

# Überlegungen zu einem personenzentrierten Supervisionskonzept

## Zusammenfassung:

Der Beitrag möchte praxisnahe Grundüberlegungen zu einem personenzentrierten Supervisionskonzept darlegen. Dabei geht er zunächst von den Themenfeldern der Supervision in Abgrenzung zur Therapie aus. Die Institution als zentrales Thema der Supervision wird herausgestellt und Richtungen aufgewiesen, wie sie in der Supervision Bearbeitung findet. Der Beitrag thematisiert die personenzentrierten Grundhaltungen des Verstehens, der Annahme und der Kongruenz, wie sie sich konkret in der Supervisionsarbeit wachstumsfördernd und effektiv umsetzen lassen. Schließlich wird die Rolle des Supervisors und sein Interventionsinstrumentarium dargestellt, wobei verdeutlicht wird, wie notwendig eine Erweiterung des personenzentrierten Ansatzes durch Wissensbestände anderer Fachgebiete ist.

## A. Vorbemerkung

Die Chancen der GwG stehen derzeit gut, neben dem Schwerpunkt im therapeutischen Sektor, sich andere Anwendungsgebiete im beraterischen Feld zu erschließen. So sind wir davon überzeugt, daß mit dem **personenzentrierten Ansatz nutzbringend und effektiv** auch in der Supervision gearbeitet werden kann. Im Konzert der verschiedenen Supervisionskonzepte sollte die GwG nicht schweigen. Wir wollen dies unterstützen und die Diskussion um ein personenzentriertes Verständnis von Supervision mit unserem Beitrag anregen. Dies auch, um die GwG darin zu unterstützen, die Entwicklung eines eigenen Supervisionskonzept weiter voranzutreiben (vgl. GwG Zeitschrift 102/103).

Es gibt einige grundsätzliche Unterschiede im Setting von Therapie und Supervision. Wir möchten einige Überlegungen anstellen, worin u.E. die **Stärken des personenzentrierten Konzeptes** liegen und welche **zusätzlichen Bausteine ein personenzentriertes Supervisionskonzept integrieren müßte**.

Doch zuvor: Hat denn überhaupt noch jemand Interesse an einem weiteren Supervisionskonzept? Viele, die den **dichtgedrängten Markt im Supervisionsgeschäft** kennen, werden fragen, ob es überhaupt noch sinnvoll ist, den vielen Supervisorenausbildungen am Markt noch eine weitere hinzuzufügen. Wir meinen, vom Bedarf her gesehen, nein! Allerdings von der inhaltlichen Potenz her betrachtet, wäre ein konsequent personenzentriertes Supervisionskonzept ein beachtlicher Gewinn.

In die Supervisionslandschaft, die (noch) von gruppenspezifischen und psychoanalytischen Ansätzen dominiert wird, gehört aus inhaltlichen Erwägungen notwendig ein spezifisch personen-

zentriertes Supervisionskonzept und Supervisoren, die damit arbeiten. Der personenzentrierte Ansatz spielt allerdings bisher bei den Supervisoren eine eher untergeordnete Rolle wie beispielsweise eine Leserhebung der Fachzeitschrift "Supervision" gezeigt hat (bei durchschnittlich 3,2 Nennungen geben die Supervisoren folgende Ansätze als prägend für ihr eigenes Supervisionskonzept an: 55% Psychoanalyse, 50% Gruppendynamik, 49% Systemische Beratung, 41% Gruppendynamik/strukturanalytischer Ansatz und nur 27% Gesprächspsychotherapie - vgl. Hege 1996).

Die Entwicklung eines personenzentrierten Supervisionskonzeptes steckt in der GwG noch in den Kinderschuhen. Dies macht es notwendig, sich auf das spezifisch "**Personenzentrierte**" in der Supervision zu besinnen und es **konzeptionell zu fassen**.

## **B. Die Themenfelder von Supervision und ihre Abgrenzung von der Therapie**

Schauen wir uns Therapie und Supervision an, so ergeben sich zahlreiche Ähnlichkeiten, jedoch auch tiefgreifende Unterschiede, die es konzeptionell zu berücksichtigen gilt.

**Therapie** läßt sich u.E. begreifen als "*Arbeit an der Person in ihren vielfältigen Bezügen*" (Selbstkonzept, Beziehungen, Partnerschaft, Beruf, Sinnfragen ...) unter der Perspektive, wie es dem Klienten immer mehr möglich wird, "sich selbst zu aktualisieren" und mit sich selbst identischer zu werden. Die Therapie "*arbeit*" umfaßt sowohl gegenwärtige als auch vergangene und zukünftige Aspekte, je nachdem, was der Person im Augenblick am meisten entspricht.

**Supervision** läßt sich demgegenüber als "**Spezialfall**" von personenzentrierter beratender Arbeit begreifen. Geht es hierbei doch vor allem um die "*Arbeit an der Arbeit*". Im Mittelpunkt steht dabei das **Schnittfeld von Person und Arbeit**. Im personenzentrierten Sinne wird Berufsarbeit als **ein** spezifischer Ausdruck der Selbstaktualisierung einer Person verstanden. Diese Selbstaktualisierung gelingt im Arbeitsalltag mehr oder weniger. Supervision will dazu beitragen, die einschränkenden Faktoren aufzuspüren und zu bearbeiten. Dabei soll Supervision die Supervisanden anregen, einen **Weg** zu finden, zwischen dem reflektierenden Innehalten (Alltag in Zeitlupe anschauen) und dem Erarbeiten von (schnellen) Lösungen, um den Handlungsdruck zu verringern. Supervision arbeitet im Unterschied zu >Therapie eher von „aussen“ nach „innen“. Institutionelle Zusammenhänge stehen am Beginn der Supervision.

Supervision zielt in diesem Sinne auf die Aktivierung von **Ressourcen** im Supervisanden, in den Klienten/ Kunden, im Team und/oder in der Organisation. Supervision fragt in diesem Sinne danach, welche institutionellen und personellen Ressourcen fehlen und welche vorhanden bzw. zu erschliessen sind.

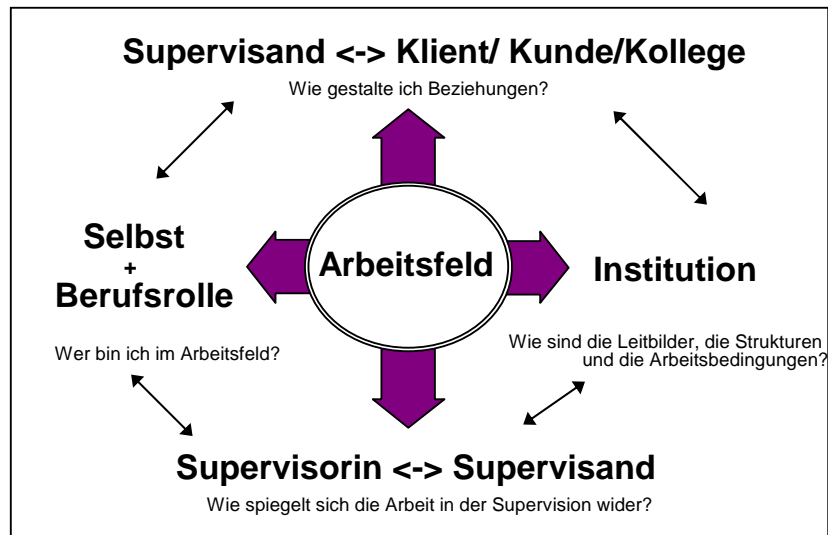
Dieser **weitgesteckte Rahmen** macht es notwendig, die therapeutische Grundorientierung personenzentrierter Therapeuten durch Theorieelemente des systemischen Ansatzes, der Sozialarbeit, der Betriebswirtschaftslehre, der Managementtheorien, der Organisationspsychologie und -soziologie zu erweitern.

