruflichen und arbeitsbezogenen Themen als Supervision erscheinen. Die Fähigkeit zur gediegenen Prozessreflexion bringt manche TZI-Gruppe in die Nähe zu einer Supervisionsgruppe. Die hohe Kompetenz, Gruppen und Ein-

zelne zur Prozess- und Selbstreflexion anzuleiten, beschert erfahrenen TZIler/innen vermehrt Anfragen für supervisorische Arbeiten, auch ohne dass sie eine Supervisionsausbildung durchlaufen haben.

Die Nähe der TZI zur Supervision liegt in den Elementen:

- Prozessreflexion
- Selbstthematisierung
- Intervenieren in dem Bewusstsein, selbst Teil des aktuell arbeitenden Systems zu sein
- Kompetenz der Störungswahrnehmung und -bearbeitung
- Systematische Sicht auf die umgebenden Verhältnisse, Rahmenbedingungen (GLOBE).

Was macht eine TZIlerin in der Leitung von Supervision?

Zunächst einmal das, was wohl alle Supervisor/innen tun: öffnen und fokussieren; Berichte und Reaktionen/ Resonanzen ermöglichen und auslösen, dann thematisch bündeln und eine Entscheidung über das zu bearbeitende Thema bzw. über den nächsten Arbeitsschritt herbeiführen. Die supervisorischen Interventionen der TZIlerin – selbstredend auch des TZIlers – werden sich nicht krass von denen anders geprägter Supervisor/innen unterscheiden. Von ihr sind lediglich mehr Selbstaussagen in der Supervision zu erwarten. Sie versteht sich als Leiterin der Supervision und gleichzeitig als Teil des aktuellen Systems, welches Supervision vollbringt. Als Supervisionsleiterin hat sie das Ziel, Transparenz zu schaffen. Dies versucht sie einmal, indem sie authentische Selbstaussagen anstößt und verstärkt, zum anderen aber auch, indem sie sich selbst zur Prozessunterstützung mitteilt und so Modell für die Teilnehmenden ist („Modellpartizipantin“). Die TZIlerin geht also auch als Supervisorin in die Rolle der Teilnehmerin – wenn auch beträchtlich sparsamer, d. i. selektiver als z. B. in der Leitung eines Persönlichkeitskurses.

Der Hauptunterschied zwischen der Supervision auf der Grundlage der TZI und anders geprägter Supervision dürfte im begleitenden Hintergrund liegen: im Blick auf den Prozess und im begleitenden Nachdenken über die Beiträge oder Ereignisse, die dem Supervisionsgeschehen eine Wendung geben. Die TZIlerin hat als „Kompass“ des Reflektierens und supervisorischen Intervenierens das „Vierfaktoren-

modell“ und als Leitungskonzept die Dynamische Balance. Von diesen beiden Elementen lässt sich die Supervisorin, die auf der Grundlage der TZI arbeitet, leiten. Sie bestimmen ihre Vor- und Nachbereitung von Supervisionssitzungen. Sie sind allgemein das Kernstück ihres professionellen Konzepts der Kommunikation und Kooperation im Dialog, in Gruppen, in Teams und anderen Organisationseinheiten. Das Vierfaktorenmodell ist ihr Reflexions- und Strukturierungsmodell.

Der Misserfolg der TZI-Gruppenarbeit, erst recht der supervisorischen Arbeit auf der Grundlage der TZI droht dort, wo die Leiterin bzw. Supervisorin der Themensetzung den Vorrang vor der Anleitung zur Reflexion gibt. Hier gilt die Warnung, die auch beim supervisorischen Arbeiten auf der Basis anderer Konzepte zu beherzigen ist: System- und Methodenkompetenz können die angestrebte „Selbstaufklärung“ der Supervisand/innen torpedieren, wenn sie zur Unsicherheitsreduktion der Supervisorin eingesetzt werden. TZIler/innen mögen mehr als andere Supervisor/innen in der Gefahr stehen, das konstruktive Aushalten der supervisorischen Machtlosigkeit abbrechen und sich durch strukturierendes Meistern der Situation – z. B. mit Hilfe eines Themas, das den Prozess „weiterbringt“ – aus der Unsicherheit zu ziehen.

