

<p>TAGUNG LEHRSUPERVISION 2013</p> <p><i>WIRKLICHKEIT ODER DICHTUNG? Zugänge zur vorgestellten Organisation in der Lehrsupervision</i></p> <p>22. / 23. März 2013 BAD HONNEF (BRD)</p>	<p>TAGUNGSBERICHT</p> <p>Erstellt von der Projektgruppe Lehrsupervision: Drs. Louis van Kessel und Wolfgang Dinger□</p>
---	--

I. EINLEITUNG

Zum fünften Mal wurde die jährliche Lehrsupervisorische Tagung im Rahmen des Projekts 'Lehrsupervision im Fokus - Lehrsupervision in Entwicklung' des *Vereins für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion* von der Projektgruppe Lehrsupervision durchgeführt.¹ Seit 2008 trägt der Verein mit diesem Projekt zur Qualitätsentwicklung von Lehrsupervision bei und ermöglicht darüber hinaus einen professionellen Kontakt zwischen Lehrsupervisoren² unterschiedlicher Institute und Länder, nicht zuletzt im Interesse der professionellen Qualität von Supervisoren und ihrer Dienstleistung für Auftraggeber und Klienten.

Ziel des Berichts

Dieser Bericht sichert die Erfahrungen und Ergebnisse der Tagung und bietet mit der Veröffentlichung allen interessierten Lehrsupervisoren, auch außerhalb des Teilnehmerkreises, Anregungen für ihre Tätigkeit.

Die Gliederung des Berichts folgt dem Ablauf der Tagung und stellt eine möglichst logische und übersichtliche Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse und Fragen vor (siehe II. Programmablauf).³

Bedeutung des Themas für (Lehr-) Supervision und Supervisionsausbildung

Das Thema wurde in Fortführung der bisherigen Arbeit gewählt. In der vorangegangenen Tagung (2011) stand das Dreieck und die damit inszenierten Triangulierungen als dominantes Strukturmerkmal in der Organisation von Supervisionsausbildungen im Mittelpunkt.

Organisation als Inhalt

Dieses mal lag der Fokus auf der Organisation, wie sie von den Lehrsupervisanden (Supervisoren in Ausbildung - abgekürzt: SIAs) als Inhalt in der Lehrsupervision vorgestellt wird, und wie ihre Erwähnung oder Nicht-Erwähnung in der Lehrsupervision behandelt werden kann.

Erkenntnisgenerierende Dimension

Es ist klar, die Lehrsupervision ermöglicht nur eine begrenzte Sicht auf die von den SIAs durchgeführte Lernsupervision. Der Lehrsupervisor kann wahrnehmen, wie der SIA erzählt, wie er

¹ Der Projekt wurde im Jahr 2008 begonnen.

² Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Schreibweise.

³ Für die Abfassung dieses Bericht haben wir neben unsere eigenen Notizen, auch die von Christa van Luyk genutzt.

sich in der Lehrsupervisionssituation verhält und wie er seine Rolle gestaltet. Wie der SIA seine Lernsupervision faktisch gestaltet, was da geschieht, und in welchem Kontext seine Supervisanden arbeiten, das kann der Lehrsupervisor nur vermittelt durch den SIA wahrnehmen. Dieser erkenntnisgenerierende Prozess kann als eine vom Lehrsupervisor zu beachtende Dimension benannt werden.

Aus diesen Rahmenbedingungen für die Erkenntnisgenerierung ergeben sich viele Fragen, die untersucht werden können, wie zum Beispiel:

- Was versteht der Lehrsupervisor von den möglichen Realitäten in diesem Vermittlungsprozess?
- Was kann er sich vorstellen?
- Auf Grund welches Referenzrahmens interpretiert und bewertet er das Berichtete?
- Und welche Konsequenzen hat das für die Gestaltung des Lernprozesses?

Entschlüsselung von Bedeutungen und Erweiterung von Handlungsspielräumen

Vielfältige Aspekte können in diesem Zusammenhang untersucht werden.

In der jetzigen Tagung legten wir den Fokus auf die Weise wie der Lehrsupervisor auf die Organisation schaut, die ihm durch den SIA vermittelt wird:

- Wie entschlüsseln (Lehr-)Supervisoren den vermittelten Organisationskontext und dessen Einfluss auf das Verhalten der Lernsupervisanden des SIA?
- Durch welche Bilder von Organisation werden (Lehr-)Supervisoren (un-)bewusst beeinflusst?
- Wie können SIAs lernen, diese Einflüsse besser wahrzunehmen und für die berufliche Entwicklung und Tätigkeit der Supervisanden adäquat zu nutzen?
- Wie lassen sich im Rahmen der Lehrsupervision Perspektiven und Handlungsspielräume bezüglich dieser Einflüsse erweitern?

Reflexion von Organisation als Kontextaspekt und Förderung von Kontextsensitivität

Die Lehrsupervision bietet den SIAs⁴ ein Lernfeld zur Reflexion der eigenen (un-)bewussten Organisationskonzepte. Sie lernen dadurch Organisation als Kontextaspekt und als Inhalt der supervisorischen Tätigkeit für die Kompetenzentwicklung ihrer Supervisanden besser zu handhaben. Damit wird Kontextsensitivität als wichtige Kompetenz gefördert.

Um dies zu gestalten und anzuleiten, muss der Lehrsupervisor selber auch über diese Kompetenz verfügen und fähig sein, diese in seine lehrsupervisorischen Vorgehensweise adäquat zu integrieren.

Zielsetzung der Tagung

Die Projektgruppe folgte dem Ziel, die Bedeutung des Themas sowie seine Funktion, Erscheinung und Handhabung im Rahmen von Lehrsupervision mit den anwesenden Kollegen in einem diskursiven und der Aktionsforschung folgendem Vorgehen zu erschließen. Außerdem sollten entsprechende Handlungsperspektiven entwickelt werden.

Teilnehmerkreis

16 Lehrsupervisoren aus Deutschland (8), der Schweiz (1) und den Niederlanden (7) nahmen an der Tagung teil. Sie repräsentierten drei Muttersprachen und drei Supervisionsverbände, sowie unterschiedliche Supervisionsausbildungen. 12 Teilnehmer hatten schon an früheren Tagungen teilgenommen; 4 Teilnehmer waren das erste Mal da. Einige Kollegen, die wegen anderer Verpflichtungen nicht teilnehmen konnten, hatten das mit Bedauern mitgeteilt.

Anhänge

Zum Bericht gibt es folgende Texte im Anhang:

⁴ Die Kürzel SIA (Supervisor im Ausbildung) wird im weiteren für 'Lehrsupervisand' genutzt.

- Anhang I Reiser, H. (2012): Nachruf Janny Wolf-Hollander, *Journal Supervision*, 3 / 2012.
- Anhang II Kessel, L. van (2013): *Lehrsupervision. Fokus: Organisation als Kontext des Lernsupervisanden*. (Hand Out).
- Anhang III Kessel, L. van (2013): *Vermittlung von thematischen Wirklichkeiten in der Lehrsupervision*
- Anhang IV Kessel, L. van (2013): *Notizen zum Thema 'Organisation' in der Supervision*.
- Anhang V *Literaturempfehlungen zum Thema*
- Anhang VI *Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts Lehrsupervision Im Fokus- Lehrsupervision in Entwicklung*.

II. PROGRAMMABLAUF

Das Thema wurde diskursiv und dialogisch in verschiedenen Schritten bearbeitet, im Wechsel zwischen handlungsorientierter sowie praxisnaher Beschäftigung und Systematisierung sowie ansatzweiser Theoriebildung.