In der **Supervision** geschieht die Arbeit vor allem in der gegenwärtigen Erfahrungswelt des Supervisanden und fokussiert seine Beruflichkeit, während in der **Therapie** seine ganze Person, oft in starkem biographischem Bezug im Sinne der Korrelation des "Damals ..." und des Zusammenhangs mit "Heute ..." und für das „Hier und Jetzt“ bearbeitet wird. Aufarbeiten und Durcharbeiten von Störungen in der Lebensgeschichte und von Inkongruenzen der Person heute geben in der Therapie wesentliche Perspektiven ab. Die Supervision ist daran nur am Rande und wenn, dann unter stark lösungsorientierter Herangehensweise und bezogen auf das beruflicher Erleben und Handeln interessiert. Es geht zunächst und immer wieder um die Wiedergewinnung von **Handlungsfähigkeit im Arbeitsfeld**.

In der **GwG** begegnen wir - aufgrund der Entwicklung zu einem therapeutischen Fachverband - noch einem sehr **eingeschränkten Verständnis von Supervision**. In einem Therapeutenverband wird Supervision häufig verkürzt "gehandelt". Supervision wird begriffen als "Lehrunterweisung in der korrekten Anwendung der Therapeutenvariablen" und "als Verstehen der Beziehung zwischen Supervisand und Klient". Supervision beschäftigt sich in diesem Sinne ausschließlich mit Beziehungsarbeit. Dies greift zu kurz, wenn wir an die unterschiedlichen **Anwendungsfelder** wie Verwaltung, Dienstleistung, Handel und Industrie denken. Diese Einschränkung aber stellt sich bei genauerer Betrachtung der Supervisionsinhalte, die wir als zu einem Supervisionsprozeß zugehörig betrachten - sowohl von der Theorie als auch von unseren praktischen Erfahrungen, als unzulässige und stark einschränkende Begrenzung dar. Der ganze institutionelle Kontext von Berufsarbeit bliebe unterbelichtet. Notwendig wäre jedoch das In-Beziehung-Setzen von persönlichem und institutionellem Kontext.

Doch schauen wir uns zunächst das **Arbeitsfeld Supervision** an: Supervision ist nach unserem Verständnis **weit mehr** als reine **Fallarbeit** ( wie "arbeite ich mit den Klienten?" und „ was löst er bei mir aus?“) und **Reflexion der helfenden Beziehung** ("wie arbeiten wir zusammen"?). Aufgrund der Fokussierung des Schnittfeldes von Person und Arbeit ergeben sich u.E. folgende weitere Themenfelder:

- **INSTITUTION und ARBEITSFELD:** hier geht es um ein Verständnis der institutionellen Bedingungen und das Erleben des Supervisanden in dieser „seiner“ Institution, aber auch um Reflexion und Veränderung der institutionellen Gegebenheiten (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Leitungsstrukturen ...), des Leitbildes der Organisation und des Feldes, auf das sie sich bezieht, sowie die Wechselwirkung zwischen der Organisation und ihren relevanten Umwelten.
- **BERUFSROLLE und BERUFSIDENTITÄT:** wie handle ich als Person im Beruf, wie ist mein Erleben im Beruf, wie gehe ich mit mir im Beruf um? Aber auch: welcher Auftrag, welche Erwartungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verbinden sich mit meiner Berufsrolle, wie interpretiere ich sie, wie weit kann und will ich sie einnehmen?
- Reflexion der **INSTITUTIONELLEN, KOLLEGIALEN** und (im Sozialbereich als Fallsupervision:) **HELFENDEN BEZIEHUNG:** wie arbeiten wir zusammen?



**Unser Ziel** besteht darin, den Supervisanden darin zu unterstützen, die anfallenden Arbeiten in Einklang mit der eigenen Person und der beruflichen Rolle sachgerecht und professionell zu bewältigen. Supervision ist damit in erster Linie an der Erarbeitung von umsetzbaren Lösungen für Probleme in Zusammenhang mit der Arbeit interessiert.

Mit dieser Beschreibung der Supervisionsinhalte wollen wir auch aufzeigen, daß Supervision ein **Instrumentarium zur Bearbeitung beruflicher Themen in allen Berufsfeldern** darstellt und nicht auf die Anwendung im therapeutischen oder sozialen Feld eingengt werden darf. Auch in Dienstleistung, Verwaltung, Wirtschaft und Industrie wird Supervision gebraucht, nachgefragt und angewendet. Wenn wir uns daran begeben, ein Verständnis und ein Konzept von Supervision zu entwickeln, sollten wir es in entsprechender Klarheit tun und umfassend anwendbar in den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern. Daß damit die GwG ihren vertrauten psychosozialen Bereich verläßt, und sie damit vor der Aufgabe steht, eine neue Identität zu gewinnen, dies ist ein eigenes Thema, dessen Bedeutung wir als Mitglieder dieses Verbandes nicht unterschätzen dürfen, was aber an anderer Stelle vertieft und bearbeitet werden muß.

## C. Die personenzentrierte Haltung als Grundlage gelingender Supervision

Das Kapital, mit dem ein personenzentriertes Konzept von Supervision wuchern kann, sind die klassischen personenzentrierten Grundhaltungen. Wenn es um ein personenzentriertes Verständnis von Supervision geht, meinen wir, daß die ausschlaggebende Haltung des Supervisors in der Gestaltung der Beziehung zum Supervisanden, wesentlich von den **Grundhaltungen des einfühlenden Verstehens, der Akzeptanz und Wertschätzung sowie der Kongruenz** geprägt wird. Die wachstumsfördernden Auswirkungen einer solcherart gestalteten Beziehung, sind vielfältig untersucht, beschrieben und belegt. Dies kann natürlich auch in der Supervisionsarbeit genutzt und erweitert werden.

Als grundlegend für den Erfolg jeder Supervision betonen wir ganz besonders die Grundhaltungen des Supervisors und seinen Glauben an Wachstumsmöglichkeiten des Supervisanden. Denn gerade diese Einstellung ist es, die dem Gegenüber die Möglichkeit gibt, sich zu verändern und zu wachsen. Eine Rückbesinnung auf die Grundhaltungen und den Glauben an die Wachstums-

kräfte im Supervisanden kann einen wirksamen **Schutz vor der Gefahr der Fremdbestimmung** des Supervisanden darstellen.

