

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemaufriss und Erkenntnisinteresse

Supervision als Beratungsform im beruflichen Kontext gilt als Ort der „Aufklärung“<sup>1</sup> und verwendet in diesem Verständnis einen Begriff, der auf eine philosophische Strömung des 18./19. Jahrhunderts verweist, die im deutschen Raum im Wesentlichen mit dem Philosophen Immanuel Kant verbunden ist. Im Fokus dieser Strömung steht vor allem die Frage nach den Bedingungen der menschlichen Erkenntnis und der Geltung des daraus resultierenden Wissens, die dieses beanspruchen darf. Von hier aus betrachtet schlägt sich der weitere Bogen zum Konstruktivismus als einer aktuellen theoretischen Fundierung von Supervision. Auch in ihm formuliert sich ein erkenntnistheoretischer Ansatz. Dessen Postulat, dass Wissen nicht das Ergebnis eines Abbildes im Sinne eines Entdeckens einer objektiv vorliegenden Wirklichkeit ist, lässt sich jedoch nicht nur bereits bei Kant in seiner „Kritik der reinen Vernunft“ verorten, sondern in Teilen bei Platon, der diesen Gedanken im Rahmen seiner Ideenlehre und seinem berühmten Höhlengleichnis entwickelt hat. Insofern ließe sich die Frage stellen, wie weit sich die Ansätze der heutigen Supervision in ihrem Verständnis als Ort der „Aufklärung“ und deren theoretische Fundierung in der Geschichte der Philosophie zurückverfolgen lassen. Die Frage wird gestützt durch die kritische Betrachtung Wisniewskis und Niehaus' der – auf Basis einer systemtheoretischen und konstruktivistischen Philosophie – entwickelten Beratungsinstrumente im Coaching, in denen sie eine regelrechte Mode sehen, und die als etwas scheinbar Neues gefeiert würden, ohne die in der Philosophie verwurzelten erkenntnistheoretischen Grundlagen näher zu beleuchten.<sup>2</sup> Zudem wäre gerade die Lösungs- und Ressourcenorientierung des systemischen Denkens auf den

---

<sup>1</sup> Kersting et al., Kritik der Lebenskunst, 1988, S. 114.

<sup>2</sup> Wisniewski/Niehaus, Management by Sokrates, 2016, S. 91.

ganzheitlichen Ansatz antiker philosophischer Praxis zurückzuführen,<sup>3</sup> zumal dieser in engem Zusammenhang mit Fragetechniken steht, die sich im Sinne der Mäeutik auf Sokrates und seine Idee des kritischen Fragens bzw. seine Art der Gesprächsführung zurückverfolgen lassen.

Neben dem erkenntnistheoretischen kommt ein weiterer Aspekt für die Verbindung von Supervision und ihre Anbindung an die Philosophie hinzu: der der Moral bzw. der Ethik<sup>4</sup>: Wer sich mit einem beruflichen Anliegen auseinandersetzt, trifft in dieser Auseinandersetzung – bewusst oder unbewusst – auf genuin philosophische Aspekte, wenn er – zumal in durch den Arbeitskontext bedingten Gewissenskonflikten – nach Werten und Sinn seines beruflichen Handelns fragt und damit letztlich nach dem möglicherweise in diesem enthaltenen „Glück“. Diese Fragen können nicht zuletzt durch berufliche Dilemmata-Situationen evoziert werden, in denen der Betroffene nach einem Ausweg sucht, der in der „Abkehr von der richtigen hin zur persönlich verantworteten Entscheidung“<sup>5</sup> liegen kann.

Insbesondere in der antiken Philosophie, die sich noch als „praktisch“ im Sinne der bewussten Lebensgestaltung verstand, wurde solchen, wie den genannten Aspekten, nachgegangen, nicht zuletzt durch „Askese“, also geistige Übungen zur Daseinsbewältigung, bei denen der Fokus auf rationaler Kontrolle liegt.<sup>6</sup> Insofern ergibt sich bereits ein erstes mögliches Verständnis vom Begriff der „Philosophischen Praxis“, in der es um das In-Bewegung-Setzen des Denkens<sup>7</sup> mit philosophischen Methoden geht, um die eigenen Lebenstumstände – zu denen ja auch das Berufliche gehört – wahrzunehmen, zu verarbeiten und im Rahmen der Möglichkeiten gezielt zu gestalten.