Führende Sprache war Deutsch. Leitprinzip war: Jeder hat die Möglichkeit, in seiner Muttersprache zu sprechen. Wenn nötig wurde Übersetzung erfragt und angeboten.

1. Vorstellung der Teilnehmer

Nach der Begrüßung und Eröffnung durch die Projektgruppe und den Vorsitzenden des Vereins für Weiterbildung David Keel, wurden die Teilnehmer eingeladen, sich vorzustellen und wie sie angesprochen werden wollten, wie und wo sie sich mit Lehrsupervision beschäftigen, was sie motiviert hat teilzunehmen und wofür sie gekommen sind.

Dazu gab es die Rückmeldung, dass das Thema und der Austausch mit Kollegen, wie auch die bereichernden Erfahrungen mit den vorigen Tagungen zur Teilnahme bewegt haben. Auch die Relevanz des Themas wurde betont.

2. Gedenken an Janny Wolf-Hollander

Janny fehlte und wurde bei dieser Tagung sehr vermisst. Am 20. Juli 2012 ist sie nach einer kurzen und schweren Erkrankung gestorben. Von Anfang an war sie Mitglied der Projektgruppe und hatte bisher alle Tagungen mitgestaltet. Bei den ersten Vorarbeiten zu dieser Tagung am 18. April 2012 nahm sie noch aktiv am Treffen der Projektgruppe teil, ohne zu wissen, welche Folgen das Leiden, das sie schon spürte, für sie haben würde. Kurz danach wurde Lungenkrebs diagnostiziert und sie wurde ins Krankenhaus aufgenommen. Sie hat sich noch an der Entwicklung des Themas dieser Tagung beteiligt und hatte sich auf die weitere Gestaltung gefreut. Ihr Engagement, ihre Energie und gelebte Fachlichkeit, ihr Humor und ihre Kreativität begleiten uns in unserer künftigen Arbeit. Im *Journal Supervision* (3/2012) erschien ein Nachruf von Helmut Reiser (Anhang I).

Nach der Würdigung war Zeit, eigene Gedanken zum Gedenken an Janny Wolf-Hollander mitzuteilen.

3. Einführung in das Thema

Um die Teilnehmer auf das Thema einzustimmen, begannen wir mit einer Einführung.

Zum Thema

Das Thema dieser Tagung heißt: *Wirklichkeit oder Dichtung? Zugänge zur vorgestellten Organisation in der Lehrsupervision.*

Wir befassen uns mit Geschichten über Organisationen im Untersuchungsraum der Lehrsupervision, die sich als über die Berichte von Lernsupervisand und SIA vermittelte 'Realität' präsentieren.

Das führt zu folgenden Fragen:

- Inwieweit sind sie eine Form von Wirklichkeitsvermittlung?
- Oder findet eine Überformung statt?
- Ist es möglich die Organisation des Lernsupervisanden in der Lehrsupervision zu verstehen?

- In wieweit wird dieses Verstehen von Wirklichkeit beeinflusst und inwieweit von Dichtung?

Lehrsupervision

Die Tagung richtet den Blick auf den Gegenstand der Lehrsupervision.

Da berichtet der SIA über seine professionellen Anliegen und Themen. Und da steuert der Lehrsupervisor die Bearbeitung dieses - im Blick auf den erwünschten Lernprozess des SIAs. Welche Rolle spielen dabei das Verstehen und Bedeutung-Geben der Beteiligten? Und welche ihr jeweiliger Referenzrahmen?

Ins Zentrum der Untersuchung stellten wir den Darstellungs- und Verstehensprozess in der Lehrsupervision in Bezug auf die Lernsupervision und darin besonders das Verhältnis zwischen den manifesten sozialen Tatsachen und den darunter liegenden Bedeutungen von der Organisation des Lernsupervisanden.

Beschränkte Sicht der Lehrsupervision

Die Lehrsupervision ermöglicht nur eine begrenzte Sicht auf die von den SIAs durchgeführte Lernsupervision. Sie ist nur virtuell anwesend. Sie ist nur eine Realitätsvorstellung, eine Realitätskonstruktion, nicht ein Abbild der Realität.

Wie der SIA seine Lernsupervision faktisch gestaltet, was darin geschieht und in welchem Organisationskontext seine Supervisanden arbeiten, das kann der Lehrsupervisor nur vermittelt durch den SIA wahrnehmen. Auch das, was der Lernsupervisand dem SIA von seiner Arbeitsrealität und Organisation vermittelt, ist dem Lehrsupervisor nur zugänglich durch den SIA.

So ergibt sich ein Filterprozess mit Modifikationen und Verwandlungen der Berichte. Auf Grund seiner Funktion und der damit definierten Position, hat der Lehrsupervisor faktisch nur eine beschränkte Sicht auf das Geschehen in und auf den Inhalt der Lernsupervision.

Infolgedessen ist der Raum der Lehrsupervision gekennzeichnet von Bedrohungen und Bedrohlichkeiten: Wer weiß worüber es 'wirklich' geht? Wie ist das Verhältnis von subjektiver Wahrheit (innere Realität) und Wirklichkeit (äußere Realität)? Welche Widersprüchlichkeiten stecken darin?

Der Lehrsupervisor muss den Untersuchungsraum offen halten, um in der Bearbeitung die Gewichte von Wirklichkeit, von interpretativer Wahrnehmung und (un-)bewusstem Referenzrahmen auseinander zu nehmen und als unterschiedliche Perspektiven in Wechselwirkung zu bearbeiten.

Daraus entstehen folgende Fragen:

- Wie ist die Sicht des Lehrsupervisors auf die Organisation, die ihm durch den SIA vermittelt wird?
- Was macht der Lehrsupervisor in der Lehrsupervision mit den vom SIA erzählten Geschichten zur Organisation seiner Lernsupervisanden?
- Was macht der SIA in der Lernsupervision mit der von seinem Lernsupervisanden vorgestellten Organisation?

Organisation der Lernsupervisanden als Inhaltsaspekt in der Lern- und Lehrsupervision

Die Thematik des Lernsupervisanden hat immer auf irgendeine Weise die Organisation als Kontext seiner beruflichen Arbeit.

Unter dem Fokus dieser Tagung beschäftigen uns dabei folgende Fragen:

- Was versteht der (Lehr-)Supervisor von den möglichen Realitäten ('faktische Realität der Organisation') in diesem Vermittlungsprozess?
- Was kann er sich davon vorstellen?
- Durch welche Bilder von Organisation werden (Lehr-)Supervisoren (un-)bewusst beeinflusst?
- Auf Grund welches Referenzrahmens interpretiert und bewertet er das Berichtete? Welchen Einfluss nehmen das Bild von der 'idealen Organisation' und eigene Erfahrungen mit Organisation? Welche Konsequenzen hat das für die Gestaltung des Lernprozesses?
- Wie lassen sich Perspektiven und Handlungsspielräume im Rahmen der Lehrsupervision erweitern?

Zwei Dimensionen: Inhalt und Vermittlung/Erkenntnisgenerierung

Neben der Inhaltsdimension (Organisationswirklichkeit und -bild) spielt eine zweite Dimension eine

Rolle: die *Dimension des Vermittlungsprozesses*. Dies kann angesehen werden als ein erkenntnisgenerierender Prozess, wobei sich im diskursiven Vorgehen objektive und subjektive Realitäten vermischen und sich Vermittlung in Überformung verwandelt.

Diese führt zu folgenden Fragen:

- Wie entschlüsseln (Lehr-)Supervisoren den vermittelten Organisationskontext und dessen Einfluss auf das Verhalten der Supervisanden des Lehrsupervisanden?
- Wie können SIAs lernen, diese Einflüsse besser wahrzunehmen und dies für die berufliche Entwicklung und Tätigkeit ihrer Supervisanden adäquat zu nutzen?

