

**Gerhard Wittenberger**

## **Aspekte zur Geschichte der Supervision.**

### **Forschen, Verstehen und Deuten – Probleme der Erkenntnis**

Die hier zitierte und im Anhang gelistete Bibliographie ist getragen von der wissenschaftlichen Absicht, eine tiefenhermeneutisch begründete und gleichzeitig reflexiv kritische Supervision zu skizzieren. In einem Arbeitspapier ist das ein schwieriges Unterfangen, da zum einen historisch und systematisch eine Auseinandersetzung mit den Entwicklungslinien von Supervision für die Ausbildungskandidatinnen und -kandidaten stattfinden soll, zum anderen geht es um das praktische Anliegen, für künftige Supervisorinnen und Supervisoren Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen, die es ermöglichen, sich im „Feld“ zu bewegen. Der vorliegende Beitrag hat deshalb Elemente und Argumentationslinien aufgenommen, die sowohl übergreifend, als auch spezifisch konzeptionellen Inhalts sind. Es werden zunächst historisch-politische Aspekte, wie sie in der zitierten Literatur untersucht werden, unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsgeschichte der helfenden Berufe unberücksichtigt bleiben. Ebenso werden konzeptionell wichtige Entwicklungen, wie sie z.B. die systemtheoretischen Arbeiten zur Supervision darstellen, nur cursorisch angedeutet. Alle anderen konzeptionellen Ansätze zur Supervision sind ebenfalls nur stichwortartig genannt. Die Pluralisierung der Konzepte von Supervision ist ein eigenes Forschungsanliegen und stellt in zeitlicher Hinsicht eine eigene Epoche in der Professionalisierungsgeschichte der Supervision dar. Zudem wird es noch weitere Modelle von Supervision geben mögen, die in diesem Arbeitspapier nicht erwähnt werden. Auch ihre Bearbeitung wäre weiteren Forschungen vorbehalten. Der vorliegende Text ist als Beitrag zu einem theoretischer Entwurf zu verstehen, und es ist absolut richtig, wenn die in den „Schlussbemerkungen“ angedeuteten Institutionalisierungsprozesse von Ausbildungen zur Supervisorin und zum Supervisor von Leserinnen und Lesern als fragmentarisch angesehen werden. Sie machen aber deutlich, dass die Professionalisierung von Supervision nicht nur ein konzeptionelles oder individuelles Problem der Selbstdefinition darstellt, sondern vorgängig ein institutionelles, gruppenbezogenes und gesellschaftlich relevantes Problem ist, das überhaupt nicht, oder nur sehr rudimentär in den veröffentlichten Ausbildungscurricula der verschiedensten Institutionen reflektiert wird.

### **Erkenntnis und Erzählung in der Supervision**

In Anlehnung an den Historiker und Geschichtsforscher Jörn Rüsen (1986) wird in Bezug auf die wissenschaftstheoretische Frage des Verhältnisses von Erkenntnis und Interesse die Position vertreten, dass die Aufarbeitung der Geschichte der Supervision bestimmt ist, "durch forschungsleitende Kriterien historischer (narrativer) Sinnbildung und insofern nicht Selbstzweck ist. Jede (Re-)Konstruktion von Theorien aus dem Strom der Quellen geht über die eigentliche strenge Quellenarbeit hinaus und verweist auf die Kommunikationspraxis der Gegenwart. Dokumente und Quellen werden immer wieder neu bewertet und erscheinen in einem neuen Licht. Sie ändern sich, wo es um historische Identität als Faktor menschlicher Vergesellschaftung geht." Denn "Forschung ist auf diese

Identität bildende Kommunikation nicht bloß äußerlich bezogen, sie wird in ihr nicht bloß instrumentell verwendet, sondern sie geht bruchlos in sie über: So transformiert sich Forschung in Geschichtsschreibung (vgl. Rüsen a.a.O., S. 148). Forschung beinhaltet also immer einen Verarbeitungsprozess und damit Deutungen.

Geschichtsschreibung muss und kann gleichzeitig als ein eigener Akt narrativer Sinnbildung von der Forschung unterschieden werden: "Forschung ist durch ihren strikten und methodisch geregelten Bezug auf die historische Erfahrung definiert. Sie transportiert diese Erfahrung hinein in die leitenden Ansichten auf die menschliche Vergangenheit, die aus zeitlichen Orientierungsbedürfnissen der aktuellen Lebenspraxis entspringen. Sie verleiht dadurch der Erfahrung der Vergangenheit den Sinngehalt eines historischen Verlaufs, der tendenziell auf die Gegenwart bezogen ist und eine Zukunftsperspektive eröffnet. Forschungsergebnisse nehmen diese Signale im produktiven Akt der Geschichtsschreibung an. Außerhalb ihrer Forschungszusammenhänge lassen sich Forschungsergebnisse als fixe kognitive Größen gar nicht denken. Insofern gibt es auch keine ‚reine‘ historische Forschung, in der es nur um die Erfahrung der Vergangenheit geht, die also exklusiv durch einen Erfahrungsbezug bestimmt wäre" [ebd.]. Nach der Lehre des Auffindens von Forschungsergebnissen (Heuristik) geht in den Erfahrungsbezug der Forschung immer ein potentieller „Adressatenbezug“ ihrer Ergebnisse ein. Das heißt, dass geschichtswissenschaftliche Erkenntnis immer eine Erkenntnis von etwas ist, was mit diesem Adressatenbezug in Verbindung steht. Geht die geschichtliche Forschung in Geschichtsschreibung über, wird diese also fest, verschwindet der zuerst sichtbare Adressatenbezug und damit zunehmend die Perspektive der Erkenntnis der Forschung. Die Geschichtsschreibung erscheint objektiver. Insofern vollendet sich die Forschung, indem sie in Geschichtsschreibung übergeht. Die Geschichtsschreibung als das Andere der Forschung muss ihrerseits als ein kognitiver Akt begriffen werden, der sich durch seinen Adressatenbezug vom Erfahrungsbezug der Forschung fundamental unterscheidet. Kein Supervisor kann deshalb jemals – z.B. im Sinne der wissenschaftstheoretischen Postulate Max Webers – selbst Forscher der Geschichte der Supervision sein, da seine durch Praxis bedingte Perspektivität in sein wissenschaftliches Arbeiten eingehen würde.

Forschung ist also ein Vorgang zur Verfertigung von Geschichten. Geschichten werden aus Gründen des Orientierungsbedarfs von Lebenspraxis über deren zeitliche Erstreckung erzählt. Soll sie nicht nur eine besondere Art der historisch orientierten Gruppensoziologie werden, ist ihre Deutungsarbeit so mit der Erschließung von Vergangenen zu gestalten, wie Freuds Konzept vom Zusammenhang von Archäologie und Psychoanalyse es zeigt (vgl. Brumlik 1998, S. 91 u.ö.). Nach Rüsen (a.a.O., S. 149) wird Forschung zu einem Moment solchen Erzählens, wenn die zu leistende Orientierung an die Bedingung wissenschaftlicher Plausibilität gebunden wird. Forschung ist so "ein Moment wissenschaftsspezifischer historischer Sinnbildung" (Rüsen a.a.O., S. 150) und insofern in ihrer methodischen Regulation narrativ organisiert. Das Selbstverständnis der Geschichtswissenschaft als Fachdisziplin, wie es von der Historik zum Ausdruck gebracht wird, hat diesen Vorgang der Selbsttranszendierung für unproblematisch gehalten. Das Schwergewicht reflektierender Selbstaufklärung lag lange Zeit auf der Methodologie der Forschung. Die Geschichtsschreibung wurde als Darstellung von Forschungsergebnissen angesehen, deren formale Prinzipien unproblematisch aus dem kognitiven Gehalt der Forschungsergebnisse folgten. Diese naive Auffassung vom Stellenwert der Geschichtsschreibung ist zwar unter vielen professionellen Historikern weit verbreitet, ist aber im Rahmen einer Theorie der Geschichtswissenschaft inzwischen weitgehend überwunden. Für die Supervision und ihre

Geschichte muss dagegen konstatiert werden, dass die Reflexion des Verhältnisses von Erkenntnis und Erzählung über diese Erkenntnis gerade erst beginnt. Noch schwieriger ist, dass bei der Rekonstruktion der Geschichte der Supervision die Quellenforschung wie auch die empirische Forschung weitgehend fehlt. Insofern dominiert im folgenden Abschnitt die Frage nach der Bedeutung der Geschichtsschreibung zur Supervision für den ganzen Prozess ihrer gesellschaftlichen, vielleicht auch wissenschaftlichen Produktion wie für ihre historischen Erkenntnisse. Sofern Geschichtswissenschaft menschliche Vergangenheit nach methodischen Regeln rekonstruiert, kann sie mit ihrem kognitiven Gehalt in den Kampf um historische Identität (hier: wer ist Supervisorin/Supervisor) ziehen. Nicht jeder, der sich zur Geschichte der Supervision äußert, muss Supervisor sein. Und jeder Supervisor, der sich zur Geschichte der Supervision äußert, gibt selten oder nie Antworten auf Fragen, die den Orientierungsbedarf befriedigend beantwortet, wie z.B. die Frage: „Was ist gute Supervision?“

## **Eine Geschichte der Supervision**

Den eindrucksvollsten Kontext zur Geschichte der Supervision stellt Carl Wolfgang Müller (1995 und 1998) in seiner monumentalen Arbeit „Wie Helfen zum Beruf wurde“ dar. Ebenso gibt Brigitte Hausinger (2002/2009) in ihrer Dissertationsarbeit „Ökonomie und Arbeit – Der Kontext der Supervision“ einen Überblick auf die unterschiedlichsten Aspekte dieser Geschichte. Unter der populären Internetadresse findet sich ein Sammelsurium von Definitionen und Behauptungen, das, schaut man sich die zitierte Literatur an, wenig Auskunft darüber erteilt, was der Gegenstand „Supervision“ in Deutschland alles bedeuten kann. Die Autoren sind interessegebundene und eingeengte Propagandisten ihres Konzeptes. Das bestätigt die These: Die Geschichte der Supervision gibt es nicht! So ist auch die hier vorliegende Skizze – gemessen an den wissenschaftlichen Kriterien historischer Forschung – keine wissenschaftliche Forschungsarbeit, sondern Geschichtsschreibung im oben ausgeführten Sinne. Die unterschiedlichsten „Einflugschneisen“ zum Thema der historischen Rekonstruktion von Supervision lassen sich seit etwas mehr als zwanzig Jahren verfolgen (z.B. Kadushin, 1990; Wieringa, 1990; Schwarzwälder, 1990; Belardi, 1992, 1998). Je nachdem welchen fachlichen Hintergrund die jeweiligen Autoren selbst haben, verfassen sie „ihre“ Geschichte der Supervision, bekommt Supervision einen spezifischen Charakter.

Nando Belardi (1992) hat einen materialreichen Überblick zur Geschichte der Supervision in der BRD vorgestellt. Als Soziologe und Erziehungswissenschaftler beschreibt er Supervision in ihrem Verhältnis zur Sozialarbeit, um von dorthier die Kritik an ihrer vermeintlich zu starken Anlehnung an die Psychoanalyse zu formulieren. Folgerichtig lässt er diese Bezüge in einer späteren Arbeit verschwinden (Belardi 2002). Der Soziologe und Psychoanalytiker Adrian Gaertner (1999, S. 21) lässt „die eigentliche Entwicklung der Supervision mit der seit den 1920er Jahren fortschreitenden Professionalisierung der therapeutischen und sozialen Berufe (beginnen)“ und leitet die Geschichte der Supervision vom Modell der psychoanalytischen Ausbildung ab, die sie als „Kontrollanalyse“ kennt. Bei dieser „Kontrollanalyse“ handelt es sich in der Tat um die praxisnahe Einführung in die eigene psychoanalytische Tätigkeit der Ausbildungskandidaten. Seit den 1970er Jahren wird dieser Begriff auch in Deutschland zunehmend durch den Begriff „Supervision“ ersetzt, um die „Kontrolle“ aus dem psychoanalytischen Ausbildungszusammenhang zu eliminieren. Dass dieser Begriffswechsel einen Substanzverlust in der psychoanalytischen Ausbildung

bedeutet, wird dort erst langsam wahrgenommen (vgl. Zwiebel 2009). Der Psychoanalytiker und Sozialtherapeut Ernst Federn hat in einem Interview mit Wolfgang Weigand (1990) eine ganz eigene Geschichte der Supervision angedeutet, ohne sie genau auszuführen. Wie bei allen anderen Autoren bezieht sich sein pragmatisches Verständnis von Supervision auf die Geschichte der Sozialarbeit in Nordamerika im späten 19. Jahrhundert und die dort entwickelte Methode des Casework. In Amerika entfaltete sich die Sozialarbeit im Zuge der Industrialisierung und der Entwicklung einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung mit ihren sozialen Problemen. In dieser Zeit tauchte der Begriff „Supervision“ erstmals auf – allerdings mit einer anderen Bedeutung, als er heute in Deutschland hat: Eine staatliche Organisation wie z.B. ein Ministerium beaufsichtigte (supervidierte) soziale Einrichtungen, die ihrerseits Rechenschaft ablegen mussten über ihre Dienstleistungen an hilfsbedürftige Menschen, sowie über den Verbleib der ihnen zugewiesenen öffentlichen Finanzmittel. Die Sorge um mögliche unkontrollierte Ausgaben führte vor allem an der Ostküste der USA zur Entwicklung von Wohlfahrtseinrichtungen. Sie waren die Vermittler zwischen den Behörden und den vielen Freiwilligen in den sozialen Einrichtungen. Als Dienststellen erhielten sie unter spezifischen Voraussetzungen finanzielle Mittel, die sie der bedürftigen Klientel zu Verfügung stellen konnten. Diese ehrenamtlichen Mitarbeiter der Wohlfahrtsorganisationen, die so genannten „social workers“, waren vorwiegend in der Familienhilfe tätig (vgl. Baumann u.a. 1996). Um diese Arbeit leisten zu können, bekamen sie eine spezifische Ausbildung und Begleitung für ihre praktische Tätigkeit angeboten. Diese Aufgaben der Ausbildung und Begleitung Ehrenamtlicher übernahmen die angestellten und bezahlten Mitarbeiter der Wohlfahrtsorganisationen. Sie sind die Vorgänger der heutigen Supervisorinnen und Supervisoren. Ursprünglich kommt der Supervision also ein administrativer Auftrag zu. In dieser **ersten Phase** (ca. 1860-1900) deuten sich diese zwei unterschiedlichen Rollenfunktionen von Supervision an: Die Überwachung und Verteilung von Finanzmitteln und ein Ausbildungsauftrag. Insofern war Supervision eine Unterstützung der freiwilligen Helfer bei der Optimierung ihres Hilfsangebotes und könnte daher als „Praxisberatung“ charakterisiert werden (vgl. Weigand 1990, S. 25-36).

Die begriffliche Entwicklung von der „Praxisberatung“ zur „Supervision“ begann in Deutschland in den 1970er Jahren (vgl. Huppertz 1975, John/Fallner 1980, Wittenberger 1984). Kern dieser Auseinandersetzung war die These, dass der Begriff „Praxisberatung“ deshalb von Vorteil sei, weil ihm der Aspekt der Kontrolle fehle. Hingegen habe der ursprüngliche Wortsinn von „super-videre“ den Charakter des Überwachens, der Supervisor sei eine Art „Aufseher“ über die Tätigkeit seiner Supervisanden. In einer völlig neuartigen Version erscheint diese Diskussion um die „Verantwortung für die Organisation“, die der Supervisor zu übernehmen habe (vgl. Weigand 2006). Supervision und Praxisberatung zielen beide auf die Förderung der je eigenen Kompetenz ihrer Teilnehmer ab. Möglicherweise hängen die Differenzierungen der Begrifflichkeiten mit unterschiedlichen Beratungskonzepten und Rollenverständnissen zusammen, so dass von Supervision dann zu sprechen wäre, wenn die zu supervidierende Person und deren zu fördernde oder hemmende Entwicklungschancen im Fokus stehen, während bei der Praxisberatung eher die Rolle im Beruf fokussiert wird (vgl. Zetzel 1970). Theoretisch lassen sich Persönlichkeit und Berufspraxis differenzieren, in der Praxis sind sie nicht zu trennen – vor allem dann nicht, wenn es um Beziehungsarbeit (im Unterschied zur Produktionsarbeit) geht. Doch zunächst soll hier auf die weitere historische Entwicklung eingegangen werden.

Mit Beginn des 20. Jahrhunderts setzte die theoretische Konzeptionalisierung der Supervision ein. In dieser **zweiten Phase** (ca. 1900-1950) bekamen Supervisorinnen und

Supervisoren zunehmend eine pädagogische und/oder therapeutische Bedeutung. Die Therapeuten unter den Supervisoren förderten besonders die persönliche Kompetenz ihrer Supervisanden. Die Pädagogen legten dagegen auf die berufliche Beziehungsgestaltung und deren Fähigkeiten ihr Augenmerk und versuchten diese Unterschiede konzeptionell zu begründen. Dieser Unterschied bekam in der Auseinandersetzung um die Konzeptionalisierung von Supervision in den 1970er und 1980er Jahren eine neue Qualität (s.u.). Den Supervisorinnen und Supervisoren kam auf Grund ihrer Erfahrungen eine Art Brückenfunktion zwischen Theoriebildung und sozialarbeiterischer Praxis zu. Indem sie das Handeln vor Ort förderten und begleiteten, bekamen sie Einsicht (z.B. in Form von Fallberichten, vgl. Hester 1970) in die Praxis ihrer Supervisanden. Diese Fallberichte, die zunächst für die Einzelsupervision erstellt wurden, dienten als Material für die Konzeptionalisierung des Umgangs mit diesem Material, das zunächst aus der Familienhilfe, dann bald auch aus der Bewährungshilfe, der psychiatrischen und schulpädagogischen Sozialarbeit stammte. So wurden die administrative und kontrollierende Funktion der Supervision einerseits und die beratende und personenbezogene Förderung andererseits am Umgang mit Supervisionsberichten deutlich.

### **Exkurs 1: Die sozialen Strukturen der US-amerikanischen Industriegesellschaft und ihre Bedeutung für die Supervision in den Jahren 1900-1945**

Für die Entwicklung von Supervision ist der damit zusammenhängende gesellschafts-politische Hintergrund in den USA von entscheidender Bedeutung. Zwei Stationen sollen herausgegriffen werden: Theodore Roosevelt (1858-1919) war ein Präsident (1901-1909), der sich innenpolitisch für die Arbeitnehmer engagierte und sich massiv für die Kontrolle der Monopole der Wirtschaftsunternehmen (Trusts) einsetzte – gegen den Eisenbahntrust unter Führung von J. P. Morgan ließ er sogar Staatsklage einreichen. Seine Reformen betrafen die Verwaltungsstrukturen (z.B. Versuch der Etablierung eines unabhängigen Beamtentums), die Wirtschaft sowie die Umweltpolitik. Dabei stellte er sich vor allem denjenigen entgegen, die auf Kosten der Arbeitnehmer reich wurden, und ging damit auch auf Konfrontationskurs mit den meisten Angehörigen seiner eigenen Partei, den Republikanern. Als erster Präsident empfing Roosevelt einen Schwarzen (Booker T. Washington, ein Pädagoge) als Berater zu einem offiziellen Treffen im Weißen Haus. In seiner Rolle als Präsident war er auch der erste, der sich 1901 in einen Streik von ca. 150 000 streikenden Bergleuten in Pennsylvania einmischte und für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, einen geregelten Achtstundentag sowie bessere Arbeitsschutzbedingungen einsetzte. Mit seinem Einsatz trug er zu einer Schlichtung der Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitern bei (s. Encyclopaedia Britannica CD 1997: Theodore Roosevelt; W. H. Harbaugh 1975). Nach dem schweren Börsencrash 1929 entwickelte sich eine Wirtschaftskrise, die ihren Höhepunkt in den Jahren 1932/33 hatte. Seit jener Zeit stehen sich in den USA zwei wirtschaftspolitische Lager gegenüber: Konservative und Wirtschaftsliberale (Conservatives) sowie Anhänger staatlicher Interventionen (Democrats). Zu den letzteren zählte Franklin D. Roosevelt (1882-1945), der als Präsident (1933- 1945) eine Sozialgesetzgebung anzielte, in deren Rahmen er 1935 mit der gewaltigen Mehrheit der Demokratischen Partei in Senat und Repräsentantenhaus den „Social Security Act“ durchsetzte. Ein revolutionärer Schritt für die USA: Zum ersten Mal gab es so etwas wie Ansätze einer Pensions- und einer Arbeitslosenversicherung. Gleichzeitig sollten die Angebote sozialer Dienstleistungen von

privaten Wohlfahrtsorganisationen, die bisher die öffentlichen Mittel verwalteten, in staatliche Hände übergehen (Schild, 1998). Die dadurch funktionslos gewordenen Einrichtungen privater Sozialarbeit suchten neue Aufgaben und profilierten sich im Zuge dieser Neuorientierung z.B. als Beratungsstellen (vgl. Judd u.a., 1970).

