



Die Supervision der nächsten Dekade

Wir haben 5 Supervisor*innen und Coaches gebeten, ihre wichtigsten Regeln* für die Supervision der nächsten 10 Jahre zu formulieren. Hier sind sie.

Für das Format Supervision und die, die Supervision ausüben, scheint mir mit Blick auf die nächsten 10 Jahre folgendes wichtig:

1. Supervision ist ein Raum der Entschleunigung.
2. Supervision muss sich auch digital entwickeln.
3. Supervision muss für neue Arbeitsfelder wie z. B. Start-ups, agile Teams sichtbar und erfahrbar werden.
4. Wir müssen uns mit gesellschaftlichen Themen wie Rassismus, Sexismus o. ä. auseinandersetzen
5. Supervision muss Traumatisierungen erkennen.
6. Supervision muss die eigene Haltung zu LGBTQ* reflektieren.
7. Supervision muss den gesellschaftlichen Wandel (z. B. Spaltung der Gesellschaft) im Blick haben.
8. Supervision darf sich nicht nur abgrenzen, sondern muss sich auch mit anderen Formaten wie Therapie, Coaching, Organisationsberatung verbinden.
9. Supervision muss sich als Gegengewicht zu Effektivierung, Optimierung und ähnlichen Phänomenen verstehen.
10. Supervision muss den »Fall«, die Klientel, die realen Personen, mit denen der/die Supervisand*in zu tun hat, im Blick behalten.

Dass all dies Bedeutung haben wird, ist im Moment meine Hypothese. Zentral scheint mir, dass die Standards der DGSv Raum lassen für aktuelle gesellschaftliche Phänomene, damit sich Supervision und Coaching entsprechend entwickeln können.

IRMENGARD HEGNAUER-SCHATTENHOFER ist seit 1989 freiberuflich tätig als Supervisorin/Coach, Trainerin und Therapeutin.

1

IRMENGARD HEGNAUER-SCHATTENHOFER

Ein Gegengewicht zur Effektivierung bilden

DR. BERNARD LEMAIRE

Digitale Seriosität entwickeln

Meine »10 wichtigsten Regeln« für die nächste Dekade der Supervision sind die folgenden acht (manches galt auch schon für die letzten zwei, drei, vier Dekaden):

1. Unterschätze nicht die Bedeutung der Organisation – nicht jeder Konflikt liegt in der Persönlichkeit der Beteiligten begraben.
2. Rücke von der Gewissheit ab, dass die da oben immer die Bösen sind.
3. Mache nicht jede Managementmode mit, wie z. B. gerade Agilität – es ist oft entweder unpassend und/oder auch alter Wein in neuen Schläuchen. Die »lernende Organisation«, die »flachen Hierarchien« lassen grüßen ...
4. Allparteilichkeit heißt auch den Blick der Parallel-Hierarchie ins Spiel zu bringen. Betriebs- und Personalrat und Mitarbeitervertretung sind wichtige Akteure bei der Gestaltung »guter Arbeit«. Und auch dazu will ja Supervision einen Beitrag leisten.
5. Leitung und mehr noch Führung ist – vor allem in sozialen Organisationen – eine ungeliebte Aufgabe. Widerstehe der Versuchung, die Leitung des Teams, die dir indirekt angeboten wird, zu übernehmen.
6. Zu dir oder zu mir – das war immer die Frage nach dem Ort, an dem Supervision stattfindet – also in meinen Praxisräumen oder in der Arbeitsstelle. Die neue Frage heißt zusätzlich: präsent oder digital. In den nächsten Jahren, auch nach dem Ende der Pandemie, wird die Beratung durch digitale Medien weitaus länger als nur die nächsten zehn Jahre ihren Platz haben. Zu Recht! Auch hier ist gute und seriöse Beratung möglich.
7. Hinterfragen, neugierig – auch erstaunt – sein, ist besser als zu wissen, wo es langgeht.
8. Lösungsorientiertes Arbeiten bedeutet Festgefahrenes, Verhärtetes lösen, wieder ins Fließen bringen, nicht eine Lösung (=Ergebnis) präsentieren.