Ziel der Tagung

Gemeinsam eine Facette der Lehrsupervision zu erforschen, insbesondere:

- Wie spielt die Organisation als Kontext des Handelns der Lernsupervisanden eine Rolle als Lerngegenstand in der Lehrsupervision?
- Wie behandeln Lehrsupervisoren den Umstand, dass sie mit der vom SIA Wiedergabe von der erzählten Geschichte des Lernsupervisanden im Kontext von dessen Organisation zu tun haben?
- Wie können die Handlungsspielräume größer werden?

Dies sind wichtige Fragen für die Weiterentwicklung von Funktion und methodischem Vorgehen in der Lehrsupervision.

4. Weitere Kontaktaufnahme mit dem Thema

Unter der Themenvorgabe *'Begegnung mit dem unsichtbaren Lernsupervisanden meiner Lehrsupervisanden und ihrer Organisationen'* wurden in vier Untergruppen Erfahrungen und Geschichten ausgetauscht.

5. Wie vermittelt sich Organisation in der Lehrsupervision

Vermittlung verschiedener Wirklichkeitsebenen

An Hand eines Handout (Anhang II und III) wurden folgende Wirklichkeitsebenen präsentiert, die in der Lehrsupervision erscheinen.

Wirklichkeit 1 ist die Realität eines Organisationsteilnehmers - Mitarbeiter oder Leitungsinhaber. Diese Realität wird vom jeweiligen (Lern-)Supervisanden auf eigene Art und Weise erfahren. Wenn diese Erfahrung aus der Arbeitssituation in der (Lern-)Supervision berichtet wird, ist diese inhaltlich schon anders als in der ursprünglichen, realen Erfahrung (Wirklichkeit 2). Auch die Berichte von Kollegen davon, wären anders gestaltet.

In seiner Berichterstattung in der Supervision vermittelt der (Lern)Supervisand auch sein Bild von der Organisation als wichtigem Teil seines Kontextes.

Beim Anhören kreiert der SIA sein Bild von der Organisation seines Lernsupervisanden, wobei Interpretation, Identifikation und Projektion eine Rolle spielen.

Wenn der SIA das von ihm kreierte Bild der Organisation seines Lernsupervisanden in der Lehrsupervision präsentiert, verändert sich – wie wir annehmen - inhaltlich wieder etwas. (Wirklichkeit 3). Und auch der Lehrsupervisor muss ein Bild kreieren, bei dem Interpretation, Identifikation und Projektion Einfluss haben. In diesem Vermittlungsprozess entsteht eine Überformung der Organisation aus der Wirklichkeit 1.

Subjektive und objektive Realität

Falls der (Lehr-) Supervisor - oder SIA oder Supervisand - die persönliche subjektive Realität fokussiert und sie z.B. biografisch bearbeitet, gerät die objektive Realität, der Kontext also vorübergehend und möglicherweise auch endgültig aus dem Blickfeld der Erkenntnisgenerierung und der Entwicklung eines Steuerungsrahmens.

Wie also kann die objektive Realität einbezogen und anerkannt werden?

Reorganisation der Organisation ist z.B. ein unumgängliches Faktum, wie auch das Entlohnungssystem und die Hierarchie. Wie das erfahren wird, ist jedoch subjektiver Art und persönlich bedingt und deswegen unterschiedlich. Aber die Interpretation dieser Realitäten und wie sich jemand dazu verhält und damit umgeht, ist auch abhängig davon, inwieweit die harten Fakten einbezogen, untersucht und anerkannt werden. Infolgedessen verändert sich somit auch, was dem Organisationsmitglied an Konstrukten der eigenen Möglichkeiten in Bezug zu diesem Kontext zu Verfügung steht. Dadurch entwickelt sich eine identitätsstärkende Realitätskonstruktion.

Aufgabe von Lehrsupervision

Aufgabe von Lehrsupervision ist es, dass der SIA von dieser Art von Überformungen ein Bewusstsein entwickelt.

Sensibilisierung für die Organisationsdynamik als Aufgabe

Sensibilisierung für die Organisationsdynamik ist eine wichtige Aufgabe der (Lehr-)Supervision. Sie setzt sich aus der Wechselwirkung folgender Elementen zusammen: Struktur (Positionen) - Person - Beruf/Funktion/Rolle - Konzept (u.a. Ziele und Wertvorstellungen) - Aufgabe(n) - (Interaktions-) Verhalten.

Für alle diese Elemente gibt es - abhängig von Person, Rolle und Ebene usw. - unterschiedliche Vorstellungen, die miteinander interagieren, und das Verhalten der Organisationsteilnehmer steuern. Am Beispiel: Auf der Ebene der formalen Organisation gibt es ein festgeschriebenes Leitbild. Das Management betrachtet die Organisation als ein sozial-ökonomisches Unternehmen: *'Wir müssen wettbewerbsfähig sein.'* Die professionellen Mitarbeiter (!) sehen die Organisation als eine Einrichtung zur Hilfe und Unterstützung an: *'Wir helfen Menschen in Not.'*

Bilder von den unsichtbaren Klienten

Die Teilnehmer wurden eingeladen ihre eigenen Bilder von den unsichtbaren Klienten, die sie im Austausch in der Untergruppenarbeit gewonnen hatten, mit Hilfe dieses Schemas anhand folgender Fragen einzuordnen:

- Mit welchen Positionen haben wir/ich uns beschäftigt?
- Welches Bild von der Organisation des unsichtbaren Lernsupervisanden habe ich gewonnen?
- Was ist mir klar geworden (Erkenntnisse und Fragestellungen) oder was wird mir jetzt klar?

Einige Reaktionen

- Feldkompetenz hat Vor- und Nachteile. Nicht über Feldkompetenz zu verfügen, macht wohl den Prozess mühsamer, aber das bringt als Vorteil auch Vertiefung.
- Auffassungen, Vorstellungen aber auch Erfahrungen funktionieren nicht immer als Vorurteil. Aber wichtig ist dazu: zu wissen und nicht zu wissen; zu verstehen und nicht zu verstehen.
- Fördernd ist das Handhaben einer Spannung zwischen Verstehen und Nicht-Verstehen. Z.B. *'Was für Probleme haben Sie mit ihrer Leitung?'* *'Seit wann?'* *'Und die Kollegen, wie erfahren Sie diese Leitung?'* *'Und wie erfahren die Kollegen Sie?'* *'Was würde die Leitung selber hier über Sie erzählen?'* (zirkuläre Fragestellungen).
- Wenn der (Lehr-) Supervisor die Organisation auf irgendeine Art und Weise kennt (z.B. er hat da vorher gearbeitet oder hatte davon früher schon Supervisanden oder er arbeitet in einer anderen Abteilung, gehört jedoch der gleichen Organisation an), dann ist es wichtig als Lehrsupervisor:
 - sich nicht verführen zu lassen, sondern Distanz zu wahren;
 - Reflexionsvorgänge portioniert zu ermöglichen;
 - zu ermöglichen, dass dem SIA Parteilichkeit in ihrer (Dys-)Funktionalität bewusst wird und dass er lernt dies aus der Perspektive der Allparteilichkeit zu bearbeiten.
- Was versteckt sich hinter den Fassaden? Der Lehrsupervisor kennt die Organisation von außen und hat das Bild einer guten Organisation. Dagegen erzählt der Lernsupervisand von eigenen Erfahrungen, die dazu im Widerspruch stehen. Der Lehrsupervisor erschrickt darüber.
- In der Organisation gibt es eine destruktive Dynamik: Das Management meint, die Mitarbeiter haben Schuld daran und die Mitarbeiter beschuldigen das Management.