## Emigrierte Psychoanalyse und die "zweite Phase" der Supervision

Einen exorbitanten Aufschwung erfuhr Supervision in den USA dadurch, dass infolge der Machtergreifung Hitlers etliche jüdische Sozial- und Humanwissenschaftler in die USA auswanderten, z.B. Siegfried Bernfeld (Galizien/San Francisco), Bruno Bettelheim (Wien/Silver Spring), Charlotte Bühler (Meckesheim/Los Angeles), Karl Bühler (Stuttgart/Los Angeles), Kurt Lewin (Posen/Massachusetts), Ruth Cohn (Berlin/New York), Walter Friedländer (Berlin/Kalifornien), Gisela Konopka (Berlin/Pittsburgh) (vgl. Metzger 1979; Stadler/Weibel 1995). Diese Entwicklung ist insofern bemerkenswert, als sie ein Äquivalent eines historischen Prozesses ist, wie ihn die „Exilgeschichte der Psychiatrie“ auch kennt, die in vielfacher Weise mit der in den USA als „dynamische Psychiatrie“ bekannten Bewegung verbunden ist (vgl. Peters 1992). Einige Emigranten kehrten nach dem Zweiten Weltkrieg nach Europa zurück und brachten ihre Erfahrungen und Kompetenzen hier ein.

## Die Verbreitung der Supervision in Europa und Deutschland

In der **dritten Phase** (ca. 1950-1970) der Geschichte der Supervision fanden Supervision oder Praxisberatung als Methoden ihren Einzug in verschiedene Ausbildungskonzepte der sozialen Arbeit und auf diese Weise ihre offizielle Anerkennung. Im Kontext dieser Entwicklungen versuchte man in den 1960er Jahren in einer Art Aufholjagd in bundesweiten Aus-, Fort- und Weiterbildungsinstitutionen zu kompensieren, was in der Zeit vor und nach dem Zweiten Weltkrieg verloren gegangen war. Selbstverständlich gibt es hierzu keine Mikroanalyse die nachweisen könnte, dass diese Institutionen „Supervision zum kulturellen Bestand“ ihrer Selbstdarstellungen machten. Gleichwohl ist dieser Kompensationsversuch Teil der Geschichte im Aus- und Bildungssektor der Sozialarbeit der BRD.

Gleichsam als Nebengleis dieser Entwicklungsgeschichte der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland – die nicht ohne die Geschichte in den Niederlanden zu denken wäre (vgl. van Kessel, 2004) – gab es inhaltlich noch andere Traditionsstränge, die auf den historischen Schock der Nazi-Zeit zu reagieren versuchten. So beschreibt z.B. der Religionspsychologe Herman Andriessen (1978), dass im Rahmen der „klinischen Seelsorgeausbildung“ „pastorale Supervision“ eingeführt wurde, die nach dem Zweiten Weltkrieg eine erste Blütezeit hatte. Obwohl oder gerade weil sich (etwa in den 1950er und 1960er Jahren) protestantische Kirchenführer gegen jede „Psychologisierung“ der Theologie wandten, begann in den 1960er Jahren die „klinische Seelsorgeausbildung“ zu boomen. Auf katholischer Seite wurden Befürchtungen laut, die vor dem „Einbruch der Humanwissenschaften in die Theologie“ warnten. Vielleicht eine verständliche Warnung, wenn man annimmt, dass die simplifizierende Sicht der Drewermannschen Interpretation biblischer Konzepte ein später Ausdruck eines länger anhaltenden Prozesses war (vgl.

Drewermann, 1977), den der protestantische Theologe und Psychoanalytiker Joachim Scharfenberg (1979, S. 300) als „Kurzschlüsse des Denkens“ beschrieb. Allerdings könnte man auch die Äußerungen des Papstes Benedikt XVI. als kurzschlüssig bezeichnen, sollte er tatsächlich Äußerungen gemacht haben wie: „Gruppendynamische Rollenspiele, Selbsterfahrungsgruppen und andere psychologische Experimente mit Menschen“ in der katholischen Pastoral seien „fehl am Platze“ (<http://www.katholisches.info!?p=768>). Im gleichen Beitrag ist Ähnliches zur Supervision zu lesen, so dass in der „klinischen Seelsorgeausbildung“ und der „Pastoralpsychologie“ Supervision als ein, wenn auch nicht unumstrittener Arbeitsbegriff (vgl. Baßiere, 1990) gelten kann. Auch die psychoanalytisch orientierten „Zugänge“ zur Organisation und Institution, wie sie der Pastoralpsychologe Martin Weimer (1999) im Blick auf die psychoanalytischen Organisationen vertritt, sind im kirchlichen Kontext kaum vorstellbar. Der Gesamtkomplex der Irrationalität und antiaufklärerischen Position von Religionen kann hier nicht weiter ausgeführt werden. Dass die institutionellen Nischen kirchlicher Einrichtungen zur Förderung der Supervision beigetragen haben, bleibt unbestritten. Es zeigt sich darin nur die Ambivalenz der Kirchenführer gegenüber ihrer eigenen Doktrin. Dieser Doktrin mit missionarischem Eifer wie sie der so genannte „evolutionäre Humanismus“ vertritt, begegnen zu wollen, macht den Eindruck, als wolle man den Teufel mit dem Beelzebub austreiben, und ist wenig Erfolg versprechend (vgl. Schmidt-Salomon, 1999; 2006).

In dieser Phase sind Supervisoren vorwiegend Methodenlehrer und -lehrerinnen (vgl. Weigand 1989, Schwarzwälder 1990, S. 62f.). Man beginnt in den 1960er Jahren über die Kompetenz der Supervisorinnen und Supervisoren zu diskutieren und fordert, dass zu ihren Qualifikationen die Auseinandersetzung mit der eigenen Person ebenso gehöre wie die Lehrbefähigung in einer sozialarbeiterischen Praxismethode. Zunächst war das die Einzelfallhilfe („social casework“, vgl. Perlman 1969) dann immer mehr die soziale Gruppenarbeit („social group work“, vgl. Bernstein und Lowy, 1969; Olmsted, 1971; Northen, 1973; Ieringa, 1970). Vor allem im Bereich der Gruppenarbeit konsolidierte sich Supervision. In dieser Entwicklung liegt ein Grund, warum Ende der 1970er Jahre vor allem die Gruppendynamiker in Deutschland die Supervision als „ihr“ Feld entdeckten (vgl. Christen u. a., 2001).

Just in dieser Zeit der gesellschaftlichen „Restauration der BRD“ – ein unerforschtes Gebiet (vgl. [http://www.uni-heidelberg.de/uni/presse/RuCa3\\_97Iwolgast.htm](http://www.uni-heidelberg.de/uni/presse/RuCa3_97Iwolgast.htm)) trotz des 22. Bandes zu „Gebhardts Handbuch der deutschen Geschichte“ (Benz/Scholz, 2009) – etablierten sich die oben genannten institutionellen Nischen, in denen die Entwicklung der Supervision möglich wurde. Jede der hier zu nennenden Institutionen hat ihre eigene Gründungsgeschichte und ihr eigenes Konzept von Supervision. Das entscheidend Gemeinsame war die Mitgliedschaft in der „Konferenz IV der bundeszentralen Fortbildungsstätten“, die sich besonders um die methodische Standardisierung der Sozialarbeit bemühte. Ihre Mitglieder waren: Die „Akademie für Jugend- und Sozialarbeit des Deutschen Vereins für private und öffentliche Fürsorge“ in Frankfurt a. M. Hier begann der erste Akademiekurs zur Ausbildung 1963, in dem Wert darauf gelegt wurde, „Praxisberatung“ als spezifische Beratungs- und Fortbildungsform für Sozialarbeiter zu etablieren (vgl. Hoppe u. a. 1982; Melzer, 1982). Ein Anspruch, der bis zur Gründung eines Praxisberaterverbandes führte und Ende der 1970er Jahre scheiterte. (Ein ähnliches Schicksal erlebte eine gleiche Initiative in der Schweiz, vgl. Jordi, 1990). Die „Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes“ in Freiburg gehörte ebenso wie die „Katholische Akademie für Jugendfragen e.V.“ in Münster und das „Evangelische Institut für Jugend- und

Sozialarbeit" des Burckhardthauses in Gelnhausen zu dieser „Konferenz IV". Das Burckhardthaus bekam Mitte der 1970er Jahre Konkurrenz, als die „Diakonische Akademie Stuttgart" eine eigene Supervisionsausbildung einrichtete. Möglicherweise ist diese Konkurrenz auch Ausdruck eines institutionellen Konflikts, der sich am Beginn (1970) der Supervisionsausbildung im Burckhardthaus abspielte und weit über diese Institution Bedeutung gewann (Kappeler, 2001). Auch die „Akademie Remscheid für musische Bildung und Medienerziehung" begann in den 1970er Jahren mit einer spezifisch medienpädagogisch orientierten Supervisionsausbildung. Weitere Mitglieder dieser bundeszentralen Institution – von denen nicht alle auch eine Supervisionsausbildung angeboten haben – waren: Das „Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik" (ISS) in Frankfurt a. M., die „Fortbildungsakademie des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt" in Bonn, das „Wilhelm-Polligkeit-Institut des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes" in Frankfurt a. M., die „Evangelische Landjugendakademie Altenkirchen", die „Deutsche Landjugend-Akademie Fredeburg" und die „Akademie Klausenhof" in Hamminkeln – eine Heimvolkshochschule der katholischen Landjugendbewegung.

Anfang der 1980er Jahre kam die erste staatliche Institution mit einer Supervisionsausbildung hinzu: Die Gesamthochschule Kassel. Der Fachbereich Sozialwesen der GhK berief 1973 eine Kommission zur Errichtung eines „Ergänzungsstudienganges Supervision für soziale Berufe" (Wittenberger, 1975). In diesem Studiengang wurde die Psychoanalyse handlungsleitendes Theoriegerüst, es wurde zum ersten Mal eine Balint-Gruppe der Lehrsupervisorinnen und Lehrsupervisoren zur "Erforschung interaktioneller Vorgänge in ausbildungs- und berufsbegleitenden Supervisions- und Balintgruppen" eingerichtet. Der Leiter dieser Balint-Gruppe Prof. Dr. Dieter Eicke, ein Schüler Michael Balints, war (mal mehr mal weniger) Mentor einer Generation von Supervisorinnen und Supervisoren mit einer psychoanalytischen Orientierung. Seine Grundeinstellung war die Entwicklung einer supervisorischen Haltung, die es zu erwerben gelte durch eine „begrenzte, aber wesentliche Umstellung der Persönlichkeit", die notwendig sei, um die Supervisanden und Supervisandinnen nicht mehr nur als ein zu behrendes Objekt (wenn auch mit emotionalen Anteilen) zu sehen und um als Supervisor oder Supervisorin die Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen „erhören" oder „erspüren" zu können. Es verstehe sich dann von selbst, dass vieles davon abhängt, ob der Supervisor eine solche erspürende Haltung den Supervisanden gegenüber selber einzunehmen vermag und so als Vorbild dafür dienen kann, was in Worten zunächst nicht oder nur mäßig formulierbar ist (Eicke, 1974) Dies ist ein Essential der Supervisionsausbildung des FIS, wie noch zu zeigen ist.. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes haben sich in einer Reihe unterschiedlichster Veröffentlichungen niedergeschlagen (z.B. Rappe-Giesecke, 1990; Giesecke/Rappe-Giesecke, 1997; Gaertner, 1999). Mit Eickes Ausscheiden veränderte sich die Supervisionsausbildung in Kassel grundlegend.

## **Supervision und die Professionalisierung Sozialer Arbeit**

In der **vierten Phase** (ca. 1970-1989) begann ein Entwicklungsprozess, in dem Gruppen- und Teamsupervision etabliert wurden. In der Tradition der Sozialarbeit konzipierten Strömbach/Fricke/Koch (1975) Supervision als „agogische Aktion" und versuchten die Methoden des Casework, des Groupwork und der Gemeinwesenarbeit zu integrieren. Die strenge Anlehnung an die durch Bürokratie und Formalismus



gekennzeichnete „Praxisberatung“, wie sie noch in den 1970er Jahren durch den „Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge“ vertreten wurde, und z.B. bei D. P. Pettes (1975) ihren Ausdruck fand, lehnten die Autoren ab. Dennoch gehen sie nicht über die Fokussierung auf die Soziale Arbeit, wie sie in der Standardliteratur (z.B. D. v. Caemmerer, 1970; G. v. Bentivegni und G. Kölle, 1970; A. Menthonnex, 1972; F. M. J. Siegers, 1974) beschrieben wurde, hinaus. Im Bereich der Sozialarbeit/Sozialpädagogik war die Literatur zur Supervision bereits in den 1970er Jahren kaum zu überschauen (vgl. Wittenberger, 1984, Sauer/Danzmayr, 2002). Anders als in der psychotherapeutisch orientierten Supervision entwickelten sich in der sozialarbeiterischen Supervisionsliteratur der frühen 1970er Jahre bereits Überlegungen, wie der organisatorische Kontext, etwa von Behörden, die Praxis von Supervisanden mitbestimmt und demzufolge auch die Supervisoren und ihre jeweiligen Rollen beeinflusst (vgl. Huppertz, 1975; Sauer/Danzmayr, 2002; Münch, 2002). Solche Perspektiven waren hier nahe liegend, weil sozialarbeiterische Praxis eher an administrative Vorgänge gekoppelt ist als therapeutische. Eine organisationssoziologisch orientierte Kontextbetrachtung war hier also schon früh relevant. Aber erst gegen Ende der 1970er Jahre wurde der organisatorische Kontext als Einflussfaktor von Praxis umfassend thematisiert (vgl. Gaertner/Wittenberger, 1979). Die „Akademie für Jugendfragen“ in Münster unter Leitung von Gerhard Leuschner organisierte die erste bundesweit bedeutsame Plattform, auf der dieser Aspekt breit diskutiert wurde (vgl. Akademie für Jugendfragen, 1979).

In der derzeitigen Debatte sozialarbeiterischer Supervisionsliteratur steht im deutschsprachigen Raum zunehmend die Frage an, ob Supervision nicht auch auf die Veränderung des organisatorischen Kontextes selbst zielen soll. In den aktuell propagierten Supervisionsansätzen spiegeln sich im Prinzip alle (bisherigen) Phasen der Supervision und ihrer Geschichte wider. So begannen neben Formen der kognitiv orientierten Fachberatung, die mehr oder weniger als Praxisberatung fungierte, und der psychotherapieähnlichen Beratungen auch Ansätze der „Organisationsberatung“ ihren Platz zu behaupten (Weigand, 2000a). Von nun an spricht man auch von „Organisationsberatung“ bzw. „Organisationsentwicklung“ sowie von „Leistungsberatung“ und etwa seit 1990er Jahren von „Coaching“ (dazu: Lehmenkühler-Leuschner/Leuschner, 2000). Was dabei „Anspruch und Wirklichkeit“ ausmachen, analysiert T. Böhnisch (2002) an Hand von Texten aus Fachzeitschriften, u.a. aus „Supervision“, „FoRuM Supervision“ und „DGsv-aktuell“. Inwieweit es sich dabei um inhaltlich neue Formen von Supervision handelt, muss hier offen bleiben. Insbesondere die präzise Unterscheidung von Teamsupervision und Organisationsberatung erscheint klärungsbedürftig (vgl. Weigand, 1995, S. 3). Astrid Schreyögg (1992, S. 474) weist darauf hin, dass Gotthard-Lorenz (1990), Weigand (1994) und andere Autoren in der Teamsupervision eine Maßnahme sehen, die offen oder verdeckt den institutionellen Kontext berührt. Die Beziehungs- und Kooperationsformen, sowie die formalen Regelungen, die Supervisanden thematisieren, müssen immer als organisatorische Phänomene gesehen werden. Sie lassen sich über Supervision dann mehr oder weniger erfolgreich modifizieren. Die Supervision einer organisatorischen Einheit steht dadurch immer in der Nähe zur Organisationsberatung.“ Hingegen will Cornelia Edding (1985) zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung eine klare Trennlinie ziehen. Nach ihrer Auffassung geht es bei der Teamsupervision um berufliche Kompetenzverbesserung der Supervisanden, bei der Organisationsberatung dagegen um eine „Veränderung der Organisation als Gesamt“. Der entscheidende „Gegenstand“ dieser Diskussion ist im Unterschied der „Kulturen“ von Organisationen zu sehen. Insbesondere hat Klaus Krämer die Unterschiede zwischen den Organisationskulturen des Profit- und des Non-Profit-Bereiches markant charakterisiert und

mit den Chiffren "Rechteck-Kultur" und "Rund-Kultur" belegt. Im Profit-Bereich überwiegen Organisationsmitglieder aus Berufen vorwiegend naturwissenschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Prägungen und Denkweisen, deren Organisationsziele auf die Produktion ebensolcher Ergebnisse abzielen. Demzufolge bevorzugen die Mitglieder dieses Organisationstyps Instrumente, Techniken und Verfahrensweisen logischer, rationaler und strukturell-organisatorischer Tendenz. Das Motto dieser („eckigen“) Kultur lautet: Wissenschaftlich ist nur das Ergebnis, das in jedem Experiment unter den gleichen Rahmenbedingungen jederzeit wiederholbar ist. Demgegenüber kommt im Non-Profit-Bereich die Mehrzahl der Organisationsmitglieder aus Berufen humanwissenschaftlicher Prägung und verfolgt dem gemäß mit und in ihren Organisationen ebensolche Ziele. Solche Organisationskulturen sind gekennzeichnet von der Vorherrschaft psychosozialer Prämissen und Gesetzmäßigkeiten, die sich auf personspezifische, subjektive und assoziative Zusammenhänge stützen. Das Motto dieser („runden“) Kultur lautet: Die "Wahrheit" ist nicht beweisfähig; sie ist immer das Ergebnis subjektiver Erlebnisweise und Interpretation – einmalig und so nicht wiederholbar (Krämer 1985, S. 77-83).

