

Brigitte Hausinger

SUPERVISION

Laut einer Umfrage der managerSeminare im Jahr 2008ⁱ ist Supervision das beliebteste Trainings- bzw. Beratungsformat. Das ist einerseits erfreulich, andererseits schneidet es eine Problematik an, denn unter Supervision wird „die berufliche Reflexion mit Hinzunahme einer zweiten Person“ („konkret, fallbezogen oder individuell“) verstanden. Hier wird Supervision sehr verkürzt, Supervision als ein „Miniformat“ oder als ein „Tool“, das im Trainings- und Weiterbildungsbereich angewendet wird. Zugleich trifft es einen wesentlichen Kern von Supervision. Das Wesentliche und das Besondere von Supervision folgend allerdings in Kürze zu beschreiben, ist ein aussichtsloses Unterfangen, weil Supervision mittlerweile eine sehr etablierte **Beratungsform**ⁱⁱ ist, die

- auf eine geschichtliche Entwicklung,
- auf eine stetige Professionalisierung,
- auf zahlreiche (grundlegende) Publikationen,
- auf fundierte Forschungen,
- auf elabourierte Fachzeitschriften,
- auf qualifizierte Ausbildungen (an Instituten und Hochschulen)
- und erfolgreiche Berufs- und Fachverbände (zurück)blicken kann.ⁱⁱⁱ

Supervision basiert auf einer Pluralität von Disziplinen (Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Philosophie, etc.), Theorien, Ansätzen und Konzepten (z. B. Psychoanalyse, Systemtheorie, Organisationstheorien, Kommunikationstheorien. Gruppendynamik u.

v. m.). Hieraus resultiert eine Methodenvielfalt und ein hohes Interventionsrepertoire, auf die auch andere Beratungsformen gerne zurückgreifen. Supervision ist also der großen Herausforderung ausgesetzt, sich zwischen „Supervision als einer Profession“ (bzw. auf dem Weg dazu) sowie der „Supervision als einer Passage“ in einem Beratungs- und Weiterbildungsangebot zu bewegen.

Was ist Supervision?

Im konzeptionellen Mittelpunkt von Supervision steht die Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz: Supervision berät, bildet und begleitet.

Gegenstand von Supervision ist die arbeitsbezogene Beziehung und Tätigkeit sowie deren Organisation. Supervision ist eine berufs-, arbeits- und arbeitsplatzbezogene Beratungsform, die explizit auf die realen täglichen Anforderungen und Anliegen eingeht. Gewonnene Erkenntnisse, Einsichten und Verhaltensweisen erhalten somit eine höhere Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Supervision arbeitet an den Schnittstellen Person – Tätigkeit – Rolle/Funktion – Organisation – Umwelt, Gesellschaft, d.h. Supervision berücksichtigt differente Bezugssysteme mit ihren jeweiligen Logiken und Dynamiken. Deshalb weist Supervision einen mehrperspektivischen Ansatz auf. Anliegen werden sowohl aus verschie-

denen Einzelperspektiven und im Detail betrachtet als auch im Gesamtkontext. In Supervision kann somit das Allgemeine, das Spezielle und das Dahinterliegende zugleich berücksichtigt werden.

Supervision begleitet, initiiert und überprüft reflexive und selbstreflexive Prozesse. Reflexion sichert in (komplexen) Situationen einhergehend mit ihren Unsicherheiten und Kontingenzen eine Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und sie fördert Erkenntnisse. Generell eröffnen reflexive Formen von Beratung neue Zugänge zu Aufgaben, Anliegen, Rollen, Problemen und Konflikten. Das heißt aber nicht gleichzeitig, dass reflexive und mehrperspektivische Zugänge per se für jedes Beratungsanliegen oder jede Problemstellung sinnvoll oder erwünscht sind.^{iv} Dies zu erkennen, ist ein Aspekt von Professionalität, den die Supervision aufweist. Supervision zeichnet sich durch den Anspruch aus, ein Arbeitsbündnis herzustellen und zu klären, ob sie für das Anliegen/ den Auftrag geeignet ist (Kontrakt).

Formen von Supervision sind Einzelsupervision, Führungs- und Leitungssupervision, Teamsupervision, Abteilungssupervision, Projektsupervision, Organisations-supervision, Gruppensupervision, Lehrsupervision, Ausbildungssupervision, Fallsupervision oder Balintgruppe.