- Der Lernsupervisand erzählt in der Supervision: *‘In unserer Organisation werden 50 Kollegen entlassen. Und alles wird sachlicher‘.*
Der SIA berichtet in seiner Lehrsupervision: *‘Es gibt viel Unruhe in der Organisation meines Supervisanden.‘*
Der Lehrsupervisor sagt zum SIA: *‘Vielleicht ist diese Organisation am Zerfallen. Diese Art von Organisation hat es heutzutage schwer zu überleben.‘* (Seine eigenen Erfahrungen mit der Art von Organisation bekommt konzeptionelle Steuerungsmacht).
Der SIA nimmt sich vor, seinem Lernsupervisanden Schutz zu bieten gegenüber einer mitarbeiterfeindlichen Organisation und sagt zu seinem Lehrsupervisor: *‘Danke, ich glaube ich komme hiermit weiter und traue mich das zu.‘* (Er will sich gegenüber dem Lehrsupervisor gerne als stark präsentieren).
Diese Sequenz macht deutlich dass der Lehrsupervisor über eine große Beweglichkeit verfügen muss, und diese in klare Nachfragen bezüglich der Mitteilungen des SIA umsetzen muss.

6. Vorbereitung von Szenen

Drei Untergruppen bereiteten Lehrsupervisionsszenen vor, in denen das Thema Organisation eine Rolle spielt, um sie im Plenum in darstellender Form zu präsentieren.

7. Vorstellung und Bearbeitung der Szenen

Leitfragen für die Erkenntnisgenerierung der Szenen waren:

- Was wurde vom SIA in der Lehrsupervision erzählt?
- Auf welche Überformungsebene hat der Lehrsupervisor den SIA fokussieren lassen?
- Welches Verständnis von der Organisation des (unsichtbaren) Lernsupervisanden hat der SIA präsentiert?
- Welchen Einfluss hat der Lehrsupervisor darauf genommen?
- Wie war der Verstehensprozess des Lehrsupervisors?
- Welcher Steuerungsrahmen für die Lernsupervision hat der SIA gewonnen (das transformierte Bild)?

Szene 1

Supervisandin

ist Sozialarbeiterin in einer Jugendhilfeeinrichtung. Sie wird in eine andere Abteilung versetzt. Sie ist darüber empört und enttäuscht über die Gerechtigkeit gerade dieser Hilfeorganisation. Sie hat Bedürfnis nach einem Supervisor, der ihr Schutz bieten kann.

SIA

ist Kollege in der gleichen Organisation und Betriebsrat. Er kennt die Abteilung des Lernsupervisanden aus eigener Erfahrung, weil er war ehemals dort tätig war. Er will seine Kollegin gerne schützen. Er meint, er kann sehr gut seine Rollen als Kollege, Betriebsrat und interner Supervisor trennen.

Lehrsupervisorin

Sie hat eine gleichartige Situation vor 20 Jahren erlebt. Sie kann sich die Kränkung der Lernsupervisandin gut vorstellen und ist auch empört. Sie findet die Rolle des Betriebsrats in dieser Art von Konflikt sehr wichtig.

Erkenntnisse

- Die Identifikation sowohl des SIA als auch der Lehrsupervisorin verursacht Geschlossenheit auf allen drei Positionen. Der SIA fragt nicht nach den ‘weshalb’ der Versetzung in die andere Abteilung: Welche Organisations-, Funktions-, Kompetenz- und Personenaspekte spielen eine Rolle?
- Es wäre wichtig gewesen, dem SIA in der Lehrsupervision dazu zu verhelfen, seine Positionen zu entdecken und aufzuklären:
 - Wie sieht er das Verhältnis zwischen seiner Rolle als Betriebsrat, SIA und Kollege?

Und wie fließt das in sein Verhalten als Supervisor hinein?

- Welches Bild von der Supervisorenrolle und vom Supervisorenverhalten übernimmt er von seinem ehemaligen Supervisor?
- Welchen Appell richtet die Supervisandin an den SIA? Sie bespricht eine Thematik die den SIA als Betriebsrat berührt.
- Was als Wahrheit angenommen wird (von allen drei Positionsinhabern), ist nicht deckungsgleich mit der komplexen Realität. Wie handhabt ein Lehrsupervisor diese Vermittlungsdynamik und wie lässt er diese augenscheinliche Wahrheit von seinem SIA entdecken und differenzieren? Und wie hilft er dem SIA, ein angemessenes Erkenntnisbewusstsein zu entwickeln?

8. Abschluss des ersten Tages

Die Arbeit des ersten Tages wurde im Plenum mit einer Blitzlichtrunde abgeschlossen: *‘In wenigen Worten eine Rückmeldung bezüglich der gemeinsamen Arbeit heute.’*

Gesagt wurde u.a.:

‘Erstaunlich, wie schnell wir als Kollegen (wieder) in Kontakt gekommen sind.’

‘Gut dass die komplizierte Wirklichkeit der Lehrsupervision offen gelegt worden ist und dass die Berichterstattung des SIA nicht eindeutig ist.’

‘Ganz Toll!’

‘Stanislav Leč hat gesagt: “Ich hoffe, dass dem Irrtum ein Fehler unterläuft.”

9. Fortsetzung: Vorstellung und Bearbeitung von Szenen

Im Plenum wurden die vorbereiteten Szenen 2 und 3 dargestellt und bearbeitet.

Szene 2

Supervisand

Ein Pfarrer war wütend auf eine ehrenamtliche Mitarbeiterin, die mit roten Schuhen in der Leitung eines Gottesdienstes beteiligt war.

SIA

erzählt darüber in einer Balint-Gruppe. Er erklärt den Hintergrund für das Verhalten seines Supervisanden, das er bestätigt: *‘Sie sagen ihr, was sie zu tun hat.’*

Balintgruppenleiter (Lehrsupervisor)

hat selber ein Amt in der Kirche und äußert dem SIA gegenüber, wie ein Lutheraner sich zu verhalten hat, und bestätigt die Stellungnahme des SIA.

Erkenntnisse

- In der Wirklichkeit des Falls (Ebene 1) gab es eine heftige Konfrontation zwischen dem Pfarrer und der ehrenamtlichen Mitarbeiterin. Die Emotionalität der Auseinandersetzung stand im Vordergrund.
- In der Lernsupervision konfrontiert der SIA seinen Supervisanden und er bietet Hilfe und Aufklärung an. Er geht dabei von seiner eigenen Vorstellung über die hierarchischen Verhältnisse (Struktur der Organisation seines Supervisanden) aus, ohne diese zu explizieren oder zu befragen und von seinen Supervisanden beschreiben zu lassen. Beispiele aus seinen Interventionen: *‘Was macht Sie wütend?’* und *‘Sie sollen ihr sagen, was sie zu tun hat.’*
- In der Lehrsupervision (der Balint-Gruppe) wurde vor allem auf die Emotionen des Lernsupervisanden fokussiert und auf Wertvorstellungen, wie man sich verhalten soll. Dem Kontext und dessen Struktur wurde keine Beachtung geschenkt. Das Verhältnis der Positionen (Pfarrer und - unentbehrliche - ehrenamtliche Mitarbeiterin), die Frage nach der Verantwortlichkeit - wofür und mit welchem Grund - und das Konzept der Organisation, das von der Mitarbeiterin in ihrem Verhalten vertreten werden soll, blieben außer Acht. Deshalb hat der SIA nicht gelernt, diese Aspekte der Organisation und ihre Wirkung mit seinem Lernsupervisand aufzuarbeiten.
- Für den Interventionsprozess in der Lehrsupervision wäre folgendes zu beachten:

Selbstverständlich wird im Anfang Raum geboten, Emotionen zu äußern: *‘Was hat der SIA erlebt? Was der Supervisand?’* Danach folgt die Beschreibung dessen, was der Lernsupervisand berichtet hat und wie der SIA damit umgegangen ist?