## **Supervision als an gewandte Gruppendynamik in Teams und Organisationen – Der Konflikt um die konzeptionelle Begründung von Supervision in den 1980er Jahren**

Interessanterweise entwickelte sich in der gleichen Dekade in der Sektion Gruppendynamik des „Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik“ (DAGG) eine erbitterte Auseinandersetzung um die „richtigen“ bzw. „falschen“ Methoden, Konzepte und Interventionsstrategien. Hintergrund dieser Auseinandersetzungen waren die unterschiedlichen professionellen Einstellungen zur gruppendynamischen Methodik und zum Selbstverständnis der Gruppendynamiker. Die Veränderungen gruppendynamischer Einsatzfelder – vom „Sensitivity Training“ zu den so genannten institutionsbezogenen Trainings – erforderte eine konzeptionelle Neuorientierung, vor allem deshalb, weil die angewandte Gruppendynamik in den administrativen Dienstleistungsbereichen und den industriellen Produktionsbetrieben ein anderes Setting erforderte, als es das klassische Sensitivity Training anbot (vgl. Nellesen, 1987; Doppler, 1987). Die Problematisierung dieser Veränderungen unter den Etiketten „instrumentelle vs. reflexive Gruppendynamik“ war bereits Ausdruck heftiger Auseinandersetzungen. Eine kleinere Gruppe unter den Gruppendynamikern der 1970er Jahre vertiefte das Verständnis gruppendynamischer Phänomene für die Supervision (z.B. Marianne Hege, Renate und Klaus Krämer und Otto Hürter, München; Gerhard Leuschner, Wolfgang Weigand, Bernd Jansen, Münster; Cornelia Edding, Hubertus Hüppauf, Berlin; Franz Leinfelder, Freiburg; Inge Zimmer, Marburg; Johannes Schaaf, Bischhausen; Theresia Menches, Köln; Elisabeth Gast-Gittinger, Neuenbürg; Hans-Peter Zaumbrecher, Harzberg; Inge Kähling, Frankfurt a. M.; Gerhard Wittenberger, Kassel u.a.). Die Mehrheit der Sektionsmitglieder hatte jedoch wenig mit dem Feld „Supervision“ zu tun. Anfang der 1970er Jahre ging es insgesamt mehr um die Frage: „therapeutisch“ oder eher „pädagogisch“ orientierte Selbsterfahrung in Gruppen? Institutionell hatte diese Frage erhebliche Auswirkungen. In der Sektion gab es Mitglieder, die auch in anderen Sektionen einen Mitgliederstatus hatten. Diese Doppelmitgliedschaft führte dazu, dass man sie zu „gespaltenen Persönlichkeiten“ erklärte, die in „unterschiedlichen Fachverbänden“

organisiert waren. Die nicht-therapeutisch orientierten Gruppendynamiker seien vorwiegend Pädagogen gewesen, die auf der Suche nach neuen didaktischen Konzepten waren, die mit „Therapie eigentlich gar nichts am Hut hatten“ (Doppler, 2008). Der Psychoanalytiker Peter Fürstenau (1970) hatte einen beachtenswerten Aufsatz geschrieben, in dem er die angewandte Gruppendynamik als „Institutionsberatung“ konzipierte. Hatte sein Kollege Tobias Brocher (1967) noch die gruppendynamischen Trainings unter psychoanalytischen Prämissen für die Erwachsenenbildung konzipiert, ging Fürstenau den Weg der direkten Einflussnahme in die Organisation. Dies war ein Schritt, der in den 1990er Jahren von vielen Analytikern, die hinter der Couch hervor wollten, aus welchen Gründen auch immer, konsequent weiterentwickelt wurde (vgl. Lohmer, 2000; Haubl u. a., 2005). In seinem Rückblick als Sektionsleiter der Jahre 1975-1980 beschreibt Klaus Doppler, dass die „Auseinandersetzungen in der Sektion zwischen einem eher psychoanalytisch-psychotherapeutischen Ansatz und einem sozialpsychologisch-institutionellen Ansatz an der Tagesordnung [blieben] [ ... ] Wir begannen die Idee zu ventilieren, im DAGG eine eigene Sektion für Fragen der Organisationsentwicklung zu etablieren. Nachdem [er] allerdings zunehmend den Eindruck gewann, in dieser Hinsicht immer wieder von der gruppentherapeutischen Seite her gebremst zu werden, nahm [er] gerne das Angebot einer DAGG-fremden Gruppe an, eine neue Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GEO) [ ... ] zu gründen. Von da an verlagerte[n] sich [seine] Verbandsaktivitäten zunehmend in die neue Gesellschaft.“ Es ging also in der Sektion zu wie in Wilhelm Buschs "Eduards Traum": "Der Kontrapunkt ließ weiter blasen. Ich wandte mich einer entfernteren Gesellschaft zu". Ähnliche Interessen verfolgten andere Gruppendynamiker, diese wandten sich aber nicht anderen Organisationen zu, sondern Arbeitsfeldern, die vielleicht weniger strukturiert erschienen als das Feld der Organisationsentwicklung. In der Supervisionsszene brauchte man noch kein berufliches Profil, hier genügte die einfache akademische Funktion und eine – manchmal auch verwirrend unklare – Position, um Einfluss zu gewinnen. Die Konzeptionalisierung von Gruppen- und Teamsupervision bot sich geradezu als Feld der Gruppendynamiker an. So beklagte Lothar Nellessen die Schwierigkeiten, in der Supervision eine gruppendynamische Perspektive zu entfalten, und schrieb: „Obwohl Supervision oft als Gruppenverfahren angewandt wird bzw. sich auf das Handeln in Gruppen bezieht, fristet die Gruppendynamik als theoretische Perspektive wie als Praxeologie zu Unrecht ein Schattendasein“ (Nellessen, 1993, S. 160ft.). Im gleichen Aufsatz beschreibt er, was er unter Gruppendynamik, die für die Supervision aus dem Schattendasein zu ziehen wäre, versteht: „In den unter der Leitung von Kurt Lewin durchgeführten Forschungs- und Trainingsveranstaltungen erfolgte die Analyse von Problemen, welche die Teilnehmer als einzelne oder als Teams aus ihrer Alltagssituation mitbrachten [ ... ] in Gruppendiskussionen, ergänzt durch Rollenspiele, um Verhaltensaspekte der behandelten Probleme diagnostizieren und alternative Lösungsmethoden einüben zu können [ ... ] *Dieser Beschreibung und der Intention nach kann man diese Veranstaltung wohl als eine Form von Supervision betrachten*“ [Hervorhebung G. W.]. In einem früheren Aufsatz hatte Nellessen (1987, S. 116) seine Trainingsgruppen als „Laiensupervisionsgruppen“ vorgestellt, die nun durch einen spezifischen Ausbildungskontext, wie ihn unter seiner Mitwirkung die Gesamthochschule Kassel anbot, zu professionellen Supervisionsgruppen mutieren sollten.

Um diese Ausbildung vergleichen und überprüfen zu können, ist der Autor mit seinen Studenten von Kassel nach Münster gefahren, um die Standards der Ausbildungen konkret zu sehen. Sein Fazit: Alle machen gute Ausbildungen, aber keiner weiß, was das ist. Was Nellessen (2002) natürlich nicht schreiben kann, ist, dass er nicht alle Ausbilder antraf, die er vielleicht anzutreffen hoffte. Denn zur Zeit dieses Besuches gab es in Münster

mindestens drei Institutionen (von denen er nur eine besuchte), die eine Supervisionsausbildung anboten: Die „Katholische Akademie für Jugendfragen Münster e.V.“ unter Leitung von Dr. Wolfgang Weigand, die „Katholische Fachhochschule Münster“ unter Leitung von Prof. Dr. Martha Fehlker, sowie das „Fortbildungsinstitut für Supervision e.V.“ unter Leitung von Gerhard Leuschner. Die „Münsteraner“ waren auch hier zu einem Synonym für „Lagerbildung“ geworden, wie es die Sektion Gruppendynamik bereits 1989 konstatiert hatte (vgl. Hinkel, 2008). Könnte es sein, dass von hierher Probleme von Macht und Einfluss in Organisationen in die Supervisionsdiskussion eingetragen wurden (dazu Wittenberger, 2009a und b)? Es bleibt zu hoffen, dass solche Simplifizierungen einer institutionellen und konzeptionellen Klärung von Gruppendynamikern der jüngeren Generation nicht mehr (z.B. Amann, 2003; 2009 oder König, 2003) erfolgen werden.

In einem etwas älteren Aufsatz begründet Nellessen (1982), warum die konzeptionellen Veränderungen von Supervision „vom Drauf-schauen übers Vor-machen zum Mit-tun!“ kommen müssen. Dort berichtet er, dass er seit zwölf Jahren gruppendynamische Trainings bei der damaligen Bundespost durchführte, die fast zum Scheitern verurteilt waren. Den Grund sieht er im nondirektiven Interventionsstil des gruppendynamischen Selbsterfahrungsprozesses, der den Alltagserfahrungen der Teilnehmer nicht angemessen war (vgl. Nellessen, 1987). Die Individualisierung von institutionell indizierten Problemen greift zu kurz“. Nebenbei bemerkt: In dieser Formulierung deutet Nellessen ein Gruppenkonzept an, das einem linearen Denken und weniger einem systemisch-zirkulären entspricht, in dem es eben nicht um die Individualisierung im Trainingsgeschehen geht, sondern um das Zusammenspiel individueller, gruppaler und institutionell induzierter Konflikte.

Den Kontext, in dem seine Diagnose zutrifft, beschreibt eindrucksvoll Cornelia Edding (2005), allerdings geht auch sie davon aus, dass daraus für die Supervision nicht nur neue Themen entstehen würden, sondern auch neue Settings erforderlich seien. Dies erscheint insofern notwendig, als „Beziehungsklärung“ möglicherweise der Verhinderung oder Boykottierung von Arbeitsaufgaben diene. Diese Erfahrung übertrugen einige Gruppendynamiker auf die Praxis der Supervision. Wir meinen hingegen, dass das für die Supervision keine Alternative ist, sondern eher darauf hinweist, dass die Notwendigkeit der Klärung besteht, die zur Arbeitsfähigkeit führt. Insofern kann der gruppendynamische Prozess in der Gruppen- oder Teamsupervision hilfreich sein, wenn er durch das „Nadelöhr“ der Arbeitsaufgabe gezogen wird und so „die Macht, mit der die Emotionen“ (Nellessen) sich den Raum erstreiten, eingegrenzt wird (vgl. Schaaf, 1986; Leuschner/Schaaf, 1988; Leuschner, 1993; Leinfelder, 1994; Lehmenkühler-Leuschner, 2006). Allerdings muss der Supervisor oder die Supervisorin die Erfahrung „der Macht der Emotionen“ und ihre konstruktive Integration selbst gemacht haben, um die Angst vor regressiven Prozessen in Gruppen mäßigen und damit handhabbar steuern zu können. Appelle an das „Erwachsenheit“ führen da nicht weiter.

Im Fahrwasser der kognitiven Psychologie erschienen unzählige Handreichungen, die sich an scheinbar vorhandenen Standards der Supervision orientieren, wie sie in der Ökonomie und Betriebswirtschaft verbreitet sind. Sie alle hatten das Anliegen zu vermitteln, was und wie Supervision als „Veränderungsinstrument“ eingesetzt werden kann. Für „Einstellungen und Wissen von Supervisoren und solchen, die es werden wollen“, wurden Fähigkeiten gefordert, die ihnen die Möglichkeit geben sollten, zwischenmenschliche Interaktionen in Beratung, Therapie und Erziehung in ihrer Auswirkung zu verbessern. Der Supervisor müsse vor allem sein Wissen einbringen können, er muss für den Supervisanden

„Vater- oder Mutterfigur sein, von der er lernen kann, er muss Verführer zu emotionalen Reaktionen sein“ (vgl. Plessen/Kaatz, 1985). Von selbstreflexiver Kompetenz war nicht mehr die Rede. Den mentalen Kontext solcher manipulativen Einstellungen und ihrer Folgen bilden die gesellschaftlichen Prozesse, die solche Manipulationen geradezu „salonfähig“ machten: z.B. die damaligen Spendenskandale in der Flick-Affäre mit Lambsdorff 1884, die Barschel-Affäre 1987, oder die Finanz-Affäre Kohls, bis hin zu den aktuellen Steuerdateien auf dem „freien Markt“. Doch zurück zur kleinen Welt der Supervision.

## Die Institutionalisierung der Supervision in den 1980er Jahren – Profilbildung und Abgrenzungen

1984 gründete Gerhard Leuschner das „Fortbildungsinstitut für Supervision“ (FIS) und unmittelbar danach schossen die so genannten „freien Institute“, also jene Institutionen, die weder vom Staat noch von Großorganisationen alimentiert wurden, wie Pilze aus dem feuchtwarmen Waldboden und boten Supervisionsausbildung auf dem „freien Markt“ an. 1985 wurde das „Institut für Beratung und Supervision Aachen“ unter Leitung von Heinz Kersting gegründet. Kurze Zeit später gründete Bernd Jansen die „Akademie Münster“. Das „Institut für Humanistische Psychologie Eschweiler“, gegründet 1972 von Klaus Lumma, beginnt 1986 mit einer eigenen Supervisionsausbildung. Bereits 1988 konnten E. Meyer und T. Niederschmid eine Umfrage zum Thema Lehrsupervision bei fünfzehn Ausbildungsinstituten durchführen (Meyer/Niederschmid, 1989). Es ist anzunehmen, dass diese Institute nicht die Gesamtzahl der Möglichkeiten zur Supervisionsausbildung repräsentierten. Daneben gab es wahrscheinlich zahlreiche „Selbsternennungen“ zum Supervisor, wie sie z.B. Herald Pühl von sich beschreibt ([http://www.institut-triangel.de/ueber\\_uns\\_geschichte.htm](http://www.institut-triangel.de/ueber_uns_geschichte.htm)).

Mit der Gründung der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) am 16. Mai 1989 in Köln beginnt eine **fünfte Phase** in der Geschichte der Supervision. Einen kurzen „Abriss der Entwicklung von Supervision in Ostdeutschland“ geben Wolfgang Kühl und Claudia Pastängiger-Behnken (2004, S. 130). In der Gründungsphase der DGSv wurde auch die Idee bedacht, „Supervision“ als Sektion des DAGG zu etablieren, um ihr damit eine anerkannte berufspolitische und fachliche Plattform zu geben. Aus DAGG-internen Gründen (Aufnahmekriterien, Ausbildungsstatus etc.) wurde dieser Weg aufgegeben. Es begann ein Organisationsentwicklungsprozess von beeindruckender Schnelligkeit und Komplexität. Ab 1992 wird Wolfgang Weigand ihr Vorsitzender. Er berichtet:

Als es der DGSv gelang, das Feld Supervision einigermaßen zu besetzen und andererseits die Therapeuten hinter der Couch hervorkamen, bzw. schon früher die Gruppendynamiker nicht nur im Laboratorium sitzen konnten, sondern ins Feld mussten, begegneten sich nun zwei Bewegungen, die in ihrem Verhältnis höchst ambivalent waren.

Die Entwicklung von den Abgrenzungs- und Abwertungskonflikten bis zu Konkurrenz- und Kooperationsformen war lange, mühsam, frustrierend, dazwischen immer wieder hoffnungsvoll. Nürnberg [anlässlich einer Tagung der Sektion Analytische Gruppenpsychotherapie (AG)] steht dabei gar nicht im Vordergrund meiner Erinnerung, weil es die verschiedensten Szenen gab, in denen sich Versuch, Enttäuschung und Hoffnungen, zusammenzukommen, abwechselten. Rudolf Heltzel war in Bremen Vorsitzender einer analytischen Gruppierung, die zu einer Tagung in Bremen (oder Berlin) über Supervision,

eine Reihe von Supervisorinnen/Supervisoren einluden und den Versuch machten, sich zu verständigen. Er wurde zumindest nicht fortgesetzt. Das gruppenanalytische Institut in Heidelberg mit Werner Knauss verhandelte über Jahre die Mitgliedschaft in der DGSv und um die Anerkennung von gruppenanalytischen Ausbildungen. Die Sektion AG im DAGG versuchte eine eigene Supervisionsausbildung auf die Beine zu stellen bzw. dann einen eigenen Supervisionsverbund zu gründen, was nicht gelang. Die Gruppenanalytiker waren es ja zuvorderst, die im Umfeld des DAGG und seiner Institute und Gruppierungen zunächst eigene supervisorische Assoziationen wollten. In den Verhandlungen ging es dann immer wieder darum, ob den Analytikern etwas in ihrer Kompetenz fehlt, und die DGSv-Supervisoren waren der Auffassung, dass bei den Therapeuten insgesamt und dann natürlich auch bei den Analytikern das institutionelle Wissen und der Umgang mit Organisationen in bewusster und reflektierter Form bearbeitet werden muss, um Supervisor zu sein. Salopp ökonomisch formuliert war das so, dass bei den Therapeuten/Analytikern das eigene Geschäft nicht mehr so gut ging und daher das Interesse wuchs, hinter der Couch hervorzukommen, und man dabei beobachtete, wie das Geschäft der Supervisoren sich entwickelte und wuchs und das, was man dort verdienen konnte, zumindest nicht weniger, wenn nicht mehr war als in der Therapie. Außerdem traf man sich ja auch im Feld: in Kliniken, Beratungsstellen und sozialen Einrichtungen. Es tauchten die Supervisoren auf, wo die Therapeuten schon waren. Gleichzeitig fiel es schwer, sich auf ein Statusgefälle einzulassen, proklamierte dann die Supervision für sich, scheiterte aber auch immer wieder am „institutionellen Faktor“. Inzwischen scheinen diese Kämpfe zumindest berufspolitisch ausgestanden zu sein." (Persönliche Mitteilung, Mai 2010).

Der Vorstand der Sektion „Analytische Gruppenpsychotherapie“ im DAGG wollte im Jahr 2000 einen Beschluss herbeiführen, der eine Zusatzqualifikation mit einem entsprechenden Titel zum Supervisor ermöglichte. Dieser Versuch scheiterte und man beschloss, das Thema "gruppenanalytischer Supervisor" weiter zu diskutieren und eine Kooperation mit der DGSv zu suchen. Rudolf Heltzel (2000), hatte ein Grundsatzpapier erarbeitet in dem die Identität des gruppenanalytischen Supervisors beschrieben wurde. Die Sektion AG und die DGSv veranstalteten eine gemeinsame Tagung zum Thema "Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung". Man hatte erkannt, dass "sowohl die DGSv als auch die Sektion AG zur Professionalisierung von Supervision beitrage und eine gemeinsame Tagung die Professionalisierung von gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung sehr wirksam fördern und fruchtbare Diskussionen anregen (könnte)." Ziel dieses sektionsinternen Prozesses war, den "Gruppenanalytikern durch Teilnahme an einem spezifischen Curriculum und durch jahrelange Praxis als gruppenanalytischer Supervisor und/oder Organisationsberater eine entsprechende Berufsidentität entwickeln" zu lassen. Die dadurch erworbene "Qualifikation und [ ... ] Identität (sollte sich) spezifisch von den Qualifikationen und Identitäten anderer Supervisoren unterscheiden, die in alternativen bzw. konkurrierenden Verfahren und Methoden ausgebildet sind, z.B. als systemisch oder psychodramatisch arbeitende Supervisoren, oder die methodenübergreifend ausgerichtet sind und Supervision als Berufseinsatz verstehen, der nicht durch die Anwendung spezifischer Methoden, sondern durch den Arbeitsgegenstand (Supervision = arbeitsbezogene Beratung) definiert ist."

Das Spezifische der gruppenanalytischen Supervision in Organisationen sollte sich in einer „gruppenanalytischen Haltung zur Supervision in Organisationen“ durch folgende Aspekte auszeichnen (vgl. auch Barthel-Rösing, 2001):

- „Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung stellen Formen dar, in denen Gruppenanalyse in verschiedenen Feldern mit Gewinn angewandt werden kann, mit spezifischen Unterschieden zu anderen Formen der Supervision und Organisationsberatung.
- Sie sind Formen angewandter Gruppenanalyse, die in der Regel aufbauend auf und ergänzend zu anderen Formen der Berufstätigkeit von Gruppenanalytikern (in der Bildungsarbeit, in der therapeutisch angewandten Gruppenanalyse, in der Forschung usw.) praktiziert werden.
- Sie sind Formen angewandter Gruppenanalyse, die – da ihr Metier die Selbstreflexion von Arbeit in Organisationen ist – durch Kenntnisse bzw. Beiträge anderer Theorien, Konzepte und Modelle sinnvoll ergänzt werden kann bzw. sollte.