Supervision findet in räumlich und zeitlich klar bestimmten Strukturen statt. Sie erfolgt nicht während eines Arbeitsgeschehens und greift auch nicht direkt ins reale

i Quelle: Trainingsmethoden 2008, managerSeminare, Bonn 2008, Heft 129

ii Der Begriff Beratungsform wird auch als Klammer für die verschiedenen Supervisionskonzepte genutzt (vgl. z. B. DGSv (Hg.) 2006: Konzepte für Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze.)

iii Vgl. hierzu die zahlreichen Veröffentlichungen zu Supervision, die nicht einzelnen aufgeführt werden können.

iv Reflexion ist in manchen Organisationen/ Branchen kontraindiziert und der Aufbau von Reflexionsfähigkeit wird dort nicht gewünscht. Nicht, wie oft unterstellt wird, weil Reflexion Hilfsbedürftigkeit suggeriert, sondern weil durch Reflexion Vielschichtiges zutage gefördert wird, was dann aufgrund der neuen Erkenntnisse und Anforderungen hilflos machen kann. Das Bewusstsein für Komplexität, Zusammenhänge, Unplanbares, Nebenfolgen und Widersprüchlichkeiten steigt an und Reflexion aktiviert verdrängte und ungeklärte Anteile. Reflexion birgt eine andere Qualität, die von den Beteiligten und Verantwortlichen gewollt werden muss, denn sie widerspricht einem besinnungs-, rast- und bedenkenlosen Tun. Neben Klärung und Eröffnung von Optionen und Lösungen bezieht Reflexion auch den (Un-)Sinn und die Begrenzungen mit ein. Der Mythos von Rationalität, Planbarkeit, Beherrschbarkeit, Sicherheit und Machbarkeit wird durch das Nachdenken auch infrage gestellt und dekonstruiert.

Geschehen ein. Das Anliegen wird in der Supervision entweder rekonstruiert oder konstruiert in die Zukunft und das Anliegen beschäftigt gegenwärtig. Als solches hat Supervision dann für Person, Team/ Gruppe und Organisation die Funktion, für eine gewisse Verlangsamung in den sehr schnell gewordenen Arbeitsprozessen zu sorgen. Solange man sich in einer Supervisionssitzung befindet, muss man (noch) nicht handeln, sondern kann darüber nachdenken.

Auf welcher Zeitstrecke und mit welcher Sequenz ein Supervisionsprozess angelegt ist, kann sehr unterschiedlich sein. Dies ist zum einen abhängig davon, welches Supervisionskonzept vertreten wird (systemisches, psychoanalytisches, etc.), vor allem aber davon, welche Ressourcen (finanziell und zeitlich) die Supervisor/innen oder Auftraggebenden einsetzen können. Es kann sehr kurze sowie lange Supervisionsprozesse geben. Alles hat seine eigene Qualität und die gilt es jeweils zu verdeutlichen.

Supervision und veränderte Arbeitswelt

Die Arbeitswelt und mit ihr die Erwerbsarbeit verändern sich tiefgreifend. Zu verzeichnen ist beispielsweise ein Bedeutungsrückgang des Normalarbeitsverhältnisses durch die Zunahme von Teil-

zeitarbeit, befristeten Beschäftigungsformen und freiberuflichen Arbeiten. Auch innerhalb arbeitsrechtlich abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse verschwimmt die Form der „Normalarbeit“. Vermehrt entstehen entstandardisierte plurale Beschäftigungssysteme. Die Vermutung liegt nahe, dass sich ein Übergang zu einer hoch flexibilisierten, entgrenzten Arbeitsgesellschaft abbildet, die neue Formen annimmt und deren Folgen nicht unproblematisch erscheinen.

Supervisor/innen beschäftigt der Wandel von Arbeit und Arbeitswelt, denn sie begleiten und beraten Tätige und Organisationen. Die arbeitsweltlichen Entwicklungen und Veränderungen spiegeln sich bereits in der Supervision wieder. Mit den arbeitsweltlichen Veränderungen treten Aspekte in den Vordergrund, die eine gesteigerte Aufmerksamkeit in der Supervision erfordern. Supervisionsrelevante Veränderungen lassen sich zahlreich identifizieren: Dezentralisierung, Entgrenzung, Flexibilisierung, Heterogenität, Subjektivierung, Unübersichtlichkeit, Instabilität, Orientierungsdefizite, Arbeitsverdichtung, Beschleunigung, aber auch Arbeitsplatzverlust, Stellen- und Funktionswechsel und eine Zunahme von Komplexität, Dynamik, Konkurrenz, Widersprüchen, Konflikten, Risiken, Druck, Stress, um nur einige Schlagwörter zu zitieren.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt

bedingen auch für Organisationen neuartige Annäherungen und Verknüpfungen zwischen Person und Organisation. Und dieser Wandel in Bezug auf die neuartigen Verknüpfungen zwischen Person und Organisation bedeutet, dass Beratungsformen wie die Supervision eine neue Relevanz für Organisationen erhalten. Vor allem die Notwendigkeit gelingender Arbeitsprozesse in den Veränderungsprozessen öffnet auch der Supervision Wege in Organisationen, die bis jetzt nicht zu ihren traditionellen Arbeitsfeldern gehörten. Fragen zur Kommunikation, Kooperation, Projektarbeit, Motivation, Führung, Delegation, Prozesssteuerung, Partizipation, Integration, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und (Selbst-)Reflexion haben in allen Bereichen der Arbeitswelt eine hohe Bedeutung erhalten. Neben Fachwissen werden fachübergreifende Kompetenzen unabdingbar. Denn trotz der unterschiedlichen Ausgangslagen, der unterschiedlichen Kulturen und Zielsetzungen lassen sich viele Gemeinsamkeiten in den einzelnen Bereichen aufgrund des arbeitsweltlichen Wandels feststellen. Arbeitsweisen und Arbeitsanforderungen in Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen nähern sich an: Alle Bereiche sind gezwungen, sich stärker am Markt zu orientieren und sich mit den Dienstleistungen oder Produkten flexibel auf diese Märkte zu beziehen. Das The-

ma „Wirtschaftlichkeit“ erfährt höchste Priorität, Finanzstrukturen verändern sich fast überall drastisch. In der Konsequenz gilt unternehmerisches Handeln als Zielvorstellung für die Beschäftigten, und sie bricht nicht nur im sozialen Bereichen mit der überlieferten Ausrichtung, mit traditionellen Werten oder mit der vertrauten Organisationsidentität. Die aktuellen Arbeitsweisen zielen fast überall und für viele Beschäftigte auf mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle sowie auf prozessorientierte und kooperative Arbeitsformen. Die Tätigkeiten selbst werden reflexiver und Reflexion wird eine zentrale Voraussetzung fürs Tun.

Selten war soviel von Ambivalenzen die Rede wie in den Diagnosen und Debatten, die sich mit den modernen Arbeits- und Beschäftigungsformen auseinander setzen. Erwerbstätige sind nicht nur mit fördernden, sondern auch mit fordernden bzw. überfordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert. Eine hohe Ambivalenz und viele Widersprüchlichkeiten zeichnen die aktuelle Situation von Erwerbstätigen und Organisationen aus.

Auf den Ebenen *Organisation, Team und Person* wird beispielhaft darlegt, dass Supervision eine sehr geeignete Beratungsform für die eben kurz skizzierten Problematiken ist.

Organisation

Generell bietet Supervision Räume für Reflexions-, Lern- und Kommunikationsprozesse, um organisatorische Fragestellungen zu bearbeiten. In Supervision können organisatorische Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geklärt werden. Zahlreiche Probleme und Qualitätseinbußen ergeben sich nämlich aus unklaren Zuständigkeiten – was Rollen, Aufgaben, Abläufe und Inhalte betrifft – , unterschätzten Abstimmungserfordernissen und nicht tragfähige Arbeitsbeziehungen, die aufgrund der permanenten Veränderungsprozesse immer häufiger vorkommen und neu ausgehandelt werden müssen.

Speziell eignet sich gerade Supervision, Symptome organisatorischer Widersprüche (beispielsweise durch die Gleichzeitigkeit von alten und neuen Organisa-

tionsformen und konkurrierenden Organisationskonzepten) zu analysieren und Beobachtungen von Arbeitshindernissen in (komplexen) Zusammenhängen zu diskutieren. Veränderungsprozesse verlaufen in der Praxis sehr viel unstrukturierter, offener und kontingenter als Veränderungsmaßnahmen in Organisationen häufig suggerieren. In Supervision können diese Gegebenheiten reflektiert werden. In und mit Supervision kann die Organisation Informationen über sich selbst gewinnen und Supervision kann somit auch zur Entwicklung der Reflexions- und Problemlösekompetenz einer Organisation beitragen. Diese Kompetenzen sind für Organisationen in Veränderungsprozessen dringend notwendig, um widersprüchliche sowie komplexe Entwicklungen zu bewerkstelligen.