Dem folgen als nächste Schritte:

1. Fokussierung auf die Aufklärung: *‘Was ist faktisch geschehen?’ ‘Wie sah das faktische Verhalten der Beteiligten in der Interaktion konkret aus?’ ‘Wie ist das Verhältnis ihrer Positionen im Organisationskontext?’*
2. *‘Welche (Be-)Deutungen könnte es geben?’*
3. *‘In welchen Verhältnis steht das Verhalten zu ihren Positionen?’ ‘Welches Verhalten ist in dieser Konstellation erwünscht oder notwendig?’*
4. *‘Wie könnten die Akteure darüber ins Gespräch kommen?’*
5. *‘Was fehlt dem SIA und was braucht er, um seinen Lernsupervisanden entlang dieser Fragen zu führen?’*
6. *‘Was nimmt der SIA sich vor, seinem Lernsupervisanden gegenüber zu realisieren?’*

Diese Vorgehensweise ähnelt der Struktur einer Fuge in der Musik: Exposition des Themas - Entwicklung (Bearbeitung) - Rekapitulation (neue Perspektive).

- Organisation ist ein überpersönlicher Begriff. Sich zur Organisation zu verhalten, hat eine emotionale Dimension, erfordert aber auch eine rationale Besinnung, um zur Positions- und Verhaltensklärung zu kommen. Position und Verhalten im Rahmen einer Organisation kann man nicht auf der Basis familiärer Muster bezüglich Werte und Verhalten gestalten.

Szene 3

SIA

Hat eine Stelle als Dozentin in einer Ausbildung für agogisch-berufliche Arbeit. Innerhalb dieser Ausbildung erteilt sie Studenten als SIA Supervision. In der Lehrsupervision klagt sie: *‘Ich habe große Mühe mit dem Supervisionskonzept, das in dieser Ausbildung betrieben wird und mit den Anforderungen, die an mich gestellt werden. Es ist eine Art Praxisberatung, keine Supervision. Es ist total im Widerstreit, mit dem, was ich in der Supervisionsausbildung lerne.’*

Lehrsupervisorin

Die Lehrsupervisorin soll die SIA zwischenzeitlich beurteilen und stellt fest, dass die SIA bisher in der Lehrsupervision sich nur über die Supervisionsauffassung und -praxis ihres Instituts beklagt hat und die Art und Weise, wie sie die Supervision handhabt, überhaupt nicht präsentiert hat. Sie erlebt ein Dilemma: Wie mache ich der SIA klar, dass sie in der Lehrsupervision - und virtuell in der Lernsupervision auch - unzureichend ist, und wie kann ich fördern, dass sie sich als Supervisorin entwickelt?

Erkenntnisse

- Die SIA fühlt sich - als Opfer - doppelt gekränkt: sowohl von ihrer Organisation (inklusive der Kollegen und ihren Supervisanden), weil sie erfährt, dass sie die Supervision nicht auf die Weise durchführen darf, wie sie sie in ihrer Supervisionsausbildung lernt und wie auch ihre Lehrsupervisorin von ihr verlangt, als auch von ihrer Lehrsupervisorin, weil diese nicht ihre Probleme mit ihrer Organisation anerkennt und ihr keine Unterstützung bietet, damit konstruktiv umzugehen.
- Obwohl es Aufgabe der Lehrsupervisorin ist, den Fokus der SIA auf die Art und Weise der Durchführung ihrer Lernsupervision zu lenken, ist es in dieser Situation nötig, zuerst den Konflikt mit der Organisation ernst zu nehmen und zu bearbeiten. Damit wird die Anerkennung des Konflikts ausgesprochen und die Lehrsupervisorin vermeidet die Täter-Position (Karpman: Drama-Dreieck). Mit diesem Vorgehen könnte für die SIA der Raum geschaffen werden, um zu untersuchen, welche Möglichkeiten es innerhalb der Begrenzungen ihrer Organisation gibt, Supervision in der Weise zu realisieren, wie sie es in ihrer Supervisionsausbildung lernt. Wenn es dafür keine Möglichkeit gibt, dann kann diese Lernsupervision nicht anerkannt werden. Das muss die Lehrsupervisorin deutlich

machen. Die SIA müsste sich eine andere Lernsupervision organisieren, möglicherweise außerhalb der Organisation, in der sie angestellt ist. Damit stellt sich die grundsätzliche Frage der Kontraktierung der Lehrsupervision und speziell die der Anerkennung der Lernsupervisionspraxis.

10. Wie kann sich die Berichterstattung der Wirklichkeit der Organisation nähern?

Im Austausch wurden Interventionsmöglichkeiten genannt, die die Organisationswirklichkeit in der Berichterstattung stärker in den Vordergrund kommen lassen. Sie sind hier zusammengefasst.

- Der Supervisand kann eingeladen werden, den Kontext seiner Erfahrung aus verschiedenen Perspektiven zu beschreiben. Damit wird seine eigene Sicht und die von anderen Akteuren (Kollegen, Positionsinhabern, aber auch von Teams, Abteilungen, der Organisation und von Klienten/Kunden) klar und wie sie sich zueinander verhalten. Mögliche Interventionen dazu könnten sein: Lernsupervisand: *'Ich habe einen guten Kontakt mit der Leitung!'* Lehrsupervisor: *'Und ... mit den Kollegen ...?'* Oder: *'Das ist ihr Bild von ihrer Organisation. Was würden ihre Kollegen/die Leitung hier über die Organisation berichten?'*
- Darüber hinaus kann der Supervisand aufgefordert werden, diese Beschreibungen wiederum aus verschiedenen Rollen und Positionen zu kommentieren (zirkuläres Vorgehen).
- Ein Organigramm oder eine bildliche Darstellung zur Berichterstattung könnte die Organisationswirklichkeit in den Vordergrund holen, um sie genauer zu untersuchen, z.B. Funktionen, Rollen und Relationen.
- Auch eine Aufstellung mit Interaktion zwischen den Positionen könnte dazu dienen.
- Nach Schlüsselwörtern zur Organisation und den organisatorischen Verhältnissen kann gefragt werden.
- Metaphern können genutzt werden, um die Kultur der Organisation in den Blick zu bekommen.
- Eine Differenzierung der verschiedenen Rollen und ihrer Relationen und ihre Analyse kann hilfreich sein.
- Die Differenzierung des Themas hat eine wichtige Steuerungsfunktion: z.B. *'Wovon sprechen sie jetzt - von ihrer subjektive Erfahrung mit ihrer Organisation oder von den vorgegebenen äußeren Rahmenbedingungen? Was können sie über letztere mitteilen?'*
- Zum Verstehen der Kompetenzentwicklung des SIAs kann der Lehrsupervisor:
 - vermittelt Wahrnehmen wie der SIA folgende Aspekte handhabt:
 - Wie er seine Rolle als SIA in der Lernsupervision gestaltet.
 - Was sein Lernsupervisand an Themen einbringt.
 - Welche Bedeutung er den Themen und dem Verhalten seines Lernsupervisanden beimisst.
 - unmittelbar wahrnehmen:
 - Wie der SIA dies alles erzählt.
 - Wie er sich in der Lehrsupervisionssituation verhält und seine Rolle als SIA gestaltet.
- Der Lehrsupervisor kann sich fragen:
 - Was verstehe ich davon wirklich?
 - Was kann ich mir vorstellen (auf Grund wovon? Z.B. auf Grund eigener Erfahrungen, Erkenntnisse usw.)?
 - Welche Bedeutungen gebe ich dem und warum? (Identifikationen, Projektionen, überprüfbare Fakten usw.)