---

<sup>3</sup> Ebd., S. 89.

<sup>4</sup> Buer, Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung, 2004, S. 4–20.

<sup>5</sup> Zwack et al., Wege aus beruflichen Zwickmühlen, 2017, S. 28.

<sup>6</sup> Solche beziehen sich auf die „Heilung von den Leidenschaften“, „Umformung der Weltsicht“ und „Verwandlung der Persönlichkeit. Vgl. hierzu Hadot, Philosophie als Lebensform, 2005, S. 14.

<sup>7</sup> Vgl. Odo Marquard, Historisches Wörterbuch der Philosophie. Marquard betont in seiner Begriffsdefinition die Beratungsform, bei der philosophische Lebensberatung professionell in der Praxis eines Philosophen betrieben wird. In dieser Untersuchung richtet sich jedoch das Erkenntnisinteresse nicht auf die Beratungsform, sondern auf antique philosophische Praktiken zur Lebensgestaltung.

Nicht außer Acht gelassen werden kann in diesem Zusammenhang die Frage nach organisationstheoretischen Zusammenhängen sowie nach der Entwicklung der Arbeitswelt, die auch mit dem Begriff „Arbeit 4.0“ als vierte industrielle Revolution gekennzeichnet wird, als deren zentrales Merkmal der Wandel der Arbeitswelt im Kontext der Digitalisierung gesehen wird. So wird vor dem Hintergrund dieses Wandels unter anderem die Fokussierung auf die damit verbundenen Umbrüche in der Entwicklung von Arbeit, deren Folgen für Supervisanden nicht individualisiert werden könnten, sondern vielmehr im arbeitsweltlichen Kontext zu bearbeiten seien, als eine wesentliche Aufgabe der Supervision betrachtet.<sup>8</sup>

Aus den hier in ersten Ansätzen entwickelten Zusammenhängen leiten sich die Forschungsfrage sowie das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ab: Kann die Tradition antiker Lebenskunst als „philosophische Praxis“ als Ressource für die Klärung beruflicher Anliegen – vor dem Hintergrund einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt – in der Supervision fruchtbar gemacht werden? Und wenn ja: wie?

Aus diesen beiden übergeordneten Fragen lassen sich folgende Teilfragen in Bezug auf das Erkenntnisinteresse formulieren: Wie kann philosophische Praxis im Sinne antiker Lebenskunst sowie als Erkenntnisraum beitragen

1. zur Entwicklung von für den Suchprozess förderlichen Haltungen innerhalb des Supervisionssystems?
2. zum Umgang mit schwierigen Affekten in belastenden beruflichen Situationen und damit zur Stressregulation und -prävention?
3. zum Umgang mit Entscheidungssituationen in Form von Zielkonflikten und Dilemmata.

Wie in der Klärung dieser Fragen vorgegangen wird, wird im folgenden Methodik-Teil dargelegt.

---

<sup>8</sup> Vgl. Brigitte Hausmeier, Supervision, S. 116.

## 1.2 Methodik

Die Beantwortung der Forschungsfrage beruht auf einer Literaturanalyse, aus deren qualitativen Untersuchung relevanter Inhalte konzeptionelle Ansätze für die Supervision abgeleitet werden sollen. Mit diesem konzeptionellen Ansatz soll dem empirischen Teil als Anspruch einer Masterthesis im Bereich Supervision als sozialwissenschaftlicher Disziplin entsprochen werden. Für die Entwicklung desselben ist nach geeigneten bzw. bereits bewährten Orientierungsleitlinien zu fragen bzw. auf diese zurückzugreifen. Die Literaturanalyse wurde deshalb als methodischer Ansatz gewählt, weil es im Zusammenhang mit der Forschungsfrage um eine abstrakt-theoretische Untersuchung – auch in Rückgriff auf historische Quellen – geht. Das Verfahren enthält damit zugleich einen induktiven Ansatz für die Klärung des Erkenntnisinteresses.