Thema und Strukturierung sind dennoch hilfreiche Werkzeuge, auch in der Teamsupervision bzw. in der Supervision im Rahmen von Organisationen, solange sie dienend und sparsam eingesetzt werden. Dies ist dann der Fall, wenn die Leiterin/ Supervisorin nur das prägnant formuliert, was die Falleinbringerin als ihr Anliegen anspricht oder was in der Gruppe, in der Organisationseinheit thematisch in der Luft liegt oder unter der Decke ist. Schwelendes oder Untergründiges behutsam in die Sprache zu bringen, das hat die TZIlerin gelernt. Dadurch, dass sie das Thema nicht wie in der TZI-Gruppe setzt, sondern mit den Teilnehmer/innen gemeinsam findet, dadurch, dass sie das Erspürte bzw. Vermutete als Aufgabe oder besser noch als Hypothese ausspricht, wird es zum Gegenstand der gemeinsamen Reflexion und damit bearbeitbar und lösbar.

Literatur

- Ruth C. Cohn: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975
- Karin Hahn u.a. (Hg.): Themenzentrierte Supervision. Mainz 1997
- Zeitschrift „Themenzentrierte Interaktion (TZI)/ Thementcentered Interaction (TCI)“. Erscheint seit September 1987 im Matthias-Grünwald-Verlag in Mainz
- Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion e.V., Kontaktperson: Helmut Reichert, www.supervisionsausbildung.net

Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als handlungsleitendes Supervisionskonzept

Supervision als Auftrag zur Handlungsforschung

Supervision ist die Kunst, sich aus beruflichen Verwicklungen zu entwickeln und sich unter Anleitung einer Supervisorin, eines Supervisors einen Überblick und neue Handlungsmöglichkeiten zu verschaffen. Sie nimmt die Arbeitswirklichkeit, die Dynamik von Personen und ihren Handlungen sowie die sozialen, gesellschaftlichen Kontexte in den Blick und fördert dadurch das Verständnis psychischer, interaktiver und organisationaler Probleme und Konflikte, auch in ihrer wechselseitigen Wirkung. Ziel ist es, alltägliche, schwierige und konflikthafte Situationen zu begreifen und dabei Fachwissen und Werte, Denken und Fühlen, Handeln und Überzeugungen in Einklang zu bringen, um so eine zur Situation und den Personen passende Handlungsfähigkeit neu- oder wiederzugewinnen.

Soziodrama, Soziometrie und Psychodrama als Theorie und Methodik der Handlungsforschung

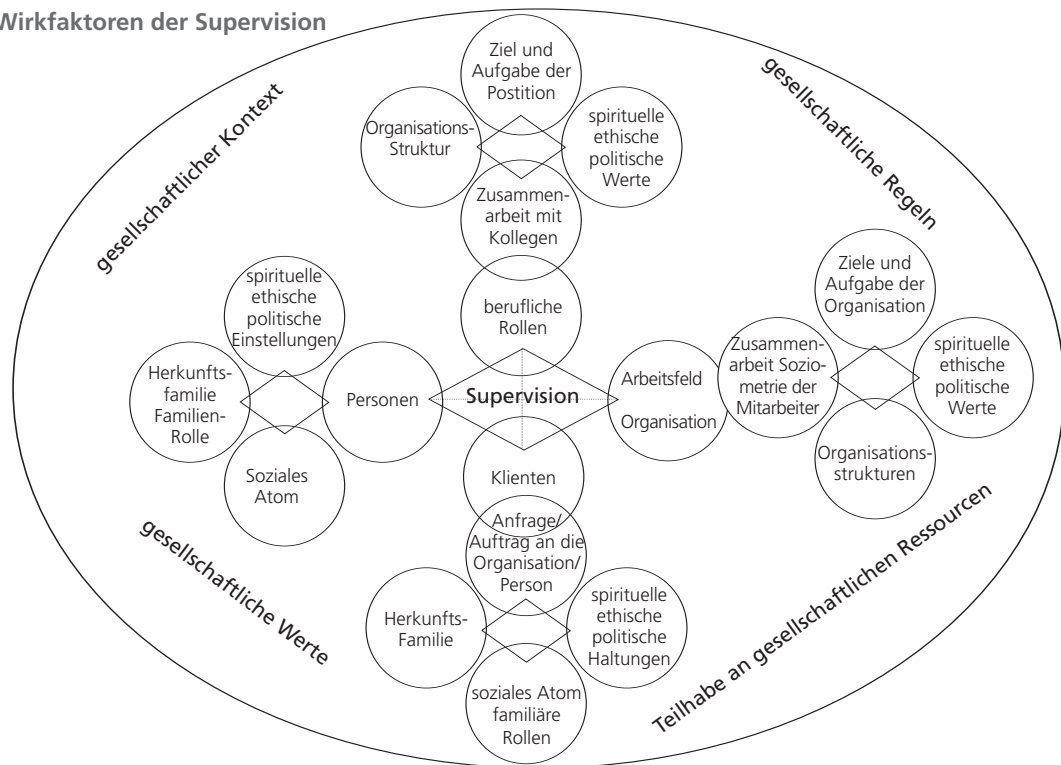
Jakob Levy Moreno (1889-1974) hat seine Ideen zum Psycho- und Soziodrama und zur Soziometrie aus ganz unterschiedlichen Quellen entwickelt: Er hat Kinder beim Spielen und die dabei spontan entstehenden Abläufe beobachtet, als Arzt hat er sich in Flüchtlingslagern um die Lösung von Krisen des Zusammenlebens gekümmert, er hat betriebliche Strukturen untersucht und mit der klassischen Klientel der Sozialarbeit unter Einbeziehung ihrer sozialen Lebenswelt gearbeitet. Und er hat sich mit dem Theater beschäftigt: „Die Welt ist eine Bühne und der einzelne Mensch ein Schöpfer darin“ (vgl. Moreno, 1949).