Wir meinen, daß dies sehr notwendig ist, weil die Erfahrung zeigt, daß die Supervisionstätigkeit die **Versuchung** in sich birgt, eine Art **Kontrollfunktion** gegenüber dem Supervisanden zu übernehmen. Dies nicht nur deshalb, weil mancher Supervisionsauftrag von oben einen heimlichen oder auch offenen Kontrollauftrag in sich birgt, sondern auch, weil die Position des Supervisors, der draussen steht, leicht genutzt werden kann, auch drüber stehen zu wollen. Je stärker der Supervisor darauf ausgerichtet ist, den Supervisanden zu kontrollieren, zu "überwachen" und ihm "auf die Schliche zu kommen", desto weniger wird es gelingen, die Supervisionsbeziehung als eine vertrauensvolle, akzeptierende, wachstumsfördernde Beziehung zu gestalten.

Eine **zweite Versuchung** mag es in der Supervision geben: die Supervision als **Super - vision** zu gestalten und aus einer Position des Überblicks, des Durchblicks, ja fast des Allwissens den Supervisanden zu lehren, daß er doch vieles ohne uns noch nicht verstehen und sehen und bewältigen kann und daß seine vermeintliche Inkompetenz doch die Ergänzung einer guten Supervision braucht. Der personenzentrierte Supervisor wird immer wieder verdeutlichen, daß es ihm **nicht** darauf ankommt, es besser als der Supervisand wissen zu wollen, sondern daß er - aufgrund der Tatsache, daß er von „draußen“ auf das System schaut - die Dinge gewissermaßen aus einer **anderen** Perspektive wahrnimmt. Und diese Wahrnehmung kann er im Gespräch immer wieder anbieten, daß der Supervisand daran seine eigene Wahrnehmung überprüfen und ggf. korrigieren kann. Der Supervisor wird vor allem aber mit den Wahrnehmungen, Gefühlen und Ressourcen des Supervisanden arbeiten. Diese stellen den Ausgangspunkt dar, darauf hat sich die Arbeit zu beziehen, - der Supervisand ist kein Klient und kein Patient, sondern Fachmann.

Der Supervisand muß **Subjekt im Prozeß bleiben** und die Möglichkeit haben, ihn mitzusteuern. Es lohnt sich also, diese Versuchungen bewußt wahrzunehmen und sich auf die personenzentrierten Haltungen zu besinnen und zu verlassen, denn damit wird es dem Supervisanden möglich, sich selbst und die eigene Situation zu begreifen. Auf diese Weise kann er die für ihn passenden Veränderungsschritte herausfinden und gehen, an die eigene Kompetenz glauben lernen und sie weiterentwickeln. Gerade darin besteht ja das wesentliche Ziel von Supervision, nämlich der Wiedergewinnung der eigenen Handlungsfähigkeit: er soll ja lernen, der eigenen Kompetenz und der eigenen Wahrnehmung (wieder) zu trauen und eine kritische Distanz zu Fremdurteilen und Fremdeinschätzungen zu gewinnen.

Gerade in der Supervision gewinnen die Grundhaltungen eine **emanzipatorische Funktion** für den Supervisanden und dies betrachten wir als einen fundamentalen Baustein eines personenzentrierten Supervisionskonzepts.

Soweit grundsätzlich zum Konzept personenzentrierter Supervision. Wie und womit arbeiten denn nun personenzentrierte Supervisoren ganz konkret?

## D. Was personenzentrierte Supervision vor allem kann: Verstehen

Schauen wir uns unser Handwerkszeug nun genauer an, so rückt an die erste Stelle das einführende Verstehen. Es zählt zu unseren originären Kompetenzen und wir halten es für grundlegend wachstumsfördernd und hilfreich.

### *Verstehen in der Einzelsupervision*

Bezogen auf die verschiedenen Themenfelder der Supervision ergeben sich unterschiedliche "**Verstehensfelder**" für die Einzelsupervision:

1. **Verstehen der Institution und ihres Auftrages:** z.B. wie funktioniert die Institution, in der ich tätig bin (Strukturen, Aufbau, Abläufe, Kommunikationswege...)? Was ist ihre Zielsetzung? Aus welchen Gruppen setzt sich das Klientel bzw. der Kundenkreis zusammen? Welche Arbeitsinstrumente stehen zur Verfügung? Welches sind die institutionsrelevanten Umwelten?
2. **Sich selbst verstehen in der beruflichen Rolle:** z.B. wie geht es mir mit den Anforderungen, die mit meiner Berufsrolle verbunden sind? Was hindert mich im Moment institutionell und persönlich ganz in die Rolle hineinzugehen? Welche Stärken und Schwächen bringe ich mit und wie wirken sich diese im beruflichen Umfeld aus?
3. **Verstehen der Bedeutung der Arbeit für den Supervisanden:** z.B. Stellenwert von Arbeit in meinem Leben: wofür/ woraufhin arbeite ich? Unter welchem Blickwinkel nehme ich meine Arbeit wahr? Was hat mich in diesen Beruf geführt? Erlebe ich einen Zusammenhang zwischen meinem Lebensalter/ meiner derzeitigen Lebensphase und meiner Arbeit?
4. **Verstehen der Beziehung Supervisand - Klient/ Kunde:** z.B. Wie kann ich die verbalen und non-verbalen Äußerungen des Klienten/Kunden umfassender verstehen und mir sein inneres Bezugssystem erschliessen? Was würde es mir erleichtern, das innere Erleben des Klienten/ Kunden besser zu verstehen? Wie sieht professionelles Handeln mit z.B. unterprivilegierten Klienten aus? Welche Funktion von Sozialarbeit erfülle ich (z.B. Mediatisierung von Interessen)? Will ich das so?
5. **Sich selbst verstehen:** z.B. Warum handele ich in bestimmten beruflichen Kontexten immer wieder nach bestimmten Mustern? Wie sieht mein inneres Bezugssystem aus? Wie reagiere ich auf die Arbeit: Gedanken - Gefühle - Bilder - Körperreaktionen ...? Welche Werthaltungen, Prämissen, Glaubenssysteme, Überzeugungen prägen mich in meiner Arbeit? Inwiefern ist Arbeit für mich Selbstaktualisierung? Wo gelingt sie, wo fühle ich mich eingeschränkt, gehemmt ...? Wie erlebe ich mein berufliches Umfeld, meinen Arbeitsplatz, meine Firma ... und wie erlebe ich mich darin?

6. **Verstehen der Beziehung Supervisand - Supervisor:** z.B. Was lösen die Schilderungen des Supervisanden im **Supervisor** aus? Was sagen diese inneren Reaktionen über die Beziehungen:

- a) des Supervisanden zu sich
- b) des Supervisanden zu seinen Klienten
- c) des Supervisanden zum Supervisor?

Insgesamt geht es um das einfühlsame Verstehen des Supervisanden und dessen inneren und äußeren Bezugssystems im Arbeitsfeld. Dabei stellt das Verstehen den **Königsweg** personenzentrierter Supervision dar.

