

FORUM Supervision

Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?

Matthias Schubert

Friedhild Mory

Käthe Kruse

Bernhard Steur

Annemarie Bauer

Brigitte Becker

Barbara Donauer

Ruth Belzner

Monika Möller

Michael Stiels-Glenn

Herausgeber:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) –
Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer
(München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) –
Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktionsanschrift:

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)
Meppener Str. 22, 48155 Münster
Telefon: 02 51/66 55 64, Telefax: 02 51/6 74 39 58
JuergenKreft@t-online.de

Redaktion:

Maija Becker-Kontio (Moers) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald
(Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) –
Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 35:

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg
Peter Musall, Burgstraße 16, 63571 Gelnhausen

Erscheinungsweise und Bezug:

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Einzelheft: 14,00 € inkl. MwSt. und Versandkosten
Jahresabonnement: 22,00 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des
laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden,
bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse
mitzuteilen.

Verlag und Bestellungen:

Fachhochschulverlag
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
Kleiststraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt
Telefon: 0 69/15 33-28 20, Telefax: 0 69/15 33-28 40
E-Mail: bestellung@fhverlag.de
<http://www.fhverlag.de>

Satz: Format-Absatz-Zeichen, 65527 Niedernhausen
Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Frankfurter Straße 24,
D-65527 Niedernhausen

© 2010 **Fachhochschulverlag**

DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort

Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?! 2

Matthias Schubert

Viele Wege führen nach Rom – manche auch daran vorbei 5

Friedhild Mory

Wie Reisen in ein anderes Land: Supervision im Osten der Republik 21

Käthe Kruse

Selbstreflexion einer Supervisorin im Dienste der Schulverwaltung 34

Bernhard Steur

Chancenlos im Schatten der Macht?
Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für
Supervision und Organisationsberatung? 44

Annemarie Bauer und Brigitte Becker

Solitäre in Organisationen – ein Paradoxon?
Supervision an Hochschulen und Universitätsinstituten 65

Barbara Donauer

Riskante Freiheiten – Supervision und Beratung in der Finanzdienstleistung 79

Ruth Belzner

Die Supervision ehrenamtlich Mitarbeitender in der Telefonseelsorge 87

Rückblick auf die FIS-Tage

Monika Möller

Ist Supervisor/in ein Beruf? – Antwort auf Gerd Leuschner 100

Michael Stiels-Glenn

Einige Anmerkungen zu geläufigen Begriffen in der Supervision 108

Randbemerkungen: Aggressionen

117

Rezensionen

119

Veranstaltungshinweise

123

AutorInnen

125

Vorschau

127

Vorwort

Abschied von der reinen Lehre – längst schon Praxis?!

Supervisionspraxis erfordert offensichtlich immer wieder (neu) eine Veränderung oder Erweiterung des „gelernten“ Weges und der in der Ausbildung erworbenen „reinen Lehre“. Das gilt sowohl für das Setting als auch für Interventionen, sowohl für die Diagnostik als auch für die Fragen des Designs von Supervisionsprozessen. Die Beiträge dieses Heftes – aus unterschiedlichen Praxisfeldern – geben Anteil an der Entwicklung/Erweiterung gelernter Konzepte. Dabei geht es um einen auch sehr persönlichen Einblick in die Konstruktion und Praktizierung von mehrheitlich integrativen Konzepten – hinsichtlich ihrer Begründung als auch der Erfahrung damit.

Woran liegt das? Stimmen die Konzepte nicht (weil für Felder sozialer Arbeit entwickelt)? Reichen die zu Grunde gelegten Verstehenskonzepte nicht? Oder haben sich die Erwartungen und Anforderungen an Supervision verändert? Wohl war auch zurückliegend immer eine Focus-Veränderung zu registrieren: Erst dominierte die Einzelsupervision, dann Gruppen- und Teamsupervision und dann immer mehr der Bezug zur Organisation. Und um am Markt als freie/r Supervisor/in zu bestehen, wurde es notwendig, auch das Angebotsspektrum zu erweitern: Der Supervisor als Coach, als Mediator, als Organisationsberater und als der externe Manager komplexer Prozesse. Und auch dies ist kennzeichnend für den Markt: So viele Supervisoren – so viele Konzepte.

Ist Supervision deshalb beliebig geworden, weil sie determiniert wird von den individuellen Kompetenzen und/oder Präferenzen? Ja und nein. Ja, weil auch Supervision zur Ware geworden ist, die sich am Markt immer wieder behaupten muss. Und nein, weil sich eben in den Entwicklungen und Veränderungen von Konzepten und von Praxis die Fähigkeit von Supervisoren erweist, Situationen beruflichen Handelns im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und Vorgaben zu erkennen, zu analysieren und durch den „fremden Blick“ auch zu verändern. Supervision, die gelingen soll, braucht – zumal im Kontext von großen sozialen und bildungsbeauftragten Organisationen – die Unabhängigkeit des Supervisors und seine Kreativität, die es den Supervisanden innerhalb der Supervision ermöglicht, neues Denken und Handeln zu erfahren und auszuprobieren.