Seine Arbeit war durch das Erleben politischer und

sozialer Umbrüche (Wien der 20er Jahre, die USA zwischen 1930 und 1960), durch seine spirituell-philosophische Herkunft (chassidisch-sephardisches Judentum) und seine Berufsrollen und Praxiserfahrungen (Sozialarbeiter, Philosoph, Arzt, Theaterinitiator, Forscher) geprägt. Ähnlich wie bei der ursprünglichen Theoriebildung der Psychoanalyse geht es ihm um eine umfassende Wahrnehmung des Menschen in seinen vielfältigen Kontexten. Er versucht damit, Menschen in ihren persönlichen, psychischen, sozialen und universellen Handlungsweisen zu verstehen und mit ihnen als Forschungssubjekte Möglichkeiten kreativer Lebensbewältigung zu schaffen. Das Psychodrama ist dabei in die Theorie des Pragmatismus eingebunden, zu dem das Erforschen sozialen Zusammenlebens, der Entwicklung von Demokratie und sozialer Verantwortung gehören. Moreno geht von der gleichzeitigen Wahrnehmung einzelner Menschen und ihrer sozialen, institutionellen Kontexte aus. Sein Interesse gilt vor allem der interpersonellen Dynamik von Individuen, ihrem Erleben und Handeln. Zunächst bilden sich – so Moreno – die psychosomatische, später die psychische und dann die sozialen Rollen heraus. Intrapsychische Konflikte sind für ihn vor allem Ergebnisse missglückter Begegnungen von Menschen und von Rollenkonflikten.

Supervision kann an Morenos Rollentheorie, seinem Konzept der Begegnung mit dem Rollentausch und Perspektivenwechsel, seiner Theorie zur Entwicklung von Kreativität, den Erkenntnissen der Soziometrie und der sozialen Interaktion, seinem Forschungsansatz und seiner grundlegenden Haltung gegenüber den Menschen in Organisationen gut anknüpfen. Er begreift Menschen immer als Handelnde und nicht als zu Behandelnde und postuliert die aufklärende Wirkung der Wahrnehmung komplexer Zusammenhänge. Ausgehend vom Denken und Fühlen

Wirkfaktoren der Supervision



wird mit der Aktionsmethode im Handeln verstanden und ein Sinn für Varianten und Lösungen erlebt.

Die Komplexität des Geschehens macht die Grafik deutlich, die die Supervision mit den Sichtweisen Sozio- und Psychodrama verbindet. Sie erweitert das Modell der vier Faktoren von Wolfgang Weigand (vgl. Supervision Heft 11, 1987 S. 27).

wie auch der Supervisand/innen wahrzunehmen, psychologisiert und individualisiert in der Regel die Probleme und wirkt damit dem aufklärenden, kritischen Impuls von Supervision entgegen.

