

1 Zur Einführung

Was ist Supervision? Was ist ihr Gegenstand und was ihre spezifische Aufgabe? Wie geht sie vor? Diese Fragen werden in der Literatur zur Supervision vielfältig und unterschiedlich beantwortet. In dieser Einführung werden zentrale Basiselemente der Supervision vorgestellt, die ihre Professionalität markieren und die in ihre Handlungsansätze durchgängig Eingang gefunden haben. Damit wird der Versuch unternommen, ihre spezifische Eigenlogik sichtbar zu machen, die sie als professionalisiertes Beratungsformat begründet.

Ziel des vorliegenden Buches ist es explizit *nicht*, einen möglichst umfänglichen Überblick über vorliegende Definitionen, Handlungsansätze, Methoden und Techniken der Supervision zu geben. Diese Überblicke liegen in breiter Form und mit unterschiedlichen Akzentsetzungen vor (vgl. z. B. Buer 2004; Schibli/Supersaxo 2009; Neumann-Wirsig 2015; Belardi 2020).

Im Mittelpunkt stehen hier zunächst erkenntnistheoretische Grundlagen zur Art und Weise des Erkennens und des Verfahrens in der supervisorischen Praxis (► Kap. 2). Supervision schließt immer an die konkrete Praxissituation derjenigen an, die sie in Anspruch nehmen. Sie verwendet dazu eine mehrperspektivische Reflexionsstruktur (► Kap. 2.1), arbeitet mit einer dialogischen Grundhaltung (► Kap. 2.2), und ihr Verhältnis zu ihrem Gegenstand ist rekonstruktiv (► Kap. 2.3).

Thema des dritten Kapitels (► Kap. 3) ist die Entstehungsgeschichte dieses spezifischen Beratungsformats Supervision, die Ausweitung ihrer Anwendungsfelder und – damit verbunden – die Erweiterung ihres Wissens und der Reichweite ihrer Konzepte. Diese Entwicklung wird – in pointierter Form – im Kontext gesellschaftspolitischer und arbeitsweltlicher Strukturen dargestellt. Ein Schwerpunkt liegt darauf, aktuelle

Transformationsprozesse in der Arbeitswelt zu skizzieren, die das Beratungsformat Supervision herausfordern und die Notwendigkeit der Ausbildung einer professionalisierten supervisorischen Praxis unterstreichen (► Kap. 3.3).

Daran anschließend stellt das vierte Kapitel (► Kap. 4) deshalb zentrale Aspekte einer professionalisierten Handlungslogik in den Mittelpunkt. Während im Alltagsverständnis von Professionalität oder ›professionell‹ eher die Qualität eines Handelns (meist von Expert*innen im Sinne von Profi) gemeint ist, steht im wissenschaftlichen Kontext und so auch im vorliegenden Buch die Struktur dieses Handelns, seine Art und Weise des Vorgehens im Mittelpunkt. Zunächst werden dazu professionstheoretische Grundlagen beschrieben, die Kennzeichen einer professionellen Handlungslogik der Supervision beleuchten (► Kap. 4.1). Darauf folgt die Darstellung grundlegender Verfahrensweisen, an denen eine professionalisierte Praxis der Supervision konkret festzumachen ist (► Kap. 4.2): ihre Aufgaben- und Prozessorientierung, ihr triadisches Vorgehen sowie ihre Parteilichkeit und Allparteilichkeit. Diese Grundlagen kennzeichnen das Vorgehen und das Handwerkszeug von Supervision als professionalisiertes Beratungsformat. In der beispielhaften Darstellung konkreter Handlungsansätze und Methoden kommt die psychoanalytisch-gruppensystemisch fundierte Ausbildungssozialisation der Autorin als Supervisorin zum Ausdruck (z. B. szenisches Verstehen, Arbeit mit Spiegelungsphänomen). Interessierte an einer Supervisionsausbildung sollten sich im Vorfeld damit auseinandersetzen, welchen der vielfältigen Handlungsansätze im Beratungsformat Supervision sie für sich als stimmig und passend erachten und auch auf dieser Basis die Entscheidung für ein Ausbildungsinstitut oder Studium der Supervision treffen (neben dem psychoanalytisch-gruppensystemischen Ansatz z. B.: systemischer Ansatz, Psychodramaansatz, Gestalt-Ansatz; ► Kap. 3.2).