11. Erkenntnisse aus der Arbeit in Untergruppen

In Untergruppen wurden während der Tagung gewonnene Erkenntnisse anhand folgender Fragen ausgetauscht und formuliert:

- Welche Erkenntnisse habt ihr gewonnen bezüglich:
 - der Organisation als Inhalt von Lehrsupervision?
 - des erkenntnisgenerierenden (Aufklärungs-) Prozesses?
 - der Interventionen für einen Steuerungsrahmen?

- Welche offenen Fragen zur weiteren Untersuchung des Themas gibt es?

12. Abschließender Austausch

Für einen Austausch der Untergruppenergebnisse gab es nicht genügend Zeit. Mit folgendem Impuls wurde die Tagung abgeschlossen: *'Wie habt ihr das Thema erlebt und was könnte das für eure Praxis und das Verhalten als Lehrsupervisor bedeuten?'*

Es gab folgende Rückmeldungen:

• Zum Thema

- Die Rollenspannung für die Rollenträger wurde sichtbar.
- Es ist mehr bewusst geworden von der Komplexität von Organisationsverhalten.
- Durch die mehrperspektivische Betrachtung hat meine Kontextsensitivität zugenommen.
- Das sich Öffnen für das Verstehen der Organisationskultur erleichtert das wirkliche Verstehen der berichteten Erfahrungen des Supervisanden, weil sie damit Kontext bekommen.
- Wie wichtig es ist, den (Lehr-)Supervisanden dein Nicht-Verstehen zu bieten. Die verschiedenen - oft verborgenen - Facetten wie z.B. die Wechselwirkung von Akteur-Organisations-Kontext können dann in der Supervision untersucht und reflektiert werden.
- Wenn Worte nicht befragt und unbesprochen bleiben, bleibt auch in Organisationen die Kommunikation unklar, was zu Missverständnissen führt.

• Zum Stellenwert der Tagung

- Ein faszinierendes Thema, woran wir sehr fruchtbar gearbeitet haben in einer lebendigen Gruppe.
- Gruppe und Thema total gut!
- In einer guten Atmosphäre gearbeitet.
- Die notwendige Übersetzungsarbeit von niederländischen Begriffen und Denken in die deutsche Sprache war für mich positiv anstrengend.
- Habe jetzt zum dritten Mal teilgenommen und erfahren, dass die Intensität der Tagung immer schneller verläuft.
- Ich schätze sehr die Ruhe und Zeit, Sachen anzuschauen und zu entdecken.
- Die gebotene Verlangsamung brachte Vertiefung.
- Viel gelernt an Demos und die Fachsprache.
- Ein Fülle von Kompetenz war anwesend.
- Wie Supervision unterschiedlich verstanden wird in NL, CH und D, und wie wir doch gemeinsam fruchtbar arbeiten können.

• Zur Tagungsleitung

- Dank für die fantastische Tagung!

13. Zum Schluss

Die Teilnehmer befürworten eine weitere Tagung, am liebsten in Frühjahr 2014.

Diskutiert wurde, wie die Zusammensetzung der Projektgruppe ergänzt werden könnte, um die künftige Arbeit zu sichern.

III. RÜCK- UND AUSBLICK

1. Rückblick

Die unter II.12 zitierten Aussagen der Teilnehmer illustrieren, dass die Tagung für ihre lehrsupervisorische Tätigkeit, für ihre Kompetenz und Identität wertvoll war. Das offene kollegiale Klima wurde als einzigartig erlebt, sehr geschätzt und genossen. Es gab neue Impulse für die lehrsupervisorische Arbeit.

Das Thema hat sowohl Bedeutung für die Gestaltung und Handhabung der Lehrsupervision, als auch für die Supervision selbst und dadurch wiederum für die Zielsetzung und Inhalte der Lehrsupervision. Die gewählte Vorgehensweise ermöglichte es, sowohl den erkenntnisgenerierenden Prozess der Lehrsupervision zu erhellen als auch aufzuklären, welche Funktion die Organisation als Inhalt der Lehrsupervision hat und das erfahrbar und benennbar zu machen. Die Handhabung dessen wurde auf der Handlungsebene untersucht und erprobt. Es wurden neue richtungsweisende Erkenntnisse für die (Lehr-)supervisorische Praxis.

Teilnehmerkreis

Die Teilnehmer sind als Lehrsupervisoren mit mehreren Ausbildungsinstituten in Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz verbunden. Damit wurde auch Diversität in der Ausbildungspraxis repräsentiert. Die internationale Zusammensetzung der Teilnehmergruppe war in vielfacher Hinsicht - fachlich und persönlich - ein Gewinn.

2. Ausblick

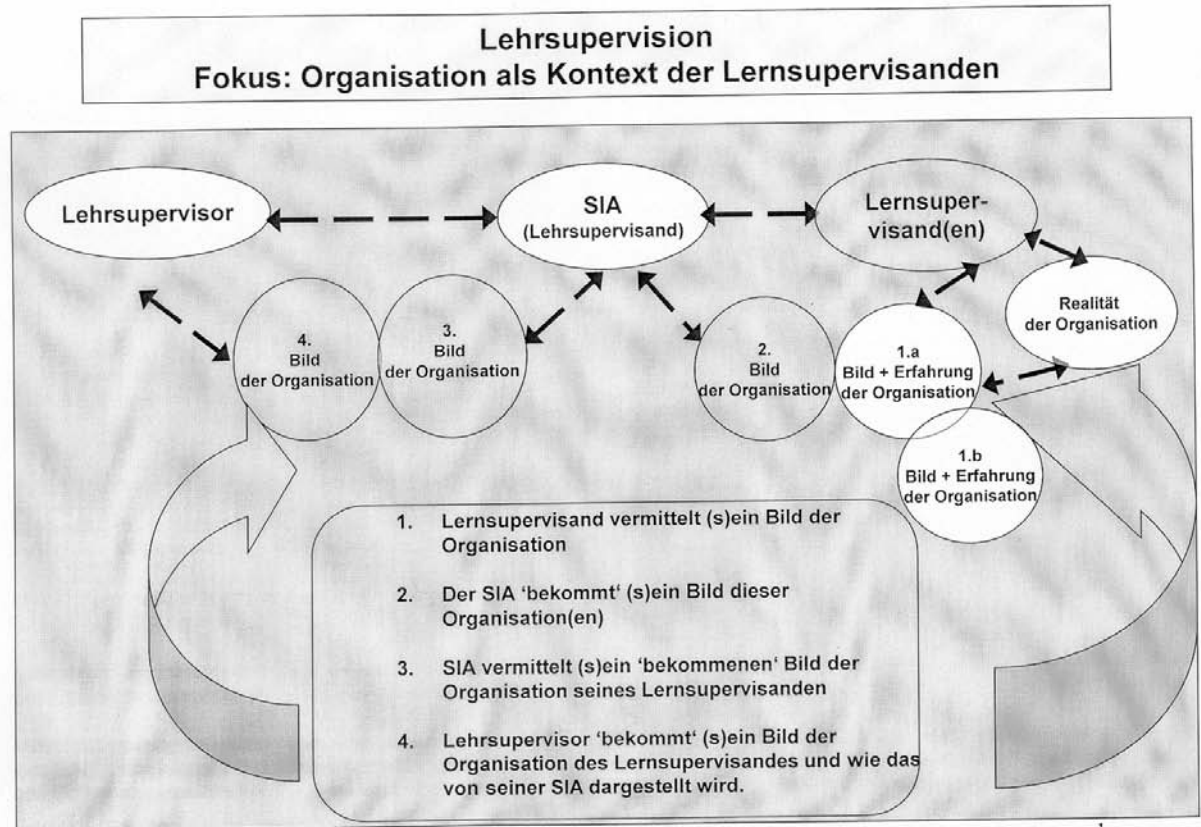
Diese Tagung war die fünfte Konferenz im Rahmen des Projekts Lehrsupervision, das die Projektgruppe des Vereins für Weiterbildung auf der Grundlage der TZI im Jahr 2008 begonnen hat. Auch diejenigen, die ihr Interesse bekundet haben, aber nicht teilnehmen konnten, ermutigten uns zur Weiterarbeit. Das Projekt wird im Jahr 2014 fortgeführt.