Team

Auf der Ebene Team wird als ein Beispiel der Aspekt der Kooperation herausgegriffen. Die aktuellen Veränderungen in den Organisationen bedingen aufgrund der Flexibilisierung neue Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit, weil Beschäftigte z. B. Mitglied in verschiedenen (Projekt-)Teams sind. Diese Teamsituationen sind häufig geprägt von Zusammengehörigkeit und Konkurrenz: Zum einen müssen gemeinsame Aufgaben gelöst werden, zum anderen ist man gefordert, interdisziplinär oder abteilungsübergreifend zu kooperieren, obwohl man aus unterschiedlichen Gründen in Konkurrenz steht (z. B. durch das Benchmarking in Organisationen). Sowohl Teams als auch Teammitglieder müssen lernen, die eigenen Perspektiven und die eigenen Interessen wahrzunehmen und zu behaupten, zudem die Fähigkeit entwickeln, die Interessen und Perspektiven der anderen wahrzunehmen und anzuerkennen, sowie die Fähigkeit, einen Konsens durch Distanz und Offenheit generieren zu können. Der Beitrag von Supervision besteht darin, aufzuzeigen wie Perspektiven und Interessen von jeweiligen Teammitgliedern zum besseren Verständnis eingenommen werden können, ohne sich von jeweiligen Perspektiven und In-

teressen vereinnahmen zu lassen, sondern diese als auszuhandelnde Aspekte besprechbar zu machen. Nur dann können Beschäftigte mit unterschiedlichen Denkweisen und Aufgaben erfolgreich kooperieren und Komplexität und Widersprüchlichkeit bewältigen. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf die Ambivalenzen zu richten, die dadurch entstehen, dass sich das Verhältnis zu heutigen Partner/innen bzw. Gegner/innen schon morgen ändern kann, weil Arbeits- und Kooperationsbeziehungen in Organisationen sich aufgrund von Veränderungsprozessen schnell wandeln können.

Diese neuen arbeitsweltlichen Anforderungen gehen eindeutig über die gängige Vorstellung von Kooperationsfähigkeit hinaus, d. h. die Anforderungen an die Erwerbstätigen sind sehr anspruchsvoll geworden. Es ist eine besonders anstrengende und herausragende Leistung von Erwerbstätigen, die mehrdeutigen, konflikt- und spannungsreichen Arbeitssituationen in und mit Teams dauerhaft zu bewerkstelligen.

Person

Die arbeitsweltlichen Veränderungen gehen nicht selten mit einem hohen Anforderungsdruck auf die Erwerbstätigen einher, dem sie kaum ausweichen können. Selbstmanagement, Selbststeuerung, Selbstkontrolle, Selbstorganisation etc. sind die aktuellen Leitvorstellungen. Der Zusammenhang von eigenen Bemühungen und äußerem Anforderungsdruck wird allerdings nicht immer erkannt, weil gerade das „Selbst-“ im hohen Maße dazu verführt, alles als eine persönliche Angelegenheit zu verstehen und die Fragen von Strukturen und Bedingungen – arbeitsweltlichen und gesellschaftspolitischen – außer Acht zu lassen. Einerseits wird von den Erwerbstätigen das selbständige Arbeiten begrüßt, weil man Raum und Zeit erhält und Kompetenzen zugesprochen bekommt, Aufgaben nach eigenen Vorstellungen zu erledigen. Andererseits wird es als belastend und problematisch empfunden, wenn schützende Rahmenbedingungen bzgl. Umfang, Inhalt und Zeit nicht mehr gegeben sind.

Markant ist, dass der äußere Anforderungsdruck nicht deterministisch wirkt, weil er vielfältige Ausformungen und Bewältigungsstrategien zulässt. Damit scheint er offen für individuelle Gestaltung und verschleiert somit den Zwang zur Gestaltung. Die zunehmende Nutzung des „Selbst-“ mündet in das Paradox, dass Arbeit mehr als Teil des eigenen Selbst erscheint, während der Inhalt und Umfang im hohen Ausmaß durch die arbeitsweltlichen Anforderungen und Bedingungen bestimmt wird.

Dies ist eine von vielen widersprüchlichen Handlungsbedingungen, die von den Erwerbstätigen in Einklang gebracht werden müssen und die mit vielen Belastungen verbunden sind. In Supervision kann mit Hilfe der Reflexion in Distanz zu den vielfältigen Anforderungen getreten und unrealistische Anforderungen können zurückgedrängt werden.