### *Verstehen in der Gruppensupervision und Teamsupervision*

Im folgenden sprechen wir von **Gruppensupervision**, wenn die Supervisanden weder in einer direkten beruflichen Beziehung stehen noch einen gemeinsamen Auftrag haben (z.B. Lehrer an verschiedenen Schulen). Gruppensupervision kann man in gewissen Sinne eine additive Einzelsupervision unter Einbeziehung der Ressourcen der Gruppe verstehen. Wesentlich komplexer stellt sich demgegenüber die **Teamsupervision** dar. Der gemeinsame berufliche Kontext (die Mitglieder des Teams können ihren Arbeitsauftrag nur gemeinsam erfüllen: z.B. ein Projektteam zur Entwicklung eines neuen Produktes) und die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit bilden den Hintergrund vor dem die Teamsupervision stattfindet.

Vergleicht man Einzelsupervision und **Gruppensupervision** miteinander, so bietet letztere den Vorteil, die vielen Reaktionen der Gruppenmitglieder nutzen zu können. Gerade die Reaktionen der Gruppe auf einen Einzelnen bzw. auf eine Falldarstellung, wenn sie spontan kommen und erlaubt sind, eröffnen für diesen Verstehensprozeß Dimensionen, die für den **Supervisor** alleine nur schwer zu erreichen sind, - ganz zu schweigen vom Wert der Beteiligung der Gruppe am Prozeß.

Einfühlsames und differenziertes Verstehen zählen wir auch zu einem wesentlichen Instrument in der **Teamsupervision**, bei der Bearbeitung von Teamkonflikten und Störungen in der kollegialen und institutionellen Kooperation. Über die grundlegenden "Verstehensfelder" hinaus, erfordert die Teamsupervision ein Eingehen des **Supervisors** auf folgende Bereiche (und diese Themen können auch in der Gruppensupervision bearbeitet werden, mit dem Unterschied allerdings, daß die Kollegen und der institutionelle Rahmen nicht gleichermaßen präsent sind, wie in der Teamsupervision):

1. **Verstehen der institutionellen Rahmenbedingungen:** Wenn Teamsupervision dem Team gerecht werden und es von seinem Wesen her verstehen will, ist das Verstehen und Begreifen der institutionellen Zusammenhänge eine wesentliche und notwendige Voraussetzung. Es ist zugleich auch immer zu fragen, welche überpersönlichen Bedingungen, welche **institutionellen Rahmenbedingungen** die jeweils konkreten Supervisionsthemen wie z.B. einen Konflikt zwischen Teamleitung und Teammitgliedern, mitbedingen. Oft lassen sich Lösungen "persönlicher" Konflikte von Supervisanden oder von Teams erst finden, wenn man diese **im institutionellen Kontext** begreift und dann erweist es sich als notwendig, daß weniger die Einzelnen sich verändern müssen, als vielmehr eine Entscheidung auf höherer Ebene gefällt werden

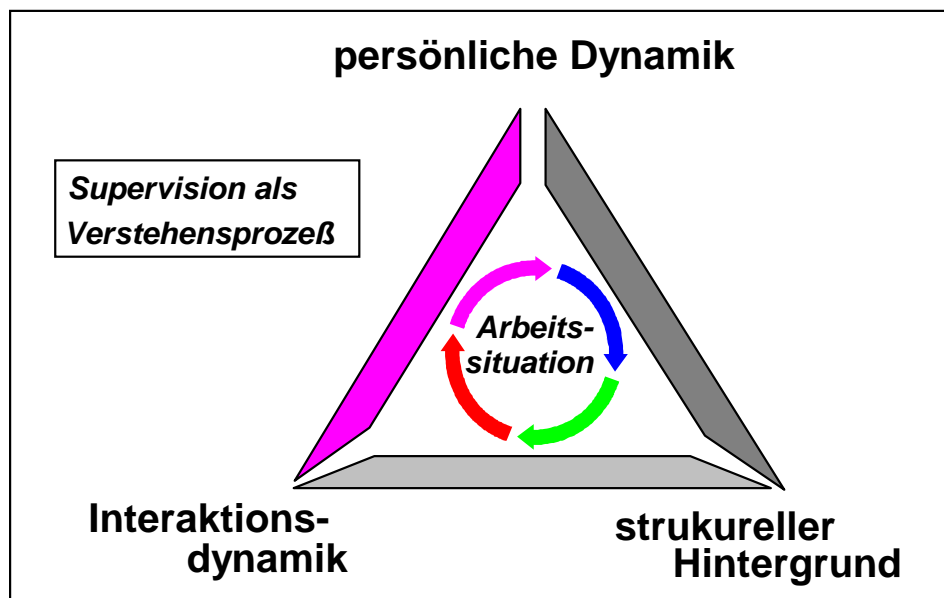
muß, um z.B. im Team wieder konstruktiv arbeiten zu können. Da müssen z.B. Zuständigkeiten neu geregelt, Strukturen verändert, Loyalitäten zu Teamleitern von oben ausgesprochen, oder Leitungsdefizite von oben beseitigt werden. Dies können Supervisanden allerdings erst begreifen und dementsprechend einklagen, wenn sie verstanden haben, daß der Konflikt nicht auf ihrer persönlichen Unfähigkeit beruht. Supervision hat hier also auch hier eine **Entlastungsfunktion**.

2. **Klärung der Berufsrollen:** Verstehen in der Teamsupervision meint aber auch das Klären der Berufsrollen der einzelnen Teammitglieder. Welche Rollenvorgaben/ -aufträge gibt es? Wie verstehen die einzelnen ihre Rolle? Wie steht es mit der Kongruenz zwischen Rollenvorgabe und Rollengestaltung? Und wie verständlich ist den anderen Teammitgliedern die jeweilige Rollenvorgabe und Rollengestaltung der einzelnen? In der Supervision haben wir es nicht nur mit einer privaten Person zu tun, die es zu verstehen gilt, vielmehr auch mit Rollenträgern, teils mit unterschiedlichem Status in der Institution. Jedes Team ist auch daraufhin zu betrachten, ob es lateral oder vertikal organisiert ist. Je nachdem wie die Leitung wahrgenommen wird, ergibt sich eine unterschiedliche Strukturierung des Teamsystems mit jeweils unterschiedlichen Rollendifferenzierungen.
3. **Verstehen des Teamsystems:** Verstehen in der Teamsupervision meint darüberhinaus auch, ein Erfassen und Verbalisieren dessen, was das systemische "**Gesamtfunktionieren**", das Zusammenspiel aller betreffenden Teammitglieder innerhalb einer Organisation angeht. Dieser **systemischen Dimension** - unseres Erachtens in der Teamsupervision unerlässlich - nähern wir uns über Analyse und Konfrontation, aber vor allem über Einfühlung und Erleben der Einzelnen und dem Erleben des Gesamtklimas und des Zusammenspiels aller Teammitglieder. Auch hier, und das halten wir für wesentlich an einem personenzentrierten Vorgehen - geht es darum, das **Team an der Suchbewegung im Begreifen seiner selbst** zu beteiligen. Auf diese Weise wird das Team selbst in die Lage versetzt, über einen verbesserten Zugang zu sich selbst auch die Gesamtproblematik mehr zu verstehen und im Verstehen sich auch zu ändern.
4. **Verstehen des Supervisionsgeschehens im Team/ in der Gruppe:** Verstehen ist schließlich auch für das **aktuelle gegenwärtige Geschehen in der Supervision** selbst wichtig. Was passiert hier, fragen wir uns und soweit wir es begreifen, bieten wir es den Supervisanden an. Wie also verhält sich der Supervisand in der Situation hier, wie verhält sich die Gruppe? Was spiegelt sich derzeit in der Gruppe wieder von den Themen des Falles, der gerade bearbeitet wird oder den Themen des Arbeitsfeldes der Supervisanden oder den Themen der Institution? Die Supervisanden hier und jetzt zu erleben und ihr Erleben zu verstehen und zu verbalisieren, schafft den aktuellsten und unmittelbarsten Zugang zu ihnen und ihren Themen aus dem Arbeitsfeld.
5. **Das Selbstverstehen der einzelnen Teammitglieder im Beisein der anderen fördern:** Indem der **Supervisor** das **Erleben der einzelnen Teammitglieder** akzeptierend und verstehend aufgreift, hilft er ihnen, sich ihres eigenen Erlebens bewußter zu werden und es als solches anzunehmen und zu verstehen.
6. **Verstehen der Teammitglieder untereinander fördern:** Im Verbalisieren des Erlebens einzelner Teammitglieder "übersetzt" der **Supervisor** die Wahrnehmung und das innere Erleben zugleich für die anderen im Team, so daß es denen besser gelingt, sich in die andere (oft gegensätzliche) Position einzufühlen und die anderen umfassender zu verstehen.