Die nächste Lehrsupervisorische Tagung ist geplant für den **4./5. April 2014**. Sie steht allen am Thema Lehrsupervision interessierten Kollegen offen. Nähere Informationen wird es bis November 2013 geben. Eine länder- und institutsübergreifende Teilnehmerschaft wird vorausgesetzt.

NACHRUF AUF JANNY WOLF-HOLLANDER (von: Helmut Reiser, Hannover, *Journal Supervision*, 3 / 2012



‘Am 20. Juli 2012 starb völlig unerwartet Janny Wolf-Hollander im Alter von 69 Jahren. Janny Wolf-Hollander hatte eine überragende Bedeutung für die Entwicklung der Themenzentrierten Interaktion und des Internationalen Ruth-Cohn-Instituts (RCI). Ihre fachliche Kompetenz war in vielen Bereichen der Arbeit mit TZI herausragend und nachgefragt. Insbesondere prägte sie das Verständnis von Supervision auf der Basis der TZI. 1990 startete sie mit einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen ein Ausbildungsangebot in Supervision auf der Grundlage der TZI, das ab dem zweiten Durchgang 1993 von der DGSv anerkannt wurde. 1992 beteiligte sie sich maßgeblich an der Gründung der Fachgruppe Supervision innerhalb des RCI, die stetig wächst und floriert. Janny Wolf-Hollander entwickelte Grundlagen und Facetten der supervisorischen Arbeit, die von vielen Kolleginnen und Kollegen übernommen und beschrieben wurden. So war sie nicht nur in der Ausbildung für Supervision eine Autorität, sondern auch im Kollegenkreis. Ihre absolute Geradlinigkeit und ihre Grundhaltung der Wertschätzung anderer Personen und der Neugierde für Neues und Fremdes führten in der konkreten Zusammenarbeit zu professionellen und persönlichen Lernprozessen. Ihr ausgeprägter Humor konnte selbst in stark belasteten Situationen noch einen versöhnlichen Blick auf die eigenen Beschränkungen werfen. Man konnte von ihr in der Zusammenarbeit viel Methodisches lernen und viel über sich und die Zusammenarbeit mit anderen. Die Verbindung von unbestechlicher Klarsicht und positiv gestimmter Heiterkeit, von Lebensfreude und Anteilnahme entsprach ganz den Vorstellungen der TZI, sich selbst und andere zu leiten. Janny Wolf-Hollander war ein Mensch, der durch praktisches Tun und persönliches Vorbild stilbildend wirkte, und der eine große Lücke hinterlässt. Ihr jahrzehntelanges Wirken für die TZI auch im Bereich der Supervision hat jedoch Früchte gebracht, die uns erhalten bleiben und für die wir dankbar sind.’



© Louis van Kessel (kesselvan.l@hetnet.nl – 2013)

1

VERMITTLUNG VON THEMATISCHEN WIRKLICHKEITEN IN DER LEHRSUPERVISION

Louis van Kessel (2013)

Wirklichkeit 1

(Wo die Supervisionsthemen aus den Arbeits-themen generiert werden/entstehen):

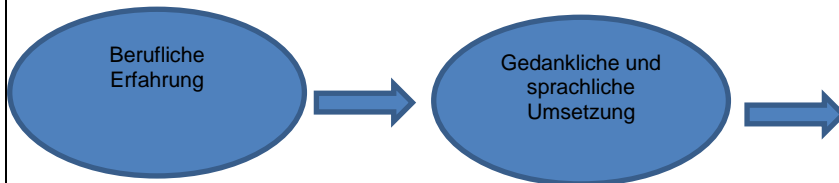
Lernsupervisand <--> Institution = die Arbeitssituation als Kontext der Themen des Lernsupervisanden.

Der Lernsupervisand erfährt die Organisation als Dimension seines Handelns, und misst diese Organisation dabei eine bestimmte Bedeutung zu.

Zum Beispiel

- 'Die Organisation erwartet dass ich im Kontakt mit meinen Klienten
- 'Wenn ich ..., lassen die Kollegen mich in Stich.'
- 'Ich werde von der Organisation schlecht behandelt, und brauche deswegen den Schutz meines Supervisors. Ich hoffe er bietet mir den.'

Hier findet schon ein erste Umformung der Realität und der direkten Erfahrung statt. Die Wirklichkeit (Kontext, Verhalten, Emotionen etc.) wird sprachlich und gedanklich vermittelt. Eine Vermittlung von Wirklichkeit die Steuerungseinfluss hat auf Erlebnis, Wahrnehmung, Verhalten, Auffassungen.



Wirklichkeit 2

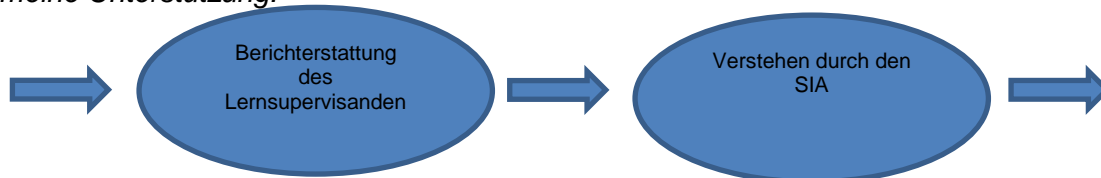
Lernsupervisand <--> SIA = Situation der Lernsupervision.

Die Lernsituation ist der zweite Umformungsort der Erfahrungen und Themen, und für die Zumessung von Bedeutungen an Organisation als Realität und Einflussfaktor.

Die früher erlebte und danach sprachlich und gedanklich vermittelte Wirklichkeit wird hier von neuem ergänzt durch Hinzufügungen vom Lernsupervisanden vermittelt und vom SIA verstanden. Es findet wieder eine Wirklichkeitsvermittlung statt.

z.B.

- Lernsupervisand: 'Ich kann das nicht, weil die Organisation, bzw. meine Leitung/ das Team,
- SIA: Der Lernsupervisand wird von der Organisation im Stich gelassen, und braucht deshalb meine Unterstützung.'



Wirklichkeit 3

SIA <- -> Lehrsupervisor = Situation der Lehrsupervision als dritter Umformungsort.

Was vermittelt der SIA, und was macht der Lehrsupervisor mit seinem Verstehen? Und wodurch wird sein Verstehen (und Verständnis) beeinflusst? Und welche Konsequenzen hat das für seine Interventionen, die zur Entwicklung eines (geänderten) Steuerungsrahmens für die Handhabung der Lernsupervision durch den SIA führen?

Zum Beispiel

SIA: 'Das Bild das ich von der Organisation meines Lernsupervisanden bekommen habe ('image building'): es ist ein typische Ausbeuterorganisation (Folge von Ärger + innerer Parteinahme). Zum Glück ist es mir gelungen, ihm gute Unterstützung zu bieten.'