„Die Anwendung der Gruppenanalyse auf die Dynamik und Arbeitsweise von Teams, Großgruppen und Organisationen fußt auf einer Tradition, die mehr als fünfzig Jahre zurückreicht. Sie ist mit dem von Gruppenanalytikern entwickelten Konzept der Therapeutischen Gemeinschaft verbunden [ ... ] Viele Gruppenanalytiker haben – auf dieser Tradition fußend – in den zurückliegenden Jahren und Jahrzehnten umfangreiche Erfahrungen in der Supervision von Teams, abteilungsübergreifenden Großgruppen und anderen Subsystemen von Organisationen gesammelt und dabei immer auch persönliche Identitätsarbeit als gruppenanalytische Supervisoren und Organisationsberater geleistet. Die Zeit ist reif für eine Systematisierung und Institutionalisierung dieser Kompetenzen, die nun auch an weitere Gruppenanalytiker vermittelt werden können. Die gruppenanalytischen Weiterbildungsstätten sind der ‚natürliche‘ Ort dieser Zusatzqualifikation [ ... ] Über diese Punkte dürfte unter den meisten Gruppenanalytikern, die Supervisionen durchführen, Einigkeit herzustellen sein. Gruppenanalytiker können stolz auf ihre Tradition sein, sie dürfen das, was sie Supervisanden geben können, selbstbewusst anbieten und müssen sich im Vergleich zu anderen nicht verstecken. – Damit bin ich [Heltzel] beim Thema ‚Konkurrenz‘ angekommen, und hier gehen die Meinungen unter den Gruppenanalytikern womöglich auseinander. Supervisoren unterschiedlicher Herkunft stehen in einem ‚natürlichen‘ Konkurrenzverhältnis zueinander. Unterschiedliche Ansätze haben – das gilt in der Supervision genauso wie in der Psychotherapie – jeweils spezifische Vor- und Nachteile, Stärken und Schwächen. Konkurrenz belebt dabei das Geschäft, indem sie uns dazu anspornt, kompetent zu sein. Konkurrenz muss keineswegs mit Entwertung verbunden sein, das habe ich bereits im Jahrbuch 2000 ausführlicher vertreten. Konkurrenz und Kooperation schließen sich nicht aus, auch das ist dort beschrieben (Heltzel, 2000). Die Sektion AG sollte mit der DGSv kooperieren, denn die DGSv hat viel zur Professionalisierung von Supervision beigetragen. Beide, die Sektion und die DGSv, werden – in jeweils spezifischer Rolle – an dieser Professionalisierung weiterarbeiten. Eine Kooperation kann auf verschiedene Weise vorangetrieben werden, z.B. auf gemeinsamen Tagungen oder Arbeitstreffen. Solche Schritte können zum beiderseitigen Kennenlernen von Standpunkten und zur gegenseitigen Wertschätzung beitragen. Natürlich kann bei solchen Projekten auch das Gegenteil herauskommen, nämlich die Zementierung von Vorurteilen, der Aufbau von Feindbildern und die gegenseitige Entwertung. Wenn es ganz schlecht läuft, können auch Manipulationen und sogar Versuche ‚feindlicher Übernahmen‘ erfolgen, aber wir sollten in der Lage sein, diese Entwicklung zu vermeiden und stattdessen eine Kooperation gleichberechtigter Partner auf den Weg zu bringen“ (Heltzel, 2001).

## Exkurs 2: Die sozialen Verhältnisse in Deutschland von 1900-1960 und das Problem der Gesellschaft im Deutungsprozess

Die Bismarck'sche Sozialgesetzgebung im vorletzten Jahrhundert wird von Historikern nicht nur als gesellschaftlicher Fortschritt und soziale Reform, sondern auch als politisch-hegemonialer Versuch verstanden, die aufbrechenden sozialen Konflikte der alten Klassengesellschaft zu befrieden und aufsteigende politische Gruppen (Sozialdemokraten und Kommunisten) überflüssig zu machen. Im Jahr 1883 wurde die gesetzliche Krankenversicherung eingeführt. 1884 folgte die Unfallversicherung und 1889 die gesetzliche Rentenversicherung. Bismarcks Motiv war ein anderes als das der Solidarität der damaligen Arbeiterbewegung. Unumwunden sagt er: "Mein Gedanke war, die arbeitenden Klassen zu gewinnen, oder soll ich sagen zu bestechen, den Staat als soziale Einrichtung anzusehen, der ihretwegen besteht und für ihr Wohl sorgen möchte" (Bismarck 1924/1935).

Damit sollte einerseits den sozialen Unruhen und dem Sozialismus begegnet werden, andererseits sollte den bereits bestehenden freiwilligen Sozialversicherungen der Gewerkschaften und der kirchlichen Arbeiterverbände die wirtschaftliche Grundlage entzogen werden. Mit der Errichtung dieser Institutionen war Deutschland der weltweite Vorreiter beim Aufbau des staatlichen Sozialsystems. Bismarck hatte ein Modell geschaffen, das bald auch von zahlreichen anderen Ländern übernommen wurde und bis heute die Grundlage des Sozialstaates bildet. Obwohl vorrangig aus kühler Berechnung entstanden, wertet die heutige Geschichtsforschung die Sozialgesetze als größte innenpolitische Leistung Bismarcks – neben der deutschen Einigung (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialversicherung>).

Die Frage der Solidarität und ihrer Pervertierung durch das Bismarck'sche Kalkül muss etwas breiter ausgeführt werden, weil hier einer der Ursprünge liegt, die in der Supervisionsdiskussion der 1970er Jahre zu "Neutralität" und/oder "Parteilichkeit" von Supervision (Wittenberger, 1974) eine gewisse Rolle gespielt hatten.

Die sozialen Verhältnisse der unteren Klassen der Bevölkerung waren gekennzeichnet durch eine beinahe militärische Fabrikorganisation (Rosa 2005, S. 315ff.), die zu einer Art kollektivem Bewusstsein zusammenschweißte und die unmittelbar als ein Aufeinanderangewiesen-Sein und Füreinander-da-Sein erlebt werden konnte, wie es durch die gewerkschaftlichen Unterstützungskassen praktiziert zum Ausdruck gebracht wurde. Diese Erfahrungen sind zwar heute Geschichte, waren aber um die Jahrhundertwende und danach von innenpolitischer Relevanz. Die Institutionalisierung der Solidarität in der Form des Sozialstaates durch Bismarck war historisch ein hart erstrittener Fortschritt, der nicht ohne Risiken und Nebenwirkungen blieb. Heute gehört „Solidarität“ zum Begriffsrepertoire aller möglichen Interessenvertreter: bei den Herren wie den Genossen. Wobei die Frage, wer Herr ist und wer Genosse, spätestens seit der Schröder'schen „Reformpolitik“ nicht mehr sicher zu bestimmen ist. Die zivilgesellschaftliche soziale Bezeichnung „Solidarität“ wurde teilverstaatlicht, um sie „sicherer“ zu machen; um sich vor ihren potentiellen revolutionären Auswüchsen zu schützen, so mögen die Herren gedacht haben; um sie zuverlässiger und stabiler zu machen, mag das Motiv der Genossen gewesen sein. Ein zwiespältiger Effekt dieser institutionalisierten Hilfe liegt aber darin, dass solidarische Momente wie das Freiwillige und das „Für andere“ in den Hintergrund und die Ansprüche auf Unterstützung in den Vordergrund treten. Zwiespältig deshalb, weil ein Recht auf Solidarität die soziale Sicherheit markant verbessert, andererseits aber ein Anspruchsklima entstehen lässt,



dessen Auswüchse sich in einigen Äußerungen von Hartz IV-Empfängern spiegeln. Diese Äußerungen dienen wiederum als Material des Boulevardjournalismus, der dann mit der Scharfzüngigkeit des Wiederkäuers die Selbstverschuldung skandalisieren kann, was die politische Klasse als willkommene Unterstützung aufgreift.

Die Gnade der später – in den 1970er Jahren – Geborenen hat es erlaubt, nicht nur die Organisationsformen, ihre programmatischen Positionen, ihre Aktions- und Artikulationspraxis, sondern auch ihr Solidaritätsverständnis von vornherein an den vorgefundenen Lebensverhältnissen auszurichten. Die Orientierungspunkte des Denkens und Handelns haben sich nicht verflüchtigt, aber verflüssigt. Die ehemals gusseisernen Schienen, die zuverlässig zu bestimmten Lebens- und Karrierezielen führten, liegen verrostet und zugewuchert in der Landschaft. Alle haben selbst Navigationsarbeit zu leisten, sich Orientierungswissen anzueignen, eigene Ziele zu definieren, so dass „aus Kollegen Kunden werden“ können (vgl. [http://www.bio-pr\\_magazin/wirtschaft/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/O3934/index.html](http://www.bio-pr_magazin/wirtschaft/index.html?lang=de&artikelid=/artikel/O3934/index.html)).

Gewissheiten und Gewohnheiten taugen nicht mehr als ruhende Pole, ihre Revision wird zur Daueraufgabe. Nicht der Verlust von Normen, Werten, Bedeutungen und Sinn ist zu beklagen, sondern der Umgang mit ihren laufenden Veränderungen und Vervielfältigungen ist zu lernen. Einen Einblick in diesen Veränderungsprozess gewährt die Diskussion um die seit über einem Jahrzehnt andauernde „Gesundheitsreform“. Hier verändern sich Normen und Werte, die uns alle betreffen, so dass die Medizin zum Dienstleistungssektor einer Gesundheitsindustrie geworden ist, die nichts mehr mit dem zu tun hat, was mit der Kunst des Heilens zusammenhängt. Bernd Hontschik, Chirurg von Haus aus, also vertraut mit dem, was medizinische Technik am ausdrücktesten darstellt, zeigt in seinen Veröffentlichungen, wie das Menschenbild unserer Gesellschaft durch diese Veränderungen selbst die ärztliche Praxis durchzieht (Hontschik, 2006; 2009) und wie Patienten zu Kunden werden, weil der „Mensch als Maschine“ – eine Modellvorstellung des frühen 18. Jahrhunderts (Julien Offray de La Mettrie, 1709-1751; vgl. Lichtenthaeler 1982, S. 507) – so am besten ökonomischen Kriterien zu entsprechen scheint. In der Folge solcher Entwicklungen feiert der soziologische Unsinn – Urban (2001) nennt das „Spektakel-Soziologie“ – und die oberflächliche Rhetorik vom „Arbeitskraftunternehmer“ fröhliche Urständ auch in der Supervisionsszene (Voss und Egginghoff, 2004; Springer, 2009). Weshalb sollte es der Solidarität anders ergehen? Gebraucht wird Respekt vor der Andersartigkeit, nicht Rechthaberei, die, mit den Etiketten „besser“ und „schlechter“ hantierend, alte und neue Solidaritäten gegeneinander ausspielt. Bei den jüngeren Supervisanden begegnet uns der inflationär-beschwörende Gebrauch des Begriffs „Solidarität“ seltener, weil für sie das Vorübergehende, das Projektartige des Engagements im Arbeitsfeld von offensichtlicher Selbstverständlichkeit ist. Dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll, diese Botschaft läuft bei ihnen und ihren Supervisionen weiterhin mit. Aber sie ist nicht mehr eingebunden in paradiesische Heilsversprechen mit Endziel- und Endzeitvorstellungen. Der Veränderungsanspruch der 1970er Jahre hat sein revolutionär-utopisches Potential weitgehend verloren. Ein umfassender ideologischer Deutungsrahmen, wie er die Arbeiterbewegung überwölbte, Motivation und Mobilisierung dauerhaft beförderte, steht nicht mehr zur Verfügung. Massenorganisationen wie Kirchen, Parteien und Gewerkschaften verlieren ihre Bedeutung und damit ihre Mitglieder. Deshalb greift der alte Appell an die Loyalität des Lagers oder der „Schule“ nicht mehr richtig; man kommt mit moralischem Druck nicht besonders weit. Die „Gruppe“ als sozialer Ort der Selbsterfahrung und -findung verliert ihre Bedeutung. Das Verbindende wurzelt nur noch

flach in Alltags- und Arbeitszusammenhängen. Solidarität beruht stärker auf Verständigung, ist also mehr Produkt kommunikativen Handeins, weniger das konkreter gemeinsamer Erfahrungen. Hier hat die gruppensdynamische Bewegung der 1950er und 1960er Jahre am Ende der 1970er Jahre einen Erfahrungsvorsprung, den die Supervision erst Mitte der 1990er Jahre erreichen sollte. Dem widerspricht scheinbar das Wachstum des Berufsverbandes der Supervisoren, der sich in einem Wachstumsschub (mit etwas mehr als 3600 Mitgliedern) befindet und eine sinnstiftende Mitgliedschaft suggeriert.

## Hermeneutik und Gesellschaftskritik

Der kulturgeschichtliche Zusammenbruch und der Verlust an geistiger und moralischer Kompetenz nach Faschismus, Holocaust und Zweitem Weltkrieg versetzten die „beiden Nachkriegsdeutschlands“ in eine kollektive Abwehrbewegung, wobei der eine Teil den jeweils anderen dazu benutzte, sich der je eigenen Vergangenheit nicht stellen zu müssen. Ihre Protagonisten (Churchill und Stalin bzw. Adenauer und Ulbricht mit ihren jeweiligen biografischen und politischen Motiven) propagierten die „Stunde Null“, die gleichsam eine Art des „Ungeschehenmachens“ der grausamen Geschehnisse in Nazi-Deutschland, das noch keine Vergangenheit war, einläutete. In Westdeutschland begann eine manische Zeit des Wiederaufbaus, bei dem jener Verfall von Geschichtswissen eintrat, den Alexander und Margarete Mitscherlich (1967) als "Die Unfähigkeit zu trauern" beschrieben. Ein paar Intellektuelle versuchten diesen Verfall aufzuhalten und bemühten sich um „Aufklärung“. Jürgen Habermas war einer von ihnen. Von ihm schreibt der englische Soziologe Richard Sennett, dass er seit fast einem halben Jahrhundert „Aufklärung in jenem ursprünglichen Sinn des Wortes [verkörpert, in dem er] das Licht der Vernunft in die dunklen Winkel fallen lässt" (DIE ZEIT, 10.6.2009).

Anfang der 1960er Jahre versuchte Hans-Georg Gadamer (1965) ein Angebot zur Vermittlung zwischen Vergangenheit und Gegenwart zu formulieren. Dieses „Angebot“ ist auf dem Hintergrund seiner politischen Biografie zu sehen: Einerseits hatte er gegenüber dem Nationalsozialismus eine kritische Haltung eingenommen, andererseits gehörte er zu den Unterzeichnern des „Bekennnis[s] der Professoren an den deutschen Universitäten und Hochschulen zu Adolf Hitler und dem nationalsozialistischen Staat“ (vgl. Klee, 2005, S. 172). Indem er die These aufstellte, dass mit dem Niedergang des Dritten Reiches eine Epoche zu Ende gegangen sei, deren Erfahrungs-, Sprach- und Sinnhorizont wir nicht mehr verstehen, vermied er die Wucht der Desintegration. [Meine Kurzformel: „Hitler in uns“! soll besagen, dass es in der Nachkriegsgeneration neben der Identifikation mit den „gefühlten Opfer(n)“ und der Abwendung von der Generation der Täter (vgl. Jureit/Schneider, 2010) auch um die potentielle Möglichkeit der ganz gewöhnlichen, „blond und blauäugigen Deutschen“ geht, die Vergangenheit zu wiederholen, wenn die sozialen und politischen Bedingungen dafür gegeben sind.]

Gadamer leistete vielleicht mit seinem Denken einen Beitrag für das, was zum Generationenkonflikt der 1960er Jahre führte. Für ihn war Zugehörigkeit Voraussetzung für Verstehen. Da die Nachkriegsgesellschaft erklärte, sie habe nichts mit den Nazis zu tun, gehöre also nicht zu den Tätern und Mördern, könne man auch nicht verstehen, wie es dazu kommen konnte, dass „ganz gewöhnliche Deutsche“, die „willigen Vollstrecker“ Hitlers (Goldhagen, 1996) wurden. Paradoxerweise sagt Gadamer auch: Um einen

Sinnzusammenhang zu verstehen, ist Offenheit nötig. Wenn diese fehlt, misslingt der Akt des Verstehens.

Man könnte hier meinen, dass Philosophie so zur „intellektuellen Leistung der Verdrängung“ wird, wäre da nicht von Jürgen Habermas die Kritik am „Universalitätsanspruch der Hermeneutik“ (1973) und die vorausgegangene Bestandsaufnahme, dass radikale Erkenntnistheorie nur als Gesellschaftskritik (1968) möglich ist, erschienen. Habermas öffnete den Blick für den tiefer liegenden Sinn, der im Unsinn steckt, indem er auf die tiefenhermeneutischen Erkenntnisse der Psychoanalyse verwies. Gab es für Gadamer nichts, was hinter oder unter dem sprachlich vermittelten Text steht und sich im Verstehen fortsetzt und verschiebt, öffnet und korrigiert, als ob es keinen anderen Sinnzugang als das Medium der Sprache gäbe, so ist für Habermas in Anschluss an Freud Sprache nur eine Seite der Medaille, nämlich die verständliche, zugängliche und mitteilbare Seite psychischer Wirklichkeit. In ihr verbergen sich Dunkelstellen, die sich dem Sinnverstehen verschließen. Zunächst als klinischer Befund, aber dann auch in Alltagsphänomenen des Traums, des Witzes, der kleinen Versprecher und Versehen, wies Freud diese andere Seite nach, und wir können sie bruchstückhaft bei uns selbst und anderen beobachten. Die Frage ist dann, ob der Versprecher bloßer Zufall, das Traumgeschehen reiner Unsinn, der Witz-ohne Ernst, die Zwangssymptome grundlos, die Hysterie bloße Simulation war. Muss, wo es Scherben gibt, nicht zuvor ein Stoß, ein Fall, ein Aufprall gewesen sein? Die Psychoanalyse vertritt die These von unbewussten Wirkungen im seelischen Leben. Damit meint sie aber nicht, was unbewusst ist, ist eben das, was dem Bewusstsein entgeht, weil es von der Flut weiterer Eindrücke überrannt wird. Unbewusst ist vielmehr das, wogegen sich unser Bewusstsein sträubt. Je heftiger wir uns widersetzen und dieses Wissen abweisen, desto tiefer und lang anhaltender sind die Spuren im Unbewussten. Nur was bewusst ist, kann in seiner Wirkung beeinflusst werden. Auf diesem Hintergrund ist Alltag ein komplexes Ereignis – eine ziemlich simple Feststellung von weit reichender Bedeutung. Was aber unbewusst bleibt, entzieht sich der Kontrolle durch den Verstand – mit ebenso weit reichenden Konsequenzen. Etwas so Wirkungsmächtiges wie das Unbewusste im Unverstand wirkt nach der Art unvergänglicher, urchenichtlicher Kräfte. Einerseits vermutet Freud in diesen Kräften die Abkömmlinge besonders starker Affekte. Andererseits sind sie als unbewusste seelische Aufwallungen den Einflüssen der Zivilisierung entzogen (vgl. Briefwechsel zwischen Albert Einstein und Sigmund Freud: Warum Krieg?, Freud 1933b). Niemand weiß von ihnen, niemand erinnert sich ihrer. Statt sprachlich fassbar und verständlich zu werden, behielten sie die Qualität eines inneren Aufruhrs. Statt Erinnerung zu sein, werden sie wiederholt. Aus archaischen Tiefen werden seelische Überbleibsel unverarbeitet nach oben geschleudert. Wir beobachten ihr Erscheinen mit Unverständnis. An sie führt keine Erkenntnis heran. Denn unser Deutungs- und Verständnisvermögen hat sich vom Ursprung jener Affekte längst entfernt. Freud unterscheidet zwischen dem zeitlosen Gedächtnis unbewusster und unverständlicher Affektsysteme und den ins Sprachbewusstsein übergegangenen affektiv gestützten Erinnerungsgehalten. Zwischen beiden gibt es, so scheint es, keine Vermittlung. „Das Latente ist auch das Verborgene, das sich der Aufdeckung durch Zeitgenossen widersetzt“ (Gay, 1986, S. 189). Das unbewusste Gedächtnis wirkt in bedrohlicher Präsenz als unmittelbar ergreifende Wiederholung. Die Erinnerung hingegen macht ein Stück der Vergangenheit wieder bewusst, indem sie zugleich aus dem Wiederholungszwang befreit (Freud, 1920, S. 228f.). Die therapeutische Absicht der Psychoanalyse zielt auf die Befähigung des Analysanden zur affektiven Distanzierung. Das analytische Interesse sucht nach Symptomen der Wiederkehr unbewusster Affekte. Es will nicht verstehen und damit die Bedeutung des Ursprungs verändern, sondern den Ursprung

eines Unsinnns ermitteln. Und das weist auf das Interesse der Habermas'schen These hin, dass selbst „noch in pathologisch verzerrter Kommunikation ein Stachel von Wahrheitsanspruch“ stecke.

Die Fäden dieser Gedanken laufen in einem monumentalen Knoten zusammen, den Habermas als „Theorie des kommunikativen Handelns“ 1981 veröffentlichte. Auch wenn sein Konzept einer „herrschaftsfreien Kommunikation“ letztlich eine Utopie bleibt (vgl. Pollmann, 2004), ist sein Hinweis auf die atemberaubende Dynamik des Kapitalismus, der mit Mitteln von Technik und Wissenschaft, die Gesellschaft zu einer Kolonie der Ökonomie zu organisieren sucht, heute augenfälliger denn je. Eine gigantische Finanzkrise war damals noch nicht abzusehen. Der Turbokapitalismus hat es dazu gebracht, dass alle gesellschaftlichen Bereiche (vom Klein- und Mittelbetrieb bis zum Kleinstheim und Großklinikum) wie Profitcenter organisiert werden und der öffentlich-politische Diskurs durch Meinungs- und Machtmonopole beherrscht, von Lobbyisten manipuliert und von Politikern naiv verdummend propagiert wird. Habermas' Prognose aus „Wissenschaft und Technik als Ideologie“ von 1968 entlarvte den "freien Markt", wird er sich selbst überlassen, als einen modernen Fortschrittsglauben, der viel gemein hat mit den Verheißungen altbekannter Ideologien.

## **Supervision – soziologische Aufklärung oder Methode**

Wie aus den Berichten von Wolfgang Weigand und Rudolf Heltzel (2007) hervorgeht, wiederholte sich eine Dynamik des Institutionalisierungsprozesses von Supervision mit den Gruppenanalytikern, wie sie aus den 1980er Jahren bereits bekannt war. Das wirft u.a. die Frage nach dem Selbstverständnis des DAGG auf und ist weniger ein Problem der DGSv. Unter ihrem Dach versammeln sich nun die unterschiedlichsten Konzeptionen von Supervision. Eine kleine Auswahl wird hier skizziert: Das hervorstechende Merkmal dieser sogenannten Konzeptionsfragen ist nicht die nach einer adäquaten theoretischen Grundlage, sondern die Methodenfrage bzw. -präferenz und die ist stark abhängig von der durchlaufenen „Schule“. Jede Ausbildung repräsentiert einen oder mehrere Theorieaspekte, die sie zu integrieren sucht bzw. favorisiert. Bestimmte theoretische Annahmen legen damit das Paradigma des jeweiligen Supervisionsverständnisses fest. Die unter diesen Voraussetzungen ausgebildeten Supervisoren und Supervisorinnen bilden den Stamm und ihre Ausbilder die Repräsentanten dieses jeweiligen „Konzeptes“ und damit gleichzeitig die Grundlagen der institutionellen Identifikationen. Diese Identifikationen führen zu jenem Phänomen, das als „Schulenburg“ kolportiert wird.

Diese „Schulen“ decken sich weitgehend mit jenen Bereichen der Therapie und des Verhaltenstrainings, wie sie an den psychologischen Fakultäten der bundesdeutschen Universität gelehrt werden. Die DGSv (2008) hat unter dem Titel „Konzepte für Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze“ veröffentlicht, die die Vielfalt der gegenwärtigen Modelle zum Ausdruck bringen sollen. Die folgende Zusammenstellung erfolgt in Anlehnung an die Übersicht von Jörg Fengler (vgl. 1986a, S. 261f.; 1986b) und Waldemar Pallasch u. a., 1992), sowie an die theoretische Konzeption von C. D. Eck (vgl. 1993), wobei eigene Einfügungen, Ergänzungen und Erweiterungen vorgenommen bzw. ausgelassen wurden, die im bisherigen Text schon skizziert sind. Fengers These lautet: „Grundlage der Supervision ist in der Regel eine bestimmte Theorie oder ein bestimmtes

Paradigma, die oder das Aussagen über das Verhalten von Menschen in bestimmten Lebensumständen und in bestimmten Institutionen macht" (1986a, S. 261). Entsprechend dieser Theorien bzw. theoretischen Vorgaben und Annahmen können unterschieden werden:

### a) Psychoanalytisch orientierte Supervision

Es ist wichtig zu unterscheiden zwischen „psychoanalytischer“ und „psychoanalytisch orientierter Supervision“. Wenn ein Psychoanalytiker „supervidiert“, reflektiert er mit seinem Kollegen den psychoanalytischen Interaktionsprozess zwischen Behandler und Patient. Dabei geht es wesentlich um die Hypothesenbildung zu einem innerpsychisch unbewussten Konflikt des Patienten. Diese Hypothese wird gefunden über die Konstruktion der Übertragungs- und Gegenübertragungskonstellation mit den dazu gehörigen Widerständen und führt zum Verständnis innerpsychischer Objektbeziehungen. Das alles zusammen bildet die „Arbeitshypothese“, oder auch Diagnose genannt. Je deutlicher sich der Behandler über diese innere Szene ein Bild machen kann, kann er mit dem Patient „aufklären“, was sein „Leiden“ ausmacht, und umso weniger – wenn es gut geht – muss der Patient dieses in seiner Lebenspraxis wiederholen. Das Mittel dieser „Aufklärung“ ist die Sprache, das Instrument ist die Deutung (Lorenzer, 1976). Dieses „szenische Verstehen“ (Argelander, 1970) wurde auf vielfältige Weise in die Beratungsarbeit mit Einzelnen wie mit Gruppen übersetzt (z.B. Argelander, 1982; Baumann u. a. 1996; Bauriedl, 1985; Junker, 1973; Vogt, 1980). Bis hierher bleibt das Setting der „Supervision“ eng mit dem der Therapie verbunden.

Eine entscheidende Veränderung tritt dann ein, wenn die Rolle des Supervisors, der vom Grundberuf Psychoanalytiker ist, in ein Setting kommt, das vollkommen anders strukturiert ist als das Couch/Sessel-, oder Sessel/Sessel-Arrangement. Die Supervisionsszene wird durch alle jene beschriebenen Phänomene „gespeist“, wie sie oben beschrieben wurden, aber es kommt eine Dimension hinzu, die Wellendorf (1998) als das „soziale Feld“ beschreibt. Aus den damit zusammenhängenden Veränderungen ergeben sich eine Reihe von konzeptionellen Differenzierungen, die als „gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung“ (z.B. Haubl u.a., 2005) bzw. als „psychodynamische“ Beratung [z.B. Lohmer, 2000; West-Leuer, 2003) beschrieben werden. Auch in so genannten Coaching-Prozessen wird die psychoanalytische Begrifflichkeit verwendet. Aber außer über ihre diagnostische Relevanz wird nichts über ihre Anwendung bekannt (vgl. Möller, 2005).

Wenn ein Nicht-Analytiker psychoanalytisch orientiert „supervidiert“, geht es ihm in umgekehrter Richtung wie Wellendorf (o.o.O.) als „Grenzgänger“. Er fühlt sich im Blick auf die möglichen unbewussten Motive seines Gegenübers als Nicht-Wissender, Aus seiner beruflichen Herkunftsrolle als Psychologe, Pädagoge, Sozialarbeiter, Arzt, oder gar als Betriebswirt kennt er möglicherweise den institutionellen Handlungskontext seiner Supervisanden. Das hilft ihm aber in der Supervision wenig. Er braucht eine Erfahrung, eine Ahnung davon, was Psychoanalyse ist. Allein als Referenztheorie hilft sie ihm da ebenso wenig wie seine Fach- bzw. Feldkompetenz. Die Integration individueller, gruppaler und institutioneller Aspekte muss er in sein Supervisionskonzept aufnehmen. Dieses „3-Säulen-Modell“ (vgl. FoRuM Supervision 1993 Editorial) entspricht dem, was Möller (2001, S. 110) als die „Triangulierungskompetenz“ des Supervisors bezeichnet. Leuschner (1993) und Wittenberger (1993) haben dieses Modell zur Grundlage eines Ausbildungskonzeptes

gemacht und so die Professionalisierung der Supervisionsdebatte angestoßen (vgl. Lehmenkühler-Leuschner, 1993). Dieser Diskurs bleibt, bei allen konzeptionellen und habituellen Veränderungen der Supervisoren, virulent, auch wenn aus dieser Rolle kein Beruf werden wird (Leuschner, 2009).

In Abgrenzung zu dieser komplexen Konzeptionalisierung sieht der Theologe und Psychoanalytiker Helmut Raguse (1990, S. 174) die psychoanalytische Supervision als gefährdet an, wenn „man immer wieder versucht, dieses strenge Konzept der Psychoanalyse [ ... ] so abzuwandeln, dass es auch außerhalb der therapeutischen Standardsituation anwendbar ist. [ ... ] Supervision beschäftigt sich mit beruflicher Arbeit und mit allem anderen nur in Bezug darauf. Weiterhin ist die Beziehung Supervisor/Supervisand nicht das Zentrum der Arbeit, die Interpretationen beziehen sich überwiegend auf das Wann-und-Dort. Psychoanalytische Supervision ist in ihrem Kern nach immer eher Psychoanalyse als Supervision, oder fühlt sich zumindest psychoanalytischen Sicht- und Denkweisen stärker verpflichtet als übergreifenden zu supervidierenden Kategorien.“ Dem ist im Sinne der Kontrollanalyse zuzustimmen. Raguses Missverständnis liegt darin, dass er Kontrollanalyse und Supervision gleichsetzt mit der Konsequenz, dass „die strenge Hausordnung des psychoanalytischen Gedankengebäudes [ ... ] nur jenen den Zutritt erlaubt, die einen Generalschlüssel haben“ (a.a.O., S. 176), „denn nur der ausgebildete Psychoanalytiker hat gelernt, unter Berücksichtigung der Gegenübertragungsgefühle die inneren Konflikte der Analysanden oder Supervisanden zu erkennen und deutend aufzunehmen“ (a.a.O., S. 175).

Wer sich nur ein klein wenig in der Geschichte der Psychoanalyse auskennt, weiß, welche Gefahren der Psychoanalyse von jenen Dogmatikern drohen, die sie entgegen Freuds Anliegen, der die Psychoanalyse „nicht als Therapie [ ... ] [unserem] Interesse empfehlen [wollte], sondern wegen ihres Wahrheitsgehaltes, wegen der *Aufschlüsse*, die sie uns gibt über das, was dem Menschen am nächsten geht, sein eigenes Wesen, und wegen der *Zusammenhänge*, die sie zwischen den verschiedensten seiner *Betätigungen* aufdeckt (Freud 1933a, S. 584f., Hervorhebung G. W.). Eine dieser „Betätigungen“ des Menschen ist Arbeit, und Arbeit ist neben der unbewussten Partnerwahl wahrscheinlich ebenso vielfach unbewusst determiniert und damit ein Grenzgebiet zwischen dem Individuum mit seinen realen Lebensverhältnissen und seinen sozialen Bezügen, wie sie Igor Caruso (1972) beschrieben hat. Die Psychoanalyse auf die Psychologie des Individuums, oder gar auf Therapie zu beschränken, verkennt ihren Anspruch, den *homo culturans* zu erfassen und damit ihre Offenheit für Ergänzungen und Erweiterungen.

Eine spezifische Erweiterung ist vor allem die psychoanalytisch konzipierte Balint-Gruppen-Methode (Wittenberger 1985). In ihr können die Teilnehmer die unbewussten Gefühle, Motive und Impulse ihren Supervisanden gegenüber kennen lernen. Sie eignet sich besonders als Weiterbildungs- und Reflexionsrahmen für ausgebildete Supervisoren und Supervisorinnen. Außerhalb des therapeutischen Feldes ergeben sich konzeptionelle „Probleme des kollegialen Lernens im supervisorischen Kontext“ und Fragen, die sowohl an den psychoanalytisch, als auch an den gruppensystemisch orientierten Supervisor erhebliche Anforderungen stellen (vgl. Wittenberger in Vorbereitung). Supervision wird oft als eine spezifische Form „sozialer Kontrolle“ missverstanden. Als gehe es dabei um die entscheidende Frage, „was methodisch, technisch, organisatorisch etc. richtig“ sei. Dieser Form der „sozialen Kontrolle“, bei der die Wertungskriterien von „richtig“ und „falsch“ explizit oder implizit immer eine Rolle spielen, stelle ich ein Supervisionsverständnis von angewandter Psychoanalyse gegenüber, das versucht, diese Wertungen gegenüber dem

Protagonisten und seinem vorgestellten Thema zu vermeiden. Ob das gelingt, ist ein anderes Thema.

Ausgehend von dieser supervisorischen Haltung und Grundeinstellung ist davon das Konzept der Teamsupervision zu unterscheiden. Hier sind die Teilnehmer Organisationsmitglieder, die in dichtem Dauerkontakt mit Patienten/Klienten/Kunden und Kollegen stehen und einer Gruppe mit mehr oder weniger langer Geschichte angehören. Dieser institutionelle Aspekt der Teamsupervision erhöht die Komplexität der Gruppendynamik so sehr, dass man nicht naiv alle affektiven Äußerungen als Spiegelungen der Störungen eines Patienten etc. interpretieren kann. Hier ist es viel schwerer, neurotisches Agieren der Supervisionsteilnehmer selbst und Auswirkungen der Beziehungsstörung und Strukturschwäche eines Patienten etc. sowie die realer organisatorischen und institutionellen Systembedingungen auseinander zu halten. Gleichwohl ist die Gruppendynamik nicht bedeutungslos oder nur störend. Gelingt es, die Gruppenphänomene so weit sich ausbreiten zu lassen, dass sie der gestellten Arbeitsaufgabe zugänglich gemacht werden können (z.B. der Bearbeitung eines Falles, Fragen des Zeitmanagement in der Abteilung, oder welche Aufgabe das Team auch immer zu bewältigen hat), dann kann das als „gelingen“ verstanden werden, was die Gruppe zur „Entspannung“ bringt. Die Kunst, die Gruppendynamik des Teams durch das „Nadelöhr der Aufgabe“ ziehen zu können, wäre die Kompetenz des Teamsupervisors. Er wäre der *„Dritte“* im Blick auf die Rollenträger im Team. Er stellt ein *„Setting“* zu Verfügung, das die Mitarbeiter zur Reflexion ihres Handlungsfeldes nutzen können – im Unterschied zum Experten, der als Fachmann diagnostische und handlungsleitende Interventionskompetenz zur Verfügung stellt und meint zu „wissen wo es lang geht“. Supervision stellt ein spezifisches Setting zur Verfügung, in dem eine szenische Darstellung beruflichen Handeins möglich ist. Die Reflexion dieses Handeins soll die mehr oder weniger geglückte oder misslungene Triebkontrolle des Protagonisten unter dem sozial akzeptierten Anspruch der beruflichen Fortbildung transparent machen.

## **b) Gruppendynamische Supervision**

Über die vielfältigen Grundlagen des Zusammenhangs und der Differenzen zwischen Gruppendynamik und Supervision hat Weigand (2000, S. 98) einen Überblick verschafft. Auf dieser Grundlage kommt er zu dem Schluss, dass „viele gelernte Gruppendynamiker sich auf das Gebiet der Supervision begeben und umgekehrt sich viele Supervisoren gruppendynamisch weiter qualifizieren.“

Die einfachsten Bezugspunkte von Gruppendynamik und Supervision sind die theoretischen Bezüge gruppendynamischer Gesetzmäßigkeiten und die sich aus der Praxis ergebenden gruppendynamischen Phänomene bzw. Effekte. Die drei wichtigsten Bezugspunkte, in denen es die Gruppendynamik mit der Supervision zu tun hat, fasst Nellessen (1993, S. 159ff.) wie folgt zusammen: I

1. In allen Gruppen oder Teams treten unweigerlich gruppendynamische Prozesse auf, die beispielsweise die Rollen, Erwartungen, Normen oder Verhaltensvorschriften zum Gegenstand supervisorischer Arbeit werden lassen können.
2. Um das Prozesshafte in den Gruppen zu verstehen, steht die Gruppendynamik mit ihren Erkenntnissen zur Verfügung. Gruppendynamische bzw. sozialpsychologische

Steuerungsmechanismen vermögen Einsichten zu fördern, die der praktischen Arbeit nützlich werden können.

3. Die Gruppendynamik selbst stellt mit ihrem bereits entwickelten und bewährten Methodeninstrumentarium eine Hilfe für den eigentlichen Supervisionsprozess dar.

In zahlreichen Beiträgen zur Bedeutung der Gruppendynamik für die Supervisionspraxis werden solche holzschnittartigen und simplifizierten Bezugspunkte zwischen Gruppendynamik und Supervision skizziert und konzeptionell weiter ausgearbeitet, ohne die grundlegenden kritischen Fragen an die Praxis der Gruppendynamik, wie sie z.B. Klaus Horn bereits 1973 dargestellt hat, zu berücksichtigen. Nach Nellessen (ebd., S. 161) beugt die gruppendynamische Sichtweise der Gefahr einer zu verengenden, d.h. individualisierenden Sichtweise gruppaler und institutioneller (d.h. „objektiver“) Bedingungen vor: „Ich schätze [den] biografisch persönlichkeitspsychologischen Zugang zur Supervision, weil er für viele Supervisanden bitter notwendig ist, überfällige belastende Erfahrungen aufzuarbeiten, zu verstehen und zu integrieren. Allerdings droht doch sehr stark die Gefahr der personalen Attribuierung, wenn Supervisoren bei [ihrer] Diagnose und Interpretation aus dem Spektrum. „persönlich – interaktionell – gruppal – institutionell“ vermehrt die individuelle Dimension wählen“. Woher weiß der Autor, was die Supervisoren in ihren Supervisionen „wählen“? Die Aversion gegenüber der Psychoanalyse als Referenztheorie für die Supervision durchzieht deutlich seine Veröffentlichungen.

### **Exkurs 3: Psychoanalyse und Gruppendynamik**

Die vorangegangenen Ausführungen sollten einerseits die Bedeutung der Psychodynamik in Gruppen hervorheben und andererseits die psychologische Sicht des „sozialen Feldes“ der Lewin'schen psychologischen Theorie, die als „die“ Gruppendynamik verstanden wird, skizzieren. Hier nun soll hervorgehoben werden, dass die Lewin'sche Schule grundsätzlich andere theoretische Bedingungen setzt als eine psychoanalytische Sozialpsychologie der Gruppe. Der theoretische Dissens wird schnell deutlich, wenn wir Lewins Position gegenüber der Psychoanalyse berücksichtigen. Lewin (1937/1962) hatte seine Abgrenzung von der Psychoanalyse selbst dargelegt. Das widerspricht nicht der Tatsache, dass er in seinen Experimenten zur „Verdrängung“, „Verschiebung“, „Substitution“, „Sublimation“ und „Regression“ sich auf theoretischem Terrain der Psychoanalyse bewegte und diese Begriffe so operationalisiert, dass sie zu tragenden Begriffen einer durchformalisierten Motivationstheorie werden konnten (vgl. Herber und Vásárhelyi, 2002). Vielmehr zeigt das, wie problematisch der Gebrauch psychoanalytischer Konzepte wird, wenn sie unter dem Verdikt der Idee (Ideologie) eines „einheitswissenschaftlichen Programms“ stehen sollen (vgl. T. Habermas, 2001).

Sofern wir aber von einer „psychoanalytischen Orientierung“ des Supervisionskonzeptes ausgehen, muss aus m.E. der genannte Dissens herausgearbeitet werden, um zu einer konzeptionellen Klarheit zu kommen. Dazu zitiere ich zunächst ein Stück aus Lewins Rede anlässlich des 80. Geburtstages Freuds: „Die Psychoanalyse gibt historische Antworten auf systematische Probleme. Der Nachteil der Psychoanalyse besteht darin, dass sie die Unterschiede zwischen historischen und systematischen Fragen nicht scharf genug sieht, was als einer der schwächsten Punkte in ihrer Methode und in ihrem Inhalt bezeichnet werden kann. Die topologische Psychologie betont dagegen sogar die Notwendigkeit,



Begriffe, die in das psychologische Milieu hereinreichen, ebenso zu entwickeln, wie solche, die die Struktur des Individuums behandeln. Sie zieht alle psychologischen Ereignisse vom Lebensraum als Ganzem ab, der das Individuum und das Milieu einschließt. In der Analyse dagegen werden alle Phänomene nur durch die Struktur des Individuums erklärt. Nach meiner Ansicht ist das Problem der systematischen bzw. historischen Erlangung grundlegend für alle wichtigen Fragen in der Analyse. Nur die im Augenblick aktiven Gefühle des Menschen beeinflussen sein momentanes Verhalten, behauptet die topologische Psychologie. Dagegen behauptet Freud, dass gewisse Erfahrungen im Kleinkind einen direkten Einfluss auf seine späteren Handlungen als Erwachsener haben. Diese psychoanalytische Behauptung setzt eine außerordentliche Starrheit der menschlichen Persönlichkeit voraus. Die unbedingte Beziehung zwischen Säuglings- und Kindeserfahrungen einerseits und späteren Lebenserfahrungen des Erwachsenen andererseits, die die Psychoanalyse beschreibt, könnte sehr wohl zum größten Teil von der psychoanalytischen Methode selbst produziert sein, da man dort ja historisch eingestellt ist."

Der letzte Satz erinnert an Karl Kraus, der meinte, dass die Analyse das bekämpfe, was sie selbst hervorbringe. Lewins Auseinandersetzung mit der Ich-Psychologie der 1930er Jahre muss nicht als Endpunkt der gruppensystematischen Entwicklung gelten. Aber ein entscheidender Aspekt ist bisher von gruppensystematischer Seite noch nicht ausgeräumt: Die Bedeutung des dynamisch Unbewussten mit seinem Wiederholungszwang und der Bezug zur seelischen Entwicklung, die ja mit der Adoleszenz nicht zu Ende ist. Für Lewin war die Freud'sche Behauptung, dass der Erwachsene infantile Situationen auf höherem Niveau wiederhole, sowohl theoretisch als auch praktisch unannehmbar. Für seine feldtheoretische Psychologie musste er die psychoanalytische Auffassung von der Wiederholung infantiler Beziehungsmuster im Erwachsenenalter grundsätzlich ablehnen. In Dutzenden psychologischen Experimenten in Berlin, dann in Iowa und während seiner letzten drei Lebensjahre am Massachusetts Institute of Technology in Boston, versuchte er wie alle seine Nachfolger, die auch psychoanalytisch geschult waren, nachzuweisen, dass neue Erfahrungen, besonders solche, die der „reife“ Mensch durch Gruppenerfahrungen empfindet, die Lebensweise des erwachsenen Individuums grundsätzlich ändern können. Dabei ist unklar, was „Reife“ eigentlich ist. Genauso undeutlich bleibt, was er mit „grundsätzlicher Änderung von Lebensweisen des Individuums“ meinen könnte. Nun hatte Lewin nichts von der Objektbeziehungstheorie, der Theorie des "Durcharbeiten" in der Übertragung geschrieben. Geschweige denn von Freuds Kampf um die psychoanalytische Technik und deren „Reichweite“ gewusst. Lewin kannte nicht die Arbeiten Balints zur Arzt-Patienten-Beziehung ect. Es ist möglich, dass Balints Forschungen auch durch Lewin angeregt wurden. Aber das ist nicht entscheidend. Lewins Kritik an der Psychoanalyse ist im Wesentlichen folgende: In der Analyse werde das Ziel der Therapie darin gesehen, dass der Patient eine erweiterte Kenntnis über seine infantilen Probleme, die er ins Unbewusste verdrängt hat, erlangt. Lewin meint aber, dass nicht Einsicht in das Alte, sondern die „neue“ Erfahrung eines verstehenden wohlwollenden Verhältnisses zwischen Arzt und Patient als Träger der Heilungskraft anzusehen ist. Lewin unterschlägt die Bedeutung der Übertragung und reduziert die analytische Beziehung auf eine wohlwollende Haltung. Jede negative, hasserfüllte Szene wird mit Wohlwollen betrachtet – so scheint es. Klinisch gesehen hat die feldtheoretische Gruppendynamik einen pädagogischen Wert. Sie ist Seelenerziehung und nähert sich damit Freuds „Nacherziehungsbegriff“ sehr an. Aber da sie keine Wiederholung alter Erfahrungen sein will, und meint, dass nur neue Erfahrungen den Menschen ändern können, geht sie von der psychoanalytischen, d.h. historischen Sicht des Mensch weg und wird zu einer am Phänomen interessierten Oberflächenpsychologie. (Auch Siegfried Bernfeld

hatte ja versucht, die Psychoanalyse mit psychologischen Messmethoden einem positivistischen Vorverständnis anzupassen.) Das Verdienst der Feldpsychologie scheint darin zu liegen, dass sie die große Bedeutung der Zugehörigkeit zur psychologisch „wert- bzw. bedeutungsvollen“ Gruppe für das Selbst-Bewusstsein des Individuums hervorgehoben hat. Der Psychoanalyse allgemein zu unterstellen, sie habe nur Interesse am pathologischen Individuum und nicht an den allgemeinen Gruppen- und Kultureigenschaften des Individuums, ist einfach eine polemische Verkürzung, oder ein Missverständnis von Freuds Kulturtheorie. Insofern erweisen sich alle gruppenspezifisch begründeten Abgrenzungsbemühungen eher als theoretisch denn als praktisch nützlich.

## **Therapeutisch inspirierte Supervisionskonzepte**

Die nächsten hier nur kurz beschriebenen Supervisionskonzepte wurzeln vor allem in der humanistischen Psychologie. Sie sind vorwiegend Anwendungen der jeweiligen Richtung in der Arbeitswelt. Insofern sind sie tatsächlich Methoden, weniger Konzepte und theoretische Entwürfe. Eine sozial- und arbeitswissenschaftliche, soziologische und historische Kontextualisierung der jeweiligen Ansätze fehlt weitgehend und wird zumeist auch nicht vermisst.

### **c) Klientenzentrierte Supervision**

In starker Anlehnung an Carl Rogers' Konzept der Persönlichkeitstheorie und seiner Gesprächspsychotherapie geht es um die Förderung der im Menschen angelegten Tendenzen zur Selbstfindung bzw. zur Selbstaktualisierung. Eine etwas erweiterte Form stellt die personenzentrierte Supervision dar, in der die konstruktiven Potenziale des Menschen in einem wachstums- und entwicklungsfördernden psychologischen Klima freigesetzt werden sollen. (vgl. Auckenthaler 1995; 2003).

### **d) Psychodramatische Supervision**

Durch die in der Realität nachgestellten szenischen Situationen oder Konstellationen werden psychologische bzw. psychische Phänomene sichtbar und deutlich, die über verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten bearbeitet werden können (vgl. Buer, 2004). In diesem Konzept nimmt die soziodramatische Darstellung der Organisation eine Sonderstellung ein; sie konzentriert sich auf das soziale Bedingungsgefüge innerhalb einer Gruppe bzw. Institution (vgl. Buer, 2003).

### **e) Gestalttherapeutische Supervision**

Die aus der Gestalttherapie Fritz Perls' stammenden Konzeptionen zur „Gestalt-supervision“ (z.B. Fatzer, 1993; Schreyögg, 1991; Petzold u.a., 2003) gehen von der

Annahme aus, dass „jeder Eindruck nach Ausdruck verlangt“. Durch die unterschiedlichsten methodischen Interventionstechniken gelingt es, psychische Phänomene wie Angst, Ekel oder andere Blockierungen und die damit zusammenhängenden Reaktionsweisen verbal und nonverbal in gesteigerter Form sichtbar zu machen. Das Ausagieren der inneren Befindlichkeiten (gespeicherte „Eindrücke“) bewirke unzweifelhaft kathartische Effekte.

Im Unterschied zu anderen Ansätzen ist der Gestaltansatz in der Supervision methodisch sehr breit und weit angelegt. Die Methodenvariabilität der Gestalttherapie bzw. -pädagogik erlaubt eine solche Bandbreite. Entsprechend schwierig ist die Aufgabe, die supervisorische Arbeit unter gestaltpsychologischen Kategorien darzustellen (vgl. Hinnen, 1993).

#### **f) Transaktionsanalytische Supervision**

Aus dem Freud'schen Strukturmodell der menschlichen Psyche als „Über-Ich“, „Ich“ und „Es“ wurde in der Transaktionsanalyse das Eltern-Ich, das Erwachsenen-Ich und das Kind-Ich als Analyse- bzw. Arbeitsraster entwickelt (Berne, 1963/1979). Zwischen diesen „Instanzen“ spielen sich die unbewussten und vorbewussten Beziehungen zwischen den Interaktionspartnern ab. Die jeweils ausgesendeten Botschaften werden unter dieser Konfiguration untersucht und im Supervisionsprozess transparent gemacht.

#### **g) Verhaltenstherapeutische Supervision**

Thematisiert werden die Methoden hinsichtlich der Verhaltensanalyse bzw. der Verhaltensmodifikation. Fragen nach den Verstärkerprogrammen, oder nach den Konsequenzen nehmen breiten Raum ein. Grundlage vieler verhaltenstherapeutischer Ansätze ist die Annahme, dass jedes Verhalten im Laufe der Sozialisation einmal gelernt bzw. erlernt worden ist. Was einmal er- bzw. gelernt wurde, kann auch wieder – über eine systematische Anleitung – verlernt (genauer: vernachlässigt) werden.

### **Supervision als Organisationsberatung**

#### **h) Organisations-supervision – Organisationsberatung – Organisationsentwicklung**

Das Spektrum der Begriffe ist so vielfältig, weil man hierunter alles zu thematisieren vermag, was mit der Einbindung der Personen in institutionalisierte Hierarchien zu tun haben kann. Innerhalb von Organisationsstrukturen werden die unterschiedlichsten Interrollen- und Intra-rollenkonflikte und deren Belastungen und Probleme deutlich. Es können aber ebenso die Bedürfnisse, Erwartungen und Vorstellungen einzelner Rollenträger artikuliert und aufgearbeitet werden. Eine Variante dieser Supervision firmiert unter dem Begriff der „lernenden Organisation“ (Argyris/Schön, 1999; Kline/Saunders, 1996; Lembke, 2004; Oelsnitz u.a., 2003). Das Ziel dieses Supervisionskonzeptes lässt sich umschreiben als „Lernen im System“ bzw. „Organisationslernen“. Wie eine Person lernt, kann man sich noch

relativ leicht vorstellen, aber wie lernt eine Organisation? Ist das vorgestellte Praxisbeispiel (aus einer Universität) von Georges Lapassade (1976) eine „lernende Organisation“? Es gibt mittlerweile verschiedene Ansätze bzw. Modelle des Organisationslernens, die alle in ihrer groben Zielsetzung darauf hinauslaufen, die in jeder Organisation auftretenden Konflikte und Probleme nicht nur als störende Elemente zu sehen, sondern sie auch – aus systemtheoretischer bzw. organisationsimmanenter Perspektive - als Motor für die Dynamik eines Systems zu begreifen. Insofern ist die Systemtheorie für die Organisationsberatung eine der Referenztheorien, weil sie erkennt, dass

- Systeme aus einer Vielzahl von Einheiten unterschiedlichster Art bestehen, die als Ganzes bestimmte Eigenschaften realisieren und aufrechterhalten,
- Systemgrößen nicht als starr anzusehen sind, sondern als sich ständig verändernde Strukturen. Auch die Stabilität einer Struktur wird nur durch irgendeine Aktivität erreicht,
- man in Organisationen in Prozessen und nicht in Zuständen denken muss,
- Organisationsstrukturen nur in Interdependenz von anderen Strukturen, die fördernd oder hemmend wirken können, stehen,
- Kreisläufe (Produktionskreisläufe, Wirkungskreisläufe, Prozesskreisläufe etc.) wiederkehrende Eigenschaften haben,
- Organisationsstrukturen ein „Gebilde“ mit Eigenheiten, mit Inneren Gesetzmäßigkeiten, Bedürfnissen und Zielen sind, die beachtet werden müssen, wenn sie ein lebendiges System bleiben sollen,
- ein Organisationssystem einen organisch zusammengehörenden, von anderen Organisationssystemen unterscheidbaren Sachverhalt darstellt, dessen innere Ordnung (Struktur) durch seine Komponenten (Gliederung) und deren Beziehungen übereinander besteht,
- die Vielgestaltigkeit und Innergesetzlichkeit die Vorhersagbarkeit von Prozessergebnissen nur bedingt möglich macht,
- Subsysteme als Teil eines größeren Systems ihre eigenen Aktivitäten und Strukturen entwickeln und einbringen, aber auch Bereiche haben, deren Steuerung nur diesen selbst möglich ist,
- jedes Systemteil meist Teil mehrere Systeme ist und In ihnen unterschiedlichste Funktionen ausführt.

Auf dem Hintergrund solcher systemtheoretischen Vorannahmen ist der Schritt zur Konzeptionalisierung einer systemtheoretisch fundierten Supervision naheliegend.

## **I )Systemtheoretische Supervision**

Organisationsberatung und systemtheoretisch orientierte Supervision hängen eng miteinander zusammen. In diesem Konzept werden die gegenseitigen Abhängigkeiten und Steuerungsmechanismen in einem sozialen Gefüge analysiert. System immanente Kommunikationsstörungen können so aufgeklärt und durch neue Kommunikationsformen ersetzt werden (vgl. Neumann-Wirsing/Kersting, 1993). Ein besonderer Aspekt der

systemischen Supervisionskonzeption ist die Prämisse vom „lebenden System“. Gemeint sind auch soziale Gruppen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie dem dynamischen Prinzip der „Selbstorganisation“ gehorchen sollen. Der grundlegende Ausgangsgedanke ist, dass jede Störung innerhalb eines Systems – aus der Perspektive des Systems betrachtet – immer eine positive Funktion für das System besitzt und damit das System stabilisiert (Prinzip der Selbstorganisation bzw. -regulation). Will man die Störung – aus der Sicht eines Teilnehmers innerhalb des Systems – eliminieren, dann muss die positive (systemstabilisierende) Funktion herausgearbeitet werden, um sie einer anderen (nämlich aus der Perspektive des Systems positiven) Bewertung zuzuführen. Die positive Bewertung bzw. die positive Annahme – wiederum aus der Sicht eines Teilnehmers innerhalb des Systems – lässt automatisch andere Reaktionen oder Verhaltensweisen zu, die ihrerseits wiederum die an der Störung beteiligten Variablen verändern und somit die Störung eliminieren. Zu dieser Konzeption kann man sich folgende Szene ausmalen: Jeder als negativ empfundene Konflikt (oder jede Störung) innerhalb eines Systems [Störung = Mitarbeiter nimmt nicht an Supervision teil], in der Supervision [Supervision = Subsystem der Organisation] besitzt für das Gesamtsystem [= die Organisation] eine positive, stabilisierende Funktion [d.h. die übrigen Mitarbeiter reagieren darauf so, wie sie reagieren und stabilisieren bzw. bestätigen damit bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Leitern, Vorgesetzten etc.]. Will man die Störung dennoch verändern (umfunktionieren), so muss diese negativen Funktion [aus der Sicht des Vorgesetzten, nicht aus der Sicht des Systems Supervision] dennoch eine positive Bewertung zugeschrieben werden [z.B. "Es ist gut, dass der Mitarbeiter fehlt, weil er der Supervisionsgruppe damit zeigt, wie motiviert die anwesenden Mitarbeiter sind!"]. Mit Hilfe dieser positiven Bewertung soll nun eine alternative Handlung eingeleitet werden. Aber von wem? Vom Repräsentanten des Gesamtsystems, oder vom Leiter des Subsystems, oder von den Mitgliedern/Supervisanden des Subsystems? [Die Interventionen müsste unter dem Aspekt der positiven Richtung des Konzepts etwa so verlaufen: "Es ist für dich gut, dass du in der Supervision fehlst, weil du damit erreichen kannst, dass ... „).

Hält man an dieser positiven Zuschreibung fest, so die konzeptionelle Annahme, verändert man nicht nur sein eigenes Verhalten (als Leiter oder Kollege), sondern auch der störende Teil (hier der fehlende Mitarbeiter) wird – so die Annahme – sein Verhalten verändern. Diese Sichtweise ist deshalb so konkretistisch ausgemalt worden, weil die Paradoxie der systemischen Supervision an Attraktivität gewinnt und weil sie in der Tat eine sehr ungewöhnliche Sichtweise entwickelt und einen sehr ungewöhnlichen Zugang zu Problemen verschafft. Die Komplexität dieser Betrachtungsweise und ihre individuellen, gruppalen und institutionellen Konsequenzen können hier nicht weiter ausgeführt werden, bleiben aber für die Supervisionsdiskussion relevant (vgl. Buer, 1989; Schreyögg, 1992).

## **j) Supervision nach dem Verfahren der Urteilsbildung**

Eine spezifische und gleichzeitig typisch holländische Variante der Konzeption der „Supervision nach dem Verfahren Urteilsbildung“ stellt Doris Zeller (1990, S. 181 ff.) dar. Im Kern geht dieses Konzept von der Erkenntnislehre Rudolf Steiners aus, der die Urteilsbildung als einen Entwicklungsprozess und diesen wiederum als interaktiv ansieht. Der Holländer A. H. Bos hat diesen Denkansatz aufgegriffen und weiter entwickelt (Bos, 1976). Nach Zeller (a.a.O., S. 188) besteht die Zielsetzung der Supervision in der Entwicklung des Urteilsvermögens des Supervisanden. „Der Supervisor ist ihm auf diesem Weg Begleiter. Er

ist Fachmann in der Begleitung und Förderung von Denkprozessen. Er muss erkennen können, wo der Supervisand in seinen Denkschritten steht und ihm aufgrund seines Urteils helfen, diese Denkschritte zu vollziehen. Er muss diesen Weg auch gehen. So wird der Lernprozess zu einem gegenseitigen Geben und Nehmen, an dem sich beide, Supervisand und Supervisor entwickeln". Friedrich Glasl (2005) wendet dieses Modell auf die Prozessoptimierung in Organisationen des Gesundheitswesens unter dem Aspekt ethisch begründeten Konfliktmanagements an.

### **k) Supervision als Microteaching**

Vor allem im Schulbereich hat sich das so genannte Microteaching als Konzept der Supervision durchgesetzt. Ausgehend von einzelnen Sequenzen (Mikroeinheiten) eines Unterrichtsgeschehens werden methodische Fertigkeiten und soziale Verhaltensweisen „mikroskopisch“ analysiert und auf ihre Wirkungen hin überprüft. Durch Übungen in Minieinheiten können einzelne Fertigkeiten eingeschliffen werden, die dann in das Gesamtverhalten des Lehrenden integriert werden müssen. Neuere Ansätze verzichten auf einen vorgegebenen Katalog standardisierter Fertigkeiten, vielmehr überlassen sie die Auswahl dem Supervisanden, der nach eigenen pädagogischen Zielsetzungen entscheidet. Das mikroanalytische Verfahren wird – wie ein standardisiertes Verhaltensmodifikationstraining – ohne Probleme in alle pädagogischen Arbeitsfelder übernommen; es ändern sich lediglich die Inhalte und Ziele. Das Grundkonzept lässt sich definieren als „eine Methode des Unterrichtstrainings in der Ausbildung von Lehrern“. Es sieht vor, dass in einem „kooperativen und kontrollierten Unterrichtstraining in kleinen Gruppen eng eingegrenzte Aufgabenstellungen in kurzen Unterrichtssequenzen von durchschnittlich fünfzehn Minuten bearbeitet werden (z.B. Vortragsverhalten, Einbeziehung aller Teilnehmer etc.) und eine so genannte Videografie entsteht, in der jede Sequenz dann intensiv besprochen wird, um evtl. einzelne Punkte nochmals durchzuspielen und im Rollenspiel neue Lösungen auszuprobieren. Anschließend erfolgt eine Auswertung im Blick auf die Effektivität der neuen Lösungen. Wahrnehmung und Beobachtungsfähigkeit sollen durch dieses Training gesteigert werden. Eine solche verhaltensorientierte Lehrer Aus- und -Fortbildung kann positive Auswirkungen sowohl auf die Aneignung von sozialen und unterrichtlichen Kompetenzen, wie auch Auswirkungen auf Transferleistungen und Langzeitwirkungen haben.

### **Supervision – Vielfalt der Methoden, Vielfalt der Ziele**

Dieser – wahrscheinlich nicht vollständige – Überblick macht deutlich, wie vielfältig Supervision angelegt sein kann. Er macht auch deutlich, dass Supervision, entsprechend dieser konzeptionellen Ansätze, sehr unterschiedlich sein muss. Es ist auch schwer festzulegen, welcher dieser Ansätze für welches Arbeitsfeld zwingend geboten ist. Eine solche Differenzierung nach Arbeitsfeldern würde dem professionellen Anspruch, ein eigenes Berufsbild von „Supervision“ entwickeln zu können, widersprechen. Die „klassischen“ Arbeitsbereiche (therapeutische, psychologische, sozialpädagogische, pädagogische und schulische) geben lediglich eine grobe Orientierung an, die allenfalls die

Schwerpunkte supervidierender Arbeit andeuten. Dabei sind jene Felder des Coachings, wie sie vor allem im Wirtschaftsbereich gefordert werden, gesondert aufzuführen.

Die oben angesprochene Ziel- bzw. Methodenproblematik gewinnt an Brisanz, wenn zwischen dem Supervisor und den Supervisanden kein Verständnis über die konzeptionellen Grundlagen der Supervision erzielt werden kann. Deshalb sollten der Supervisor und die Supervisorin auch mögliche Grenzen ihres jeweiligen Konzepts reflektieren, und den Anspruch, jedes Feld und jedes Problem supervidieren zu können, relativieren (dazu Wittenberger 2010) sich an dem Problem auszurichten! Nicht die Methode bestimmt das Problem, sondern das Problem bestimmt die Methode!

In den einzelnen Supervisionsansätzen sind natürlich implizit spezifische Vorgehensweisen und methodische Techniken enthalten. Theoretisch verwandte oder sich nahe stehende Ansätze unterscheiden sich eigentlich nur in ihrem unterschiedlichen Methodeninventar bzw. in ihrer unterschiedlichen Vorgehensweise. Oft werden für die gleichen Techniken oder Interventionen lediglich andere Begriffe gewählt. Über das „Begriffs-Wirrwarr“ und seine Konsequenzen im historischen Kontext zeichnet Ruth Remmel-Faßbender (2002) ein aufschlussreiches Bild. Damit wird jedoch auch ein theoretisch-akademisches Problem angesprochen: Das Nebeneinander verschiedener Konzeptionen, Methoden und Schulrichtungen in der Supervision und auch in der Ausbildung zum Supervisor kann zu Interessenkämpfen verschiedener Gruppierungen oder zu einer eklektizistischen Haltung führen. Es kann aber auch Anregung und Herausforderung zur Klärung der inneren und äußeren Beziehungen der Supervisionspraxis und deren theoretischer Grundlage sein, um der gerade in diesem Bereich weit verbreiteten Methodenunsicherheit begegnen zu können“ (Koechel, 1984, S. 251 ). Trotz unterschiedlicher theoretischer Schulen bzw. Ausrichtungen sind die methodischen Aspekte und Fragestellungen der Supervision nicht losgelöst von der konkreten Praxis zu sehen. „Übergreifende Gesichtspunkte zur Frage der Methodenauswahl lassen sich daher nicht zwingend ableiten; allenfalls können bestimmend sein:

1. der jeweilige Ansatz einer theoretischen Ausrichtung, das heißt, die vorfindbare Praxis legt es nahe, ein bestimmtes methodisches Grundsetting zu favorisieren;
2. die Zielformulierung für das Praxisfeld, die sich aus der Problemlage ergibt bzw. aus den Wünschen und Bedürfnissen der Supervisanden ableiten lässt;
3. die Zumutbarkeit der Methoden für die Supervisanden, das heißt, welches methodische Vorgehen ist vertraut bzw. nicht vertraut;
4. die Praktikabilität im konkreten Arbeitsfeld, das heißt, wie kann die Praxis in die Supervision eingebracht werden“ (Pallasch, 1991, S. 101).

Wie schwierig es ist, einzelne methodische Verfahren oder methodische Interventionstechniken bestimmten ‚theoretischen Schulen‘ oder methodischen Grundeinstellungen zu den jeweiligen Settings eindeutig zuordnen zu können, bleibt eine offene Frage. Der entscheidende Schritt in diese „neue Zeit“ fand auf dem „3. Deutschen Supervisionstag“ in Celle 1997 statt. Diese Tagung wurde in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag und der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege organisiert. Sein Thema lautete „Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision“. Angesichts der nicht mehr zu überschauenden Konzepte von Supervision versuchte man den fachlichen Diskurs der Verbandsmitglieder durch einen politischen zu ergänzen, der, angesichts der ökonomischen und geistigen Wende in Deutschland, den "Markt" in den

Mittelpunkt gestellt hatte. Vorwiegend ging es also um Geld und Einfluss, sowohl innerhalb der Supervisionsszene als auch auf dem „Beratungsmarkt“, was sich bis heute (2013) nicht geändert hat. In seinem damaligen Tagungsbericht kommt Werner Bohnert zu dem Schluss, dass es „ein Stück Übertreibung wäre, den Deutschen Supervisionstag zum Begegnungsort von ‚Kunden‘ und ‚Anbietern‘ zu stilisieren.“ Aber genau in diesem Sinne war diese Tagung gedacht: Es ging und geht seitdem in der DGSv weniger um die konzeptionelle Entwicklung von Supervision, als um die „Auftragslage“ der Supervisoren. (vgl. Bohnert 1998, S. 116; Wittenberger, 2010). Auch dieses Faktum ist in einem größeren gesellschaftlichen Kontext zu sehen: Mit dem Zusammenbruch des sowjetisch kontrollierten Machtbereichs und dem vermeintlichen Sieg des Westens scheint eine Logik des Ökonomischen den Rang einer letztgültigen Kategorie bekommen zu haben (vgl. Sandel, 2012). Diese Logik lässt sich z.B. im Krankenhaus so formulieren: Das Haus muss ökonomisch zurechtkommen, auch wenn wir die neueste Medizin anbieten, auf die unsere Patienten/Kunden einen Anspruch haben. Diese Position scheint logisch, ja geradezu mathematisch und lässt sich auf viele Bereiche, in denen Supervisoren aktiv sind, übertragen. Gesellschaftlich, d.h. politisch, sozial und letztlich auch ökonomisch und damit praktisch gilt dieses Prinzip nicht. Denn was in einem Moment ökonomisch richtig ist, kann im selben Moment, aus einer anderen Perspektive betrachtet, falsch sein. Das spricht nicht gegen die Ökonomie und auch nicht gegen eine andere Betrachtungsweise. Vielmehr spricht dies für das praktische Handeln, unter der Prämisse, genauer hinzuhören und hinzusehen.

## Schlussbemerkungen

Seit der Gründung der DGSv versucht man das Institutions- und Konzeptionsgeflecht der „Supervisionsszene“ in Deutschland durch Standardisierungen in den Griff zu bekommen. Dabei werden die Ereignisse der vorausgegangenen Jahre, die auf mehreren Aktionsfeldern gleichzeitig abliefen und von den Zeitgenossen selbst als undurchsichtig und unüberschaubar erlebt wurden, bisher außer Acht gelassen. Aber die Geschichte der Supervision in Deutschland erscheint zunächst als eine, die an einzelnen Persönlichkeiten orientiert ist. Deren institutioneller Kontext wiederum, stellt sich als institutionsdynamisch exorbitante Personalfrage dar. So im Burckhardthaus Gelnhausen um Manfred Kappeler und den Direktoren Heiko Rorbach und Dr. Eva Renate Schmidt, im Zusammenspiel mit dem Verwaltungsratsmitglied und damaligen Ministerpräsidenten Johannes Rau (vgl. C. W. Müller, 1995). Den Beginn der Supervisionsausbildung im Burckhardthaus verlegt man dort auf den ersten Ausbildungskurs, den Renate Strömbach als federführende Dozentin von Beginn an durchgeführt hat – ab 1971. So kann der Eindruck entstehen, als ob die vorausgegangenen Ereignisse im Supervisionsausbildungskurs 1969/71 nicht stattgefunden hätten. Eine „Stunde-Null“ scheint dem deutschen Gemüt sehr nahe zu liegen.

Aber auch die inhaltlich völlig unterschiedlichen Institutionsprozesse in der „Katholischen Akademie für Jugendfragen Münster“, um Gerhard Leuschner und den damaligen General(I)-Vikar in Münster und „das Ende einer Akademie“ in Altenberg, die vorübergehend die Supervisionsausbildung der Jugendakademie Münster übernehmen konnte (vgl. Weigand, 2000b), weisen daraufhin, dass die Institutionalisierungsprozesse der Supervision weit mehr Gewicht auf ihre Professionalisierung haben als die Fokussierung auf bestimmte Theorie- oder Handlungsmodelle. Das gilt auch für Vorgänge in der Gesamthochschule Kassel um Adrian Gaertner und Lothar Nellessen und andere Mitarbeiter,



aber auch für Diskussionen in der Sektion Gruppendynamik des DAGG um die "Münsteraner" wie sie Klaus Doppler bzw. Norbert Hinkel wahrnahmen, oder in der Sektion Analytische Gruppentherapie des DAGG um Werner Knauss, Rudolf Heltzel und Wolfgang Weigand. Sie alle prägten den "Zeitgeist" der „Supervisionsgeschichte" in den dreißig Jahren zwischen 1970 und 2000 in Deutschland. Erst wenn die Protagonisten dieser „Epoche" keine Interviews mehr geben, keine Reden mehr halten oder Texte wie diesen hier schreiben, wird es einer neuen Generation möglich sein, eine „Geschichte der Supervision" zu schreiben. Die gravierenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse beziehen auch jene Vorstellungen von kollektiver Zugehörigkeit und Identität ein, die mit „Supervisionsszene" umschrieben werden. Das zentrale Strukturproblem in der postmodernen Gesellschaft – zu der die DGsv zu rechnen ist – ist nicht allein die Pluralität kognitiver Repräsentanzen, sondern in viel stärkerem Maße die nicht mehr in ein Gesamtkonstrukt „Supervision" zu integrierende Vielzahl heterogener, hybrider und zunehmend flüchtig angeeigneter Entwürfe einer „Supervisoren-Identität". So gesehen schließe ich mit einer Sentenz aus Fernando Pessoa "Wenn das Herz denken könnte, stünde es still", auf die mich Andreas Liebelt in einer persönlich schweren Zeit aufmerksam machte: "Ich frage mich, ob im Leben nicht alles auf Degeneration beruht. Ob das Sein nicht lediglich eine Annäherung ist – ein Vorher oder ein Drumherum. So wie das Christentum nur eine Degenerationserscheinung eines aus der Art geschlagenen Neuplatonismus, eine Judaisierung des Hellenismus durch das Römische war, so ist unsere Epoche – senil und krebserzeugend – ein einziges Abweichen von allen großen Vorhaben, übereinstimmenden wie entgegengesetzten, aus deren Bankrott das Zeitalter erwuchs, das sie selbst zu Fall brachte. Wir erleben einen Zwischenakt mit Orchestermusik" (Pessoa, 2003, S. 97).

## Literatur

Akademie für Jugendfragen (Hrsg.) (1979): Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution. Lambertus, Freiburg.

Amann, Andreas (2003): Vergemeinschaftsmuster – Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Jg. 39. S. 201-219.

Amann, Andreas (2009): Die gruppendynamische Haltung. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Jg. 45, S. 266-272.

Andriessen, Herman (1978): Pastorale Supervision. Praxisberatung In der Kirche. Kaiser/Grünwald, München/Mainz.

Argelander, Hermann (1970): Die szenische Funktion des Ichs und ihr Anteil an der Symptom- und Charakterbildung. In: Psyche, H. 5, S. 325-245.

Argelander, Hermann (1982): Der psychoanalytische Beratungsdialo. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen Methoden, Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart.

Auckenthaier, Anna (1995): Supervision psychotherapeutischer Praxis. Organisation – Standards – Wirksamkeit. Stuttgart, Kohlhammer.

Auckenthaier, Anna (2003): Supervision. In: Wolfgang W. Keil, Gerhard Stumm und Johannes Wiltschko (Hrsg.): Grundbegriffe der klientenzentrierten und focusing orientierten Psychotherapie, S. 298-301. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.

Barthel-Rösing, Marita (2001): Was ist das Spezifische an gruppenanalytischer Supervision? In: Jahrbuch der Gruppenanalyse, Bd. 7, S. 5-21.

Baßiere, Nobert (1990): Pastorale Praxisberatung und Supervision. In: Isidor Baumgartner (Hrsg.): Handbuch der Pastoralpsychologie, S. 195-213. Pustet, Regensburg.

Baumann, Willi G./ Scharff, Jörg M. (1996): Psychoanalyse und Beratung. In: Plänklers, Thomas u.a. (Hrsg.): Psychoanalyse in Frankfurt am Main, Brandes & Apsel, Frankfurt a. M., S. 703-732.

Bauriedl, Thea (1985): Auch ohne Couch. Psychoanalyse als Beziehungstheorie und ihre Anwendungen. Verlag Internat. Psychoanalyse, Stuttgart.

Beer, Thomas (1996): Evaluation von Supervision – Zur Erforschung der Wirkungen von Supervisionsprozessen, Diplomarbeit der Universität Osnabrück.

Belardi, Nando (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Jungfermann, Paderborn.

Belardi, Nando (1998): Bibliographischer Zugang zur Supervision. In: Peter Berker/ Ferdinand Buer (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. (Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision Bd. 1) Votum, Münster.

Belardi, Nando (2002): Entwicklung und Anwendungsbereiche der Supervision. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. H. 2, S. 132-152.

Bentivegni, Gesa von/ Kölle, Gerda (1970): Supervision (Praxisberatung) in der Sozialarbeit. In: Schwalbacher Blätter, Jg. XXI, H. 4, S. 1614-1619.

Berne, Eric (1963/1979): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler Taschenbücher, München.

Bernstein, Saul/ Lowy, Louis (1969): Untersuchungen zur Sozialen Gruppenarbeit. Lambertus, Freiburg.

Benz, Wolfgang/ Scholz, Michael F. (2009): Deutschland unter alliierter Besatzung 1945- 1949. Die DDR 1949-1990. In: Gebhardt: Handbuch der Deutschen Geschichte, Band 22, Klett-Cotta, Stuttgart.

Bismarck, Otto von (1924/1935): Gesammelte Werke, Bd. 9, S. 195-196 (Friedrichsruher Ausgabe).

Böhnisch, Tomke (2002): Anspruch und Wirklichkeit eines Beziehungsberufes. Eine Analyse von Verbands- und Fachzeitschriften der Supervision. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Jg. 33, H. 2, S. 175-195.

Bohnert, Werner (1998): Qualitäts-Popcorn in Celle? Anmerkungen zu einem Thema und einer Veranstaltung. In: FoRuM Supervision, Sonderheft 2, März 1998, S. 114-116.

Bos, A. H. (1976): Dreigliederung im Mesosozialen. In: Bos, A. H. u. a. Gesellschaftsstrukturen in Bewegung - Soziale Dreigliederung in Theorie und Praxis. Achberger Verlagsanstalt, S. 129-142.

- Brocher, Tobias (1967): Gruppendynamik und Erwachsenenbildung. Westermann, Braunschweig.
- Brumlik, Micha (1998): Archäologie als psychoanalytisches Paradigma der Geschichtswissenschaft. In: Rösen, J./Straub, J. (1998): Die dunkle Spur der Vergangenheit. Psychoanalytische Zugänge zum Geschichtsbewusstsein. Erinnerung, Geschichte, Identität 2, S. 70-81. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Buer, Ferdinand (1998): Psychodramatische Konzepte und Methoden In der Supervision, In: Integrative Therapie, H. 3-4, S. 336-344.
- Buer, Ferdinand (2003): Aufstellungsarbeit in Organisationen – der klassische Ansatz nach Moreno. In: Supervision, 2, S. 42-54.
- Buer, Ferdinand (Hrsg.) (2004): Praxis Psychodramatischer Supervision. Ein Handbuch. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Caemmerer, Dora v. (1970): Praxisberatung (Supervision). Ein Quellenband. Lambertus, Freiburg.
- Coruso, Igor A. (1972): Soziale Aspekte der Psychoanalyse. Rowohlt Tb, Reinbek bei Hamburg.
- Christen, Jürgen/König, Oliver/ Schattenhofer, Karl (2001): Angewandte Gruppendynamik und die Sektion Gruppendynamik im DAGG. Eigendruck der Sektion GD.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (Hrsg.) (2008): <http://www.dgsv.de/pdf/Konzepte.pdf>. (Zugriff vom 28.02.2013).
- Doppler, Klaus (1987): Instrumentelle vs. reflexive Gruppendynamik – Eine falsche Dichotomie? Anmerkungen zu einem umstrittenen Thema. In: Gruppendynamik, 2, 18. Jg., S. 133-140.
- Doppler, Klaus (2008): Unsystematische Erinnerungen an meine Zeit als Sektionsleiter in den siebziger Jahren (1975-1980). DAGG-Eigenverlag, S. 13-15.
- Drewermann, Eugen (1977): Struktur des Bösen. Die jahwistische Urgeschichte in exegetischer, psychoanalytischer und philosophischer Sicht. Teil I und II. Schöningh, München/Paderborn/Wien.
- Edding, Cornelia (1985): Supervision-Teamberatung-Organisationsentwicklung. Ist denn wirklich alles dasselbe? In: Supervision, 7, S. 9-24.
- Edding, Cornelia (1990): Führungskräfteberatung In Betrieb und In sozialen Einrichtungen. In: Supervision, 17, S. 30-41.
- Edding, Cornelia (2005): Abschied von der Gruppe, so wie wir sie kannten und liebten? In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1, S. 3-22.
- Eck, Claus D. (1993): Elemente einer Rahmentheorie der Beratung und Supervision – anthropologischer und lebensweltlicher Referenzrahmen. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch. EHP-Verlag, Köln. S. 17-52.
- Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (1993): Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Edition Humanistische Psychologie, Köln.
- Fengler, Jörg (1986): Supervision. Eine allgemeine Einführung. In: Geistige Behinderung, H. 4, S. 252-265.

Fengler, Jörg (1986b): Von der Einzelberatung zur Systemberatung – Etappen meines Lernprozesses in der Arbeit mit Institutionen der psychosozialen Versorgung. In: Organisations-Entwicklung. Zeitschrift der Gesellschaft für Organisations-Entwicklung, 5. Jg., H. 4, S. 33-44.

Freud, Sigmund (1920): Jenseits des Lustprinzips. Stud. Ausgabe, Bd. III, S. 217-272.

Freud, Sigmund (1933a): Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Stud. Ausgabe, Bd. 1, 449-608. Freud, Sigmund (1933b): Warum Krieg? Stud. Ausgabe, Bd. IX, S. 271-286.

Fürstenau, Peter (1970): Institutionsberatung. In: Gruppendynamik, 2, S. 219-233.

Gadamer, Hans-Georg (1965): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, 2. Aufl. Tübingen.

Gaertner, Adrian/Wittenberger, Gerhard (1979): Supervision und der institutionelle Diskurs, In: Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution. Lambertus, Freiburg.

Gaertner, Adrian (1999): Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. edition diskord. Tübingen.

Gay, Peter (1986): Freud, Juden und andere Deutsche. Herren und Opfer In der modernen Kultur. Hoffmann und Campe, Hamburg.

Giesecke, Michael/Rappe-Giesecke, Kornelia (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Glasl, Friedrich (2005): Ethische Konflikte im Gesundheitswesen. In: FoRuM Supervision, H. 26, S. 5-24.

Go!dhagen, Daniel Jonah (1996): Hitlers willige Vollstrecker. Ganz gewöhnliche Deutsche und der Holocaust. Siedler, Berlin.

Gotthardt-Lorenz, Angela (1990): Einbeziehung von Leitern in den organisationsbezogenen Beratungsprozess – eine conditio sine qua non? In: Supervision, 17, S. 10-19.

Habermas, Jürgen (1968): Erkenntnis und Interesse. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Habermas, Jürgen (1968/1989): Technik und Wissenschaft als ‚Ideologie‘. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Habermas, Jürgen (1973): Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik. In: Ders., Kultur und Kritik. Verstreute Aufsätze, Suhrkamp, Frankfurt a. M., 264-301.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalität. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Suhrkamp Tb, Frankfurt a. M.

Habermas, Tilmann (2001). Eine nicht ganz zufällige Begegnung: Feldtheorie Kurt Lewins und Psychoanalyse Siegfried Bernfelds im Berlin der späten 20er Jahre. In: Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, Vol. 209, Nr. 4, S. 416-431.

- Harbaugh, William Henry (1975): The Life and Times of Theodore Roosevelt, London: New York: Oxford University Press.
- Haubl, Rolf/Heltzel, Rudolf/Barthel-Rösing, Martina (Hrsg.) (2005): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Eine Einführung. Psychosozial Verlag, Gießen.
- Hausinger, Brigitte (2002/2009): Arbeit und Ökonomie, Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Heltzel, Rudolf (2000): Zur Identität des gruppenanalytischen Supervisors und Organisationsberaters. In: Jahrbuch der Gruppenanalyse, Bd. 6, S. 95-119.
- Heltzel, Rudolf (2001): Zur Professionalisierung gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung. In: Jahrbuch der Gruppenanalyse, Bd. 7, S. 1-4.
- Heltzel, Rudolf (2001): Identität und Profession. In: Jahrbuch der Gruppenanalyse, Bd. 13, S. 99-116.
- Herber, Hans-Jörg/Vásárhelyi, Eva (2002): Lewins Feldtheorie als Hintergrundparadigma moderner Motivations- und Willensforschung (im zu Behaviorismus, Psychoanalyse, Gestalt- und Kognitionspsychologie) [http://www.sbg.ac.at/erz/salzbuerger\\_beitraege/fruehling\\_2002/herber](http://www.sbg.ac.at/erz/salzbuerger_beitraege/fruehling_2002/herber)
- Hester, Mary C. (1970): Der Lern- und Ausbildungsprozess in der Praxisberatung. In: D. v. Caemmerer (1970), S. 80-98.
- Hinkel, Klaus Norbert (2008): Sektionsleiter Nov. 1986-1990. DAGG-Eigenverlag, S. 18-21.
- Hinnen, Peter (1993): Gestaltansatz in der Supervision. In: Fatzer, G. (1993), S. 123-141.
- Hoppe, Jörg-Rainer/Scherpner, Martin (1982): ‚Praxisanleitung‘ als Gegenstand von Fortbildung. In: Sozialpädagogik, Jg. 24, H. 5, S. 211-214.
- Hontschik, Bernd (2006): Körper, Seele, Mensch. Versuch über die Kunst des Heilens. Suhrkamp medizinHuman, Bd. 1, Frankfurt a. M.
- Hontschik, Bernd (2009): Herzenssache. So schön kann Medizin sein. Weissbooks, Frankfurt a. M.
- Horn, Klaus (1973): Einleitung: Bemerkungen zur Situation des ‚subjektiven Faktors‘ in der hochindustrialisierten Gesellschaft kapitalistischer Struktur. In: Horn, K. (Hrsg.): Gruppendynamik und der ‚subjektive Faktor‘. Repressive Entsublimierung oder politische Praxis. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Huppertz, Norbert (1975): Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Luchterhand, Neuwied/Darmstadt.
- John, Renate/Fallner, Heinrich (1980): Handlungsmodelle Supervision. Beratung. Theoretische Grundlegung und praktische Anwendung. Louis Schreder, Mayen.
- Jordi, Walter (1990): Aus der Geschichte des Berufsverbandes für Supervision und Praxisberatung. In: Psychosozial, 13. Jg., H. 1, 41-56.

Judd, Jadwiga/Kohn, Regina E./Schulman, Gerda L. (1970): Praxisberatung in der Gruppe (Group Supervision): ein Mittel zur beruflichen Entwicklung. In: Caemmerer D. v. (1970), S. 230-243.

Jureit, Ulrike/Schneider, Christian (2010): Gefühlte Opfer. Illusionen der Vergangenheitsbewältigung. Klett-Cotta, Stuttgart.

Junker, Helmut (1973): Das Beratungsgespräch. Juventa. München.

Kappeler, Manfred (2001): Selbstaufklärung statt Identitätspolitik – Supervision und Geschichtsschreibung als Möglichkeit der Selbst-Reflexion in der sozialen Arbeit: In: FoRuM Supervision, H. 18, S. 9-19.

Kessel, Louis von (2004): Theorie und Praxeologie des Lernens in der Supervision. In: Berker, Peter/Buer, Ferdinand (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung: Felder, Design-Ergebnisse. S. 46-68. Schriften aus der DGSv. Juventa, Weinheim.

Klee, Ernst (2005): Das Personenlexikon zum Dritten Reich. Wer war was vor und nach 1945. 2. Aufl. Fischer Tb, Frankfurt a. M.

Kline, Peter/Saunders, Bernard (1996): Zehn Schritte zur Lernenden Organisation. Das Praxisbuch. Junfermann, Paderborn.

Koehler, Roland (1984): Zur Abstinenz des Supervisors. In: Norbert Lippenmeier (Hrsg.): Beiträge zur Supervision. Theorie und Praxis. Gesamthochschule Kassel. Eigenverlag, S. 236-248.

König, Oliver (2003): Ein unmöglicher Beruf: Zur Professionalisierung der Gruppendynamik. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Jg. 39, S. 261-277.

Krämer, Klaus (1983): Von der Ungeduld, warten zu können. Supervision im Rahmen der Organisationsentwicklung. In: Supervision, 3, S. 43-60.

Krämer, Klaus (1985): Organisationskultur und Supervisionsfokus. In: Supervision. 7, S. 75-93.

Kühl, Wolfgang/Pastänginger-Behnken, Claudia (2004): Supervision in Thüringen. In: Berker, Peter/Buer, Ferdinand (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung: Felder, Design-Ergebnisse. Schriften aus der DGSv. Juventa, Weinheim.

Lapassade, Georges (1976): Der Landvermesser oder die Universitätsreform findet nicht statt. Ein Soziodrama in fünf Akten. Klett, Stuttgart.

Lehmenkühler-Leuschner, Angelica (1993): Professionelles Handeln und Supervision. In: FoRuM Supervision, H. 2, S. 8-34.

Lehmenkühler-Leuschner, Angelica/Leuschner, Gerhard (2000): Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung. In: FoRuM Supervision, H. 15, S. 27-48.

Lehmenkühler-Leuschner, Angelica (2006): Professionalisierung durch Gruppensupervision – Berufliche Rollenfindung von Supervisorinnen und Supervisoren. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1, S. 3-22.

Leinfelder, Franz (1994): Die Steuerung der Prozessdynamik in der Gruppen- und Teamsupervision. In: FoRuM Supervision, H. 3, S. 96-110.

Lembke, Gerald (2004): Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung. TECTUM, Marburg.

Leuschner, Gerhard/Schaaf, Johannes (1988): Gruppendynamik in der Teamsupervision und Organisationsberatung. Ein Arbeitsgruppenbericht. In: Kersting, H. J. u.a. (Hrsg.): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen. IBS Verlag, Aachen.

Leuschner, Gerhard (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskus – Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: FoRuM Supervision, H. 1, S. 7-30.

Leuschner, Gerhard (2009): Ist Supervisor/in ein Beruf? In: FoRuM Supervision, H. 34, S. 88-105.

Lewin, Kurt, T. (1937/1962): Psychoanalysis and topological psychology. In: Bulletin of The Menninger Clinic, 1 (6), S. 202–211. Wiederabdruck in der Übersetzung von Alfred Lang: Schweizerische Zeitschrift für Psychologie und ihre Anwendungen (1962) 21, S. 297-306

Lichtenthaeler, Charles (1982): Geschichte der Medizin. 3., verbesserte und ergänzte Auflage. Deutscher Ärzte-Verlag, Köln-Lövenich.

Lohmer, Mathias (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Klett-Cotta, Stuttgart.

Lorenzer, Alfred (1976): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Suhrkamp Tb, Frankfurt a. M.

Melzer, Gerhard (1982): Beraten – Führen – Leiten. In: In: Sozialpädagogik, Jg. 24, H.5, S. 215-217.

Menthonnex, Andree (1972): Supervision und Praxisanleitung in der Sozialarbeit. Vortrag 1970 Universität Montreal. Übersetzung: J. Nieder. In: Schwalbacher Blätter, Jg. XXIII, S. 90-95.

Metzger, Wolfgang (1979): Der Einfluss von Kurt Lewin auf die Entwicklung der Sozialpsychologie. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts Bd. VIII. Lewin und die Folgen. Sozialpsychologie – Gruppendynamik – Gruppentherapie, hrsg. von A. Heigl-Evers. Kindler, Zürich.

Mitscherlich, Alexander und Margarete (1967/1977): Die Unfähigkeit zu trauern. Grundlagen kollektiven Verhaltens. Serie Piper, München/Zürich.

Möller, Heidi (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen - Merkmale – Methoden. Klett-Cotta, Stuttgart.

Möller, Heidi (2005): Stolpersteine weiblicher Karrieren. In: Organisation, Supervision, Coaching. Jg. 4, S. 333-343.

Müller, C. Wolfgang (1995): Wie Helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit. Bd. 1: 1883-1945. 4. Aufl., Beltz, Weinheim.

Müller, C. Wolfgang (1998): Wie Helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit. Bd. 2: 1945-1995. 3. Aufl., Beltz, Weinheim.

Münch, Winfried (2002): Supervision im Spiegel der Publikationen. In: Supervision, 2, S. 75-84.

Nellessen, Lothar (1982): Supervision – vom Drauf-schauen übers Vor-machen zum Mit-tun". In: Beiträge zur Supervision. Supervisionskolloquium SS 82. S. 46-66. Eigenverlag, Gesamthochschule Kassel.

Nellessen, Lothar (1987): Der Preis der Konsolidierung. In: Gruppendynamik, 2, 18. Jg., 109 – 119.

Nellessen, Lothar (1993): Die Gruppendynamik In der Supervision. In: Fatzer, G. (1993), S. 159-170.

Nellessen, Lothar (2003): Die Veränderung der Rolle von Supervisorinnen und Supervisoren über Jahrzehnte. In: Supervision. Supervision im Spiegel der Zeit. 20 Jahre Supervision, S. 66-74.

Neumann-Wirsig, Heidi/Kersting, Heinz J. (Hrsg.) (1993): Systemische Supervision: Till Eulenspiegels Narreteien. Verlag Institut für Beratung und Supervision. Aachen.

Northen, Helen (1973): Soziale Arbeit mit Gruppen. Der Verlauf des helfenden Prozesses. Lambertus, Freiburg.

Oelsnitz, Dietrich von der/Hahmann, Martin (2003): Wissensmanagement. Strategie und Lernen in der Organisation. Kohlhammer, Stuttgart.

Olmsted, Michael S. (1971): Die Kleingruppe. Soziologische und sozialpsychologische Aspekte. Lambertus, Freiburg.

Pallasch, Waldemar (1991): SUPERVISION. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. Juventa, Weinheim/München.

Pallasch, Waldemar/Mutzek, Wolfgang/Reimers, Heino (Hrsg.) (1992): Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Juventa, Weinheim/München.

Pessoa, Fernando (2003): Das Buch der Unruhe des Hilfsbuchhalters Bernardo Soares. Ammann, Zürich.

Perlman, Helen H. (1969): Soziale Einzelhilfe als problemlösender Prozess. Lambertus, Freiburg.

Peters, Uwe Henrik (1992): Psychiatrie im Exil. Die Emigration der dynamischen Psychiatrie aus Deutschland 1933-1939. Kupka, Düsseldorf.

Pettes, D. E. (1971): Supervision in der Sozialarbeit. Lambertus, Freiburg.

Petzold, Hilarion G./Schigl, Brigitte/Fischer, Martin/Höfer, Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Leske, Opladen.

Plessen, Ulf/Kaafz, Stefan (1985): Supervision In Beratung und Therapie. Otto-Müller-erlag, Salzburg.

Pollmann, Arnd (2004): Der große Supervisor. Wirklich geirrt hat er nie – gewandelt schon. Jürgen Habermas zum 75. Geburtstag. In: Der Freitag vom 18.6.2009.

Rappe-Giesecke, Kornelia (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Springer, Berlin/Heidelberg/New York.

Rommel-Faßbender, Ruth (2002): Zeit als Faktor in der Supervision. In: FoRuM Supervision, H. 19, Jg. 10, S. 4-25.



- Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Rüsen, Jörn (1986): Rekonstruktion der Vergangenheit. Grundzüge einer Historik II: Die Prinzipien der historischen Forschung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Schaaf, Johannes (1986): Die Angst des Supervisors vor der Gruppe und ihrer Dynamik. In: Gruppendynamik, H. 1, S. 5-17.
- Sandel, Michael J. (2012): Was man für Geld nicht kaufen kann. Die moralischen Grenzen des Marktes. Ullstein, Berlin.
- Scharfenberg, Joachim (1979): ... und die Bibel hat doch recht – diesmal psychologisch? Zu Eugen Drewermanns Konzept der Sünde als "Neurose vor Gott". In: Wege zum Menschen, H. 7, S. 297-302.
- Sauer, Joachim/Danzmayr, Richard (2002): Ein Feedback von draußen an die Zeitschrift „supervision“. Zwanzig Jahre Zeitschrift „supervision“ – Versuch einer kritischen Analyse. In: Supervision, 2, S. 25-32.
- Schild, Georg (1998): Der amerikanische „Wohlfahrtsstaat“ von Roosevelt bis Clinton. In: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 4, S. 579-616.
- Schmidt-Salomon, Michael (1999): Erkenntnis aus Engagement. Grundlegungen zu einer Theorie der Neomodernie. Alibri-Verlag.
- Schmidt-Salomon, Michael (2006): Manifest des evolutionären Humanismus. Alibri-Verlag.
- Schreyögg, Astrid (1992): SUPERVISION. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Junfermann, Paderborn.
- Schwarzwälder, Hedwig (1990): Sozialarbeit und Supervision – Versuch der Darstellung einer Entwicklung. In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. H. 18, S. 58-65.
- Siegers, Frans M. J. (1974): Praxisberatung in der Diskussion. Formen – Ziele – Einsatzfelder. Lambertus, Freiburg.
- Springer, Roland (2009): Der Berater als Arbeitskraftunternehmer. In: Supervision, 4, S. 42-48.
- Stadler, Friedrich/Weibel, Peter (Hrsg.) (1995): Die Vertreibung der Vernunft. The Cultural Exodus from Austria. Springer, Wien/New York.
- Strömbach, Renate/Fricke, Peter/Koch, Hans-Bernd (1975): Supervision. Protokolle eines Lernprozesses. Burckhardthaus-Verlag, Gelnhausen.
- Urban, Hans-Jürgen (2001): Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie? In: Hilde Wagner (Hrsg.): Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Helmut Schauer zum Übergang in den Un-Ruhestand (99-119). VSA-Verlag, Hamburg.
- Vogt, Rolf (1980): Organisation, Theorie und Technik eines psychoanalytischen Beratungsprojektes zur Ausbildung von Psychologiestudenten. In: Psyche, H. 1, S. 24-53.

Voss, Gerd-Günter/Egginghoff, J. (2004): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Basistyp von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung. In: Supervision. H. 3, S. 19-27.

Weigand, Wolfgang (1989): Sozialarbeit – das Ursprungsland der Supervision. Integrative Therapie, 15 (3-4), S. 248-259.

Weigand, Wolfgang (1990): Sozialarbeit – Supervision – Psychoanalyse. Ernst Federn im Gespräch. In: Supervision, H. 18, S. 25-36.

Weigand, Wolfgang (1994): Teamsupervision: Ein Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin. Edition Marhold, S. 112-131.

Weigand, Wolfgang (1995): Leitbild und Qualitätssicherung. DGSv-aktuell, 4, S. 1-6.

Weigand, Wolfgang (2000a): Supervision und Gruppendynamik. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. 31. Jg., H. 1, S. 91-102.

Weigand, Wolfgang (2000b): Das Ende einer Akademie. In: Supervision, 1, 30-31.

Weigand, Wolfgang (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. H. 1, S. 43-52.

Weimer, Martin (1999): Psychoanalyse und/als Organisation. In: Psyche, 53. Jg., S. 8-51.

Wellendorf, Franz (1998): Der Psychoanalytiker als Grenzgänger. Oder: Was heißt psychoanalytische Arbeit im sozialen Feld. In: Eckes-Lapp, R./Körner, J. (Hrsg.): Psychoanalyse im sozialen Feld. Prävention – Supervision. Psychosozial Verlag, Gießen.

West-Leuer, Beate/Sies, Claudia (Hrsg.) (2003): Coaching – Ein Kursbuch für die psychodynamische Beratung. Pfeiffer bei Klett-Cotta, Stuttgart.

Wieringa, Cornelis F. (1970): Einzel- und Gruppensupervision im Rahmen der Sozialen Gruppenarbeit. In: D. v. Caemmerer (1970), S. 290-313.

Wittenberger, Gerhard (1974): Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision. In: Neue Praxis, 4, 339-343.

Wittenberger, Gerhard (1975): Das Supervisions-Studium (E-Studiengang) in der OE Sozialwesen als Gesamtprojekt hochschuldidaktischer Forschung. In: PRISMA 8, Zeitschrift der Gesamthochschule Kassel. S. 32-36.

Wittenberger, Gerhard (1984): Supervision. In: Handbuch der Sozialarbeit – Sozialpädagogik, hrsg. von Eyfert, Hanns/Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans. Luchterhand, Neuwied, Darmstadt.

Wittenberger, Gerhard (1985): Gruppensupervision – ein Beitrag zur Entwicklung beruflicher Identität. In: Trescher, H.-G./Leber, Aloys/Büttner, Christian (Hrsg.): Die Bedeutung der Gruppe für die Sozialisation. Teil II. Beruf und Gesellschaft. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Wittenberger, Gerhard (1993): Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse. FoRuM Supervision, H. 1, S. 33-54.

Wittenberger, Gerhard (2009a): Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen Teil I. In: FoRuM Supervision, H. 33, S. 95-113. Teil II, H. 34, S. 77-87.

Wittenberger, Gerhard (2010): Über die Schwierigkeiten selbstreflexiver Institutionen am Beispiel der DGSv. In: DGSv-aktuell, 4.

Wittenberger, Gerhard (2013): Probleme des kollegialen Lernens im supervisorischen Kontext. (in Vorbereitung).

Zeller, Doris (1993): Supervision nach dem Verfahren Urteilsbildung. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.) Supervision und Beratung – Ein Handbuch, S. 181-192.

Zetzel, Elisabeth R. (1970): Die dynamischen Grundlagen der Praxisberatung. In: D. v. Caemmerer (1970), S. 66-79.

Zwiebel, Ralf (2009): Einige kurze Anmerkungen zur psychoanalytischen Supervision. In: Bischoff, Christian u. a.: Wie wird Neues möglich? Das Unerwartete in der Psychoanalyse. DPV-Frühjahrstagung. Gerber-Reusch. Frankfurt a. M., S. 466-488.