**Zusammenfassung:** In diesem ganzen Spektrum wirkt personenzentriertes Verstehen. Einführendes Verstehen bildet einen „Türöffner“ und schafft die **Arbeitsbedingungen** für eine personenzentrierte Supervision. Darüber hinaus erweitert das Verstehen des Supervisanden durch den **Supervisor** die Voraussetzung für das Verstehen des Arbeitsfeldes der Supervisanden. Dies wiederum bildet die Grundlage für den Entwurf von Veränderungsansätzen durch den Supervisanden.

**Schwerpunkte des Supervisionsgeschehens** bilden also drei Dimensionen: gemeinsames Verstehen des **institutionellen Rahmens** (Ebene erster Ordnung) unter Berücksichtigung der **Interaktionsdynamik im kollegialen System** bzw. im Kontakt mit den **Kunden/ Klienten** (Ebene zweiter Ordnung) und des Supervisanden in der aktuellen Arbeitssituation mit seinem **persönlichen, lebensgeschichtlichen Hintergrund und seinem Selbstkonzept** (Ebene dritter Ordnung).

Zusammenfassen läßt sich das Supervisionsgeschehen und die jeweiligen Blickrichtungen in folgender Grafik:



Wichtig erscheint uns die Beziehung und die notwendige **Balance** zwischen den verschiedenen Elementen. Die einzelnen Dimensionen gilt es nur insoweit zu vertiefen, wie es zum Verstehen und Erschließen der aktuellen Arbeitssituation des Supervisanden notwendig erscheint. Dies gilt ganz besonders für die persönliche Dynamik. Therapeutische Aspekte und Supervisionsdynamik sind klar und deutlich voneinander zu unterscheiden. Ansonsten kann aus dem Klären des persönlichen Hintergrundes leicht Regression, aus der Analyse der Interaktionsdynamik Aktionismus und aus der Reflexion des institutionellen Hintergrundes eine Kapitulation vor den übermächtigen Verhältnissen werden. Diesen **Gefahren** gilt es durch die konsequente Personenzentrierung und durch die Ausbalancierung der Elemente entgegenzuwirken.

## E. Akzeptanz in der Supervision

Auch der Grundhaltung der Akzeptanz und Wertschätzung kommt in einem personenzentrierten Supervisionskonzept eine zentrale Bedeutung zu. Das weitgehend bedingungsfreie Annehmen

schaft **Sicherheit**, es fördert die **vertrauensvolle Beziehung**. Je mehr der Supervisand sich angenommen fühlt als der, der er zur Zeit als Person im Arbeitsleben ist, mit dem, wie der sich zur Zeit dort sieht und erlebt und mit dem, was er dort kann und was er nicht kann, desto bereiter und offener kann er sein, sich selbst zu verändern und zu entwickeln.

Diese Grundhaltung gilt, ähnlich, wie in der therapeutischen Beziehung, auch in der Supervision. Hier allerdings ist sie manchmal **schwerer zu verwirklichen**: Viele Supervisoren sehen sich versucht, im Unterschied zu einem Klienten in der Therapie von einem Professionellen doch ein bestimmtes Verhalten, eine bestimmte Einstellung und Kompetenz erwarten zu dürfen. Sie meinen deshalb, einem, der in dieser oder jener Stellung ist oder selbst mit Menschen arbeitet, offene Konfrontation und Kritik zumuten zu dürfen oder zu müssen. Diese wird oft aber als entblößende Kritik erlebt, sie verstärkt die Angst und den Widerstand des Supervisanden und verhindert damit den Veränderungsprozeß. Eventuell verbindet sich der Supervisand mit unserer Kritik, indem er sie in seine Ansprüche sich selbst gegenüber integriert, ohne daß er sich in seinem derzeitigen Sosein im Beruf schon verstanden hat. Dann fördert dieser Prozeß sogar noch dessen Inkongruenz und zementiert sie. Unterschätzen wir also nicht unser aller Empfindlichkeit, wenn unsere berufliche Kompetenz in Frage gestellt wird. Wir sind darin verletzlicher, als wir glauben, denn unsere Identität fußt auch wesentlich auf unserer beruflichen Identität. Diese aufzugeben oder zu gefährden, können wir uns normalerweise nicht erlauben.

Unsere Erfahrung zeigt, daß statt dessen wirkliches Annehmen die Wachstumskräfte des Supervisanden fördert. Das erlaubt dem Supervisanden eher, in einem vertrauensvollen Klima sich und seine berufliche Situation vorurteilsfrei zu reflektieren und sich seinen beruflichen Schwachpunkten, seinen eventuellen Inkompetenzen, seinen Inkongruenzen im Beruf zu nähern, sowie diese in den Blick zu nehmen. Seine ganzen Gefühle und Impulse "noch knapp unterhalb der Bewußtseinsschwelle" lotet er aus in einem Klima des Verstanden- und Akzeptiertwerdens. Dies gilt als **das** Veränderungsparadigma des personenzentrierten Ansatzes und damit arbeiten wir unbedingt auch in der Supervision.

Aber, so mag eingewendet werden, als Supervisor kann man doch nicht alles mittragen, nicht alles akzeptieren! Wir meinen, der Supervisor hat sich zunächst selbst zu prüfen, ob er den Supervisanden als Person akzeptieren und ihm eine wohlwollende und auf Verständnis hinzielende Einstellung entgegenbringen kann. Sollte das auf Dauer nicht gegeben sein, fehlt die Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Allerdings: was der Supervisand im Beruf alles tut oder nicht tut, das muß nicht akzeptiert werden. Über Selbsteinbringen, vor dem Supervisanden probeweises Identifizieren mit dem Klienten/Kunden/Kollegen, nicht verletzende Konfrontation, aufrichtiges feed-back, Selbstexploration vor dem Supervisanden kann der Supervisor einerseits seine Akzeptanz wahren, andererseits aber auch seine Reaktionen einbringen und seiner Verantwortung für die Klienten gerecht werden. Alle diese Interventionen aber gilt es einzubinden in ein verstehendes Interesse daran, warum der Supervisand derzeit so handelt, wie er handelt und sie werden vor allem fruchtbar in einer akzeptierenden Beziehung.