Für die Literaturauswahl war entscheidend, zunächst einmal solche Fachliteratur heranzuziehen, die eine präzise Definition der dem Titel der Arbeit zugrunde liegenden Begriffe ermöglicht. Hier gaben Titel und Untertitel entsprechender Fachliteratur eine erste Orientierungshilfe, die durch die Sichtung der Inhaltsverzeichnisse ergänzt wurde, um die Verwertbarkeit der Literatur für die eigene Arbeit einschätzen zu können. Anschließend wurde danach gefragt, in welche Theoriekontexte diese Begriffe eingebettet sind und welche Zusammenhänge sich innerhalb und zwischen den Theoriekontexten erschließen lassen.

Sowohl die philosophische Praxis als auch die Supervision akzentuieren die Haltung der beteiligten Personen in dialogisch gestalteten Beziehungen, deren Grundausdrucksform das Gespräch ist und innerhalb dessen dem Fragen ein besonderer Stellenwert zukommt. Dabei dienen die Fragen jedoch nicht nur der Beziehungsgestaltung, sondern vor allem auch der Öffnung des Erkenntnisraumes. Insofern fokussierte sich ein weiterer Teil der Literaturauswahl auf diese Aspekte, die sowohl in systemisch-konstruktivistischer als auch in psychodynamischer Ausrichtung von Supervision eine Rolle spielen.

Neben Theoretexten zu Supervision und philosophischer Praxis wurden auch antike Texte verschiedener philosophischer Schulen berücksichtigt, um sich dem Teil des Untersuchungsgegenstandes zu nä-

hern, der nach der „Askese“ im Verständnis der Antike als möglicher Resource fragt.

Im Rahmen des methodischen Zugangs kann die Hermeneutik – im antiken Verständnis als Wissenschaft und „Kunst der Auslegung“<sup>9</sup> und im neuzeitlichen Verständnis als Lehre vom Verstehen<sup>10</sup> bzw. des Interpretierens – nicht außer Acht gelassen werden. Wird zudem die „Arbeit von Supervisoren als »systematische Heuristik« verstanden“, der eine „hermeneutische Suchbewegung [...] in unbekannter [...] und wenig erfasster [...] Bereiche“<sup>11</sup> zugrunde liegt, ergeben sich weitere Verortungen innerhalb der Philosophie, die insbesondere in der psychodynamischen Ausrichtung und Theoriefundierung von Supervision eine Rolle spielen. Hier wäre auch die Phänomenologie als methodische Grundlage zu berücksichtigen, die Edmund Husserl Anfang des 20. Jahrhundert als Bedeutungs- und Sinnforschung prägte.<sup>12</sup> Im Zusammenhang mit der Literaturrecherche stand auch die Frage nach dem Stand der spezifischen Forschung zur Thematik.<sup>13</sup>

### 1.3 Stand der spezifischen Forschung

Eine Forschungsliteratur, die explizit und unmittelbar im Titel eine Auseinandersetzung mit möglichen Zusammenhängen zwischen philosophischer Praxis und Supervision erkennen lässt, war nicht aufzufinden. Gleichwohl wird in einigen Untersuchungen die Bedeutung der Philosophie als theoretische Grundlage für Supervision betont und entsprechend behandelt.

So hat Eckart Ruschmann einen grundsätzlichen Zusammenhang von Philosophie und Beratung im Sinne einer theoretischen Grundlegung in

<sup>9</sup> Schischkoff, Philosophisches Wörterbuch, 1982, S. 274.

<sup>10</sup> Ebd., S. 274.

<sup>11</sup> Vgl. Oberhoff/Beumer, Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision, 2001, S. 24.

<sup>12</sup> Schischkoff, Philosophisches Wörterbuch, 1982, S. 527.

<sup>13</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine geschlechtspezifische Differenzierung weitgehend verzichtet. Entsprechende Begriffe sind geschlechtsneutral zu verstehen.

seiner Habilitationsschrift *Philosophische Beratung* vor allem dadurch untersucht, dass er aus deren Perspektive Quellen und Grundlagen aus der Philosophiegeschichte aufarbeitet<sup>14</sup> und die systematische Philosophie in den beratungsrelevanten Aspekten auswertet<sup>15</sup>. Das Erarbeitete wird zusammenfassend als „epistemologisch fundierter Ansatz beschr[ie]ben [...] bei dem Verstehen und Kritik (Hermeneutik) und das Umgehen mit Werten (Ethik) die zentrale Orientierung darstellen.“<sup>16</sup> So stellt er fest, dass „in der Philosophie der Antike [...] Beratung als Individualberatung eher selbstverständliche, in manchen Richtungen zentrale Aufgabe des Philosophen war.“<sup>17</sup> Mit diesem Verweis auf die Philosophie der Antike lässt sich eine Verbindung zur *Integrativen Supervision* Hilarion Petzolds herstellen.