DR. BERNARD LEMAIRE – bis Ende 2020 Professor für Sozialpädagogik – ist Supervisor (DGSv), Organisationsberater, TZI-Lehrbeauftragter (RCI).

Vielleicht ist es kein Zufall, dass die Frage nach den »Regeln für die Zukunft« mitten in der Covid-19-Pandemie gestellt wird. In den vergangenen Monaten haben wir oft gehört, dass die aktuelle gesellschaftliche Situation wie unter einem Vergrößerungsglas wichtige Themen sichtbar macht. So auch in der letzten Ausgabe des Journal Supervision mit Texten zur »großen Transformation« und zur Digitalisierung: Es drängt sich der Gedanke auf, da sei schon alles Wichtige gesagt; und jede*r Kolleg*in kann ihre/seine Schlussfolgerungen ziehen. Doch es gibt natürlich weiterhin ein Kerngeschäft der arbeitsweltlichen Beratung, und darin soll für mich Folgendes gelten:

1. Unabhängig von Ort, Zeit, Medium und Methoden mit meinem Gegenüber gemeinsam in diesem inneren Raum, der zwischen den Beteiligten entsteht, einen Beratungsprozess zu gestalten; ihn zur Verfügung stellen und im Prozess moderieren und halten – das sehe ich als mein »Kerngeschäft« an.
2. Die Rahmung eines Prozesses zu Beginn, am Ende und in jedem seiner einzelnen Augenblicke, und zwar unabhängig von digitalem oder analogem Setting, gibt mir und meinem Gegenüber die erforderliche Handlungssicherheit; dazu gehören auch sorgfältige Auftragsklärung und meine eigene Unabhängigkeit.
3. Mit Blick auf meinen langen Berufsweg durch verschiedene Professionen erlaube ich mir sowohl meine Freude an der Mustererkennung und der Anwendung verschiedener (Denk-)Modelle auszuleben, aber auch das tiefere (Fall-)Verstehen zu ermöglichen.
4. Die Begegnung mit schweren Themen in der arbeitsweltlichen Beratung nehme ich immer wieder zum Anlass, mein Wissen um die Notwendigkeit von Selbstsorge, Ausgleich und eigene Reflexionsräume auf mich als Person anzuwenden und gleichzeitig diesen wichtigen Aspekt der Beratung bei meinem Gegenüber anzuregen.

5. In dem Zusammenhang kann ich erforschen, was meine eigene Resilienz ausmacht, und mit diesem Blick auch in Organisationen, bei Teams und Führungskräften auf resiliente Strukturen hinweisen, sie bewusst machen und diese – wo möglich – fördern, damit organisationale Transformationsprozesse gelingen.
6. Und ich möchte mein(e) Gegenüber dazu anregen, auch derart auf ihren eigenen Weg zu schauen, nicht nur die formalen und formalisierten Abschlüsse und Qualifikationen zu nutzen, sondern auch und in besonderem Maße die informell erworbenen Kompetenzen zu entdecken und von ihnen Gebrauch zu machen.
7. Es ist mir wichtig, sensibel zu bleiben für die Wahrnehmung von Nähe und Distanz und Instrumente zu ihrer Regulierung für alle am Prozess Beteiligten zur Verfügung halten – freischwebend und verbindlich zugleich.
8. Ich möchte wachsam sein gegenüber Gleichgültigkeit im Umgang mit Routinen und in der permanenten Fragehaltung bleiben.
9. Ich möchte immer wieder mit neugierigem Blick gesellschaftliche und politische Veränderungen und Entwicklungen registrieren und beobachten und zumindest näherungsweise eine eigene Position einnehmen.
10. Dabei will ich möglichst nie dem Machbarkeitswahn folgen, sondern das blockierende Entweder-Oder aufspüren und das Sowohl-als-Auch ausbalancieren.

INGE KEMPF-KURTH ist Supervisorin und Coachin DGSv, Integrative Lerntherapeutin FiL, Systemische Familientherapeutin, Lehrerin Sek.I.