## **F. Kongruenz in der Supervision**

Kongruenz als Grundvariable personenzentrierten Handelns wird auf zweifache Weise Thema in der Supervision. Zunächst stellt die Kongruenz des **Supervisors** eine wesentliche **Voraussetzung** für das Gelingen der Supervisionsbeziehung dar. Darüberhinaus wird Kongruenz zum **Thema der Supervision**, wenn danach gefragt wird, inwieweit der Supervisand in seinem beruf-

lichen Handeln kongruent sein kann. Wenden wir uns der Bedeutung der Kongruenz in der aktuellen Supervisionsbeziehung zu.

Die Kongruenz im personenzentrierten Sinn als Übereinstimmung von innerem Erleben und äußerem Verhalten wird als Grundhaltung vom **Supervisor** in der Begegnung mit dem **Supervisanden** gefordert, damit eine ehrliche und vertrauensvolle Beziehung entstehen kann. Sie sichert den Supervisanden, weil er ein Höchstmaß an Transparenz und Aufklärung darüber erhält, was (beim Gegenüber) läuft. Sie sichert u.U. auch die Klienten des Supervisanden, denn wenn der **Supervisor** "Bauchschmerzen" kriegt über Reaktionen und Verhaltensweisen des Supervisanden seinen Klienten gegenüber, dann dient das respektvolle, aber authentische Einbringen eigener Reaktionen dem unverstandenen Klienten. Der **Supervisor** also fragt sich im Prozeß mit dem Supervisanden immer wieder selbst nach seinen Reaktionen und Gefühlen und soweit er sie für seine Supervisanden als hilfreich erachtet, bringt er sie ein. Seine Echtheit und Authentizität gilt als zentrale weitere Bedingung erfolgreicher Supervision.

In der Supervision hat der **Supervisor** immer wieder auch **Modellfunktion** für bestimmte Haltungen und Verhaltensweisen. So auch in diesem Fall: Die gelebte Haltung der Kongruenz ist ein Instrumentarium, mit dem wir auch seine Entwicklung begreifen und fördern und regt den Supervisanden dazu an, sich zu überlegen, inwieweit er sich in den verschiedenen Bezügen seines beruflichen Handelns kongruent verhalten kann:

1. **in seiner Rolle innerhalb der Institution:** Wir fragen nach seiner Kongruenz mit der Rolle, die er in der Einrichtung übernommen hat. Ein Abteilungsleiter, der nicht Leiter sein will, ein Erzieher, der seine Erzieherfunktion ablehnt, ein Öffentlichkeitsreferent, der die Öffentlichkeit scheut, ... Inkongruenzen des Supervisanden mit der eigenen Rolle und dem beruflichen Auftrag sind zentrale Hindernisse erfolgreicher Profession. Sie zu verstehen und zu bearbeiten und aufzulösen sind ein Entwicklungsprozeß für den Supervisanden und eine Hilfe für die Institution bei der Erfüllung ihres Auftrages. Denkbar allerdings, daß der berufliche Auftrag uneindeutig ist und die Institution die Kongruenz des Supervisanden verhindert, z.B. beim Regionalleiter eines Pharmaunternehmens dessen Vorgesetzter immer wieder an ihm vorbei mit den dem Regionalleiter unterstellten Pharmareferenten verhandelt und ohne Regionalleiter dort hineinentscheidet. Dann muß der Supervisand erst **Bedingungen in der Institution schaffen**, die ihm erlauben, konsequent seine Rolle einzunehmen und das kann in der Supervision vorbereitet werden.
2. **Übereinstimmung zwischen Rolle und Selbst:** Schließlich ist zu fragen, wenn wir betrachten, wie weit es dem Supervisanden gelingt, die Erwartungen, die sich an seine Rolle in der Einrichtung knüpfen, zu erfüllen, und wie weit er mit der Rolle kongruent ist, ob er sich selbst auch **in der Rolle verwirklichen kann**, ob er als Person mit sich in dieser Rolle vorkommt und er sich treu bleiben kann. Viele Supervisanden erleben subjektiv, daß die Institution ihnen das nicht zugesteht, und daß man in diesem Job sein muß, wie man selbst garnicht ist. Natürlich, das gibt es und auch nicht selten, und dann steht u.U. eine schwierige Frage in der Supervision an, nämlich wie lange und unter welchen Bedingungen man das so ertragen und mittragen will. Aber oft, - so unsere Erfahrung - sind die Rollengestaltungsspielräume größer, als der Supervisand zunächst glaubt und die Frage, was ihn zum Erleben des Fremdbestimmtheits und der Hilflosigkeit und Ohnmacht bringt, führen in seine eigene Lebensgeschichte zurück. Wie ungemein **befreiend** aber, wenn dem Supervisanden gelingt, etwas mehr der zu sein, der er in Wahrheit ist, auch in der Berufsrolle!

3. **gegenüber seinen Adressaten:** Über das Verstehen in der Fallarbeit fördern wir seine Kongruenz dem Klienten und Kunden gegenüber.

Weiterhin ist zu fragen, inwieweit es der **Institution** gelingt, **kongruent** zu sein. Ein Auseinanderklaffen von Ansprüchen und Sein führt zu tiefgreifenden Störungen im Mitarbeiter- und im Klientensystem. Damit kommen wir zur Institution als Supervisionsthema.

## G. Die Institution als Thema in der Supervision

Die Arbeit an der Berufsrolle, dem Schnittpunkt zwischen Person und Institution, haben wir im vorigen Absatz schon dargestellt. Die Institution wird jedoch auf vielerlei Art in der Supervision Thema. Das konkrete Supervisionsgeschehen findet vor dem Hintergrund vielfältiger institutioneller Kontexte statt:

- a) eine konkrete Institution als Arbeitgeber des Supervisanden
- b) andere Institutionen als relevante Umwelten für den Supervisanden und dessen Klientensystem/ Kundensystem
- c) Supervision als eigene Institution mit einer eigenen Identität.

Als Hintergrund des aktuellen Supervisionsgeschehens läuft immer auch die Frage nach der Funktion der Supervision im System mit. Neben dem Ertrag des personenzentrierten Ansatzes für das konkrete Supervisionsgeschehen ist die Anwendung dieses Ansatzes auch für die Reflexion der Supervision vor dem institutionellen Hintergrund ertragreich. Notwendig wird damit gewissermaßen eine Meta-Theorie der Supervision wie Rapp-Giesecke sie vorschlägt (vgl. GwG Zeitschrift 102, S. 49).

Zurück zur Supervision und zur Wahrnehmung der institutionellen Zusammenhänge. Der Supervisor, der ja nur Mitarbeiter der Institution in der Supervision vorfindet, kann die Institution nur immer wieder durch deren und durch die eigene Brille in den Blick nehmen. Wie kann das geschehen?