Sein Supervisionsverständnis ist – wie der Titel bereits deutlich macht – von einem integrativen Ansatz geprägt, in dessen Zusammenhang er die Supervision als „philosophisch fundierte [...] Interventionsdisziplin, der es um gemeinschaftliche Prozesse des Gewinns von Erkenntnis und Freiheit sowie des erkenntnisgeleiteten und ethisch fundierten Handelns geht“<sup>18</sup> charakterisiert. Er konstatiert, diese Dimension sei in Theorie und Praxis „viel zu wenig beachtet und geachtet worden“, jedoch für den integrativen Ansatz spezifisch. Ihre Relevanz für diesen und damit der Supervision gewinne sie aus den Anfängen der abendländischen Erkenntnisdiskurse, weil dort „eine Vernunft und Reflexivität begründet wurden, deren Potential bis heute noch nicht erschöpft ist“.<sup>19</sup> Deshalb greife er, so der Verfasser, „absichtsvoll auf Gedankengut der Vorsokratiker zurück“<sup>20</sup>, in der Absicht, „die Kontinuität menschlichen Bemühens um Exzentrizität, Engagement und Gemeinsinn“<sup>21</sup> aufzuweisen.

---

<sup>14</sup> Ruschmann, *Philosophische Beratung*, 1999, S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. Ruschmann, *Philosophische Beratung*, 1999, S. 8.

<sup>16</sup> Ebd., S. 8.

<sup>17</sup> Vgl. Ruschmann, *Philosophische Beratung*, 1999, S. 12.

<sup>18</sup> Petzold, *Integrative Supervision*, 2007, S. 10.

<sup>19</sup> Ebd., S. 11.

<sup>20</sup> Ebd., S. 12.

<sup>21</sup> Ebd., S. 12. Der Begriff Exzentrizität stammt aus der Philosophischen Anthropologie. Er bezeichnet die Stellung des Menschen innerhalb der Welt, zu der er sich

Ein integratives Modell vertritt auch Astrid Schreyögg in ihrer Konzeption von *Supervision*, in der sie sich unter anderem mit ethischen Implikationen dieser Beratungsform auseinandersetzt, in dem Anliegen, ein konsistentes Supervisionsmodell zu entwickeln. In diesem Zusammenhang erörtert sie Gesichtspunkte sowohl des klassischen Verständnisses der Moralphilosophie als auch des modernen.

Der Gedanke des Integrativen ist ebenfalls in der von der DGSv getroffenen Aussage, Supervisoren und Supervisorinnen seien methodisch nicht festgelegt, impliziert. Vielmehr würden sie auf der Basis ihrer jeweiligen Ausbildung und beruflichen Erfahrungen verschiedene Theorien und Methoden miteinander verbinden.<sup>22</sup> Letztendlich wäre für deren Kompetenz entscheidend, „[k]omplexe Zusammenhänge verstehen und kommunikativ der Selbstreflexion von Ratsuchenden zur Verfügung stellen“ zu können.<sup>23</sup> In der Struktur dieses integrativen Supervisionsansatzes wird zwischen der diagnostischen Ebene sowie der Handlungsebene unterschieden. Wesentliche Voraussetzung für planendes Handeln komme dabei der Wissensstruktur auf metatheoretischer Ebene zu, insfern die anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen in dieser enthalten seien. Mit der Betonung eines phänomenologischen Zuganges und eines direkten Verweises auf Heidegger wird die philosophische Verortung des integrativen Supervisionsansatzes deutlich gemacht.<sup>24</sup>

Einen Zusammenhang zwischen *Philosophie und Handwerk der Supervision* stellt Wolfgang Weigand her und formuliert als grundlegendes Anliegen, den in der Supervision Tätigen eine „Rückkehr zu den Wurzeln des Geschehens“<sup>25</sup> zu ermöglichen sowie fachlich und konzeptionell be-

---

in wechselseitiger Beziehung befindet. Vermöge seines Selbstbewusstseins ist er sowohl in der Lage, sich auf sich selbst im Sinne seiner Mitte beziehen zu können als auch in Distanz zu sich zu stehen. Letztere macht dem Menschen jedoch sein eigenes Sein sowie die Weise, in der die Welt gegeben ist, problematisch. Diese seine Exzentrizität, unterscheidet den Menschen vom Tier. Vgl. <https://www.spektrum.de/lexikon/philosophie/positionalitaet-exzentrische/1601>.