Was vom „Selbst-“ gefordert wird und was es bei den Erwerbstätigen jeweils hervorruft, ist allerdings offen. Erwerbstätige übersetzen arbeitsweltliche Anforderungen selten bruchlos in eigenes Verhalten. Der Eigensinn menschlichen Handelns beinhaltet Zustimmung, Trägheitsmomente sowie Gegenbewegungen. Sich arbeitsweltliche Anforderungen anzueignen, heißt, diese für sich zu übersetzen, durch anpassen, verbessern, experimentieren, leugnen, ablehnen oder kritisieren.

Supervision geht konzeptionell über eine Reduzierung auf Widerstand oder Anpassung von Erwerbstätigen hinaus. Es werden auch die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten mit in den Blick genommen. Und die Thematisierung von Anliegen und Problemen findet lokal, situativ und singular statt, was die Möglichkeit bietet, die Bandbreite von jeweiligen Anpassungen, Ablehnungen und Wechselwirkungen und somit die tatsächlichen Handlungen, Anstrengungen und Sinnwelten der Erwerbstätigen zu reflektieren. In Supervision werden Bedingungen für die Supervisand/innen hergestellt, mit denen es möglich ist, den eigenen Ein-

sichten, Unsicherheiten, Ungewissheiten nachgehen zu können, um wieder handlungsfähig zu werden. Ob das Handlungsrepertoire der Supervisand/innen vergrößert werden soll und kann, bleibt offen. In Supervision geht es nicht nur um eine Intensivierung der Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen – dies wäre eine reine Orientierung an permanenter Weiterqualifizierung – sondern auch um ein Hinterfragen von Sinn, Nutzen und Konsequenzen der Handlungserweiterung für die Erwerbstätigen unter den gegebenen arbeitsweltlichen **Bedingungen**.^v

Zur Zukunftsfähigkeit der Supervision

Abschließend kann festgehalten werden, dass Supervision eine Beratungsform ist, die sich gut eignet für offene und nicht-standardisierbare Situationen und die allen Berufs- und Arbeitsfeldern zur Verfügung steht.

Die breit gefächerte Problematik in der Arbeitswelt bedarf für deren Bewältigung vieler (neuer) Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese sind in der Regel aber nicht so lehr- und lernbar wie das jeweilige Fachwissen, sondern diese Fähigkeiten und Fertigkeiten können sich meist nur in der Auseinandersetzung mit den realen Anforderungen und den spezifischen Situationen entwickeln. Supervision fördert praxisnahes und transferorientiertes Lernen. Es wird explizit auf die Belange der Supervisand/innen eingegangen und die konkreten Bedingungen des jeweiligen Handlungszusammenhangs werden berücksichtigt. Es geht um die Reflexion und die Bearbeitung von geplantem und realisiertem sowie unbewusstem Handeln und Verhalten in Bezug auf Entscheidungen, Kommunikationen, Interaktionen, Beziehungen, Arbeitsabläufe etc. Integriert werden Können, (Erfahrungs-)Wissen und tatsächliche Umsetzungsmöglichkeiten. In Supervision werden mit den Supervisand/innen ihre Anliegen und Pro-

bleme geklärt, gedeutet und zuweilen gelöst. Supervision geht in Kontakt, es werden keine Techniken und kein standardisiertes Vorgehen übergestülpt. Die Supervisand/innen sind also aufgefordert, ihre Arbeitssituationen zu erschließen, ihre Themen selbst zu bestimmen, ihre Erfahrungen einzubringen und auszuwerten, Verdecktes zu erkunden, mit Optionen zu experimentieren und den Kontext umfassend wahrzunehmen. Bekanntes wird in Supervision unter neuen Blickwinkeln gestaltet. Ein Geschehen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, aber auch die Geschehnisse in Verbindung zu setzen, gilt als entscheidender Vorteil von Supervision gegenüber anderen Beratungsformen (z. B. Trainings, Fortbildungen, Unternehmensberatung, etc.). Infolge der entgrenzten und vernetzten Arbeitsprozesse müssen Erwerbstätige ihre fachliche Tätigkeit ausüben, diese können sie aber vielfach nur (erfolgreich) bewältigen, wenn sie die relevanten Beziehungen sowie den relevanten Gesamtkontext adäquat in ihre Überlegungen und Handlungen mit einbeziehen können. Supervision versucht neue, vernetzte Sichtweisen zu erzeugen. Hinzu kommt, dass in entgrenzten und vernetzten Arbeitsprozessen nicht absehbare und nicht kalkulierbare Unwägbarkeiten auftreten. Ihre Bearbeitung und Bewältigung erfordert situative Abstimmungen, zeit- und inhaltsnah am laufenden Arbeitsprozess und nicht losgelöst von der realen Situation. Hier liegt eine zentrale Perspektive für Supervision, weil davon ausgegangen werden kann, dass das Unplanbare, Spontane, Kontingente, Ungewisse, Unberechenbare in der Arbeitswelt sich nicht verringern wird, sondern sich ausdehnt, auch wenn zugleich versucht wird, die Planbarkeit und Kontrollierbarkeit von Arbeit und deren Organisation zu gewährleisten.