Wahrnehmung komplexer Zusammenhänge - Praxistheorie komplexer Interaktionen

In der Tradition Morenos gedacht, müssen Supervisor/innen, die mit einem psychodramatischen Supervisionskonzept arbeiten, besonders auf die Schnittpunkte zwischen Person, beruflicher Rolle, dem Arbeitsfeld, der Organisation und den Klienten, Kunden sowie den gesellschaftlichen Kontexten in seinen Wechselwirkungen achten. Diese Kontexte sind komplexer als das zunächst rein individuelle Erleben als Innenleben. Sie beeinflussen nachhaltig Wahrnehmung und Verarbeitung. Die Ursachen von Konflikten und damit auch die Klärungsmöglichkeiten liegen häufig außerhalb der einzelnen Person. Die Suche nach den Ursprüngen der Verwicklungen ist somit ein wichtiger Teil des Supervisionsprozesses. Vorrangig die innerpsychischen Realitäten der Klienten/ Kunden

Zentrale Vorgehens- und Wirkungsweisen

Elemente und Grundlagen des Psychodramas und der Soziometrie sind in viele Supervisionsverfahren eingegangen. Oft sind sie als einzelne Techniken präsent: Rollenspiel und Rollentausch, sharing, Arbeit mit Symbolen, Aufstellungen, Zukunftsproben und Zeitlinie usw. Es ist aber weithin unbekannt, aus welchen theoretischen Kontexten sie stammen. Psychodrama, Soziometrie und Soziodrama gehen auf die Beobachtung von Alltagshandlungen zurück. Theorie und Praxis sind in enger Verknüpfung daraus entstanden und im besten Falle helfen sie die Welt zu begreifen und menschenfreundlich zu gestalten. Werden einzelne Methoden unreflektiert aus dem Zusammenhang gelöst, sind sie zwar wirksam, aber nicht heilsam. Professionell durchgeführte Arrangements führen zu erleichternden Erkenntnissen, reduzieren Versagensgefühle und Beschämung, auch durch geteilte Erfahrungen mit Kolleg/innen, die kompetente Selbststeuerung ermöglichen. Das ge-

meinsame Erkennen von Verwicklungen, das Entdecken neuer Handlungsmöglichkeiten und Kreativität fördernder gemeinsamer Strukturen ist das Ziel.

Die folgenden, in Auswahl dargestellten zentralen Aspekte sind jeweils miteinander verbundene Teile eines wie oben beschriebenen ganzen Systems. Sie sind in Einzelsettings genauso anwendbar wie in Gruppen oder Teamsupervisionen.

— *Rollenentwicklung, Rollenübernahme und Rollentausch*

In vielfältiger Weise sind Mitarbeitende mit ihrer eigenen Rolle oder mit denen ihrer Kund/innen beschäftigt. In der sozio-psychodramatischen Supervision wird die Diagnose/ Analyse dieser Situation mit ihren Rollenanforderungen, den institutionellen, sozialen und individuellen Möglichkeiten handelnd erforscht. Die Entwicklung und Übernahme neuer Rollen wird praktisch im Spiel erprobt und auf seine Wirkungen in das Umfeld überprüft.

Der Rollentausch mit einem/r Mitarbeitenden, einem/r Kund/in macht Perspektivwechsel möglich und eröffnet Erkenntnisse über den anderen. „Die Welt aus den Augen der anderen zu sehen“, um die eigenen Rolle und entsprechende Handlungsweisen passend zum Anlass zu gestalten, ist ein zentraler Erkenntnisweg, der alle Sinne einschließt und im Gedächtnis bleibt. Es sammelt sich dadurch auf die Dauer ein Schatz professionellen Erfahrungswissens an.