Das fünfte und sechste Kapitel beschreiben klassische Grundformen (Settings) der Supervision (► Kap. 5) und ihre Prozessstruktur (► Kap. 6), deren konkrete Gestaltung am Ende mit einem Fallbeispiel exemplarisch erlebbar gemacht wird (► Kap. 6.5).

Dieses einführende Lehrbuch richtet sich zum einen an Studierende und an Auszubildende der Supervision. Ihnen möchte es eine grundlegende erste Orientierung über das Beratungsformat Supervision geben.

Dazu sind in einem ersten Schritt vor allem die Kapitel zwei, drei, fünf und sechs hilfreich. Zum anderen richtet es sich – insbesondere mit seinen Ausführungen zu methodologischen Grundlagen (► Kap. 2) und zur professionalisierten Handlungslogik von Supervision (► Kap. 4) – auch an Lehrende und Ausbilder*innen, die im Rahmen dieser Studiengänge und Ausbildungen tätig sind, sowie an Wissenschaftler*innen in der Supervisions- und Beratungsforschung.

2 **Der »supervisorische Blick«, sein Gegenstand und seine methodologischen Grundlagen**

Supervision ist eine Beratungsform für Einzelne und Gruppen im Organisationskontext, die arbeitsweltbezogene Zusammenhänge thematisiert. In diesem Rahmen können Anlässe für Supervision vielfältig sein. Sie nimmt Menschen in ihren vielschichtigen Arbeits- und Rollenbeziehungen in den Blick, reflektiert mit ihnen fachliche Herausforderungen, Probleme und Krisen ihres Arbeitslebens und gestaltet Interaktions-, Beziehungs- und Handlungsprozesse.

Als Disziplinen übergreifendes Beratungsformat¹ ist Supervision in Deutschland weitgehend frei organisiert und damit unabhängig von den Organisationen, innerhalb derer sie in Auftrag gegeben wird. Entsprechend sind Supervisor*innen häufig (teil-)selbstständig und in heterogenen Herkunftsberufen verankert (z. B. Pädagog*innen, Soziolog*innen, Psycholog*innen, Theolog*innen). Vor diesem Hintergrund können sie vom Grundsatz her überparteilich und ergebnisoffen arbeiten. Eine entsprechende Ausbildung findet im Rahmen eigenständiger Ausbildungsinstitute oder in Masterstudiengängen an Hochschulen statt, deren Akkreditierung durch den Berufsverband der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) inzwischen Standard ist.

Supervision grenzt sich ab von Verfahren

- der Mediation, die sich auf die Gestaltung und Lösung von Konflikten im Rahmen eines strukturierten, außergerichtlichen Vermittlungsprozesses mit Hilfe einer*eines unabhängigen Mediator*in richtet,

1 Nicht alle Beratungsformate sind unabhängig organisiert. Andere Beratungsformate, wie z. B. die (Weiter-)Bildungsberatung in der Pädagogik und im Weiterbildungssystem, sind disziplinar und institutionell verankert.

- von Organisationsberatung, in der Strukturen und Abläufe der Organisation als Ganze im Mittelpunkt steht,
- von Psychotherapie, bei der die psychologische Behandlung persönlicher Probleme und Krisen des Subjekts im Mittelpunkt stehen,
- von Moderation, die ein zuvor definiertes konzeptionelles Ergebnis durch zielführende Methodik erarbeitet und
- von Training, das auf den Erwerb einer beruflichen (Weiter-)Qualifizierung abzielt, die angeleitet und bewertet wird.

Zwischen Coaching und Supervision lassen sich inzwischen viele Annäherungen beobachten (► Kap. 3.2). Wichtig bleibt jedoch die Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Ursprünge und Zielausrichtungen: Der Ursprung von Supervision im angloamerikanischen Raum ist konzeptionell eng mit der Professionalisierung Sozialer Arbeit und gesellschaftlichen Grundwerten der Gemeinwohlorientierung, Emanzipation sowie deren kritischer Reflexion verbunden (► Kap. 3). Der Begriff Coaching wurzelt – ebenfalls im angloamerikanischen Raum – sowohl in der Arbeit eines »Privatlehrer(s) bzw. Repetitor(s) an Universitäten«, die Studierende auf Prüfungen oder Examen vorbereiten (Steinke/Steinke 2021, 183), als auch im Sport, wo es für eine Befähigung zur Leistung und für ein gezieltes Training zum Erfolg steht (ebd., 184f.). Mit diesen unterschiedlichen Wurzeln sind unterschiedliche berufsethisch fundierte Handlungslogiken der beiden Beratungsformate verbunden: Coaching steht für »das Primat der eher linearen produkt-, ziel- und ergebnisorientierten Arbeit«, Supervision für »das Primat komplexer professioneller Beziehungsarbeit und -reflexion« (Busse 2021a, 174). Es ist eine offene Frage, ob und wie sich die beiden Beratungsformate zukünftig ins Verhältnis setzen lassen und ob sich der Vorschlag weiterentwickeln lässt, dass beide Beratungsformate neben anderen als unterschiedliche Beratungstypen Teil einer Beratungsprofession im Themenfeld berufsbezogener Beratung werden (vgl. Rappe-Giesecke 2021).