Auch die Supervision ist von den arbeitsweltlichen Veränderungen betroffen und muss dahingehend ihre Kon-

^v Vgl. Hausinger, Brigitte (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichen in der Arbeitswelt. München und Mering: R. Hampp

Praxis der Ausbildung

zepte weiterentwickeln, um anschlussfähig zu bleiben. Einige Auswirkungen der Veränderungen seien skizzenhaft angedeutet:

- Die Supervisionssituationen werden komplexer und schwieriger, zugleich stehen weniger Ressourcen für die Bearbeitung der Anliegen, Konflikte, etc. zur Verfügung. Dies bedeutet auch für die Supervision selbst eine Arbeitsverdichtung und eine erhöhte Anforderung an ihre Professionalität.
- Supervisor/innen benötigen sehr viel mehr theoretisches und methodisches Wissen. Kontextbedingungen und ihre Dynamik gewinnen zunehmend an Bedeutung und drängen die Dynamik des Falles in den Hintergrund. Bedeutender werden Umgang/Vereinbarungen zwischen Markt- und Professionslogik sowie neue Führungs- und Steuerungsmodelle.
- Es sind mehr Vorgaben im Prozess notwendig: Aufgaben- und Zielorientierung sowie Prozessorientierung. Das Verhältnis von Problem-, Diagnose-, Indikationsstellung und Zielvereinbarung verändert sich.
- Feldkompetenz gewinnt gerade in der

Fallsupervision eine neue Bedeutung. Die fachliche Anleitung/Bildung tritt wieder mehr in den Vordergrund, weil beispielsweise die Professionalisierung der Supervisand/innen unterstützt werden soll.

- Supervision ist mehr der Gefahr ausgesetzt, als Ersatzfunktion für fehlende Professionalität oder fehlende Führungsstellen zu fungieren. Sie soll Verantwortung übernehmen und fachliche Qualifikationen und unangemessene Strukturen ersetzen. Und es gibt Wünsche nach mehr konkreter „Hilfestellung“.
- Auch die Rahmenbedingungen für Supervision verändern sich, d. h. veränderte Kontrakte (kontinuierliche Auftragsklärung) und Settings („maßgeschneiderte“ Settings; Auflösung von Standardsettings), kürzere Prozesse und unregelmäßige Prozesse sowie „flexible“ Teams (bzgl. Aufgaben und Zusammensetzung). Es gibt einen Wechsel hin zum Auftrag/Ergebnis und weg vom „klassischen Supervisionssetting“.

Supervision hat die aktuellen Herausforderungen angenommen, und sie ist da-

bei, ihre theoretische Basis sowie ihre Praxis zu überprüfen, zu überarbeiten und zu erweitern, um auch weiterhin arbeitsweltliche Anliegen und (Veränderungs-) Prozesse adäquat und kritisch begleiten zu können.

Perspektivisch kann davon ausgegangen werden, dass der Beratungsbedarf in der Arbeitswelt, – auch der nach Supervision – weiter anwächst. Eine mögliche Abflachung des Beratungsbooms wird über die Verknappung der finanziellen und zeitlichen Ressourcen erfolgen und weniger über ein abnehmendes Bedürfnis oder eine sinkende Notwendigkeit von etablierten Beratungsformen wie die Supervision. Und damit bleibt auch der Spannungsbogen für die community zwischen der Weiterentwicklung von „Supervision als einer Profession“ sowie von „Supervision als einer Passage“ in einem Beratungs- und Weiterbildungsangebot bestehen.

Kontakt: Brigitte.Hausinger@t-online.de

*Dr. Brigitte Hausinger, Taufkirchen,
Supervisorin DGSv
Vorstandsmitglied*