INGE KEMPF-KURTH

Nie dem Machbarkeitswahn folgen

3

BEATRIX REIMANN

Wachsam bleiben für Veränderungen

4

»Ausnahmen bestätigen die Regeln«, heißt es so schön und treffend. Ich beziehe mich damit auf Erfahrungen aus den DGSv-Aufnahmeprozessen der letzten Jahre, die durch Ausnahmen sowohl erfrischend neue Impulse gaben als auch gravierende Unterschiede im Verständnis von Supervision offenbarten. Im Blick darauf:

- 1. Innehalten und wirken lassen!** Die Entwicklung und Formulierung hoher Standards und Konzepte braucht die Chance, sich ausgiebig mit ihnen befassen und konkreter werden zu dürfen.
- 2. Kernkompetenzen erfassen und verstehen!** Die neuen Standards beschreiben erstmals im Kerncurriculum drei Dimensionen der Kompetenzentwicklung. Die Entwicklung hin zu professioneller Supervision und zur Ausfüllung der beruflichen Rolle setzt ein Verständnis von/für professionelle/n Kernqualitäten und -kompetenzen ebenso voraus wie das Zusammenspiel dieser Dimensionen. Nur so können komplexe Anforderungen, Widersprüche, Dilemmata und Schattenseiten erfasst und bearbeitet werden.
- 3. Neue Erfahrungen explorieren und Haltung finden!** Von der analogen zur digitalen Beratung!? Die Wirkungen gesellschaftlicher Herausforderungen und Veränderungen nehmen Einfluss auf unsere Beratungsprozesse und erfordern Reflexion, meistens ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz, möglicherweise auch neue Arbeitsformen. Fast schon eine Binsenweisheit. Die fortschreitende Digitalisierung und damit die digitalisierte Beratung erfordern von uns jedoch eine weitergehende fachgerechte Auseinandersetzung – mit genug Zeit und Raum für die Reflexion der (Aus-)Wirkungen und der künftigen professionellen Anforderungen. Wir müssen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ziele der Beratung, auf Kontrakte, Prozessverläufe, neue Anforderungen an die Beratungsrolle usw. genau beobachten. Das verlangt aus meiner Sicht gebührende Aufmerksamkeit und weiterführende Kontroversen. Beschäftigen wir uns damit, wie wir die Qualitäts- und Kompetenzentwicklung professioneller digitalisierter Beratung verstehen – und welche Haltung wir dazu haben.

- 4. Wachsam bleiben für Veränderung!** Menschen und Organisationen verändern sich permanent. Die Beziehung von Person und Organisation im Blick zu behalten, bleibt eine dauerhafte Herausforderung insbesondere unter den o. g. Entwicklungen. Auch die dauerhaften Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf unsere Beratungsarbeit kennen wir noch nicht. Es tauchen Fragen auf: Wie wirken sich die ökonomischen Konsequenzen aus? Welche Folgen wird die physische Distanz auf (Arbeits-)Beziehungen und Verhältnisse haben?
- 5. Sich schützen und entschleunigen!** Bei aller Notwendigkeit und Selbstverständlichkeit hohe Standards zu setzen, halte ich es für relevant, sich vor Selbstüberforderung zu schützen, Verhältnismäßigkeit zu wahren und das Gleichgewicht auszutarieren. Als Supervisor*innen sollten wir uns Zeit und Raum nehmen, um angemessen reflektieren explorieren und Prozesse entschleunigen zu können. So können wir weiterhin Erkenntnisse gewinnen und Bewusstsein für erforderliche Veränderungs- und Lernprozesse schaffen – gerade wenn der Zeitgeist uns drängen will.
- 6. In Bewegung bleiben!** Ich bin nicht besorgt, dass wir als Supervisor*innen die Weiterentwicklung von Standards aus dem Auge verlieren könnten. Denn die Kraft gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, Marktanfragen und Konkurrenz wird uns permanent in Bewegung halten und immer wieder durch Unvorhergesehenes zu kritischen Fragen und Antwort(-versuch)en herausfordern.