— *Soziale Einbindung*

Die Frage, wie Organisationen in aktuelle Marktprozesse eingebunden und positioniert sind, spielt eine wesentliche Rolle für das Überleben einer Organisation. Ebenso ist die Einbindung einzelner Abteilungen und Teams wie auch einzelner Mitarbeitender in die Gesamtorganisation relevant. Die Frage der produktiven Kooperationsbeziehungen ist auf allen Ebenen lebenswichtig und ebenso wenig dauerhaft stabil. Sie sind häufig Thema in den Supervisionen und sie können u. a. mit der soziodramatischen Netzwerkanalyse erforscht werden (s. Kersti Weiß, Handbuch Soziodrama, S. 43 ff). Die Erforschung dieser Bezüge baut auf Morenos Theorie der sozialen Einbindung der Einzelnen auf. Er geht davon aus, dass Menschen nur in sozialen Kontexten zu anderen langfristig gut leben können. Verlieren sie ihre Bezüge, sterben sie letztlich einen sozialen Tod. Die Methode des „Sozialen Atoms“

wurde als Messinstrument zur Analyse des Netzwerkes persönlicher Beziehungen entwickelt, die von Gruppen geht auf die soziometrische Forschung und Umgestaltung von Arbeitsbezügen zurück.

— *Entwicklung von Spontaneität und Kreativität*

Morenos Vorstellung des Menschen sieht diesen als Gestalter und Schöpfer eingebunden in die Schöpfung und diese mitgestaltend. Spontaneität meint, auf aktuelle Situationen passend reagieren, Kreativität, Stimmiges und Neues entwickeln und gestalten zu können.

Supervisand/innen kommen nicht zuletzt in Supervision, weil sie in der aktuellen Situation diese Fähigkeit verloren haben. Verwirrende Anforderungen und aktuelle Überforderungen lassen Mitarbeitende wie Führungskräfte auf alte, scheinbar sichere Rollenmuster zurückgreifen. Das handelnde Begreifen der Ausgangslage, die Wiedergewinnung eines Überblicks und des Bezuges zu sich als handelndes Subjekt setzen in der Supervision produktive Kräfte frei („Flow“).

— *Probearbeiten – Zukunftsproben*

Durch die Veränderung von Raum und Zeit auf der Bühne ist der Sprung in einen anderen Rahmen, in eine zukünftige Zeit möglich. Dabei kommt es nicht darauf an, wie weit der zeitliche Abstand und wo der Ort ist. Wirksam ist der Aufbau der Szene. Im Bühnenraum wird die Zukunft etabliert. Die Zeit, der Ort, die Stimmung, die anwesenden Personen, Rollen oder Tätigkeiten, Aufgaben, Themen werden aufgebaut. Die Perspektive eines guten Ausgangs des Konfliktes, des Vorhabens mobilisiert Kreativität. Überraschende Kräfte und Bewegungen werden möglich, Risiken sichtbar. So kann ein Team, das die Relevanz und den Erfolg seiner zukünftigen Arbeit erproben will, den binnenorientierten Blick überwinden und relevante Rollen von außen besetzen: Klient/innen / Kund/innen, die Öffentlichkeit, die Konkurrenten, Kooperationspartner, Träger usw. Im soziodramatischen Stegreifspiel wird so die Wirkung der Veränderung erlebt.

Einblick aus der Praxis

Eine Supervisandin schildert ihre Situation als Leiterin eines Altenwohnheimes mit Pflegestation. Es kommen zunehmend verwirrte Menschen mit Alzheim-

ersymptomatik in das Heim. Die bisherigen Konzepte reichen nicht mehr aus, das Personal ist überlastet, eine Personalaufstockung nicht möglich. Ihr Wunsch, den Bewohnern einen sinnvollen Rahmen und zu-friedenstellende Lebensbedingungen zu bieten, wird nicht mehr recht erfüllt. Die Supervisorin ist kurz davor aufzugeben, den Job zu wechseln oder in eine Art Apathie, Handlungsunfähigkeit zu fallen.

Als Supervisorin fordere ich sie auf, die Situation mit Symbolen aufzubauen. Es entsteht innerhalb kurzer Zeit ein Bild der Institution, ihrer Mitarbeiter/innen, der Klient/innen und ihrer Angehörigen, der Umwelt, der Ökonomie und ihrer eigenen Position im Ganzen. Im gemeinsamen Betrachten bekommt die Supervisorin einen ersten Überblick über ihre Situation. Allein die Tatsache, dass sie die Symbole in die Hand nehmen kann und sie im wahren Sinne des Wortes das komplexe innere und äußere Erleben überblicken kann, ermöglicht ein Auftauchen aus der erlebten Ohnmacht, ein erster Schritt aus der Apathie.