Ziel von Supervision ist es, in einem geschützten Raum einen Prozess sorgfältig prüfenden und forschenden Nachdenkens, Nachspürens, Abwägens und Handelns von Einzelnen, Gruppen, Teams in Organisationen zu ermöglichen und zu begleiten, so dass Arbeitsprozesse mit erweiterten Erkenntnisperspektiven zu gestalten sind. So unterstützt und

fördert sie eine reflexive Interaktions-, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Mit diesem Ziel und ihrem prozessorientierten Verfahren ist sie prinzipiell in allen Arbeits- und Berufsfeldern² einsetzbar, in denen Reflexionsbedarf besteht. Das ist vor allem in Feldern der Fall, deren Tätigkeit sich im Kern auf den Menschen bezieht, also Arbeit am und mit Menschen ist. Historisch gewachsen und bis heute schwerpunktmäßig nachgefragt ist Supervision in Handlungsfeldern des Sozialwesens, in denen ein unmittelbarer Bezug zu Menschen in prekären Lebenssituationen und damit einhergehende soziale Beziehungsgestaltungsprozesse den Kern des Arbeits- und Berufshandelns bilden (► Kap. 3). Heute wird sie weitreichend in Anspruch genommen in der Sozialen Arbeit, im Gesundheitswesen, in Organisationen der Bildung und Wissenschaft, der Beratung, der Kirchen, der Telefonseelsorge, der öffentlichen Verwaltung, der Justiz und in Betrieben.

Ein Reflexionsbedarf besteht insbesondere in allen Arbeitsfeldern, in denen Handeln von Expert*innen auf der praktischen Anwendungsebene nicht standardisierbar ist und damit einen professionellen Habitus benötigt. Ein solcher Habitus meint eine verinnerlichte Haltung, die Wahrnehmungs-, Handlungs- und Beurteilungsweisen ausbildet, mit denen auch in unklaren, zukunfts-offenen Situationen Entscheidungen getroffen werden können.³ Anders als im alltagsweltlichen Verständnis von professionell, mit dem eine besondere Kompetenz und Qualität des Handelns eines »Profis« im Vergleich zum Laien zum Ausdruck gebracht wird, richten sich wissenschaftliche Zugänge zu diesem Begriff auf die Art und Weise dieses Handelns:

»Es geht dabei darum, was professionelles und nicht-professionelles Handeln – das gleichermaßen gut oder schlecht sein kann – im Kern unterscheidet und wann berufliches Handeln als professionelles Handeln zu bestimmen ist« (Helsper 2021, 13).

2 Ich unterscheide zwischen Arbeits- und Berufsfeldern, weil der Begriff Arbeitsfelder auch ehrenamtliche Tätigkeiten, wie z. B. die Telefonseelsorge, miteinschließt, während Berufsfelder nur explizit berufliche Tätigkeiten umfassen.

3 Hier wird der Begriff des Habitus in Anlehnung an Bourdieu (1976) verwendet. Oevermann (1996) schließt an diesen Begriff an und bezieht ihn auf spezifische berufliche Tätigkeiten.

Professionelles bzw. professionalisiertes Handeln⁴ lässt sich in seiner wissenschaftlichen Bestimmung verstehen als habitualisiertes Handeln, das der Bewältigung von Problemen oder Krisen in der Lebenspraxis von Menschen dient, die im konkreten Fall immer einzigartig sind (Oevermann 2002, 25; Helsper 2021, 21f.; ► Kap. 4). Das betrifft gesellschaftliche Tätigkeitsfelder, die sich auf gemeinwohlorientierte Werte beziehen. Sie sichern und ermöglichen Gesundheit, psychische und soziale Unversehrtheit sowie Recht und Gerechtigkeit im gesellschaftlichen Zusammenleben und helfen damit Autonomie und Würde der Lebenspraxis von Menschen zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Dies sind z. B. Sozialarbeiter*innen, Ärzt*innen, Pflegekräfte, Psycholog*innen, (Psycho-)Therapeut*innen, Pädagog*innen, Seelsorger*innen, Jurist*innen und Polizist*innen. Diese Tätigkeitsfelder sind reflexionsbedürftig, weil sie ihr angeeignetes Wissen nicht abstrakt nach einem bestimmten Standardmodell routiniert durch formal-logische Rationalität ableiten können. Sie müssen dieses Wissen mit der jeweiligen Eigenlogik und Struktur des konkreten Falls ins Verhältnis setzen und sind dabei ethischen Prinzipien verpflichtet.⁵ Das Handeln in diesen Tätigkeitsfeldern ist überdies nur durch aktive Mitwirkung derjenigen möglich, die sie in Anspruch nehmen.