Die Beiträge dieses Heftes sind weder einmalig noch allgemein gültig. Doch aus der Mischung von Darstellung und persönlicher Reflektion ergeben sich wichtige Hinweise und Anfragen an das Selbstverständnis (oder besser: die Selbstverständnisse) von Supervisoren. Supervision hat ihren Gegenstand (berufliches Handeln in einem konkreten Arbeitsfeld) und ihr Ziele (Unterstützung und Förderung eigener Reflektion der Supervisanden und die Entwicklung von Alternativen), doch: Weil sich in der globalisierten Arbeitswelt und in den lokalen Arbeitsfeldern in den letzten 25-20 Jahren massive Veränderungen ergeben haben – am ehesten wohl zu begrei-

fen als Wirkung zunehmender Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit –, ist die Weiterentwicklung von Konzepten und die (selbst-) kritische Überprüfung der Wirksamkeit supervisorischer Methoden nicht nur unumgänglich, sondern – so paradox das klingen mag – ein Qualitätsmerkmal von Supervision.

Die Beispiele in diesem Heft lassen sich vielfältig vermehren. Sie geben Auskunft über die notwendige Anpassungsfähigkeit von Supervision angesichts eingetretener Veränderungen und unter Bedingungen, die es so zuvor nicht gab. Deshalb sind die Beispiele auch Indizien für zunehmende Verschärfungen in der Arbeitswelt und für unmenschliche Anforderungen an die abhängig Arbeitenden. Das gilt für die traditionellen Bereiche sozialer, pädagogischer und wissenschaftlicher Arbeit ebenso wie für Dienstleistungsunternehmen und Banken. Und hier muss Supervision ihren Platz finden/behaupten: indem sie hilft – trotz notwendiger Veränderungen und Konkurrenzdruck – die Menschlichkeit betrieblicher/beruflicher Arbeit zu sichern; durch neue Blickwinkel, durch Entschleunigung und durch eine Kultur der Wertschätzung.

Obwohl die Zusammenführung der so unterschiedlichen Beiträge dieses Heftes eher zufällig zu nennen ist, lassen sie ahnen, was Gegenstand und Auftrag von Supervisionsforschung sein kann/sein muss. Abschied von der „reinen Lehre“ – das ist Praxis und lebendiges Kennzeichen von Supervision.

Im ersten Beitrag hinterfragt **Matthias Schubert** die strengen Vorgaben der „reinen Lehre“ und plädiert für einen reflektierten Theoriegebrauch, der begründete Veränderungen ermöglicht und im Einzelfall den Sinn einer Regel immer wieder neu erweist. Wie notwendig dies unter bestimmten Umständen sein kann, diskutiert **Friedhild Mory** am Beispiel von Supervisionsprozessen im Osten der Bundesrepublik. Für „West“-Supervisoren ist dies immer noch wie eine Reise in ein anderes Land, und man muss sich auf die Eigendynamik dieser Prozesse sensibel und neugierig einlassen.

Einen anderen Einstieg in die Thematik wählt **Käthe Kruse**, indem sie ihr verändertes Verhältnis zur Beratung im Kontext ihres beruflichen Entwicklungsweges reflektiert. Dieser Weg führte sie von der jugendpolitischen Referentin zur Leiterin einer großen Bildungsstätte, von der internen Supervisorin in der Schulleitungsförderung zur Leitungsposition in der Schulverwaltung. Anschaulich beschreibt sie, wie Praxiserfahrungen und Veränderungen in den Arbeitsfeldern neue Bedarfe nach Kompetenzerweiterung wecken, Interesse an neuen Theoriefeldern entsteht und in die Gestaltung der Arbeit zurückfließt.

Die folgenden Beiträge beleuchten den „Abschied von der reinen Lehre“ vor dem Hintergrund unterschiedlicher Felder. **Bernhard Steur** sucht Spuren und Wirkungen von – offizieller und informeller – Macht auf Beratungsprozesse im Rahmen einer großen Verwaltung. **Annemarie Bauer** und **Brigitte Becker** widmen sich den Hochschulen und Universitäten und ihren veränderten Themen und Nöten. In den Blick geraten so der Wettbewerb, der unter den Organisationen Einzug

gehalten hat, die Ökonomisierung, die Rahmen setzt und Inhalte strukturiert, das Label „Exzellenz“, das Stolz und Beschämung produziert, und die neu geborene Eliteidee. **Barbara Donauer** versucht eine vorsichtige Annäherung an das Innenleben von Banken angesichts der Finanzkrise und entwickelt Supervision für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einen Reflexionsraum, der Entschleunigung und manchmal auch Ermutigung für neue eigene Wege eröffnet. **Ruth Belzner** schließlich richtet ihren Blick auf die Telefonseelsorge und diskutiert Auswirkungen auf die Konzeption und Praxis der Supervision. In den Mittelpunkt rückt dabei der Umstand, dass in den jeweils eigenständigen Dienststellen wenige Hauptamtliche mit einer großen Gruppe Ehrenamtlicher zusammenarbeiten.

Zwei weitere Beiträge, die wir noch geplant hatten, mussten leider verschoben werden: Wir werden die Ausführungen von Heidrun Stenzel zur „Loyalität in Turbulenzen“ und von Annemarie Bauer/Susanne Pfeifer-Voigt zu „Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams“ bald möglichst nachholen.

Außerhalb des Themenschwerpunkts greifen wir ein letztes Mal auf die FIS-Tage im Herbst 2008 zurück. **Monika Möller** antwortet in einem (offenen) Brief auf den Vortrag von Gerhard Leuschner „Ist Supervisor/in ein Beruf?“, den wir in unserem letzten Heft dokumentiert haben. **Michael Stiels-Glenn** geht noch einmal der Bedeutung wichtiger Begriffe nach, die in der Diskussion auf der Tagung eine Rolle gespielt haben: „Mehrperspektivität“, „Verhandeln“ und „Kompromiss“.

Peter Musall und Dr. Annemarie Bauer

Matthias Schubert

Viele Wege führen nach Rom – manche auch daran vorbei

Zusammenfassung: Eher suchend als wissend hinterfragt der Autor die strengen Vorgaben mancher reinen Lehre. Er bietet dazu eine Verschränkung von Überzeichnungen, Beispielen aus seiner Praxis, Analogien und Theorie-Häppchen an. Letztlich wird daraus ein Plädoyer für eine reflektierte Theoriegeleitetheit, die im Einzelfall den Sinn einer Regel immer wieder neu erweisen muss oder eine veränderte Dynamik begründet zulässt.

Bei der Erklärung der Überschrift geht es schon los. Wie schön eindeutig schien doch der erste Teil, den man ja umgangssprachlich kennt. Da sollte doch jeder das Gleiche verstehen. Das wäre doch rein und klar für alle. Doch als Autor mag man auch eine solche Quelle absichern, und als Supervisorinnen und Supervisoren ist es uns hoffentlich gemein, den Dingen auf den Grund zu gehen. Man lernt also bei der Recherche, dass es wahrscheinlich eigentlich geheißen hat „Alle Wege führen nach Rom“ oder noch etwas weiter gegraben sogar „Alle Wege führen nach Athen“, denn Julian Apostata, von 360 bis 363 römischer Kaiser, wird wie folgt zitiert: „Es dürfe nicht Wunder nehmen, dass wir zu der, gleich der Wahrheit, einer und einzigen Philosophie auf den verschiedensten Wegen gelangen. Denn auch wenn Einer nach Athen reisen wolle, so könne er dahin segeln oder gehen und zwar könne er als Wanderer die Heerstrassen benutzen oder die Fußsteige und Richtwege und als Schiffer könne er die Küsten entlang fahren oder wie Nestor das Meer durchschneiden.“ Es heißt das Sprichwort sei daraus abgeleitet (Büchmann 1889). Nun wollte ich gleich zu Beginn ja eigentlich nur verdeutlichen, dass es mit meiner Erfahrung als Supervisor weit weniger von Bedeutung ist, nach welcher Regel, Schule oder Lehre Supervision betrieben wird, sondern vielmehr wer dies mit welchem Ziel auf seinem Weg tut. Wäre das nun auch schon wieder eine Lehre oder gar das Gegenteil, nämlich eine Personalisierung abseits von Theorie und deren Umsetzung? Vom Gefühl her bewege ich mich mit meiner Botschaft gleichermaßen im Dissens mit den Radikal-Bewahrem wie den Mainstream-Erneuerern. Noch dazu bekommt diese scheinbar einsame Position regelmäßig Gesellschaft durch praktizierende Kolleginnen und Kollegen und durch die beobachtbare und beschriebene Praxis der Supervisorengemeinde. Am meisten erlebe ich den Druck, sich auf eine Lehre zu beziehen und es richtig zu machen bei meinen Lehrsupervisorinnen und -supervisoranden.

Frau H. kommt in die erste Sitzung der neu beginnenden Lehrsupervision. Sie hat schriftlich vorbereitet, wie Sie ihre erste Sitzung eines Lernsupervisionsprozesses gestalten mag. Es wird eine erste Sitzung mit einer Führungskraft einer großen Bil-