

Andrea Ebbecke-Nohlen

Einführung in die systemische Supervision



Carl-Auer



Andrea Ebbecke-Nohlen

Einführung in die systemische Supervision

Sechste Auflage, 2022



Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)

Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Sechste Auflage, 2022
ISBN 978-3-89670-462-7 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8234-4 (ePUB)

© 2009, 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren
Autoren und zum Verlag finden Sie unter:

<https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort

1. Was ist Supervision?

- 1.1 Definitionen und Ziele von Supervision
- 1.2 Ausrichtungen von Supervision
- 1.3 Formen und Settings von Supervision
- 1.4 Abgrenzung von Psychotherapie und anderen Beratungsformen
 - 1.4.1 Abgrenzung von Psychotherapie
 - 1.4.2 Abgrenzung von Organisationsberatung
 - 1.4.3 Abgrenzung von Coaching

2. Was ist systemische Supervision?

- 2.1 Definition und Herkunft systemischer Supervision
- 2.2 Merkmale und Vorgehen systemischer Supervision
- 2.3 Praxisnahe Definitionen systemischer Supervision
- 2.4 Funktionen systemischer Supervision
- 2.5 Konzeptionelle Grundlagen systemischer Supervision
 - 2.5.1 Systemische Weltsicht
 - 2.5.2 Systemische Haltungen und Handlungen

3. Theoretische und metatheoretische Wurzeln systemischer Supervision und ihre Praxisrelevanz

- 3.1 Systemtheorie
 - 3.1.1 Die Kybernetik erster Ordnung
 - 3.1.2 Die Allgemeine Systemtheorie
 - 3.1.3 Die Ökologie des Geistes

- 3.1.4 Die Kommunikationstheorie
- 3.1.5 Die Chaostheorie
- 3.1.6 Die Theorie sozialer Systeme
- 3.2 Differenztheorie
- 3.3 Konstruktivismus
 - 3.3.1 Die Kybernetik zweiter Ordnung
 - 3.3.2 Die Autopoiesetheorie
 - 3.3.3 Der radikale Konstruktivismus
 - 3.3.4 Der soziale Konstruktivismus

4. Leitideen systemischer Supervisionspraxis

5. Der systemische Supervisionsprozess

- 5.1 Das Supervisionserstgespräch in der Teamsupervision
 - 5.1.1 Empfehlungskontext
 - 5.1.2 Erwartungen und Befürchtungen der supervidierten Teams
 - 5.1.3 Umgang mit früheren Supervisionserfahrungen
 - 5.1.4 Person der SupervisorIn und Methode
 - 5.1.5 Konkretisierung der Supervisionsziele
 - 5.1.6 Ressourcen supervidierter Teams
 - 5.1.7 Spielregeln supervidierter Teams
 - 5.1.8 Struktur und Funktion supervidierter Teams
 - 5.1.9 Rahmenbedingungen systemischer Supervision
- 5.2 Evaluierung systemischer Supervision

6. Methoden systemischer Supervision allgemein

7. Hypothesenbilden in der systemischen Supervision

8. Zirkuläres Fragen in der systemischen Supervision

9. Allparteilichkeit in der systemischen Supervision

10. Metaphern in der systemischen Supervision
Die Spielmetapher

11. Skulpturen in der systemischen Supervision

12. Ethik systemischer Supervision

Literatur

Über die Autorin

Vorwort

Dieses Buch ist als praxisbezogene Einführung in die systemische Supervision gedacht. Es ist in 12 Kapitel untergliedert. In den ersten drei Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen des systemischen Supervisionsansatzes aufgezeigt. In den weiteren Kapiteln wird die Praxis systemischer Supervision beleuchtet und anhand konkreter Beispiele erläutert. In der Entwicklung systemischer Supervision stehen Theorie und Praxis in einem Wechselverhältnis. Ähnlich verhält es sich in dieser Einführung. Ohne die Darstellung der Theorie würde der Zugang zum systemischen Denken nicht wirklich gelingen und würden in der Folge Haltung und Handeln in der systemischen Praxis nicht entsprechend verstanden werden können. Die systemische Praxis ihrerseits entscheidet darüber, was vom Theorieangebot für die Praxis nützlich und für die Lösung von Problemen brauchbar ist. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, die Theorie weiterzuentwickeln, und hilft damit gewissermaßen, dem kantschen Einwand zu entgehen, dass die Theorie möglicherweise richtig sei, aber für die Praxis nicht taue.

In dieser Einführung wird davon ausgegangen, dass Supervision als allgemeines Theorie- und Berufsfeld bereits einigermaßen bekannt ist, auch wenn sie sich erst in den letzten Jahrzehnten in der Begleitung von Kommunikations- und Veränderungsprozessen im modernen Berufsleben und in institutionellen Kontexten als Beratungswissenschaft und Beratungspraxis hat etablieren können. Dennoch wird der allgemeinen Entwicklung von Supervision einführend ein

eigenes Kapitel gewidmet, ehe der systemischen Supervision alle Aufmerksamkeit gilt. Das Buch richtet sich folglich an Personen, die etwas über diesen spezifischen Supervisionsansatz erfahren wollen. Die Literatur dazu ist bislang rar. Um nicht missverstanden zu werden: Es gibt viele Publikationen, in denen wir etwas über Systemtheorie und ihre Weiterentwicklung, über systemisches Denken in unterschiedlichen Fachwissenschaften und Berufsfeldern sowie über einzelne systemische Ansätze erfahren können. Woran es eher mangelt, sind Einführungen, die in der Art eines breiten Überblicks über systemische Supervision als noch relativ junge Profession informieren, ihre theoretischen Grundlagen aufzeigen und ihre vielfältigen praktischen Anwendungsformen darstellen.

Gerade was den Gedanken der Vielfalt anbetrifft, vermag allein die stetig wachsende Nachfrage nach systemischer Supervision einen Eindruck davon zu vermitteln, wie breit die neue Profession inzwischen aufgestellt ist. Systemische Supervision wird u. a. im klinischen Bereich gesucht (Psychiatrie, Psychosomatik, Suchtbereich etc.), im psychosozialen (Beratungsstellen, Jugendhilfe, JVA etc.) und im pädagogischen Bereich (Schulen, Hochschulen, Erwachsenenbildung etc.), im forensischen (Justizvollzugsanstalten, Polizei etc.) und im kirchlichen Bereich (Pastoraltheologie etc.) sowie verstärkt auch im betrieblichen Kontext gewinnorientierter Unternehmen (Leitungssupervision, Coaching, Organisationssupervision, Unternehmensberatung und Personalentwicklung), schließlich in Politik, Justiz und Verwaltung.

Insbesondere auf Seiten von Institutionen, die nicht primär systemisch ausgerichtet sind, mehren sich die Nachfragen nach systemischer Supervision, da die Nützlichkeit des systemischen Ansatzes vor allem im

schulenübergreifenden und multiprofessionellen Arbeitskontext in wachsendem Maße erkannt wird. Im Weiterbildungsbereich spielt systemische Supervision ebenfalls eine immer bedeutendere Rolle, was an der fortschreitenden Ausdifferenzierung mehrjähriger systemischer Supervisionscurricula in den zahlreichen systemischen Weiterbildungsinstituten zu erkennen ist.

Kennzeichnend für die systemische Supervision ist, dass sie sich entsprechend den jeweiligen Aufträgen an die spezifischen Erfordernisse der Beratungs- und Begleitpraxis anpasst, was eine entsprechend große Vielfalt der Supervisionsausrichtungen zur Folge hat. Hinzu kommt die beachtliche Variationsbreite in den Settings. Supervidiert werden Einzelne, Gruppen, Teams (Leitung und MitarbeiterInnen) sowie Organisationen. Weiterhin wird inhaltlich und formal zwischen Fall- und Teamsupervision, Intervision, Selbstsupervision und Supervision von Organisationen unterschieden. Schließlich kann Supervision auch in Form von Life-Supervision oder Konsultation erfolgen. Der Eindruck täuscht nicht: Systemische Supervision ist ausgesprochen vielfältig. Die vorliegende Einführung macht es sich zur Aufgabe, diese Vielfalt im Einzelnen darzustellen und einen umfassenden Überblick zu geben.

1. Was ist Supervision?

Auch wenn sich systemische Supervision in erster Linie dem systemischen Denken und Handeln verpflichtet fühlt, ist sie zunächst einmal Supervision. Insofern stellt sich im Folgenden die Frage, was überhaupt unter Supervision verstanden wird, welches ihre Ziele und Funktionen, ihre Ausrichtungen und Formen sind. Außerdem ist von Interesse, was Supervision von anderen Beratungsformen abgrenzt.

1.1 Definitionen und Ziele von Supervision

Eine erste Annäherung an den Begriff der Supervision bietet die folgende sehr allgemeine Definition: Supervision ist ein Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge (Belardi 2005), in dem sich SupervisorInnen (professionelle BeraterInnen) und SupervisandInnen (professionelle Ratsuchende) begegnen.¹ Stichwörter sind also Weiterbildung, Beratung, Reflexion, hervorgehoben wird der berufliche Zusammenhang. Nun gibt es allerdings nicht die eine Definition von Supervision, sondern verschiedene Verständnisse, was u. a. mit ihrer Entstehungsgeschichte zusammenhängt.

Der Begriff der Supervision tauchte zunächst in den USA im industriellen Kontext auf, wo er die Bedeutung von Inspektion im Produktionsbereich hatte. Der Arbeitsauftrag des/der SupervisorIn bestand darin, die Herstellung einwandfreier Produkte zu garantieren (Brandau 1991). Im Bereich helfender Berufe wurde der Begriff der Supervision dann in der Sozialarbeit übernommen. Der Supervisionstätigkeit wurde hierbei eine Doppelfunktion von Kontrolle und Hilfestellung zugeschrieben: Kontrolle im Sinne der Wohlfahrtsverbände, die Sozialarbeit bezahlten und für diese Finanzierung eine an ihre Richtlinien angepasste Arbeit verlangten, Hilfestellung im Sinne der SozialarbeiterInnen, die durch die verbindliche Integration von Supervision in die Sozialarbeiterausbildung eine Möglichkeit sahen, sich zusätzliches praktisches und theoretisches Wissen anzueignen. In der Regel übte ein institutionsinterner Vorgesetzter die Supervision aus. Dies hatte strukturell eine Kontextvermischung zur Folge, in diesem Falle von Bewertung der beruflichen Qualifikation und Hilfsangebot.

Im psychotherapeutischen Feld kam Supervision zu Beginn vor allem im Ausbildungskontext der Psychoanalyse in Form von Kontrollanalyse ins Spiel. Auch dies bewirkte eine Kontextvermischung, nun allerdings in Bezug auf Ausbildung und Therapie. Da die Institutionen, in denen die SupervisandInnen sowohl im sozialarbeiterischen als auch im psychoanalytischen Feld arbeiteten, zunächst außerhalb des Rampenlichts blieben und in ihren Strukturen nicht hinterfragt wurden, hatte die Supervisionstätigkeit in der Zeit der kritischen 70er Jahre zudem den Ruf, Anpassungsarbeit zu leisten.

Alle diese Bedeutungsvarianten von Supervision – Inspektion, Garantie, Kontrolle, Wissensvermittlung, Hilfestellung, Anpassungsleistung – und ihre verschiedenen Kombinationen sind nicht nur von historischer Bedeutung, sondern auch heute noch als potenzielle Ziele und Funktionen von Supervision gegeben. Gleichzeitig lässt sich allerdings vor allem in der theoretischen Debatte supervisorischer Ziele ein Wandel beobachten, indem z. B. übergeordnete Ziele, wie Verbesserung von Reflexions- und Kommunikationsfähigkeiten, in den Mittelpunkt gerückt werden. In [Tabelle 1](#) werden solche übergeordneten allgemeinen Ziele von Supervision zusammengefasst.

Der Wandel in der Diskussion supervisorischer Ziele kann als parallel zur Professionalisierung der Disziplin angesehen werden, die sich im Zusammenhang mit der Vergrößerung des Supervisionsmarktes ergab und mit diesem in Wechselwirkung steht. Kurt Buchinger (1998) führt die wachsende Nachfrage nach Supervision auf veränderte Arbeits- und Produktionsprozesse zurück, u. a. auf die generelle Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der MitarbeiterInnen, vor allem in Institutionen mit deutlich abgeflachten hierarchischen Strukturen. In Wechselwirkung mit der

Professionalisierung fand eine Konzentration auf Anforderungen statt, die Organisationen an die Supervision stellen und die systemisch orientierte Fragen und Konzepte in den Vordergrund schoben. Während historisch betrachtet ein sehr unterschiedliches Verständnis von Supervision in einigen wenigen Arbeitsfeldern und den damit verbundenen Berufsgruppen vorherrschte, haben sich für die Profession Supervision, so wie sie sich heute versteht, die Ziel- und Funktionserwartungen teilweise angenähert, obwohl sich die Anwendungsbereiche ausdifferenziert haben.

- Erweiterung oder Vertiefung persönlicher Erkenntnisse über eigene Möglichkeiten und Grenzen, über Einstellungen und Werthaltungen
- Veränderungen des eigenen Verhaltens
- Verbesserung des Wissens über soziale und institutionelle Rahmenbedingungen für das berufliche Handeln
- Erweiterung oder Vertiefung der sozialen Handlungskompetenz und der praktischen Fertigkeiten
- Verbesserung der Praxistätigkeit im jeweiligen Aufgabenfeld
- Multiplikation des erlernten beruflichen Know-how

Tab.1: Ziele von Supervision

Insgesamt kann festgestellt werden, dass es grundsätzliche Unterschiede in den Zielvorstellungen von Supervision gibt. Manche Richtungen orientieren sich mehr an den eher funktionalen Erwartungen der AuftraggeberInnen, andere entspringen eher den Menschenbildern,

Entwicklungs- und Veränderungsmodellen der verschiedenen psychotherapeutischen Schulen, welche die Supervisionsausrichtungen prägen, und wiederum andere entsprechen eher dem Selbstverständnis von Supervision als Profession.