1. Er nähert sich der Institution über das **Erleben der Supervisanden**, aber auch über **Informationen**, die diese ihm geben. Gegenbenfalls verfügt der Supervisor auch bereits über Informationen aus dem Vorgespräch mit Vertretern der auftraggebenden Institution. Interessant ist in diesem Fall die Differenz zum Erleben und zur Sichtweise des Supervisanden. Er fragt sich weiterhin mit den Supervisanden nach dem (Arbeits-) Klima in der Institution, danach, wie diese mit ihren Mitarbeitern umgeht und wieweit sie die Verwirklichung von deren Arbeitsaufträgen unterstützt.
2. Sie fragt auch danach, **wieweit die Institution kongruent ist**, kongruent bzgl. dessen, was sie vorgibt zu sein/ wofür sie da ist und wie sie derzeit wirklich ist. Institutionelle Inkongruenzen stürzen deren Mitarbeiter oft selbst in Konflikte (z.B. Loyalitäts- oder Rollenkonflikte).
3. Wie hilfreich oder hinderlich sind die **Strukturen der Institution**, deren Ziele zu verwirklichen. Die Strukturen der Institution, die Aufbau- und Ablauforganisation gilt es zu begreifen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsbereich und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz des Supervisanden zu verstehen.

4. Welche **Ziele** hat die Institution, welche Identität (corporate identity), welches **Leitbild** besitzt sie? Dies im Supervisionsprozeß zu verstehen und dem Mitarbeiter zur Reflexion anzubieten, hilft, sich dazu neu einzustellen und zu verhalten, sei es, um es anzunehmen und damit besser Prioritäten setzen zu können, aber auch um sich abzugrenzen oder um es verändern zu wollen.

5. Es mag in manchen Supervisionsprozessen hilfreich sein, mit den Supervisanden zusammen **das Thema der Institution** zu begreifen, deren "Entwicklungsstadium". Institutionen führen ein Eigenleben, machen Entwicklungen durch und prägen und bestimmen damit ihre Mitarbeiter.

Es ist immer wieder in der Supervisionsarbeit bei institutionellen Themen darauf zu achten, daß die Supervisanden selbst mit ihrer Wahrnehmung der institutionellen Bedingungen und ihrer Fragestellung und Problematik im Blickpunkt stehen. Institutionelle Themen, losgelöst von der Fragestellung der Supervisanden sprengen den Rahmen der Supervision. Dann "philosophieren" und analysieren Supervisor und Supervisanden über etwas, was so global zu reflektieren nicht ihr Auftrag ist und was durch Supervision auch nicht veränderbar ist.

Die Veränderung und das Wachstum der Organisation insgesamt ist ein Auftrag für die **Organisationsentwicklung**, die wir klar von der Supervision unterscheiden müssen. Richtet sich die Supervision an einen Mitarbeiter oder an eine Mitarbeitergruppe, so arbeiten bei der Organisationsentwicklung alle Organisationsmitglieder oder Mitglieder aus allen Bereichen der Organisation an notwendigen Weiterentwicklungen der Organisation. Personenzentrierte Organisationsentwicklung zielt schwerpunktmäßig auf die Beteiligung der Mitglieder am Prozeß der Entwicklung, sie nimmt deren Erfahrung ernst und nutzt diese, sie arbeitet mit dem Potential der Mitglieder und mit deren Ängsten vor Veränderung.

Beim Bearbeiten institutioneller Themen in der Supervision zählen das einführende Verstehen wiederum auf verschiedenen Ebenen, das Akzeptieren der Supervisanden und weiterhin die Frage nach der Kongruenz zu unserem wesentlichen Handwerkszeug. Hier aber wird nun auch deutlich, daß das Instrumentarium, welches wir auch im therapeutischen Handeln finden, nämlich **das Verwirklichen der drei Grundhaltung alleine nicht ausreicht**. In der Supervision sind darüberhinaus noch andere Interventionsformen notwendig, die wir nun im folgenden beschreiben wollen.

## **H. Die Rolle des Supervisors und ein erweitertes Interventionsinstrumentarium**

Der Supervisor unterscheidet sich vom Therapeuten wesentlich durch den **Auftrag**, der starke sachliche und fachliche Bezüge aufweist, sodaß sich diese grundlegend veränderte Ausgangsbasis auch in einem veränderten Rollenverständnis zeigt. Er hat normalerweise nur eine begrenzte Anzahl an Sitzungen für z.T. klar abgesprochene Themen zur Verfügung. Daher darf er sich nicht alleine auf das Annehmen, Verstehen und Echtsein zurückziehen, er muß **aktiver** sein, ohne implizit die Verantwortung für die Lösung des Problems zu übernehmen.

Trotzdem ist Supervision nicht mit einem Arztbesuch ("Praxis für Arbeitsprobleme") vergleichbar. Dieses Denken würde die Gefahr mit sich bringen, daß der Supervisand das Problem an den Experten delegiert. Wir verstehen Supervision eher als eine **Prozeßberatung bzw. -**

**begleitung**, bei der der Supervisand das Problem "besitzt" und auch behält. Die Verantwortung für die Lösung des Problems bleibt beim Supervisanden und er arbeitet aktiv an dessen Lösung.

Die **klassischen therapeutischen Handlungsmuster** (wie: Raum geben - eine Pause anbieten - Reflexion anbieten - dem persönlichen Hintergrund nachspüren - zuhören - einführendes Verstehen - akzeptieren - ermutigen - Erlaubnis geben - bestärken ...) haben auch innerhalb des Supervisionssetting ihren notwendigen Platz. **Darüberhinaus** macht das Spezifische der Supervision (siehe oben Fokus: "Arbeit") die **Integration weiterer Handlungsmuster bzw. Rollensegmente notwendig**.

Wesentlich stärker als im therapeutischen Setting gehört die **aktive Informationssuche** zu den Aufgaben des Supervisors. Die Kunst besteht darin, die Spannung auszutarieren zwischen den beiden Polen: im System mitschwingen (= verstehen) und sich zu distanzieren bzw. abzugrenzen. Dies hieße auf die Supervision übertragen: den Supervisanden aktiv befragen und nicht endlos warten, bis die entscheidende Information auf den Tisch kommt. Wir denken, es braucht beide Handlungsmuster: das Mitgehen/ Mitschwingen und das Distanzieren/ Von-außen-betrachten/ Nachfragen. Entscheidend bleibt u.E. die Haltung des Supervisors: arbeitet er auch in dieser Phase personenzentriert oder verschiebt sich der Fokus und "locus of control" vom Supervisanden zum Supervisor. Das wäre fatal.

Es wird deutlich: auch nicht originär personenzentrierte Interventionen (manche würden sie als direktiv bezeichnen) sind in der Supervision ebenfalls notwendig, sie müssen allerdings **eingebettet** werden in eine personenzentrierte Haltung des Supervisors.