BEATRIX REIMANN ist Dipl.-Sozialpädagogin, Dipl.-Supervisorin (DGSv) und Gutachterin für die Aufnahme in die DGSv.

Die folgenden »Regeln« verstehe ich als einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung unserer Profession. Ich versuche Themenfelder zu identifizieren, die sich aus Veränderungen in unseren Arbeitsfeldern ergeben. Hintergrund sind meine Erfahrungen als Supervisor, der seit mehr als zwanzig Jahren in sehr unterschiedlichen Feldern tätig ist, sowie als Gutachter im Aufnahmeverfahren der DGSv.

- 1. Digitalisierung**
Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt weiter verändern. Das erfordert von uns Supervisor*innen zunächst geduldiges Lernen und einen intensiven Dialog mit unseren Kund*innen über die Auswirkungen dieser Veränderung (u.a. Kooperation, Führungsmodelle, sozialer Aspekt von Arbeit). Damit wir – auch mit ihnen – passende Beratungsangebote entwickeln können.
- 2. Kommunikation**
Die Fähigkeit, dialogisch kommunizieren zu können, ist eine Grundvoraussetzung für die Arbeit von Supervisor*innen. Diese Fähigkeit wird auch in der Arbeitswelt immer bedeutsamer für die Kooperation und Erfüllung der Aufgaben. Da bringen die meisten von uns viel Expertise mit.
- 3. Reflexivität**
Die Fähigkeit, darüber nachdenken zu können, was man tut und wie man es tut, gehört zu den Basiskompetenzen von Supervisor*innen. Diese Fähigkeit wird auch in Organisationen zunehmend bedeutsam. Auch hier haben die meisten Supervisor*innen viel Kompetenz.
- 4. Prozessverständnis**
Die Erfahrung, dass Veränderung das Konstante ist, erfordert ein vertieftes Verständnis der Prozesse und Phänomene, die mit Veränderungen verbunden sind. Wir müssen in Zukunft mehr Kompetenz zum Thema »Change« aufbauen.
- 5. Containment**
Veränderungsprozesse, Zielkonflikte, unklare Zuständigkeiten und Kompetenzen erzeugen Irritationen, Angst, Ärger bei den betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräften. Das erfordert von uns Supervisor*innen in Zukunft eine noch stärkere Fähigkeit zum Containment und zur Bearbeitung dieser affektiven Reaktionen.

- 6. Habitus**
Die weitere Professionalisierung der Supervision erfordert auf der Ebene des Verbandes auch eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema Habitus. Woran erkennt man eine*n Supervisor*in? Das schließt Überlegungen u. a. zu einer Berufsordnung mit ein. Das Thema »Habitus« sollte in Zukunft explizit in den Qualitätsdiskurs einfließen.
- 7. »Psychohygiene«**
Das Thema Gesundheit im Sinne von Stressresistenz, Resilienz, Aushalten von Dilemmata und Dichotomien hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und wird weiter an Bedeutung gewinnen. Das gilt sowohl für unsere Kund*innen wie auch für uns selbst!
- 8. Mut, zu wagen**
Da, wo wir nicht »wissen«, wo wir über keine bewährten Handlungsrountinen verfügen, brauchen wir Mut zum Experimentieren und Vertrauen in unsere Intuition und Flexibilität.
- 9. »Triadische Kompetenz«**
Das Bewusstsein für die Bedeutung der Organisation muss in unserer Arbeit stärker in den Fokus rücken. Das schließt auch die Frage ein, wie wir uns als Supervisor*innen organisieren.

Selbstverständlich gilt für das oben »Prognostizierte« das Diktum von Karl Valentin, wonach ... Sie wissen schon!

HERBERT HIRSCH ist Dipl.-Pädagoge, Dipl.-Sozialpädagoge, Supervisor und Gutachter im Aufnahmeverfahren der DGSv.

5

HERBERT HIRSCH
Mut zum Experimentieren