Im Rollentausch der Supervisorin mit Einzelnen bzw. Teilen der symbolischen Installation werden die Dynamik, die Bedürfnisse und die Probleme aus deren Perspektive erforscht. Auch die Anforderungen an ihre Rolle als Leitung formuliert sie aus dem Rollentausch heraus. Es wird u.a. deutlich, dass besonders die Unruhe und der Bewegungsdrang der Alzheimerpatienten das Fass zum Überlaufen bringen: Diese brauchen dringend Bewegung und zugleich sichere Strukturen. Die Öffentlichkeit ist im Rollentausch nicht ganz so gnadenlos, wie die Supervisorin zunächst angenommen hatte. Die Ökonomie setzt Grenzen. Durch den Perspektivwechsel wurde ihr deutlich, dass sie auch unter veränderten Bedingungen ihre Werte und Ziele verwirklichen kann: Im Gespräch (Zukunftsprobe) mit ihren Mitarbeiter/innen, Angehörigen und ihrem Träger entstand die Idee, durch räumliche Veränderungen in Haus und Garten Wege und Aktionsräume für selbstständige Bewegung der Bewohner/innen zu ermöglichen. Diese Erkenntnis war vor allem dadurch möglich, dass die Supervisorin ihre eigene Bewegungs- und Handlungsfähigkeit wiedergewonnen und Ideen zur Erprobung entwickelt hatte.

Ausblick

Supervisor/innen können sich aus sozio-psychodramatischer Sicht in der Bewegung von Diagnose und Intervention in die verschiedenen Rollen innerhalb und relevante

Rollen außerhalb eines Unternehmens hineindenken. Sie sammeln durch dieses Training mit der Zeit immenses „Erfahrungswissen“ darüber, wie die Welt aus den Augen anderer aussieht. Sie können die Teil-Realitäten komplexer Zusammenhänge in ihren jeweiligen Kontexten erfassen und damit in der speziellen Weise begreifen. Mit den Supervisor/innen daraus einen „mehrperspektivischen Blick“ zu entwickeln, ist ein wesentlicher Teil der Verstehens- und Vermittlungsaufgabe. Das theoretische Konzept und die Methodik des Psychodramas ermöglichen ein solches Vorgehen durch das beinahe gleichzeitige Einnehmen der verschiedenen Perspektiven.

Humorvoll mit allen Sinnen die komplexe Welt zu begreifen und die eigene Verortung darin spielerisch (wieder) zu gewinnen – ein Ziel Morenos und der Supervision.

Literatur

- Bosselmann, R.; Weiß, K., Rollentausch in der Organisationsentwicklung in: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2003
- Buer, F. H. G., Praxis psychodramatischer Supervision, Wiesbaden 2004
- Gellert, M., Nowak, K., Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Meezen 2004
- Hutter, C., Psychodrama als experimentelle Methode, Münster 2000
- Kramer, J., Ameln v. F., Führung aus neuer Perspektive in: Organisationsentwicklung; Supervision, Coaching, Heft 2/2005
- Krüger, T. R., Kreative Interaktion, Göttingen 1997
- Marx, S., Morenos Rollentheorie als „Landkarte“ im psychodramatischen Einzel-Coaching, in: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2006
- Schacht, M., Spontaneität und Begegnung, München 2003
- Weiß, K., Blickrichtungswechsel – Soziodrama in der Supervision, in: Handbuch Soziodrama, Hg. Thomas Wittinger, Wiesbaden 2005
- Weiß, K., Psychodrama – Soziometrie- ein Supervisionskonzept, in: Variationen des Psychodramas, Hg. Bosselmann, Lüffe-Leonardt, Gellert, 1996
- Weiß, K., Beweglich und stabil auf schwankendem Boden – Supervision von Führungskräften, in: Management sozialer Organisationen, Hrsg. Marlies Fröse, 2005
- Zeintlinger-Hochreiter, K., Kompendium der Psychodramatherapie, Köln 1996

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv)