In zunehmendem Maße werden allerdings vor allem in der Literatur funktionale Zielvorstellungen in den Mittelpunkt gerückt. Diese Entwicklung kann leicht den Eindruck erwecken, als habe über die verschiedenen Anwendungsfelder hinweg eine Vereinheitlichung von Supervisionszielen stattgefunden und als hätten sich die Unterschiede in der supervisorischen Praxis, von denen oben die Rede war, nivelliert. Dies ist jedoch nicht der Fall.

1.2 Ausrichtungen von Supervision

Da sich die meisten Supervisionsausrichtungen aus psychotherapeutischen Ansätzen entwickelt haben, liegt es nahe, dass sich SupervisorInnen selbst oft primär über die Zugehörigkeit zu einer psychotherapeutischen Schule definieren. Je nach Schule wird in der Supervision auf andere Dinge geschaut, wird anderes wahrgenommen, wird methodisch unterschiedlich verfahren und erlangt womöglich auch eine andere Sinnvorstellung vom beobachteten Geschehen Bedeutung. SupervisorInnen haben in ihrem professionellen Selbstverständnis in der Regel Zielvorstellungen, die sich eng an ihrer psychotherapeutischen Herkunft und den damit verbundenen Menschenbildern, Entwicklungs- und Veränderungsmodellen orientieren. Dabei wird die alte Unterscheidung zwischen den beiden Traditionen des sozialarbeiterischen und des psychotherapeutischen Verständnisses von Supervision häufig überlagert durch schulenspezifische Unterschiede, die sich aus der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung verschiedener Psychotherapierichtungen ergeben. Gemeinsame Ansätze sind inzwischen für die Entwicklung einer supervisorischen Identität und Praxis oft wichtiger geworden als die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe oder einem entsprechenden Tätigkeitsfeld, also der Sozialarbeit oder Psychotherapie.

So wird in der an Psychotherapieschulen orientierten Supervisionsausrichtung u. a. unterschieden zwischen psychoanalytisch-tiefen-psychologisch orientierter Supervision, gruppendynamischer Supervision, personenzentrierter Supervision, verhaltenstherapeutisch orientierter Supervision, psychodramatischer Supervision, gestaltorientierter Supervision, transaktionsanalytischer

Supervision, themenzentrierter Supervision, integrativer Supervision, familientherapeutisch orientierter Supervision und systemischer Supervision. In der sozialarbeiterisch geprägten Supervisionspraxis sind die meisten dieser Schulrichtungen ebenfalls präsent (Ritscher 1996).

Die Zielsetzungen, die sich am Menschenbild psychotherapeutischer Schulen orientieren, haben in erster Linie individuelle und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten für die SupervisandInnen im Sinn und schenken interaktionellen und institutionellen Aspekten weniger Aufmerksamkeit. Zum Beispiel formulieren die gestalt- und die psychodramaorientierte Supervision als Supervisionsziel, Menschen in ihrer gefühlshaften, intellektuellen und leiblichen Dimension zu erfassen, um in der Folge bestehende Blockierungen im Erleben, Wahrnehmen und Handeln aufzulösen. Gleichlaufend sollen individuelle, noch nicht genutzte Potenziale freigesetzt werden (Schreyögg 1992). In der psychoanalytisch-tiefenpsychologisch orientierten Supervision liegt ein zentrales Supervisionsziel z. B. in der Aufdeckung von unbewussten Gefühlen und Konflikten zwischen der SupervisandIn und der von ihr betreuten Person, die sich auch in der Beziehung zwischen der SupervisorIn und der SupervisandIn widerspiegeln können. Und in der verhaltenstherapeutisch orientierten Supervision schließlich kommt in den am behavioralen Menschenbild ausgerichteten Supervisionszielen zum Ausdruck, dass das Bestreben von Supervision dahin geht, bestehende Schwierigkeiten aufzuheben und eine schnelle Verhaltensänderung im Sinne des vereinbarten Supervisionsziels herbeizuführen.

Die in den Supervisionsaufträgen formulierten Zielvorstellungen der SupervisandInnen verweisen oft auf konkrete Erwartungen an die SupervisorIn, insbesondere