Gegenstand von Supervision ist primär die Begleitung und Unterstützung der Arbeit in solchen reflexionsbedürftigen Handlungsfeldern mit den vielfältigen Herausforderungen und Spannungsfeldern, die damit verbunden sind (► Kap. 3; ► Kap. 4). Ihr Ziel ist, dass diese professionelle Arbeit gelingt. Supervision selbst kann deshalb ebenfalls zu den Tä-

4 Diese beiden Begriffe werden hier gleichgesetzt. Oevermann beschreibt daneben professionalisierungsbedürftiges, aber faktisch nicht immer professionalisiertes berufliches Handeln, das Krisen von Menschen in ihrer Lebenspraxis bewältigen hilft und damit fallspezifisch und nicht standardisiert vorgehen muss (Oevermann 1996, 135ff.). Um als professionalisiert zu gelten, setzt er darüber hinaus eine »wissenschaftlich zu begründende Problemlösung in der Praxis« voraus (ebd., 80) ebenso wie eine Autonomie der Praxis (ebd., 86f.).

5 Im Vergleich dazu sind wissenschaftlich begründete Tätigkeiten von Ingenieur*innen auf der Anwendungsebene nicht professionalisierungsbedürftig, weil sie ihr Wissen nicht auf eine krisenhafte Lebenspraxis anwenden, sondern »in praktikable technische Problemlösungen, also letztlich in standardisierte, werkzeugvermittelte Handlungsabläufe oder in Apparate (umsetzen)« (Oevermann 2002, 25; 1996, 138).

tigkeitsfeldern gezählt werden, in denen ein professionalisierter Habitus notwendig ist, weil sie bezogen auf jeweils spezifische, nicht standardisierbare Einzelfälle darauf hinwirkt, Handeln von Professionellen zu verbessern bzw. sie zu unterstützen, durch systematische Reflexion Fehler zu vermeiden und ihre Potentiale und Ressourcen zu nutzen.⁶ Ihre wissenschaftlichen und ethischen Leitlinien und ihre Handlungsstruktur orientieren sich an den Zielen der Aufrechterhaltung von Autonomie bzw. Selbstbestimmung, Würde und Authentizität der Handlungspraxis derjenigen, die sie in Anspruch nehmen. Damit sichert Supervision das Gemeinwohl. Berufsverbandlich ist dies in den berufsethischen Standards der Gemeinwohlorientierung festgehalten (vgl. DGSv 2003).

Das Beratungsformat der Supervision hat für diese Aufgabe spezifische methodologische Fundamente und Vorgehensweisen.

Methodologie der Supervision

Die Methodologie – ein Begriff aus der Wissenschaftstheorie – umfasst erkenntnistheoretische Kriterien bzw. Fundamente für eine Methodenwahl, sie begründet eine bestimmte Vorgehensweise, einen Stil, der zur Anwendung kommen soll. In der Methodologie der Supervision sind ihre Handlungsansätze und Methoden begründet, die das konkrete Handwerkszeug von Supervisor*innen bilden zur Analyse, Reflektion, Begleitung und Mit-Gestaltung von Praxishandeln. Ihre Methodologie und Methoden haben sich im Verlauf der Entwicklung von Supervision durch praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Arbeiten herausgebildet und sind in der sozialen Praxis verankert, also praxeologisch fundiert. Sie richten sich aus am Gegenstand der Supervision. Bezogen auf die Supervisionspraxis und -ausbildung bedeutet das in der Konsequenz auch: Die Aneignung von Handlungsansätzen und Methoden vollzieht sich nicht primär auf dem Weg der theoretischen Vermittlung methodischer Prinzi-

6 Helsper (2021) fasst in diesem Zusammenhang solche beruflichen Tätigkeiten als Typus professionellen Handelns zusammen, die »professionelle Reflexionsunterstützung und -ermöglichung« leisten und zählt dazu neben Supervision auch das Coaching und Beratung generell (ebd., 21).

pien und Techniken, sondern vielmehr zugleich auch über die Supervisionspraxis, aus einem handlungspraktischen Erfahrungswissen, das an ein konkretes Erleben, Üben und an eine berufliche Sozialisation gebunden ist und darüber zur Entwicklung eines professionalisierten supervisorischen Habitus führt (vgl. Grawe/Aguado 2021).