- ist der Berufs- und Fachverband der Supervisor/innen Deutschlands mit mehr als 3.600 Mitgliedern und über 40 angeschlossenen Weiterbildungsstätten
- setzt sich seit 1989 für die Qualitätsentwicklung von Beratung ein (www.dgsv.de/qualitaet.htm)
- zertifiziert Weiterbildungen in Supervision (www.dgsv.de/ausbildung.htm)
- bietet Kund/innen ihrer Mitglieder eine Ombudsstelle als Teil des Beschwerdemanagements
- stellt Information und Beratung zu allen Fragen personen- und organisationsbezogener Beratung zur Verfügung
- betreibt die website www.dgsv.de mit integrierter Mitgliederdatenbank
- veranstaltet Tagungen und Konferenzen mit allen an der Beratung beteiligten Interessengruppen
- fördert die Forschung zu Supervision und unterstützt wissenschaftliche Anstrengungen im Bereich der Beratung
- ist europäisch in der ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) und national in der DGfB (Deutsche Gesellschaft für Beratung e.V.) vernetzt
- führt verschiedene Projekte zur Entwicklung von Supervision in einzelnen Branchen durch (www.dgsv.de/projekte.htm)

Autorinnen und Autoren

Erdmute Bartsch

Dipl.-Supervisorin, Supervisorin DGSv, Gruppenanalytikerin DAGG, Balintgruppenleiterin AGBB; selbstständig tätig in Hannover
ErdmuteBartsch@aol.com

Annette Bertrams

Dipl.-Supervisorin, Supervisorin DGSv, freiberuflich tätig in Fortbildung, Coaching, Organisationsentwicklung, Lehraufträge an der Uni Fribourg CH und der KFH Freiburg
annette.bertrams@balcab.ch

Gisela Bögle

Supervisorin DGSv, Gruppenanalytikerin GAG, NLP Practitioner, Trainerin, freiberuflich tätig in Supervision, Teamentwicklung und Organisationsberatung
boeglegisela@arcor.de

Kurt Buchinger

Prof. Dr., Supervisor DGSv, Lehrstuhl für Organisationsberatung an der Universität Kassel, systemischer Organisationsberater, Psychoanalytiker
kurtbuch@uni-kassel.de

Wolfgang Dinger

Supervisor DGSv, Weiterbildung in Gruppenanalyse (IGA Heidelberg), Leiter der Fachgruppe Supervision und Gruppenanalyse
w.dinger@web.de

Hans-Joachim Eberhard

Dr., Dipl. Psych., Supervisor DGSv, Gruppenanalytiker, Psychoanalytiker, freiberuflich tätig in Supervision, Coaching und Training
Hans-Joachim.Eberhard@t-online.de

Susanne Ehmer

Prof. Dr., Supervisorin DGSv, Evangelische Fachhochschule Freiburg, FB Management, Bildung, Organisation – Masterstudiengang Supervision
ehmer@efh-freiburg.de

Oliver König

Dr., Supervisor DGSv, Trainer für Gruppendynamik DAGG, Heilpraktiker (Psych.-Th.), PD an der Uni Kassel, Mitherausgeber der Zeitschrift „Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik“
okoening@netcologne.de

Heidi Möller

Prof. Dr., Dipl.-Psych., Supervisorin DGSv, Organisationsberaterin, Lehrstuhl für Theorie und Methodik und Beratung, Universität Kassel
heidi.moeller@uni-kassel.de

Harald Pühl

Dr., Supervisor DGSv, Coach, Organisationsberater und Mediator, Leiter des Instituts TRIANGEL – Supervision, Organisationsberatung und Familientherapie, Berlin
H.Puehl@gmx.de

Kornelia Rappe-Giesecke

Prof. Dr., Supervisorin DGSv, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der FH Hannover
oe@rappe-giesecke.de

Helmut Reichert

Supervisor DGSv, Lehrbeauftragter für TZI, Ausbildungsleitung im Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der TZI, Asbach-Löhe
Reichert.Asbach@t-online.de

Ursula Straumann

Prof., Dipl.Psych. und Dipl.Päd; Supervisorin DGSv, Professorin am FB Soziale Arbeit und Gesundheit an der Fachhochschule Frankfurt am Main – Studiengang Beratung in der Arbeitswelt. Coaching und Supervision
U_Straum@fb4.fh-frankfurt.de

Kersti Weiß

Dipl. Psych., approb. Psychoth., Supervisorin DGSv, Studienleiterin für Supervision im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Ev. Landeskirche in Hessen und Nassau
info@kersti-weiss.de

Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.

Lütticher Straße 1-3 50674 Köln
Telefon 0221-92004-0 Telefax 0221-92004-29
info@dgsv.de www.dgsv.de