Zu seinem Interventionsinstrumentarium zählen vor allem:

1. **Reflexion stimulieren**, der Supervisor wirft Fragen auf, die zum Nachdenken anregen. Bei der Gruppen-/ Teamsupervision begleitet er die Gruppe und thematisiert den Gruppenprozeß von sich aus.
2. **Moderieren**, d.h. den roten Faden sichern, die Arbeit am Thema halten, strukturieren, in der Gruppen- und Teamsupervision Entscheidungen über die weitere Richtung organisieren, den Zeitkontext in bezug auf die Arbeitsaufträge im Auge halten, in besonderen Situationen Einzelne gezielt ansprechen....
3. **Fragen**, d.h. von sich aus aktiv Informationen einholen, denn es sind nicht nur Empfindungen zu verstehen (so wichtig die auch sind), es gilt auch Sachverhalte zu klären, und zwar sachlich, d.h. durch das Sammeln von Daten zur Erhellung und zum besseren Verständnis der Situation. Die einfachen Fragen eines in dieser Einrichtung fremden Supervisors können für alle sehr erhellend sein, auch schon ohne eine Antwort!
4. **Feed-back geben**, d.h. auch einbringen, wie man selbst eine berichtete Situation erlebt, oder wie man den Supervisanden in einer von ihm berichteten Situation wahrnimmt, oder in der Gruppensupervision in der Gruppe erlebt ... Dort kann man auch andere auffordern, feed-back und Reaktionen auf Gruppenmitglieder mitzuteilen, nachdem man diese gefragt hat, ob sie ein feed-back hören möchten.
5. **Informieren** über Sachverhalte, die die Supervision berühren (z.B. Verstehen von Gruppenprozessen, Problemlösestrategien, gesetzliche Grundlagen wie die Schweigepflicht, Manage-

mentthemen, Interventionsstrategien im Betrieb). An diesem Punkt ist das Fachwissen des Supervisors gefragt, das er der Gruppe anbietet.

6. **Trainieren** kann auch zu den Aufgaben einer Supervision gehören, wenn es z.B. darum geht, daß der Supervisand übt, die eigenen Interessen deutlich zu vertreten und zu artikulieren.
7. **Methoden zur Bearbeitung einer Thematik anbieten**, d.h.: was der Supervisand bearbeiten will, das muß er klären, wie es bearbeitet wird, da kann der Supervisor methodische Vorschläge machen. Gerade in der Gruppen- und Teamsupervision aber auch in der Einzelsupervision ist der Einsatz von Methoden zur Bearbeitung sehr hilfreich. Das beginnt beim gemeinsamen Entwickeln eines Organigramms, geht eventuell über das Rollenspielen eines bevorstehenden Kritikgesprächs eines Leiters mit einem Mitarbeiter in einer Leitungssupervision bis hin zur Teamskulptur in der Teamsupervision. Der Supervisor muß über entsprechende methodische Kenntnisse und Erfahrung verfügen.

In einem personenzentrierten Konzept ist für uns das **Kriterium für eine Methodenwahl** die Frage: Hilft sie beim Verstehen und fördert sie selbstbestimmtes Lernen und Wachstum? So sollte der Supervisand die Freiheit haben, sich für oder gegen die Methode zu entscheiden. Bei der Auswertung gehen wir weniger analysierend und konfrontierend, als vielmehr einführend und verstehend vor und bringen unsere Beobachtungen als unsere subjektiven Wahrnehmungen mit ein.

## I. Zusammenfassende Thesen zur Entwicklung eines personenzentrierten Supervisionskonzeptes

1. Ein **therapeutisch verengtes Konzept von Supervision** greift angesichts des Gegenstandes (= Arbeit in allen Berufsfeldern) und der Themenfelder von Supervision (Person/ Rolle- Interaktion - Institution) **zu kurz**.
2. Zentrales **Thema** der Supervision bildet das Schnittfeld von beruflicher **Arbeit und Person**. Es läßt sich beschreiben als "Arbeit an der Arbeit". Es geht um drei Verstehensebenen: den institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen, dem interaktionsdynamischen Hintergrund der Situation sowie dem Supervisanden (mit seiner Biographie) in der aktuellen Arbeitssituation.
3. Zentrales Ziel von Supervision ist die **Aktivierung von Ressourcen** zur (Wieder-) Herstellung professioneller Handlungsfähigkeit. Dabei gilt die Kongruenz von Person und Rolle, sowie die Kongruenz der Institution als Voraussetzung dafür.
4. Der personenzentrierte Ansatz hat für ein Supervisionsverständnis viel zu bieten. Besonders die **Grundhaltungen** des einführenden Verstehens, der Akzeptanz und Kongruenz ergänzt durch nicht-verletzende Konfrontation. Durch sie bleibt und wird der Supervisand Fachmann und bleibt Subjekt in einem **emanzipatorischen, wachstumsorientierten Prozeß**.
5. Verstehen als **sanfte Art, die Wirklichkeit** zu begreifen (statt sich ihrer zu bemächtigen) und den Supervisanden am Verstehensprozeß zu beteiligen (statt sich seiner zu bemächtigen) ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für Supervision.

6. Um den **institutionellen Kontext** angemessen in den Blick zu nehmen, ist eine Ergänzung des personenzentrierten Ansatzes durch **andere Perspektiven** notwendig. Als Bausteine bieten sich hier an: systemischer Ansatz, Sozialarbeit, Betriebswirtschaftslehre, Managementtheorien, Organisationspsychologie Organisationssoziologie und Organisationsentwicklung.

7. Wenn durch den Gegenstand der Supervision ("Arbeit im beruflichen Feld") die institutionellen Zusammenhänge als wesentliche Einflußgröße und als notwendiger Verstehenskontext in den Vordergrund rücken, ist eine gewisse **Feldkompetenz** der Supervisoren eine wichtige Voraussetzung. Der Supervisor muß dann notwendig über eigene **reflektierte Institutions-erfahrung** verfügen.

8. Der Supervisor ist nicht nur Prozeßbegleiter. Es sind zugleich **aktivere Handlungsstrategien** notwendig, besonders hinsichtlich der Informationssuche. Der Supervisor ist partiell auch Informant, Trainer und Moderator.

9. **Maßstab supervisorischen Handelns** (incl. des Einsatzes von verschiedenen Interventionsmethoden) bleibt die konsequente **Personenorientierung** des Supervisionsprozesses. Methoden allerdings können den Verstehens- und Wachstumsprozeß fördern und die Beteiligung der Supervisanden ermöglichen und erhöhen.

## Literatur

- Belardi, Nando                      Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung Paderborn 1992
- Fatzer, Gerhard                      Ganzheitliches Lernen-Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung Paderborn 1987
- Fatzer, Gerhard (Hrsg.)              Supervision und Beratung: Ein Handbuch. Köln 1993<sup>4</sup>
- Hege, Marianne                      Konzeptionsfragen in der Supervision in: Berker, P. u.a. (Hrsg) Zeitschrift „Supervision“ 29/1996 S.104
- Leffers, Carl-Josef                      "Gruppen- und Teamsupervision mit professionellen Helfern in: Zeitschrift „Sozialpädagogik“ 3/1991, S.112f
- Schmid, Peter F.                      "Gegenwärtigkeit fördern"- Supervision in der Gruppe ders. In: Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis - ein Handbuch, Paderborn 1996, S.369f
- Schreyögg, Astrid                      "Wieviele Brillen verwenden Berater?" in Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management“ 1, Sept.1994, S.5f
- Rappe-Giesecke, K.                      Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis Wien/ New York 1994<sup>2</sup>