<sup>22</sup> Vgl. DGSv, Konzepte für Supervision, S. 7.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. DGSv, Konzepte für Supervision, S. 29.

<sup>25</sup> Weinand, S. 9.

dingten Professionalisierungsdefizit entgegenzuwirken, insofern er ein vertieftes Nachdenken über das eigentliche Handeln auch im Sinne der beruflichen Ethik fordert.<sup>26</sup> Thomas Stölzel knüpft mit *Staunen, Humor, Mut und Skepsis* insofern daran an, dass er *Philosophische Kompetenzen für Therapie, Beratung und Organisationsentwicklung* einfordert.

Mit dem Blickwinkel praktischer Ausrichtung und der Frage nach deren Orientierungslinien ergibt sich die erste Verknüpfung zur Lebenskunst, der es „primär um praktische Ziele“<sup>27</sup> geht. Insbesondere Ferdinand Fellmann setzt sich in seiner *Philosophie der Lebenskunst zur Einführung*, in der er historische mit systematischen Aspekten kombiniert, mit einer möglichen Begriffsbestimmung auseinander und verweist in diesem Zusammenhang auf die Klassiker antiker Tugendethik – so werden parallel zu Petzold auch explizit die Vorsokratiker genannt und behandelt –, bei denen sich exemplarische Texte zur Lebenskunst finden lassen.<sup>28</sup> Sollen diese Texte für die Supervision fruchtbar gemacht werden, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit ihnen im Sinne der „Erschließung vielfacher Deutungsmöglichkeiten menschlichen Verhaltens“<sup>29</sup>. Damit wird eine Metaebene angesprochen, die mit der Wahl einer Außenperspektive einen Rahmen für Reflexion beruflicher Sachverhalte in der Supervision schafft, der das hypothetische Durchspielen verschiedener Optionen ermöglicht und darüber Denk- und Handlungsspielräume erweitern kann. Letztendlich wird hierüber die Hilfe zur Selbsthilfe geboten.<sup>30</sup>

Aus seiner „langjährigen Beschäftigung mit den antiken Philosophen“ resümiert der französische Philosoph Pierre Hadot, dass Philosophie unter anderem eine bestimmte Art, die Welt zu sehen, sei<sup>31</sup> und hebt dabei die methodologischen Aspekte der unterschiedlichen antiken philosophischen Schulen – Platons Akademie, Aristoteles und seine Schule sowie der hellenistischen Schulen – hervor, die den Begriff der geistigen Übungen mit sich führen. So sieht er eine Perspektive der Interpretation

---

<sup>26</sup> Vgl. Weigand, Philosophie und Handwerk der Supervision, 2012, S. 10.

<sup>27</sup> Fellmann, Philosophie der Lebenskunst, S. 11.

<sup>28</sup> Ebd., S. 14.

<sup>29</sup> Ebd., S. 19.

<sup>30</sup> Ebbecke-Nohlen, Einführung in die systemische Supervision, S. 27.

<sup>31</sup> Hadot, S. 9.

der philosophischen Schriften der Antike dahingehend, sie mehr den Menschen formend, denn informierend, zu betrachten<sup>32</sup> und dabei die Denk- und Seinsweise des Individuums tiefgreifend umzuwandeln – ein Ansatz, der sich in Theorien zur Supervision und ihrem Selbstverständnis modifiziert wiederfinden lässt.<sup>33</sup>

In seiner *Einführung in die Philosophische Praxis* hebt Alexander Dill hervor, dass Denken dann zum Philosophieren werde, wenn es durch einen Gesprächspartner befragt und in Frage gestellt wird mit der Konsequenz der Unterbrechung von Denkströmen, die damit flüssig blieben und sich nicht in einem abgesicherten Denksystem verhärteten.<sup>34</sup> Der philosophische Raum solle in möglichst unendlicher Offenheit erhalten werden.<sup>35</sup> Eine solche „Befragung des Denkens“ erfolgt auch in der Supervision, die nicht zuletzt selbst durch die Einforderung einer „sokratischen Haltung“ des Supervisors ihre philosophische Fundierung sichtbar macht. Auf diese Betrachtungsweise wird genauer eingegangen.

Explizit mit *Sokratische[r] Gesprächsführung in Therapie und Beratung* setzt sich Harlich H. Stavemann auseinander, indem er die praktische Relevanz philosophischer Modelle sowohl theoretisch entwickelt als auch anhand von Fallbeispielen nachvollziehbar macht. Zuletzt spricht er sich für eine „philosophische Wende“ in Psychotherapie und Beratung aus. Den Stellenwert philosophischer Praxis für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung beleuchten Michael Niehaus und Roger Wisniewski in *Management by Sokrates* und schaffen auf diese Weise eine Verbindung zur Wissenschaft bzw. Organisationen im Sinne des formalen Regelwerks eines arbeitsteiligen Systems.<sup>36</sup> Sie sehen in der sokratischen Philosophie „eine praktische und wirkungsvolle Form der Gesprächsführung [...], die persönliche Entwicklung befördert und unternehmerische Prozesse nachhaltig unterstützt.“<sup>37</sup>

Mit dem Ziel „to clarify the meaning of philosophizing“ und dem „main focus [...] philo-sophy as a practice“ entwickelte Oscar Brenifier in

---

<sup>32</sup> Ders., S. 10.

<sup>33</sup> Ebd., S. 15.

<sup>34</sup> Dill, S. 19.

<sup>35</sup> Vgl. ders., S. 30.

<sup>36</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon.

<sup>37</sup> Wisniewski/Niehaus, *Management by Sokrates*, 2016, S. 5.

The art of philosophical practice den sokratischen Ansatz in einer eigenständigen Form weiter. Mit dieser sollen die Grundsätze philosophischen Denkens vermittelt, mithin verschiedene philosophische Fertigkeiten aufgedeckt und trainiert werden. Zu diesen zählen Argumentation, Problematisierung, Befragung, die Identifizierung von gedanklichen Voraussetzungen, Auslegung, Auswertung sowie Profilbewertung eines Themas. Das einkreisende Fragen bildet in diesem Zusammenhang die zentrale Vorgehensweise. Der Prozess dieses Fragens weist Ähnlichkeiten zu den in Platons Dialogen beschriebenen Situationen auf.

Von dem von Niehaus/Wisniewski im Kontext von Unternehmen bzw. Organisationen betonten Gedanken, in sokratischer Tradition „eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen und sich Rechenschaft über sein Handeln zu geben“, lässt sich nun noch einmal die Brücke zur Rolle der Supervision als Reflexion beruflicher Tätigkeit schlagen, die sich nach Nando Belardi aus dem Umstand ergibt, dass die Komplexität von Arbeitsvollzügen stetig zunimmt und „immer mehr Berufe höhere Anteile an den Arbeitsvollzügen haben, die man als selbstreflexiv bezeichnen kann. Mit „selbstreflexiv“ ist hier die Notwendigkeit gemeint, dass man sich über die Arbeitsbeziehungen austauscht, weil gerade das einen Teil der Arbeit und ihrer besonderen Qualität ausmacht.“<sup>38</sup> Nach seinem Verständnis habe Supervision „die vorrangige Aufgabe, die im modernen Arbeitsleben immer häufiger auftretende schwierige Kommunikation und Beziehungsgestaltung zu verbessern.“<sup>39</sup> „Um Kreativität und Autonomie zu fördern, ist es hilfreich, Arbeitsprozesse stärker in beziehungsmäßiger Hinsicht zu reflektieren.“<sup>40</sup>

Letzteres lässt sich einbetten in den Theorierahmen, den die Einführung Fritz B. Simons in die systemische Organisationstheorie bietet, gestützt auf Konstruktivismus und Systemtheorie, letztere unter zentralem Einfluss Niklas Luhmanns. Beide Grundlagen scheinen Simons für sein Vorhaben, ein Modell für die Funktionslogik von Organisationen zu entwickeln, besonders geeignet, weil sie „den Fokus der Aufmerksamkeit auf

---

<sup>38</sup> Belardi, Supervision, 2002, S. 12.

<sup>39</sup> Ebd., S. 15.

<sup>40</sup> Ebd., S. 49.