Methodologische Grundlagen der Supervision, die die Art und Weise supervisorischen Erkennens und Vorgehens in spezifischer Form konstituieren und auf die im Folgenden näher eingegangen wird, sind:

- ihre Mehrperspektivität,
- ihre dialogische Grundhaltung und
- ihr rekonstruktives Verhältnis zu ihrem Gegenstand.

2.1 Mehrperspektivität

Der Blick der Supervisor*innen auf zu bearbeitende Themen und Fälle in der Supervision erfolgt durch mehrere ›Brillen‹, die ihre Mehrperspektivität begründen. Diese Mehrperspektivität ist konstitutiv für Supervision. Sie richtet sich auf die kontraktierte Thematik (zum Kontrakt ► Kap. 4.2.2 und ► Kap. 6.2) und besteht darin, neben individuellen auch interaktive und organisationsdynamische Faktoren zu reflektieren. Zu verknüpfen sind:

- das individuelle, (berufs-)biografisch fundierte Handeln der Einzelnen in ihren jeweiligen Aufgabenfeldern,
- die Interaktionsprozesse mit Klient*innen, in und zwischen Teams, Gruppen und ihren Leitungen in ihren jeweiligen Rollen- und Hierarchiebezügen,
- die organisationsstrukturellen Dynamiken in der Arbeitswelt, in denen dieses Handeln stattfindet sowie ihre Anforderungen und Ziele.

- Eingerahmt werden die drei vorangegangenen Perspektiven von gesellschaftlichen und kulturellen Einflussfaktoren auf die jeweiligen Organisationen und Arbeitsfelder, in denen die Supervision stattfindet. In den letzten Jahren werden sie z. B. erfahrbar in veränderten Arbeitsbedingungen durch Digitalisierungs- und fortlaufende Ökonomisierungsprozesse in sozialen Organisationen. Diese gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen werfen in den betroffenen Arbeits- und Berufsfeldern auch ethische Fragen auf, die in der Supervision relevant werden können (z. B. zum Verständnis von Qualität in sozialen und gesundheitsbezogenen Berufsfeldern zwischen Klient*innenbezug und Effizienz).

Die Verknüpfung dieser Perspektiven eröffnet den Blick auf das Zusammenspiel der handelnden Personen in ihren jeweiligen interaktiven, organisatorischen und gesellschaftlich relevanten Strukturen, auf damit verbundenen Ressourcen und Spannungsfelder. Professionelles Handeln in dieser komplexen Form zu rekonstruieren und zu unterstützen, bedeutet, sich in der Supervision mit diesen jeweils spezifischen Ressourcen und Spannungsfeldern auseinanderzusetzen (Siller 2008, 277ff.; ► Kap. 4).

Die das Supervisionsformat kennzeichnende Struktur der Mehrperspektivität zielt darauf ab, es Supervisand*innen zu ermöglichen, ihre arbeitsweltbezogenen Themen im geschützten Rahmen des Supervisionsprozesses zur Darstellung zu bringen und in der Komplexität ihrer Zusammenhänge zu beleuchten. In diesem Prozess können sich allmählich neue Erkenntnisse und Handlungsspielräume herausbilden und erprobt werden.

Supervision ist damit mehr als eine Technik zur Lösung arbeitsweltlicher Probleme im strategisch zu kalkulierenden Sinn. Im Kern initiiert sie – wenn sie gelingt – über die konkrete Problembearbeitung hinaus einen *Bildungsprozess* im Sinne einer Erweiterung der Selbst- und Welterkenntnisse. In Supervisionsprozessen werden schrittweise Wahrnehmungen und Handlungsvollzüge im Arbeitsleben hinterfragbar, Einschätzungen und Entscheidungen neu justierbar. Jaspers beschreibt einen solchen (Selbst-)Bildungsprozess in Abgrenzung zum rein zweckorientierten Lösungsprozess als *Transformationsprozess*: