

Universität Bielefeld
Fakultät für Erziehungswissenschaft – AG 7 Pädagogische Beratung
Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung

Weiterbildender Masterstudiengang Supervision & Beratung
Dozentin: Prof. Dr. Katharina Gröning
Sommersemester 2015

Supervision

Vorstellung der zentralen Punkte und
Versuch einer Einordnung

Studienbrief: Reflexive Supervision

Bearbeitet von Andreas Hengst
andreashengst@web.de

Lindenstraße 9
47495 Rheinberg

Abgabedatum:
29. Juni 2015

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Geschichtlicher Hintergrund, Beschreibung und Nutzen.....	2
2.1 Geschichte der Supervision.....	2
2.2 Definitionen und Beschreibung des Phänomens.....	4
2.3 Nutzen.....	7
3. Zentrale Punkte der Supervision.....	8
3.1 Vom Erstgespräch zum Kontrakt.....	8
3.2 Setting.....	9
3.3 Vom Arbeitsbündnis zur Reflexion.....	11
3.4 Lerndimensionen und konzeptübergreifende Elemente der Supervision.....	13
4. Einordnung auf dem Feld der beruflichen Beratung.....	16
4.1 Orientierungsraster nach Christine Böckelmann.....	16
4.2 Überlegungen zur Einordnung von Supervisionsformaten auf dem Feld der beruflichen Beratung.....	20
4.3 Problembeschreibung: Diskussion über Supervision und Coaching.....	21
5. Schlusswort.....	26
Anhang.....	27
Literaturverzeichnis.....	28
Abbildungsverzeichnis.....	29

1. Einleitung

Auf dem Markt der beruflichen Beratung gibt es zahlreiche Angebote, die für die Kunden nicht immer leicht zu unterscheiden sind. Ein Hauptakteur auf diesem Markt ist das Beratungsformat Supervision. Es stellt sich die Frage, was das Phänomen Supervision ist und wie es sich zu anderen Beratungsformaten abgrenzt, die es auf dem Feld der beruflichen Beratung gibt. Um diesen Fragen nachzugehen, wird in dieser Arbeit das Phänomen Supervision, und in diesem Zusammenhang das Feld der beruflichen Beratung, näher betrachtet.

Um zu verstehen, wie das Beratungsformat Supervision entstanden ist, soll im nächsten Kapitel kurz der geschichtliche Entwicklung dieses Beratungsformates nachgegangen werden, um dann mittels unterschiedlicher Definitionen das Phänomen Supervision zu beschreiben. Anhand einer Zusammenfassung der DGSv, soll abschließend der Nutzen dieses Beratungsformates beleuchtet werden.

Im dritten Kapitel sollen zentrale Elemente der Supervision vorgestellt werden. In diesem Zusammenhang sollen unter anderem knapp die Begriffe Kontrakt und Setting beschrieben werden. Außerdem soll der Frage der Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses, das eine Reflexion ermöglicht, nachgegangen werden. Zum Abschluss dieses Kapitels sollen konzeptübergreifende Elemente der Supervision, d. h. eine Supervisionsschulen übergreifende Methodologie und für die Supervision wichtige Lerndimensionen vorgestellt werden.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Beschreibung eines Orientierungsraster auf dem Feld der beruflichen Beratung von Christine Böckelmann und mit der Einordnung der Supervision auf diesem Feld. Die Ideen aus dem letzten Kapitel über die Lerndimensionen der Supervision und das Orientierungsraster von Böckelmann sollen dann zusammengeführt werden. Abschließend soll kurz anhand der Diskussion über die Beratungsformen Supervision und Coaching die Schwierigkeit der Abgrenzung und Einordnung betrachtet werden.

2. Geschichtlicher Hintergrund, Beschreibung und Nutzen

Möchte man das Phänomen Supervision näher betrachten, muss man sich mit seiner Entstehungsgeschichte beschäftigen, um nachvollziehen zu können, warum es sich entwickelt hat. Außerdem sollte man sich aktuelle Definitionen des Phänomens anschauen, um daraus eine Beschreibung zu abstrahieren. Eine weitere wichtige Frage ist die, nach dem Zweck oder Nutzen, also dem Sinn von Supervision.

2.1 *Geschichte der Supervision*

Wie verlief die Entwicklungsgeschichte der Supervision und wo kann man ihre geschichtlichen Anfänge ausmachen? Im Rahmen dieser Arbeit kann die Entwicklungsgeschichte der Supervision nur bruchstückhaft aufgezeigt werden und soll deshalb keine detaillierte Nachzeichnung der Entwicklung der Supervision darstellen. Am Anfang sollen kurz drei gesellschaftliche Entwicklungen als Voraussetzung für die Entstehung der Supervision aufgezeigt werden, um dann die Anfänge der Supervision zu betrachten. Dann soll anhand einer Phasenaufteilung die Entwicklung der Supervision betrachtet werden. Abschließend soll grob die unterschiedliche Entwicklung der Supervision in den USA aufgezeigt werden.

Belardi (2001) sieht drei wichtige gesellschaftliche Entwicklungen als Voraussetzung für die Entstehung der Supervision (vgl., S. 16f.):

- In der Antike die Entwicklung von pädagogischen - philosophischen Modellen (z. B. den Sokratischen Dialog, aber auch die fernöstlichen Weisheiten), die zur Selbstreflexion anregen,
- die Entstehung von Qualitätskontrollen durch Zünfte und Gilden im europäischen Mittelalter und
- die Entstehung von neuen Institutionen (wie z. B. Ärztekammer, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer usw.) im 17. Jahrhundert durch die Befreiung der Naturwissenschaft von der kirchlichen Bevormundung in der Epoche der Aufklärung, die zur Qualitätssicherung und Selbstkontrolle der selbstständigen Berufe beitrugen.

Die eigentliche Geschichte der Supervision beginnt aber erst mit der Institutionalisierung des Helfens bzw. der sozialen Arbeit im Kontext der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts. Als Beispiel für eine erste Praxisberatung führt Belardi (2001) die Arbeit des Armen-Pfarreres Barnett an, der ab 1883 im Londoner Slum-Gebiet Whitechapel auch ehrenamtlich Studierende und Jungakademiker einsetzte und diesen halbstündige „Vier-Augen-Gespräche“ zur Klärung und Entlastung anbot (vgl., S. 18f.). Neben dieser „Ehrenamtlichen-Supervision“ entwickelte sich in den USA die sogenannte „Vorgesetzten-Supervision“. So wurden nach Belardi ehrenamtliche Helferinnen – sogenannte „friendly visitors“ - von einer

hauptamtlichen Fachkraft – „paid-agent“ und später „agent-supervision“ - ausgebildet und kontrolliert (vgl. ebd.). Ab 1911 etablierte sich Supervision in ersten Lehrgängen und später in Hochschulstudiengängen im Sozialwesen. Durch das psychoanalytische Wissen ab 1933, das durch europäische Psychoanalytiker, die nach Amerika emigrierten, eingebracht wurde, wurde die Supervision zu einer beruflichen Funktion in den USA (vgl. Schibli und Supersaxo 2009, S. 14).

Nach diesem bruchstückhaften Blick auf die Anfänge der Supervision möchte ich die weitere Entwicklung der Supervision anhand eines Phasenmodells vorstellen. Das Phasenmodell zur Entwicklung der Supervision von Pallasch (1997) in Anlehnung an Wieringa zeigt den weiteren Verlauf der Entwicklung der Supervision im deutschsprachigen Raum bis in die Gegenwart (S. 20):

1 Phase: Die Anfangsphase der Supervision von ca. 1870 – 1900

- Supervision wird in der Sozialarbeit der USA als Gruppengespräch über das social-casework verstanden;
- Inhalte sind die Vorbereitung, Beratung und zum Teil auch Bewertung der praktischen Arbeit der Sozialarbeiter.

2 Phase: Die Phase der 'Psychologisierung' von ca. 1900 -1960

- Hervorhebung des Bezugs zu Freud und der Psychoanalyse;
- durch den Einfluß Freuds Entwicklung der Einzelsupervision
- die ursprüngliche caritativ angelegte Supervision (in der Sozialarbeit) orientiert sich psychotherapeutisch;
- Psychiater und Psychologen werden fachmännisch zu Supervisoren ausgebildet und eingesetzt;
- Fragen der Übertragung und Gegenübertragung im Supervisionsprozeß werden thematisiert.

3 Phase: Die soziologisierende Phase von ca. 1960 - 1970

- „Waren im allgemeinen in den vorhergehenden Phasen der einzelnen Sozialarbeiter und seine Arbeit mit dem Klienten Objekt der Supervision, so können nun auch Projekte, Gruppen Freiwillige usw. der Supervision unterzogen werden. Es herrscht ein großer Spielraum. Auch die Form liegt nicht mehr dyadisch fest. Allerlei Varianten der Gruppensupervision kommen ergänzend hinzu oder treten an die Stelle dyadischer Supervision“ (ebd., 17/18)

4 Phase: Die Phase der Diversifizierung und Spezialisierung von ca. 1970 bis zur Gegenwart

- Ausbreitung der Supervision auf unterschiedliche und verschiedenartige Arbeitsfelder;
- Spezialisierung bestimmter Supervisionsformen bzw. -ansätze auf spezifische und sehr eingegrenzte Arbeitsfelder;
- gleichzeitig: Versuche, interdisziplinäre Supervisionsformen zu entwickeln.

Die Phasenaufteilung zur Entwicklung der Supervision von Pallasch ist nur sehr grob und macht keine Unterscheidung zwischen der Entwicklung der Supervision in den USA und im deutschsprachigen Raum. So entwickelte sich in den USA eher die sogenannte „Vorgesetzten-Supervision“ weiter, d. h., meist ist der Supervisor in den USA ein an der Universität ausgebildeter berufserfahrener Vorgesetzter, der zwischen der Leitung von Wohlfahrtseinrichtungen

und den Sozialarbeitern steht. In den USA kann der Begriff „Supervision“ für viele Aufgabengebiete stehen. So gibt es in den USA die „administrative supervision“, die für die Verwirklichung von Organisationszielen zuständig ist und die „educational supervision“, die für die Qualifizierung von Berufsanfängern im Sinne einer Ausbildungs-Supervision durchgeführt wird (vgl. Belardi 1998, S. 23f.). In Deutschland wurde die Supervision erst verspätet gegen 1950 – 1970 aus den USA und mit verschiedenen psychologischen Ansätzen übernommen und hier als Beratung im beruflichen Kontext verstanden.

2.2 Definitionen und Beschreibung des Phänomens

Es gibt bisher keine einheitliche Definition der Beratungsform „Supervision“. Dies hat verschiedene Ursachen. Eine Ursache liegt sicher in der geschichtlichen Entwicklung der Beratungsform. Wie oben dargestellt, hat Supervision verschiedene historische Wurzeln und wird im deutschsprachigen Raum als eine andere Beratungsform verstanden als in seinem Entstehungsland der USA. Ein weiterer Grund, dass es bisher keine einheitliche Definition gibt, ist sicherlich die Tatsache, dass es bisher keine theoretischen Grundlagen der Supervision gibt. Supervision wird auf unterschiedlichen theoretischen Grundlagen praktiziert, z.B. mit Konzepten der Psychoanalyse, mit Konzepten der Systemtheorie, mit unterschiedlichen Methoden innerhalb der Integrativen Supervision usw. Heuel fasst diesen Umstand treffend zusammen:

„Schaut man sich die Literatur an, wird man je nach Autor und Experte verschiedene Meinungen und Definitionen erfahren. Dies hängt meines Erachtens davon ab, dass je nach Ausbildungsrichtung und Schwerpunkt verschiedene Definitionsmixturen entstehen.“ (Heuel 2001, S. 498f.)

Diese Definitionsmixturen werden außerdem von den sogenannten Diskursmächten mitbestimmt. Buer (2009) nennt einige Diskursmächte und ihre Medien, wie z. B. Fach- bzw. Berufsverbände in ihren Richtlinien und Broschüren, die Aus- und Fortbildungsstätten in ihren Curricula, die Referenzwissenschaften in ihren Publikationen usw. (vgl., S. 41f.). Diese Instanzen haben eigene Interessen, die das eine oder andere (Supervisions-)Format favorisieren und dieses dann so inszenieren, dass es bei der Zielgruppe gut ankommt, so Buer. Die Diskursmächte entscheiden also mit, was Supervision ist und erschweren so eine allgemeine Definition von Supervision (vgl. ebd.).

Auch wenn es keine einheitliche Definition der Beratungsform „Supervision“ gibt, sollen hier beispielhaft drei Definitionen vorgestellt werden, um das Phänomen „Supervision“ besser eingrenzen und beschreiben zu können. Belardi (2001) definiert den Begriff Supervision, wie er im deutschsprachigen Raum verstanden wird, folgendermaßen:

„Unter dem Oberbegriff Supervision versteht man *Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren* für *berufliche Zusammenhänge*. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“ (S. 15)

Belardi weist auf zwei wichtige Einschränkungen hin (vgl. ebd.):

1. Es geht bei der Supervision schwerpunktmäßig nicht um Psychotherapie oder Beratung, also nicht um vorwiegend persönliche und/oder familiäre Probleme.
2. In der deutschen Supervision spielen Aufsicht, Kontrolle oder rein fachliche Fragen des jeweiligen Berufes eine untergeordnete Rolle.

Eine sehr umfangreiche Definition stellt die DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.) auf:

„Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Dabei wird die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisand/innen in Beziehung gesetzt zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kund/innen und Klient/innen. Supervision fördert in gemeinsamer Suchbewegung die berufliche Entwicklung und das Lernen von Berufspersonen, Gruppen, Teams, Projekten und Organisationen. Gelegentlich unterstützt Supervision Entscheidungsfindungsprozesse. Supervision ist als Profession gebunden an gesellschaftliche Verantwortung für Bildung, Gesundheit, Grundrechte, Demokratie, Gerechtigkeit, Frieden und nachhaltige Entwicklung. Sie ist einer Ethik verpflichtet, die diesen Werten entspricht.“ (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), S. 8)

Ähnlich wie Belardi, aber weiter ausdifferenziert, definiert die DGSv Supervision als berufliche Beratung. Die Definition der DGSv schließt aber noch ergänzend die ethischen Werte, die innerhalb der Supervision zu beachten sind, ein.

Eine weitere Definition von Supervision stammt von Heuel :

„Supervision ist ein reflektiver Ansatz des täglichen Praxisfeldes, durch die Unterstützung eines Supervisors. Hierbei findet eine Entwicklung von Konzepten, eine Begleitung von Strukturveränderungen und die Entwicklung der Berufsrolle statt (Heuel 2001, S. 498f.)“.

Aus den Definitionen kann man ableiten, dass Supervision sich mit **Beratung¹ im beruflichen Kontext beschäftigt**. Außerdem lässt sich ableiten, was durch Supervision erreicht werden soll bzw. was das Ziel der Supervision ist, nämlich die **Förderung der beruflichen Entwicklung (Rolle), das berufliche Lernen und die Begleitung von Strukturveränderungen**. Je nach Definition wird hier auch noch auf die **Zielgruppe** -, die (einzelne) Berufsperson, die Gruppe, das Team, das Projekt (-team) und die Organisation, - eingegangen. Zwar wird in der Definition vom DGSv darauf hingewiesen, dass innerhalb der Supervision das berufliche Handeln der Ratsuchenden (Supervisanden) in Beziehung gesetzt wird zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehung mit den Kunden und Klient/innen, das „Wie“ wird aber nicht definiert. Die Arbeitsweise, also „Wie“ die berufsbezogene Beratungsform „Supervision“ ihre Ziele erreicht, wird in den Definitionen nur **nebulös beantwortet und als Weiterbildungs-, Beratungs-, Reflexionsverfahren, gemeinsame Suchbewegung oder als reflektiver Ansatz benannt**. Alle drei Definitionen benennen implizit - Beladi und die DGSv durch das Wort „Beratung“ in ihren Definitionen - oder explizit (Heuel) den unterstützenden Supervisor (also den Berater²). Zusammenfassend lässt sich das Phänomen „Supervision“ also wie folgt beschreiben:

- Supervision ist eine Beratungsform im beruflichen Kontext.
- Das Ziel der Supervision ist die Förderung der beruflichen Entwicklung (Rolle), das berufliche Lernen und die Begleitung von Strukturveränderungen.
- Die Zielgruppe von Supervision kann die (einzelne) Berufsperson, die Gruppe, das Team, das Projekt (-team) und die Organisation sein.
- Die Arbeitsweise von Supervision kann nicht durch die angegebenen Definitionen präzisiert werden. Die Definitionen beschreiben aber eine notwendige Beziehungsstruktur zwischen dem beruflichen Handeln des Supervisanden zu seiner Organisation und deren Aufgabenstellung sowie zu dem Kunden (Klienten).
- Supervision beinhaltet einen unterstützenden Supervisor (fachlichen und ethischen Berater).

Zu einem ähnlichen Ergebnis bei der Betrachtung von vier Definitionen des „Geschehens“

1 Beratung soll hier erstmal ganz allgemein verstanden werden als der Vorgang, dass jmd. einer anderen Person fachkundig Informationen über etwas gibt und/oder Unterstützung für das Lösen von Problemen anbietet

2 Eigentlich müsste auch das Wort „Beratung“ näher betrachtet und untersucht werden -, was in dieser Arbeit aber nicht geleistet werden kann, - da Beratung impliziert, dass der Berater eine gewisse Art von Fachlichkeit beherrscht und sich auch mit ethischen Fragen auseinandergesetzt hat. Die Definition der DGSv hat diese Überlegungen aufgenommen und fordert sie für die Ausübung der Supervision ein.

Supervision kommt Pühl (2009), der zusammenfassend zwei Faktoren festhält:

- Supervision wird durch einen darin ausgebildeten Experten geleitet.
- Im Fokus steht die Arbeitsaufgabe des Einzelnen, des Teams und der Gesamtorganisation, die es zu verbessern und abzustimmen gilt (S. 12f.).

Dies soll keine abschließende Beschreibung des Phänomens Supervision sein und dient nur dazu das Phänomen „Supervision“ im Rahmen dieser Arbeit einzugrenzen.

2.3 Nutzen

Nachdem Supervision in seiner geschichtlichen Entwicklung betrachtet und dann mittels Definitionen eingegrenzt wurde, soll hier kurz der Nutzen von Supervision betrachtet werden. Die DGSv hat in einer Zusammenstellung von sechzig ausgewerteten Untersuchungen zum Nutzen und der Wirkung von Supervision folgende Oberkategorien aufgestellt, in denen Supervision seinen Nutzen im beruflichen Kontext entfaltet: Kooperation, berufliche Kompetenz und Entlastung (vgl. Hausinger 2008, S. 9).³ Da noch weitere empirische Forschung notwendig ist, kann diese Auflistung nur eine Tendenz darstellen und erhebt keinen Anspruch auf eine generalisierte Wirksamkeit, so die DGSv (vgl. ebd., S. 8). Entsprechend vorsichtig fasst die DGSv ihre Ergebnisse zusammen:

Die zahlreichen Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten dokumentieren, dass Änderungen im Erleben, in den Kognitionen, in Verhaltensmustern und im Bewusstsein über sich selbst – bezogen auf die berufliche Tätigkeit, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld – wesentliche Elemente in und von Supervisionsprozessen sind. Supervision gilt als Orientierungshilfe, die Handlungssicherheit schafft und die Angemessenheit der eigenen Wahrnehmung hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit, der aktuellen Situation des Teams und/oder der eigenen Organisation überprüft und wo nötig zu ändern hilft. Supervision ist sowohl ein Erkenntnis- als auch ein Lernprozess, der Unterstützung bei Verunsicherungen und Belastungen durch die Zunahme von Komplexität und Vielfalt der – möglicherweise widersprüchlichen – Arbeitsaufgaben bietet (ebd., S. 10).

Es zeigt sich, dass es zwar viele Befragungen zum Nutzen von Supervision gibt, die auch eine positive Tendenz von Supervision im beruflichen Kontext aufzeigen, aber der wissenschaftlich fundierte Beweis für einen Nutzen von Supervision im beruflichen Kontext noch nicht erbracht und weitere Forschungsarbeit nötig ist (vgl. ebd., S. 7).

3 Im Anhang „Supervision kann Wesentliches für folgende Dimensionen anbieten“

3. Zentrale Punkte der Supervision

In dem nun folgenden Kapitel sollen kurz zentrale Punkte der Supervision, wie der Kontrakt, das Arbeitsbündnis, das Setting und der Beratungsprozess, betrachtet werden. Außerdem soll die Frage nach dem „Wie“, also wie funktioniert Supervision, anhand eines theoretischen Modells von Bertrams, das es ermöglicht für die unterschiedlichen Supervisionskonzepte übergreifende Lerndimensionen und methodische Elemente zu beschreiben, beantwortet werden.

3.1 Vom Erstgespräch zum Kontrakt

Wie bei der Beschreibung des Phänomens Supervision dargestellt, gibt es eine bestimmte Art der Zielrelation zwischen dem Supervisanden zu den Aufgaben und Strukturen der Organisation und den Klienten. Um diese Zielstruktur in der Supervision ausbalancieren bzw. aushandeln zu können, aber auch um ihre eigene Position zu der Organisation und den Supervisanden, bedienen sich Supervisoren unter anderem eines Kontraktes. Dieser Kontrakt wird durch ein Erstgespräch angebahnt.

Das Kontraktgespräch wird mit dem Ziel geführt, ein erstes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen, vorläufige Problembeschreibungen bzw. Zielbestimmungen zu kommunizieren und Fragen des Settings zu verhandeln. Zumeist geht diesem ein telefonischer oder schriftlicher Vorkontakt voraus. [...] Ein Kontraktgespräch mündet bei gegenseitigem Einvernehmen in einen Kontrakt (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), S. 20).

Wie Heuel (2001) anmerkt „[stellt] Supervision [...] eine Dienstleistung dar, die ein besonderes Vertrauensverhältnis voraussetzt“ (S. 500). D. h., es muss bestimmte Bedingungen geben, die für alle Interessenvertreter, die an einer Supervision direkt oder indirekt beteiligt sind, transparent sind, damit ein tragfähiges Arbeitsbündnis (also eine vertrauliche Beziehung) innerhalb der Supervision entwickelt werden kann. Für Gröning (2012) ist der Kontrakt in der Supervision ein zentrales Element (Machtregulativ), das Vertrauen schafft und die Rechtlichkeit innerhalb der Supervision sicherstellt. Dabei ist die Rechtlichkeit zentral und schützt das supervisorische Mandat sowie die Interessen der Supervisanden (vgl., S. 41). Mit dem „Marsch ´der Supervision´ in die Institutionen“, wie Lauschner (1988) beschreibt, hat sich die Kontraktsszene, von einem eindimensionalen Kontrakt, also dem Kontrakt zwischen Supervisor und dem Einzelnen bzw. der Gruppe, hin zu einem Dreieckskontrakt, der jetzt auch die Institution als dritte Partei mit eigenen Interessen und Bedingungen berücksichtigt, verändert (vgl., S. 11f.). D.h., die Supervision hat am Anfang ihrer Entwicklung eher mit Gruppen und Einzelpersonen zu tun gehabt und mit diesen einen Kontrakt geschlossen, es entwickelte sich aber im Laufe der Zeit und mit zunehmender Tätigkeit der Supervision in Organisationen die

Einsicht, auch die Belange und Interessen der Organisation, die die Supervision bezahlt, mit in die Kontraktverhandlung einzubinden. Die DGSv beschreibt den Kontrakt folgendermaßen:

Kontrakt – bezeichnet das zwischen Supervisor/in, Supervisand/innen und Auftraggeber/innen vereinbarte Arbeits- und Vertragsverhältnis. Im Dreiecksvertrag sind Auftraggeber/in und Supervisand/in nicht personenidentisch. Diese Konstellation tritt z.B. auf, wenn eine Organisation eine/n Supervisor/in beauftragt, eine Supervision in einem Team durchzuführen. Ergebnisse, die die Leitung der Organisation von der Supervision erwartet, werden wie die Ziele und Erwartungen der Supervisand/innen im Dreieckskontrakt festgehalten. Auch die Form des Ergebnisberichts an die Leitung nach Abschluss des Supervisionsprozesses kann kontraktiert werden. Im Kontrakt geht es um den Rahmen der Supervision, Supervisionsziele, Verschwiegenheit, Vertrauensschutz, Verbindlichkeit und Grenzen. Der Kontrakt dient der Sicherung der Arbeitsbeziehung und der Ermöglichung eines Arbeitsbündnisses zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), S. 20).

Bedingungen für ein tragfähiges Arbeitsbündnis sind also die Vereinbarung über den Rahmen der Supervision, ihre Supervisionsziele, die Verschwiegenheit, den Vertrauensschutz, die Verbindlichkeiten und über die Grenzen. Es geht beim Kontrakt aber auch um Transparenz, damit jeder weiß, wozu die Supervision dient und die Vermeidung von Differenzen (vgl. Heuel 2001, S. 500). Einen weiteren wichtigen Aspekt im Zusammenhang mit dem Kontrakt, den ein Supervisor beachten sollte, benennt Gröningin (2012) und weist auf die Machtverhältnisse in Hierarchien hin und die damit mehr oder weniger eingeschränkte Möglichkeit an der Aushandlung des Kontrakts mitwirken zu können (vgl., S. 42). Ein guter Kontrakt, in dem das Einverständnis zur Zusammenarbeit konkretisiert wird, der alle Interessenvertreter im Blick hat, Machtverhältnisse ausbalanciert und einen äußeren und inneren Rahmen setzt, ist eine gute Voraussetzung für ein tragfähiges Arbeitsbündnis, wobei der äußere Rahmen Dinge wie Zeit, Ort, Dauer und Bezahlung der Dienstleistung umfasst und der innere Rahmen die Vernunft des Klienten und die Vertraulichkeit der Beratung, sowie die Vertrauenswürdigkeit des Beraters voraussetzt (vgl. ebd., S. 42).

3.2 *Setting*

Wie bereits beschrieben, wird der äußere Rahmen der Supervision im Kontrakt ausgehandelt. Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist das Setting der Supervision. Unter Setting versteht die DGSv:

„[...] in welcher Form die zu beratenden Themen, Fragen und Probleme bearbeitet werden –

in einer Einzelsupervision, einer Leitungssupervision, einer Gruppensupervision oder in einer anderen Form von Supervision in Organisationen. Darüber hinaus bezeichnet "Setting" den vom Supervisor/von der Supervisorin vorgeschlagenen und ggf. bereitgestellten Arbeitsrahmen, der nach seiner/ihrer Auffassung für die Bearbeitung der anstehenden Fragen erforderlich ist: Sitzungsdauer, Sitzungsturnus, Pausen, Arbeit am Arbeitsplatz der Supervisand/innen oder an einem anderen Ort, Protokollführung, Auswertungen, Gruppengröße, Einbeziehung von Leitung und anderem Fachpersonal u. a. (DGSV S. 23).

Die Form - also Einzelsupervision, Gruppensupervision/Teamsupervision und Organisationsberatung - und der Arbeitsrahmen sind die zentralen Elemente des Setting, wobei die Aufteilung in diese Formen nur Oberbegriffe sind und noch weiter differenziert werden könnten. Hier soll aber nur kurz auf die Oberbegriffe der Formen des Supervisionssettings eingegangen werden.

Zur Einzelsupervision zählt Beladi (2001) im weiteren Sinne auch das Coaching, das Counselling oder Mentoring. In der Einzelsupervision, so Beladi weiter, liegt der Fokus auf der Selbstreflexion des Supervisanden, der hier im Schutz der Anonymität mehr über seine Stärken und Schwächen erfahren kann. Beladi weist darauf hin, dass der Supervisor in der Einzelsupervision darauf achten muss, dass persönliche Themen des Klienten ausgeklammert werden und die Supervision auf der Arbeitsebene gehalten wird, damit man nicht über Themen spricht, die eigentlich in eine Psychotherapie gehören. Der Nachteil der Fokussierung auf die Selbstreflexion des Supervisanden in der Einzelsupervision ist, nach Beladi, dass die Beziehungsdynamik mit seinen Arbeitskollegen nur indirekt - also einseitig, nämlich aus der Perspektive des Supervisanden, ohne Feedback der Arbeitskollegen, - betrachtet wird (vgl., S. 85f.).

Hauptmerkmal der Gruppensupervision ist für Beladi (2001) die Tatsache, dass die Supervisanden in unterschiedlichen Einrichtungen oder Praxisfeldern arbeiten. Er grenzt die Teamsupervision, wobei er unter Team eine kooperierende homogene oder heterogene Arbeitsgruppe im Rahmen einer Institution versteht, von der Gruppensupervision ab und weist daraufhin, dass der Supervisor für diese Mehr-Personen-Settings auch Wissen über Gruppenprozesse benötigt. Einen wichtigen Vorteil dieser Mehr-Personen-Settings ist für ihn die Möglichkeit des Feedback. In Bezugnahme auf das „Johari-Windows“ beschreibt Belardi, dass die Teilnehmer durch ein gegenseitiges Feedback sich selber und die Gruppen- bzw. die Teammitglieder besser kennenlernen (vgl., S. 86ff.).

Bei Fragestellungen, die über das Team hinausgehen und Beteiligte, die nicht dem Team ange-

hören, anwesend sein müssen, um die aktuelle Fragestellung bearbeiten zu können, spricht Berladi (2001) von einem erweiterten Verfahren, das Organisations- bzw. Institutionssupervision, Organisationsanalyse, Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung sein kann (vgl., S. 95ff.). Er beschreibt, wann Organisationssupervision sinnvoll ist:

„Die Organisationssupervision (auch Institutionssupervision genannt) eignet sich eher für Themen, die in der Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision nicht befriedigend reflektiert werden können: so beispielsweise die Arbeit der Organisation als Ganzes oder in ihren Teilen miteinander und nach außen hin: Leitungs-, Steuerungs- und Hierarchiefragen, Beziehungen zwischen Teams, Abteilungen und Stationen sowie Probleme mit Lieferanten und Kunden“ (ebd., S. 103).

Es ist für den Supervisor wichtig, im Kontext der Arbeit mit Organisationen die Komplexität von Organisationen, ihre Geschichte, die Kultur und die Mikropolitik in der Organisation für die Bearbeitung der anstehenden Fragestellung innerhalb einer Organisationssupervision zu berücksichtigen bzw. zu analysieren (vgl. ebd., S. 97ff.).

3.3 Vom Arbeitsbündnis zur Reflexion

Um eine Beratung (-sarbeit) zwischen Supervisand und Supervisor zu ermöglichen, ist es wichtig, ein Arbeitsbündnis zu installieren. Eine erste wichtige Voraussetzung dafür ist die Vereinbarung eines Kontrakts, der Transparenz, Klarheit und einen Rahmen setzt, wie oben bereits vorgestellt. Eine andere wichtige Voraussetzung ist die Gestaltung eines Supervisionskontextes. Dies bedeutet, einen Raum zu gestalten, in dem die Teilnehmer im Gespräch mit dem Supervisor offen sprechen können und den „Kopf freihaben“, um sich auf einen Reflexionsprozess einlassen zu können. In diesem Zusammenhang ist die Verschwiegenheit des Supervisors eine wichtige Frage für den Supervisanden, denn nur wenn diese Frage geklärt ist, wird der Supervisand auch offen über Dinge sprechen, die er in der Organisation nicht ansprechen würde. Die DGSv schreibt dazu:

„Verschwiegenheit- Supervision wird gern als „geschützter Raum“ bezeichnet, in dem das ausgesprochen und bedacht werden kann, was an anderer Stelle - insbesondere institutions- oder organisationsöffentlich - nicht ohne weiteres geäußert werden kann. Supervisor/innen sind zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet. Diese vertraglich vereinbarte Pflicht gilt nicht, wenn das öffentliche Interesse an der Offenbarung gegenüber dem Interesse der Supervisand/innen an Verschwiegenheit überwiegt, z. B. bei strafbaren Handlungen. Die Spannung zwischen der Pflicht, über Gehörtes zu schweigen und z. B. dem Interesse einer auftraggebenden Organisation, die Inhalte von Supervision zu erfahren, lösen

Supervisor/innen auf unterschiedliche Weise: z. B. nach dem Grundsatz "Offenheit im Strukturellen und Thematischen und Verschwiegenheit im Persönlichen", über allparteilich zusammengesetzte Foren oder aber durch die Einbeziehung von Leitungspersonen in den Supervisionsprozess" (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), S. 25).

Es muss also Transparenz darüber bestehen, was der Supervisor wem wann sagen darf.⁴ Im Zusammenhang mit der Gestaltung eines Supervisionsraumes ist ein weiterer wichtiger Punkt die Beziehungsgestaltung zwischen Supervisanden und Supervisor. Rappe-Giesecke schreibt dazu, dass der Supervisor produktiv mit dem (Beziehungs-)Paradox umgehen muss, dass der Klient einerseits Auftraggeber ist und andererseits Hilfesuchender (vgl. Rappe-Giesecke 1994, S. 5). Die Beziehung zwischen Supervisand und Supervisor muss also tragfähig sein, um eine Beratungsarbeit bzw. eine Reflexion zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist eine beidseitige Bereitschaft sich auf den jeweils anderen einzulassen und den Supervisionsraum beidseitig verhandelnd zu gestalten. Kontakt, Vertrauen und (gegenseitige) Anerkennung sind dabei zentrale Elemente (vgl. Gröning 2012, S. 55). So beschreibt Gröning (2012) den supervisorischen Beziehungsraum, der für sie im Mittelpunkt des Konzeptes der „reflexiven Supervision“ steht, als durch moraltheoretische Denkweisen und Philosophien des Verhandeln, des Diskurses und der demokratischen Verständigung sowie der Konsensbildung, der Gerechtigkeit und der Fähigkeit zur Interdependenz geprägt (vgl., S. 38). Weiter beschreibt sie, dass auch im Kontext der „reflexiven Supervision“ der Beziehungsaufbau und die Arbeit an der Beziehung neben Kontrakt und Working Consensus gerade zu Beginn, also zur Gestaltung eines supervisorischen Kontextes, eine zentrale Bedeutung haben (vgl. Gröning 2012, S. 55). Fremdheit und Anfangsübertragung spielen gerade beim Beziehungsaufbau eine wichtige Rolle und die Gefahr ist groß, dass durch Affektregression des/der Supervisanden die Reflexion in der Supervision erschwert wird (vgl. ebd.). Das Modell „container-containd“ von Bion, das sich mit dem Denken und der Affektsozialisation des Kindes beschäftigt und davon ausgeht, dass negative Gefühle des Kindes durch die Mutter gehalten werden müssen, um dann von der Mutter als positives oder verarbeitetes Gefühl an das Kind zurückgegeben werden zu können, ist für Gröning (2012) eine zentrale Voraussetzung für Reflexivität gerade auch in der Supervision (vgl., S. 23ff.). Ist das Arbeitsbündnis bzw. der supervisorische Raum gestaltet, kann die Reflexion beginnen. In den unterschiedlichen Supervisionsdefinitionen ist meist nicht genau definiert, „wie“ Supervision funktioniert, es wird vage von „Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren“ (Beladi siehe oben), von einem „reflektiven Ansatz“ (siehe oben) oder

4 Grundsätzlich gilt aber eine Schweigepflicht (Strafgesetzbuch), die nicht ohne weiteres außer Kraft gesetzt werden kann.

einer „gemeinsamen Suchbewegung“ (DGSv siehe oben) gesprochen. Ein zentraler Begriff könnte die Reflexion sein. Im Rahmen des Konzeptes der „reflexiven Supervision“ stellt der Diskurs bzw. ein diskursähnliches Gespräch eine Grundlage für die Reflexion dar (vgl. Gröning 2012, S. 40).

3.4 *Lerndimensionen und konzeptübergreifende Elemente der Supervision*

Das „Wie“, also wie wird eine Supervision praktisch durchgeführt bzw. die Frage nach der Methodik, der Technik und nach dem erforderlichen Supervisionswissen ist bisher nicht beantwortet worden. Es gibt viele unterschiedliche Supervisionskonzepte, die sich erheblich in ihrer Durchführung unterscheiden, wie z. B. die „reflektive Supervision“, die mit Affektkontrolle, Diskurs und Verhandlung arbeitet, von Supervisionskonzepten, die mehr mit dem Psychodrama arbeiten, also gerade auch mit Affekten arbeiten. Diese Unterschiede erschweren auf den ersten Blick einheitliche Lerndimensionen und eine einheitliche Methodologie für das Phänomen „Supervision“ zu definieren. Aus diesem Grund möchte ich hier ein theoretisches Modell von Annette Bertams vorstellen, das den eigentlichen Gegenstand von Supervision festlegt und die unterschiedlichen Supervisionskonzepte, obwohl ihre Methoden und Techniken unterschiedlich erscheinen, innerhalb eines theoretischen Ideengerüsts vereinigt.

Bertrams (2012) ist davon überzeugt, dass trotz der methodisch und technischen Unterschiede der einzelnen Supervisionskonzepte eine allgemeine Theorie und Methodologie für die anerkannten Supervisionsverfahren gültig sind (vgl., S. 29). Dazu entwickelt Bertrams ein theoretisches Modell, in dem der Gegenstand der Supervision in einem Dreieck mit drei Polen verortet ist. Diese Eckpunkte des Dreiecks bezeichnet Bertrams als das System Rolle, das System Person und das System Organisation. Da in der Supervision über Situationen aus der Berufspraxis der Supervisanden reflektiert wird und damit das Ziel der supervisorischen Beratung die befriedigende Gestaltung der beruflichen Rolle sei, zieht Bertrams (2012) den Schluss, dass in Bezug auf ihre dreiperspektivische Sichtweise (Person, Rolle, Organisation) der Pol „System Rolle“ die eigentliche "Figur" oder Grundmetapher darstelle. Die beiden anderen Eckpunkte sein nur "Grund", mit dem man arbeitet (vgl., S. 30).⁵

„Im Zentrum der Supervision steht immer die Rolle, d. h. die Stärken und Schwächen der Rollenträger/Innen sowie deren Entwicklungspotenziale.“ (ebd.)

Nach Bertrams (2012) muss ein theoretisches Supervisionsmodell der Praxis der Supervision

5 Bertrams benutzt die anderen beiden Pole aber auch dazu, um Psychotherapie und Organisationsberatung von Supervision abzugrenzen.

Nutzen bringen. Aus diesem Grund werden in der Supervision diejenigen Wissenschaftsdisziplinen und ihre Theorien einbezogen, die die komplexen Wandlungsprozesse des Arbeitslebens untersuchen (vgl., S. 32). Sie ergänzt ihr Dreieck aus den Polen Rolle, Person und Organisation jeweils um drei Lerndimensionen (Kreise). Diesen Lerndimensionen ordnet sie Stichworte von relevanten sozialwissenschaftlichen Themen und Fächern zu (vgl. ebd., S. 33f.) (siehe Abbildung 1):

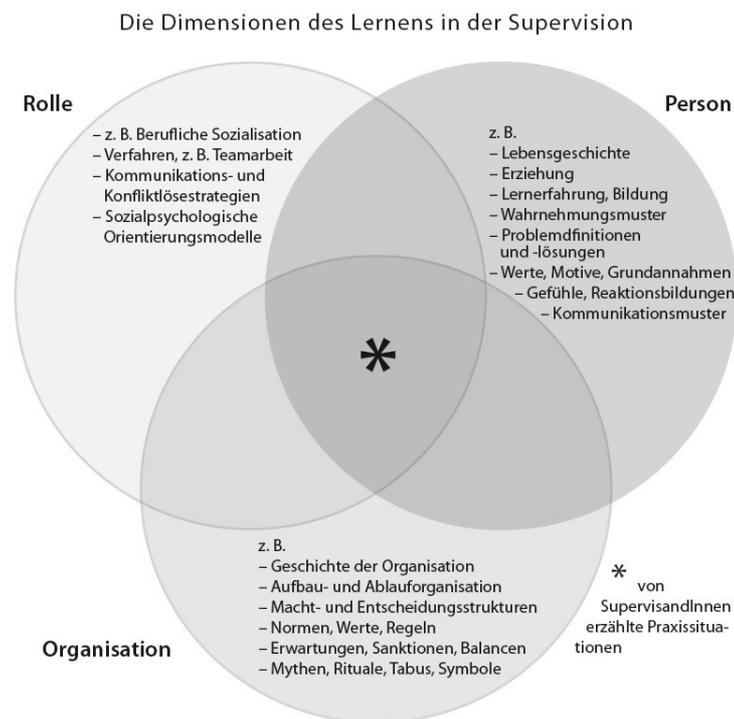


Abbildung 1: Relevante Wissenssysteme

Diese Lerndimensionen bezogen auf die Eckpunkte des Dreiecks benennt und beschreibt Bertrams wie folgt:

- A. Bildung, professionelle Sozialisation und berufliches Wissen:
- Insbesondere: Berufssozialisation, Kommunikation, Verfahren, Rollen, Lernen in Gruppen
 - Zugeordnete Sozialwissenschaften: Professions- und Biographieforschung als Querschnitt von Soziologie, Pädagogik, Psychologie, am Rande auch Organisationswissenschaften
- B. Wissen über die Person und Prozesse der Sozialisation:
- Insbesondere: Lebensgeschichte, Erziehung, Bildung, Verhalten, Emotionen, Haltungen, Werte, Gruppenzugehörigkeiten, Erfahrungen in und mit Gruppen
 - Zugeordnete Sozialwissenschaften als Grundausbildung: Soziologie, Psychologie, Pädagogik, etwas seltener vertreten auch Theologie und Medizin
- C. Wissen über die Prozesse in der Organisation:
- Insbesondere: Aufgaben, Aufbauorganisation, Strukturwandel, Ablaufstrukturen, Regeln, Netzwerke, Arbeitsgruppen, aber auch Mythen, Tabus, Rituale, Symbole

- Zugeordnete Sozialwissenschaften: Organisationswissenschaften als Querschnitt von Soziologie, Pädagogik, Psychologie, Kultur- und Wirtschaftswissenschaften (Bertrams 2012, S. 34)

Innerhalb der Schnittpunkte dieser Kreise steht die vom Supervisanden erzählte Praxissituation (die Erzählung, wobei Bertrams unter dem Begriff Erzählung verbale, nonverbale und inszenierte Darstellungen versteht), die nun aufgrund der Wissenskreise interpretiert werden kann, also auf der Folie bzw. aus der Perspektive der Rollen, der Person oder der Organisation (vgl. ebd., S. 35). Je nach Supervisionsschule/-konzept wird der Schwerpunkt der Supervisionsarbeit (bzw. der Wissensvermittlung innerhalb dieser Konzepte) mehr auf die Rolle, die Person (z. B. psychoanalytische Supervision) oder die Organisation oder auf mehrere Wissenskreise gelegt. Es zeigt sich, dass Bertrams mit ihrem Modell die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründe von Supervisanden und Supervisoren theoretisch erfassen und praktisch differenzieren kann. Diese Wissenskreise gelten auch für die von der DGsv zertifizierten Supervisionsweiterbildungen, so Bertrams (2012), und lassen trotzdem die Abgrenzung der unterschiedlichen Supervisions- "Schulen" zu, indem diese ihren jeweiligen Schwerpunkt definieren (vgl., S. 34).

Weiter beschreibt Bertrams (2012) drei zentrale Elemente, die supervisionskonzeptübergreifend sind und für die Steuerung des Supervisionsprozesses genutzt werden: die Beziehung, die Kommunikation und das Wissen (vgl., S. 43). In Bezug auf die methodologischen Gemeinsamkeiten der Supervision bezeichnet sie diese Elemente als Beziehungsanalyse, dialogisch, in Gruppen multi-logisch angelegte Kommunikation und Wissensvermittlung (vgl. ebd., S. 49).

Die Frage „Wie funktioniert Supervision?“ beantwortet Bertrams damit, dass sie die drei methodologischen Gemeinsamkeiten Kommunikation (-sgestaltung), Beziehung (-sgestaltung) und Wissen (-svermittlung), die für sie als supervisionskonzeptübergreifend gelten, benennt. Je nach Supervisionskonzept werden diese Schlüsselemente durch die Art und Weise, wie sie eingesetzt oder durch Techniken ergänzt werden, angewendet.

4. Einordnung auf dem Feld der beruflichen Beratung

Nachdem die Frage nach der grundlegenden und Supervisionskonzepten übergreifenden Funktionsweise von Supervision durch das Modell von Bertrams beantwortet wurde, stellt sich die Frage, wie das Feld, in dem Supervision eingesetzt wird, aufgebaut und wo Supervision neben anderen Beratungsformen dort einzuordnen ist? Es geht also um das Feld der beruflichen Beratung. Mithilfe des Orientierungsrasters für berufsbezogene Beratung von Böckelmann kann einerseits das Feld der beruflichen Beratung beschrieben werden und andererseits die unterschiedlichen Beratungsformen auf diesem Feld eingeordnet werden.

4.1 Orientierungsraster nach Christine Böckelmann

Mithilfe des Orientierungsrasters für berufsbezogene Beratung von Böckelmann kann einerseits das Feld der beruflichen Beratung beschrieben werden und andererseits die unterschiedlichen Beratungsformen auf diesem Feld eingeordnet werden. Böckelmann (2005) hat dieses Orientierungsraster für berufsbezogene Beratung entwickelt, um den Kunden von beruflicher Beratung (also dem zu Beratenden) zu helfen eine adäquate Beratungsform zu finden, sie versteht es aber auch als Orientierungsraster für das Fachpublikum (vgl., S. 32). Sie kritisiert, dass die vielen berufsbezogenen Beratungsformen meist nicht voneinander abzugrenzen sind:

„Beratungsformen gibt es viele und die Versuche, sie gegeneinander abzugrenzen und zu definieren, sind zahlreich. Da es in diesem Feld keine anerkannte «Definitions-macht» gibt, wird sich daran kaum etwas ändern“ (ebd., S. 32).

Anstatt den Versuch zu unternehmen, für die verschiedenen berufsbezogenen Beratungsformen konsensfähige Definitionen zu entwickeln, entwirft Böckelmann ein Orientierungsraster, das die Positionierung von berufsbezogenen Beratungsformen in Bezug auf grundlegende Dimensionen ermöglichen soll.

Als einen grundlegenden Aspekt sieht sie den Unterschied zwischen systeminternen und systemexternen Beratungen, die für sie beide ihre Berechtigung haben, wenn diese sinnvoll eingesetzt werden (vgl., ebd., S. 33). Kommt der Berater aus dem gleichen sozialen System und teilt die systemeigenen Konstruktionen von Wirklichkeit, ist also an den Wahrnehmungsprozessen und Interaktionsprozessen des sozialen Systems beteiligt, spricht Böckelmann von einer systeminternen Beratung. Im Gegensatz dazu versteht sie unter systemexterner Beratung, wenn der Berater nicht an den Wahrnehmungsprozessen und Interaktionsprozessen des sozialen Systems beteiligt ist bzw. diesem fremd gegenübersteht (vgl. ebd., S. 33).

Dann unterscheidet sie weiter zwischen möglichen Themen und Inhalten in Beratung. Sie be-

nennt die Pole „Expertenberatung“, hier geht es um ganz spezifische fachliche Themen und Aufgaben, und „psychosoziale Beratungsformen“, in denen es um die persönliche Gestaltung bestimmter Lebensbereiche geht (vgl. ebd., S. 33). Weiter unterteilt sie die psychosozialen Beratungsformen im beruflichen Kontext, die sich mit der Berufsidentität oder Berufsrolle beschäftigen und die Psychotherapie, die sich mit Krankheitsbehandlung, welche die Gesamtpersönlichkeit oder Gesamtidentität betrifft, beschäftigt. So erhält sie ein erstes Orientierungsraster, das zwischen systemexternen und systeminternen Beratungsformen unterscheidet in Kombination mit einer Skala auf dem Feld der Inhalte und Themen von Beratung, das sich von „Spezifische fachliche Aufgaben & Themen“ über „Berufsidentität bzw. Berufsrolle“ bis hin zu „Gesamtidentität und Persönlichkeit“ erstreckt (siehe Abbildung 2):

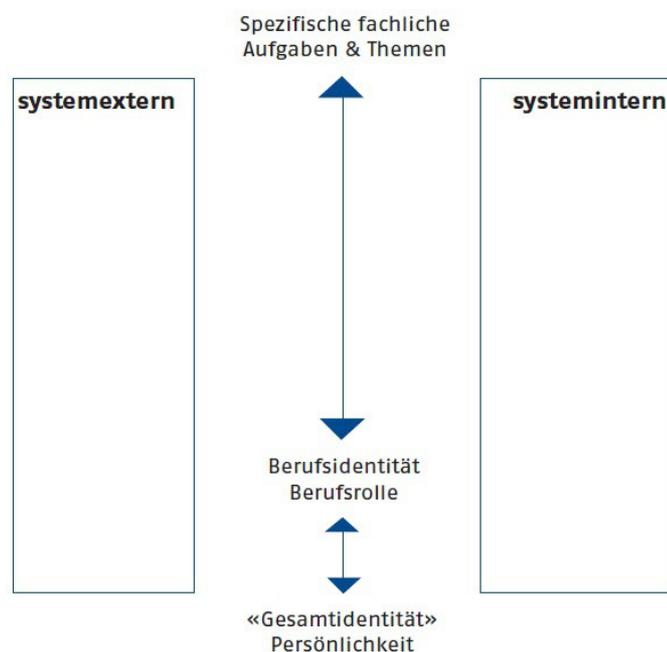


Abbildung 2: Orientierungsraster zur Einordnung berufsbezogener Beratungsformen

Zusätzlich zu diesen Einteilungen ergänzt Böckelmann (2005) ihr Orientierungsraster mit Einteilungen aus dem organisationalen Lernen nach Argyris & Schön. Danach entwickeln und verändern sich soziale Systeme auf drei Lernebenen (vgl. ebd., S. 34f.):

- **Anpassungslernen:** Hier geht es um Zielerreichung und Effizienz. Bei Problemen werden die Ausführung der Handlungen oder die Umsetzung der getroffenen Maßnahmen hinterfragt, nicht aber die persönlichen Handlungsmuster, die Maßnahmen selber oder gar die Ziele. Im Zusammenhang mit dem Anpassungslernen mangelt es dem Ratsuchenden meist an Wissen und Fertigkeiten, was durch Experten vermittelt werden kann. Expertenwissen verortet Bö-

ckelmann deshalb beim Anpassungslernen. Hier geht es um die Frage, "ob die Dinge richtig gemacht wurden " bzw. „das Richtige richtig gemacht wurde“.

- **Veränderungslernen:** Denk- und Handlungsmuster werden infrage gestellt, d. h. die dem Handeln zugrunde liegenden Werte und Normen werden hinterfragt. Hier ist die Schlüsselfrage, "ob man die richtigen Dinge getan hat" - also ob man das Richtige macht-. Geht es in einer Beratung mehr um Fragen der persönlichen Gestaltung bestimmter Lebensbereiche also um die berufliche Identität oder die berufliche Rolle, handelt es sich um Veränderungswissen.
- **Prozesslernen** meint das Lernen des Lernens. Hier wird auf einer Metaebene der bisherige Lernprozess überprüft, der Lernkontext, das Lernverhalten und der Lernerfolg reflektiert sowie auf Grundlage dieser Metaüberlegungen neue Ziele gesetzt. Das Prozesslernen wird benötigt, wenn es um die Gesamtpersönlichkeit geht (vgl. ebd., S. 34f.).

Das so entstandene Orientierungsraster für berufsbezogene Beratung benutzt Böckelmann nun, um die verschiedenen Beratungsformen einzuordnen (siehe Abbildung 2). Nach Böckelmann (2005) unterstützt Supervision das Veränderungslernen und weist eine dichte Verbindung zwischen fachlichen Themen der Berufskompetenz und Fragen im Bereich der Berufsidentität und Berufsrolle auf, die auch die gesamte Persönlichkeit tangieren können. Von Supervisoren wird aber auch Feldkompetenz also Expertenwissen erwartet. Sie teilt der beruflichen Beratungsform Supervision deshalb ein großes Einsatzgebiet im Feld zwischen psychosozialer Beratung und Expertenberatung zu. Unter Coaching versteht Böckelmann die Unterstützung bei der Ausübung bestimmter Funktionen/Rollen und ordnet diese berufliche Beratungsform deshalb auf der Ebene zwischen Anpassungslernen und Veränderungslernen etwas oberhalb von Supervision ein. Fachberatung oder Expertenberatung gruppiert Böckelmann je nach systeminternen oder systemexternen Beratern an den Polen Anpassungslernen und Spezifische fachliche Aufgaben & Themen ein. (vgl., S. 36)

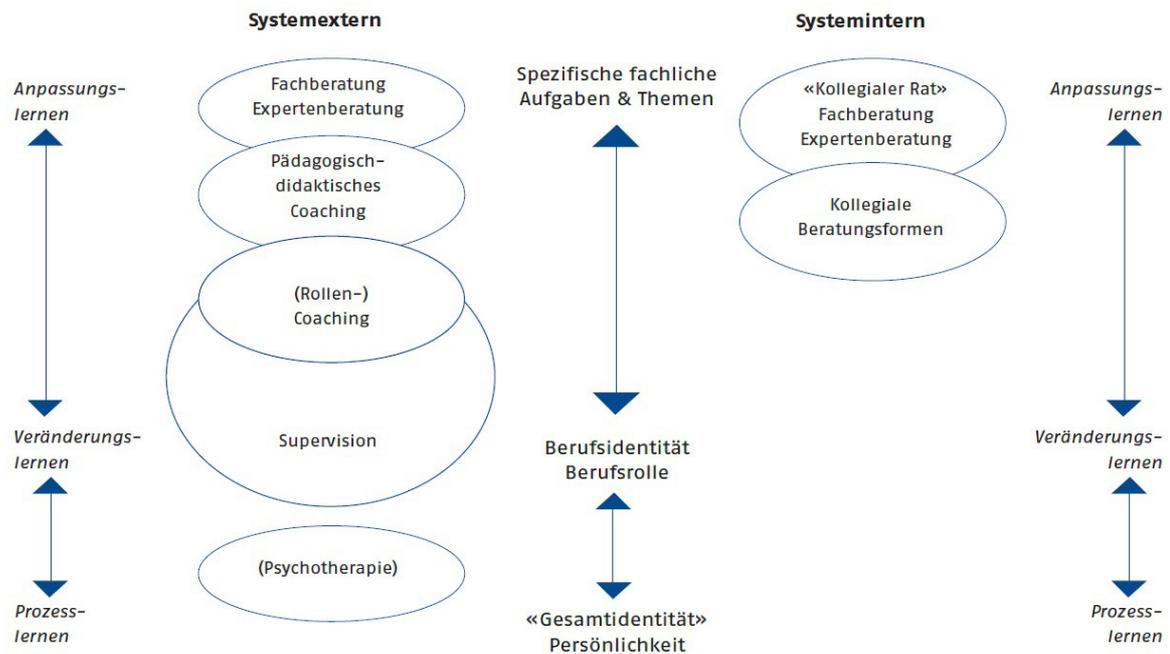


Abbildung 3: Die Lokalisierung von berufsbezogenen Beratungsformen

Das Orientierungsraster von Böckelmann ist gut geeignet, um sich einen ersten Überblick über den Markt (über das Feld der beruflichen Beratung) der beruflichen Beratungsformen zu verschaffen und hilft den Kunden, sich auf diesem Markt zu orientieren. Es kann als Anregung für den Kunden dienen, sich zu überlegen, welche berufliche Beratungsform für ihn bzw. seine Organisation geeignet ist. Diese Überlegungen führen zu einer ersten Reflexion, nämlich zu der Frage: „Welche Beratung brauche ich eigentlich?“. Auf den ersten Blick scheint eine solche Frage simpel, auf den zweiten Blick stellt man aber fest, dass mit solch einer Frage schon Reflexionsprozesse angeregt werden, die sich mit dem Problem und auch mit der Lösung beschäftigen. Diese erste Reflexion – unterstützt auch durch solch ein Orientierungsraster von Böckelmann – stärkt die Selbstständigkeit des Kunden (des zu Beratenden) und seine Mündigkeit. Er ist durch seine Überlegungen, die er anhand dieses Orientierungsrasters anstellt, keinem selbst ernannten Experten ausgeliefert, der seine Methode/sein Beratungskonzept (sei es Supervision oder Coaching) für jedes Problem passend macht, sondern kann selbstbestimmt sagen, was er von einer Beratung erwartet und die Umsetzung überprüfen. Das Orientierungsraster kann deshalb auch gut als Hilfsmittel beim Kontraktgespräch eingesetzt werden.

Ob das Orientierungsraster aber als Differenzierung in der fachlichen Diskussion Bestand hat, ist zu bezweifeln, da auch eine Lokalisierung auf diesem Orientierungsraster eine Abgrenzung

erfordert. D. h., man muss Spezifika über die berufliche Beratungsform haben, die man auf diesem Orientierungsraster platzieren möchte, um zu unterscheiden, wo und warum diese berufliche Beratungsform auf dem Orientierungsraster platziert wird. Die Spezifika einer Beratungsform werden aber meist durch die Diskussionsmächte und damit durch die Definitionen festgelegt.

4.2 Überlegungen zur Einordnung von Supervisionsformaten auf dem Feld der beruflichen Beratung

Wie wir gesehen haben, gibt es viele unterschiedliche Supervisionsschulen von „Reflexiver Supervision“, die eher mit Affektkontrolle bei den Supervisanden arbeitet, um eine Reflexion zu ermöglichen bis hin zu Supervisionsformaten, die z. B. mit dem Psychodrama arbeiten und damit eher Affekte auslösen, um dann mit diesen zu arbeiten. Wie lassen sich die vielen unterschiedlichen Supervisionsformate mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten in das Orientierungsraster von Böckelmann einordnen?

Anhand der Überlegungen zu den Lerndimensionen und den konzeptübergreifenden Elementen der Supervision von Bertrams wurde oben gezeigt, dass sich die unterschiedlichen Supervisionsformate mit den Polen Organisation, Rolle und Person beschäftigen. Je nach Supervisionsformat/-schule bearbeitet der Supervisor die Praxisbeschreibung des Supervisanden mit denjenigen Lerndimensionen, die er in seiner Supervisionsausbildung erlernt hat. Er benutzt oder kombiniert also, je nach Ausbildung in der Supervisionsschule, verschiedene Wissensselemente aus den Bereichen „Wissen über die Prozesse in der Organisation“, „Wissen über die Person und Prozesse der Sozialisation“ und „Bildung, professionelle Sozialisation und berufliches Wissen“ (siehe oben).

Das Orientierungsraster von Böckelmann müsste also um diese Überlegung von Bertrams erweitert werden, um dem Kunden zu vermitteln, mit welchen Lerndimensionen man arbeitet (siehe Abbildung 4). Innerhalb des Erstgespräches könnte man also mit Unterstützung des Orientierungsrasters dem Kunden erklären, wo Supervision auf dem Feld der beruflichen Beratung angesiedelt ist. In einem zweiten Schritt könnte man dann einen Blick auf das Supervisionsformat richten, das man anbietet und dem Kunden erklären, mit welchen Wissensselementen man arbeitet. Dies schafft Transparenz über die eigene Supervisionsarbeit und ermöglicht Absprachen auf Augenhöhe.

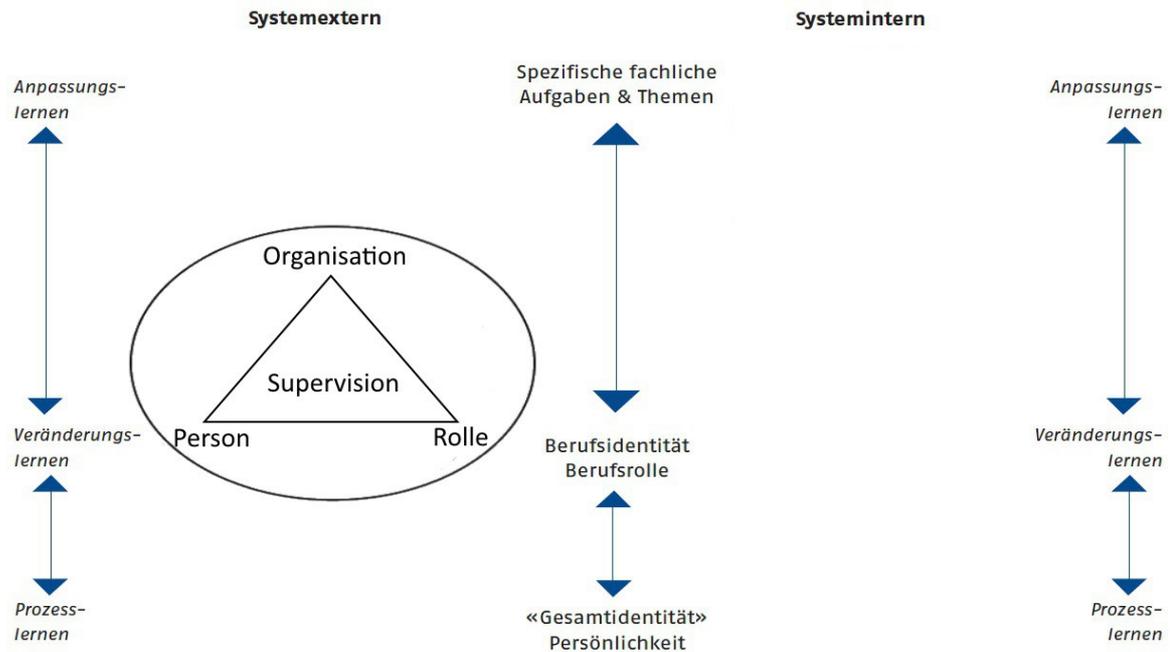


Abbildung 4: Erweitertes Orientierungsraster

4.3 Problembeschreibung: Diskussion über Supervision und Coaching

Wie schwierig es sein kann, berufliche Beratungsformen voneinander zu unterscheiden, zeigt die Diskussion um die beiden Beratungskonzepte Supervision und Coaching. So gibt die DGSv eine kurze Zusammenfassung der Diskussion:

„Zunächst ist festzuhalten, dass einige prominente Autor/innen, die die Frage nach dem Unterschied zwischen Supervision und Coaching fachlich erörtern, zunehmend von einer „Nähe“ der Gegenstandsbereiche, Verfahren, Funktionen oder Ziele sprechen, die jeweils unter den Überschriften Supervision und Coaching diskutiert werden (Buer 2005: 278ff.; Kühl 2008: 15f.; Taffertshofer 2008: 201; Schreyögg 2010: 393); andere Autor/innen legen ihr Augenmerk auf die Bedeutung, die die Herausarbeitung von Spezifika haben könnte (Tonhäuser 2010: 61; Fietze 2011: 27); Haubl (2011: 18) schließlich markiert Unterschiede in den Konzepten und weist zugleich auf die Unschärfen der Praxis hin. Fachlich ist die Frage des Unterschieds zwischen Supervision und Coaching nicht entschieden; eine Bewertung der bisherigen Debatten weist möglicherweise darauf hin, dass die Suche nach einer Unterscheidung ein unmögliches Unterfangen zur Beantwortung einer „prinzipiell unentscheidbaren Frage“ (Heinz von Foerster) darstellt. Letztlich ist auch festzuhalten, dass die Beantwortung der genannten Unterscheidungsfrage zudem dadurch außerordentlich erschwert wird, dass der Begriff Coaching durch seine unkontrollierte Nutzung weitgehend entgrenzt ist und jeder Abgrenzungsversuch immer auch die Gefahr der Abwertung seriöser und professioneller Bera-

tungsangebote nach sich ziehen kann – sowohl im Coaching wie in der Supervision.“ (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), S. 1)

Die Befriedung über die Unterscheidung von Supervision und Coaching versucht die DGSv durch die Sichtweise, dass sie jeden Beratungsprozess als „Unikat“ versteht und „Beratungsschablonen“ als nicht professionelles Angebot ablehnt (vgl. DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)).

Andere Autoren benennen Unterschieden, wie z. B. Schreyögg, die drei Unterschiede von Supervision und Coaching aufzeigt -, obwohl sie auch immer wieder auf Überschneidungen von Supervision und Coaching hinweist - :

- **Zielgruppen:** Zielgruppen beim Coaching sind Führungskräfte und bei der Supervision die Geführten. Diese Unterscheidung macht Schreyögg an den unterschiedlichen Aufgaben von Führungskräften und Geführten fest, nämlich der Steuerungsfunktion und der Sachfunktion. Sie unterscheidet also zwischen Sachfunktion und Managementfunktion, wobei sie Sachfunktionen (der Umgang mit Klienten) als Aufgabe für Supervision sieht und Management- bzw. Steuerungsfunktionen (also Personalführung) als Aufgabengebiet für Coaching sieht (vgl. Schreyögg 2009, S. 196).
- **Coaching ist Personalentwicklung, Supervision ist "Personen-Entwicklung:** Für Schreyögg ist Personal mit einer Maschine vergleichbar. Im Gegensatz zu der Maschine erweist sich aber das Produktionsmittel Personal als sperrig, denn es verfügt über Eigensinn und Eigenwert. Aus diesem Grund muss es entsprechende Entwicklungsprozesse durchlaufen, das bedeutet, es muss durch Maßnahmen der Personalentwicklung für seine spezifische Aufgabenerfüllung erst sozialisiert werden. Supervision ist eher „Personen-Entwicklung“, wo es um Förderung einzelner Personen geht wie in Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen. Diese Unterscheidung zwischen Personalentwicklung, als Aufgabe für Coaching und Personen-Entwicklung als Aufgabe für Supervision, sieht sie in den jeweiligen Entwicklungsgeschichten der beiden Beratungsmethoden begründet (vgl. ebd., S. 199ff.).
- **Coaching als Veränderung von oben, Supervision als Veränderung von unten:** Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen Supervision und Coaching betrifft die intendierte Richtung der Veränderung. Laut Schreyögg strebt Coaching Veränderungen von oben an und Supervision Veränderungen von unten (vgl. ebd., S. 204ff.).

Gröning (2007) sieht durch die Ausführungen von Schreyögg zwei zentrale Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Einmal die Differenz des Beraters und die konzeptionell

differenten Ziele in der Beratungsform. Mit Differenz des Beraters meint Gröning, dass im Coaching nicht unbedingt die formale (Beratungs-)Kompetenz ausmacht, wer wen berät, sondern der Habitus des Beraters und seine soziale Herkunft bzw. Zugehörigkeit. Die unterschiedlichen Ziele in der Beratungsform beziehen sich auf die Unterscheidung von Schreyögg, die Coaching als eine Methode der Personalentwicklung und Supervision als eine Methode der Personalberatung (Personen-Entwicklung) sieht (vgl., S. 13). Gröning sieht Schreyöggs Ansatz des Coaching (der Beratung) als soziale Formung der Arbeitskraft durch das Unternehmen (vgl. ebd., S. 13). Sie kritisiert in diesem Zusammenhang Schreyöggs Betrachtung des Personals als Produktionsmittel und zieht den Schluss:

„Wer aber Menschen lediglich wie Sachen einen Wert zuschreibt (vgl. Schreyögg, 2004, S. 102), definiert das Arbeitsleben als moral- und damit tendenziell auch rechtsfreien Raum, es gibt dann dort keine Sphäre der Gerechtigkeit mehr. Coaching, so wie es hier verstanden wird, ist der Abbau moralischer Skrupel bei Führungskräften oder die Hilfe dazu (Gröning 2007, S. 14).“

Einen anderen versöhnlichen Weg beschreibt Buer, der versucht, die sozialen Phänomene Supervision und Coaching durch eine soziologische, dramaturgische Sichtweise in Anlehnung an den Soziologen Erving Goffmann, die besonders auf Inszenierungen achtet, zu beschreiben. Für Buer sind die sozialen Prozesse Coaching und Supervision soziale Inszenierungen, die nicht von Außenstehenden beschrieben werden können, sondern nur durch die Selbstbeschreibung, also durch die Fiktion der Teilnehmenden.

„Denn nicht das tatsächliche Geschehen in der Praxis bestimmt, was Coaching ist, sondern deren glaubhafte Inszenierung in den verschiedenen Öffentlichkeiten (Buer 2005, S. 280).“

Diese Fiktionen werden durch Präskriptionen (durch Definitionen, Vorschriften) von Fachleuten vermischt und erschweren eine Beschreibung dieser sozialen Phänomene (vgl., Buer 2005, S. 282). So wird Coaching und Supervision ein Image zugeschrieben, das eine soziale Fiktion ist. Seine mikrosoziologische dramaturgische Sichtweise von Supervision und Coaching fasst er wie folgt zusammen:

„Da wir Coaching und Supervision also niemals direkt auf den Hinterbühnen der Praxis repräsentativ antreffen können – wir kriegen nur einen Schleier zu fassen –, sollten wir, statt hier weiter zu stöbern, unter Coaching und Supervision fiktionale Narrationen verstehen, die im Kontext einer kollektiven Inszenierung auf den öffentlichen Vorderbühnen vorgetragen werden“ (Buer 2005, S. 282).

Da, nach Buer, die Formate⁶ Supervision und Coaching kollektive Inszenierungsprozesse sind, kann man sie nur auf der makrosoziologischen Ebene unterscheiden. Buer unterscheidet drei Aspekte:

- unterschiedliche Entstehungskontexte: Supervision (siehe oben) und Coaching (stammt aus dem Sport und hat dort die Aufgabe den Sportler fit zumachen) haben unterschiedliche Entstehungsgeschichten.
- unterschiedlicher Verwertungszusammenhang: Die Funktion von Supervision war in den 80er und 90er die fachliche Qualität professioneller Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern. In der heutigen neoliberalen Phase hat Supervision eher die Funktion Konflikte zu entschärfen, Spannungen abzubauen, Enttäuschungen zu kompensieren und Burn-out-Prozesse zu lindern. Coaching dagegen hat die Funktion, ungenutzte Potenziale der Mitarbeiter verwertbar zu machen.
- unterschiedliche Arbeitskultur:
 - Supervision hat eine Professionslogik (alle Bürger (Klienten) sollten nach professionellen Maßstäben bedient werden). Der Supervisor hat eine ähnliche soziale Zugehörigkeit wie seine Klienten. Supervisoren haben eine dreijährige Spezialausbildung und in der Regel eine hohe professionelle Identität entwickelt und haben die (gesellschaftliche) Mission, dass Probleme in einem gemeinsamen Dialog solidarisch gelöst werden können (Solidarität).
 - Coaching ist der Unternehmenslogik verpflichtet und daher eher ergebnisorientiert. Coaches verkaufen sich als Experten und passen sich ihren statushöheren Kunden an. Sie sind in der Lage, ihr Angebot marktgängig zu gestalten und lukrativ zu verkaufen. Sie fühlen sich keiner Mission verpflichtet und passen ihre Waren der Nachfrage des Marktes an. Sie setzen auf Wettbewerb und ihre Kunden sollen besser werden als die Konkurrenz (vgl. Buer 2005, S. 282ff.).

Buer (2005) plädiert dafür, dass die Vertreter der unterschiedlichen Formate die Unterschiede akzeptieren und sich zusammensetzen, um ein gemeinsames Selbstverständnis zu erarbeiten und damit einen präskriptiven (Normen setzenden) Horizont entwickeln, von dem aus dann im demokratischen Dialog die Kernbereiche der einzelnen Formate ausgehandelt werden (vgl., S. 291). Ganz nach der soziologischen dramatologischen Sichtweise – also der Betrachtung

6 Buer unterscheidet zwischen **Formaten**, wie Coaching, Supervision, Psychotherapie, Organisationsberatung, Trainings und **Verfahren** - welche er als elaborierte Instrumente, Werkzeuge, Tools, Methoden versteht - wie TZI, NLP, TA, GT, Psychodrama, Systemaufstellungen, Gestaltarbeit. Er weist daraufhin, dass man bei einer Unterscheidung der Formate nicht die Verfahren vergleichen darf, die beliebig in Formaten benutzt werden können (vgl ebd., S. 280).

tung von Supervision und Coaching als soziale Prozesse, die eine Fiktion sind, da nicht von außen zu beobachten und ein Image haben - macht Buer folgenden Vorschlag, welche Sachverhalte verhandelt werden sollten. Er fragt ...

- wie die Bühne aussehen muss, um ein sinnvolles und lukratives Stück aufzuführen?
- Welche Rollen dazu gebraucht werden und ob die Rollen klar abgegrenzt sind?
- Mit welchen guten Schauspielern sollen diese Rollen besetzt werden? (vgl. ebd., S. 291)

5. Schlusswort

Auf dem Feld der beruflichen Beratung sind unterschiedliche Beratungsformate aktiv. Supervision verspricht auf diesem Feld für viele unterschiedliche berufliche Probleme einen Lösungsweg. Um sich als Kunde für das Beratungsformat Supervision zu entscheiden, ist es wichtig zu verstehen, was Supervision ist, wie sich dieses Beratungsformat geschichtlich entwickelt hat und wie sich dieses Beratungsformat weiterentwickelt hat. Die unterschiedlichen Supervisionsformate, die es auf dem Markt gibt, machen es dem Kunden nicht einfach zu entscheiden, welches Format das richtige ist. Um so stärker ist die Gemeinschaft der Supervisorinnen und Supervisoren aufgerufen hier Transparenz zu schaffen und zu erklären, was die gemeinsamen Merkmale aller Supervisionsformate/-schulen sind. Kernelemente wie das Erstgespräch, die Kontraktgestaltung, die Schaffung einer guten Arbeitsbeziehung und die unterschiedlichen Settings sind in diesem Zusammenhang wichtige Faktoren. Gerade im Erstgespräch bietet sich die Möglichkeit dem Kunden zu erklären, wo Supervision auf dem Feld der beruflichen Beratung angesiedelt ist und mit welchen Lerndimensionen der Supervisor arbeitet. Märkte - also auch das Feld der beruflichen Beratung - werden aber auch durch Marketing bestimmt, d. h. es verkauft sich nicht unbedingt das beste Produkt, sondern das Produkt mit der besseren Verpackung. Supervision, aus der Hilfe für Helfer entstanden und zur Demokratisierung von Organisationen eingesetzt, haftet sein Entstehungsimage immer noch an und konkurriert auf dem Feld der beruflichen Beratung mit dem Beratungsformat Coaching, das aus dem Sport stammt und ein entsprechendes Erfolgsimage innehat. Damit der Kunde hier nicht auf die Verpackung (Versprechungen) hereinfällt, ist es wichtig, über die unterschiedlichen Beratungsformate aufzuklären. Will Supervision auf dem Feld der beruflichen Beratung nicht an Status verlieren, ist es aber auch wichtig, das Image von Supervision zu gestalten.

Anhang

Supervision kann Wesentliches für folgende Dimensionen anbieten (Hausinger 2008, S. 9):

Kooperation

- Supervision verbessert die kooperative Basis professionellen Handelns in Organisationen
- Supervision unterstützt Teamentwicklungsmaßnahmen (Herstellung, Erhalt und Implementierung von Teamarbeit)
- Supervision erhöht die Konfliktfähigkeit und vermindert Reibungsflächen in den Arbeitsabläufen in (multiprofessionellen) Teams
- Supervision unterstützt den höheren Grad an (Selbst-) Steuerung und (Selbst-) Regulierung in komplexeren Zusammenhängen
- Supervision erhöht die Kommunikationsfähigkeit und fördert Kommunikationsprozesse
- Supervision unterstützt arbeitsfeldbezogene Lernprozesse

Berufliche Kompetenz

- Supervision ist eine hilfreiche Unterstützung für professionelle Arbeit, welche vielfach einem starken Wandel ausgesetzt ist
- Supervision fördert die Aufgabenorientierung
- Supervision hilft, auf berufliche Anforderungen adäquat reagieren zu können
- Supervision fördert den Selbstreflexionsprozess über Anliegen, Aufgaben, Ziele und Strategien
- Supervision stärkt das fachliche Kompetenzprofil
- Supervision unterstützt das Erkennen von Mustern im beruflichen Handeln und erweitert die Handlungskompetenz
- Supervision befähigt, persönliche Reaktionsweisen, objektive Erkenntnisse, aktuelle Arbeitssituationen und subjektive Erfahrungen zu integrieren
- Supervision fördert die Problemlösefähigkeit

Entlastung

- Supervision stärkt persönliche Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen
- Supervision schafft neue Sichtweisen und eröffnet weitere/andere Handlungsmöglichkeiten
- Supervision entlastet im Hinblick auf klientenbezogene Tätigkeiten
- Supervision schafft Klarheit über die Bedeutung von Beziehungsaspekten, persönlichen Aspekten sowie von strukturellen und institutionellen Bedingungen beruflicher Arbeit
- Supervision hilft, zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Bedingungen zu unterscheiden
- Supervision führt zu einer verbesserten Belastungsregulation
- Supervision ist eine Burn-out-Prophylaxe in vielen Branchen

Literaturverzeichnis

- Belardi, N. (1998): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau
- Belardi, N. (2001): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München
- Bertrams, A. (2012): Konzepte und Methoden der Supervision. In: Dinger, W. (Hrsg.): Gruppenanalytisch denken - supervisorisch handeln. Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt. Kassel, Hess, S. 29–59
- Böchelmann, C.: Beratung ist nicht gleich Beratung. Versuch einer Orientierung im Beratungsfeld. In: phAkzente, H. 3, S. 32–37
- Buer, F. (2005): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. In: OSC Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 2005, 12, 3, 278
- Buer, F. (2009): Die Supervision und ihre Nachbarformate. Was soll, was kann und was sollte das Besondere an der Supervision sein? In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Berlin, S. 38–60
- DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv): Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. nimmt Stellung zur Diskurssion der Begriffe Supervision und Coaching. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme_sv_u_coaching.pdf
- DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (Hrsg.): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit
- Gröning, K.(2007): Supervision und Coaching. In: FORUM SUPERVISION, H. 29, S. 4–16
- Gröning, K. (2012): Reflexive Supervision. Studienbrief
- Harald Pühl (2009): Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Berlin, S. 12–23
- Hausinger, B. (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel
- Heuel, G. (2001): Supervision - Ein Element der Personalentwicklung. In: Personal, H. 09, S. 498
- Leuschner, G. (1988): Fragen zum gesellschaftlichen Standort von Supervision. In: Kersting/Heinz J./Institut für Beratung und Supervision/ Aachen (Hrsg.): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen. Aachen, S. 8–22
- Pallasch, W. (1997): Supervision. Weinheim [u.a.]
- Schibli, S./Supersaxo, K. (2009): Einführung in die Supervision. Bern, Stuttgart, Wien
- Schreyögg, A. (2009): Besonderheiten des Coaching - Unterschiede zur Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Berlin, S. 196–206

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relevante Wissenssysteme (Bertrams 2012, S. 33)

Abbildung 2: Orientierungsraster zur Einordnung berufsbezogener Beratungsformen (Böckelmann 2005, S.34)

Abbildung 3: Die Lokalisierung von berufsbezogenen Beratungsformen (Böckelmann 2005, S.36)

Abbildung 4: Erweitertes Orientierungsraster (vgl. Böckelmann 2005, S. 36 und Bertrams 2012, S. 33)