Lehrsupervisor:

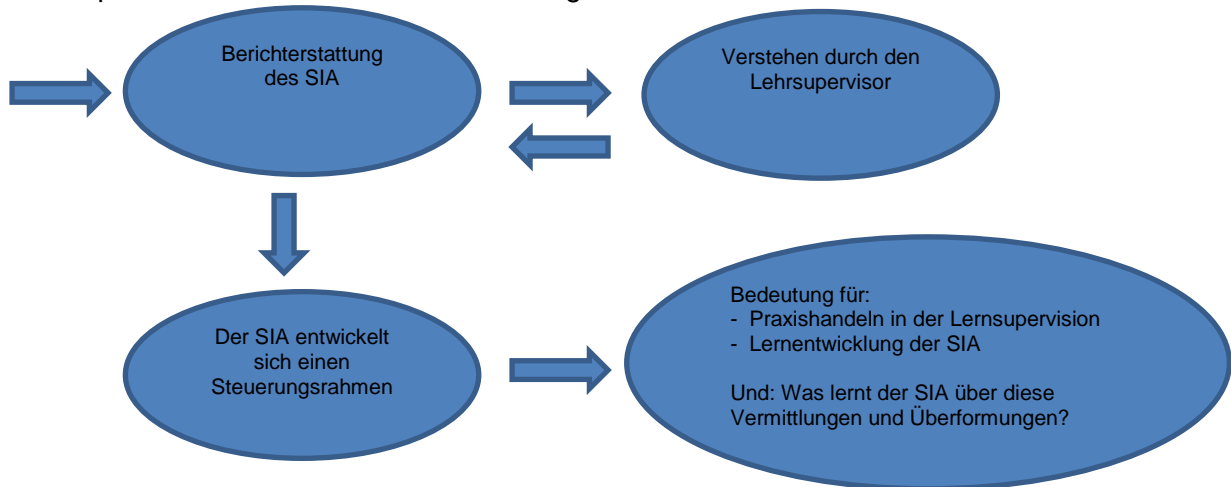
'Ich kenne diese Art von Organisationen. Wieder so eine!'

Oder:

'Worauf beruht dieses Bild? Was wissen Sie präzise von der Organisation. Können Sie das genau beschreiben?'

Zu Beachten sind in dieser Vermittlung die Rolle von:

- Berichterstattung < - - > Verstehen
- Referenzrahmen / Brille (hat Konsequenzen für Wahrnehmung < - - > Wirklichkeit)
- (Ir)Realität
- Phantasie, Dichtung, Images
- Deutung < - - > Bedeutung
- Identifikation - - > Parteilichkeit
- Projektion
- Gegenübertragung (*'Klar, diese SIA hat (noch) kein Verständnis von diese Art von Organisation.'*)
- Multiperspektivität: Untersuchungsraum offen halten
- Steuerungsrahmen und dessen Bedeutung für das (virtuelle) Praxishandeln in der Lernsupervision und für die Lernentwicklung des SIA.



Die Lehrsupervision muss diese Art von Überformungen bewusst machen und bewusst werden lassen!

Der Freiraum Lehrsupervision wird gekennzeichnet von Bedrohungen und Bedrohlichkeiten:

- Die Organisation des Lernsupervisanden ist nur virtuell anwesend. Es ist nur eine Realitätsvorstellung, eine Realitätskonstruktion, nicht ein Abbild der Realität.
- Wer weiß worüber es 'wirklich' geht? (Subjektive Wahrheit < - - > Wirklichkeit)

- Was steckt darin als Widersprüchlichkeit? (Innere < - - > äußere Realität).
- Auf welche Dimension wird fokussiert (Person < - - > Organisation/ Kontext), und welche Art Lernergebnis wird gefördert?

NOTIZEN ZUM THEMA ORGANISATION IN DER SUPERVISION

Louis van Kessel / 19. März 2013

[Inspiziert durch dem Lesen von: G. Irle (1997). Organisationsmetaphern. Anmerkungen zu einigen Organisationsvorstellungen in der Literatur zur Teamsupervision. In: Schwendenwein, J. (Hg.) (1997). *Supervision und Organisation*. Kassel, GHK, Beiträge zur Supervision, Band 11]

Organisationen

Sind sozial konstruierte Handlungs- und Erfahrungszusammenhänge:

Die Organisationsteilnehmer⁵ bewegen sich in einem sozialen Raum den :

- einerseits sie selber – mit einander (!) - gestalten als eine konkrete Arbeits- und Kooperationswirklichkeit (= Gruppen- und Psychodynamik);
- andererseits beeinflusst (und manchmal begrenzt) durch formale Strukturen und definierte Machtpositionen und Verhältnisse (= Macht- und Kontrollansprüchen) wird;
- und überdies durch Bedingungen (= Einflüsse) der Umwelt (politisch, sozial-ökonomisch, etc.).

Konkretes Rollenverhalten

Das konkrete Rollenverhalten der Organisationsteilnehmer wird beeinflusst:

- *Indirekt* (interpretativ rekonstruiert und/oder theoretisch angenommen) von:
 - ihren Stellenbeschreibungen;
 - organisationsstrukturellen Regelungen oder Bedingungen;
 - der konkreten Arbeitsaufgabe(n);
 - der kollegialen Umwelt und ihren Handlungserwartungen (= Interaktionsdynamik: Konkurrenz und Kooperation);
 - Erwartungen der Leitung.
- *Direkt* (als subjektives Entwurf) von:
 - der interpretativen Wahrnehmung der Aufgabe(n) und Situation (welche Deutungsmuster und Normen stecken dahinter?);
 - fachlichen/professionellen und persönlichen Kompetenzen;
 - persönlichen Ambitionen (= angestrebte Identitätskonzepte: wer will ich sein; wie will ich gesehen werden?);
 - der persönlichen Psychodynamik.

Oszillation zwischen Sichtbarem und Unsichtbarem

Eine Organisation oszilliert zwischen:

- Dem direkt beobachtbaren Verhalten und hörbaren Reden der Organisationsteilnehmer (= die informelle Organisation);
- Und einem nicht sinnlich wahrnehmbaren Ereigniszusammenhang, der nur in symbolisierenden, sprachlichen Deutungen und Rekonstruktionen existiert (= Formale Organisation).
Obwohl die formale Organisation attributiv auch wahrnehmbar ihren Ausdruck in Räumlichkeiten und in ihrer Ausstattung findet.

⁵ Ich introduziere hier die Terminus *Organisationsteilnehmer* um damit sowohl die sogenannte Mitarbeiter, wie auch Leitungsinhaber auf allen Ebenen anzudeuten. Denn beide Gruppen sind im Dienst der Organisation und ihre Zielsetzung.

In sich ausdifferenziert

Durch Andersartigkeit und Abgrenzung der eigenen Identität (einer soziale Einheit / Organisationsteilnehmer) sind Organisationen in sich ausdifferenziert.

Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten

Organisationen sind charakterisiert durch Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten und bieten dadurch - neben Potential für Konflikte - die nötigen Spielräume für das interpersonelle und kollektive aushandeln von:

- (konkreten) Zielen;
- Professionellen Wertvorstellungen;
- Persönlichen Bedürfnisse;

Die Organisationsteilnehmer haben und benötigen (unerlässlich wegen unvorhersehbaren Arbeitsabläufen) Spielräume für flexible, kreative und situationsspezifische Handlungsvorgänge.

Erfahrene Wirklichkeit

Institutionelle Probleme und (notwendige und/oder mangelnde) organisatorische Bedingungen werden wahrnehmbar durch das, was die Organisationsteilnehmer als erfahrene Wirklichkeit ansehen und gestalten: auf der kognitiven, affektiven und in der Handlungs-Dimension.

Entscheidungsregelungen

Entscheidungsregelungen auf der operativen Ebene (gesetzt von einer Gruppe/oder Rollenträger unter Bedingungen organisierter Zusammenarbeit) müssen von der notwendigen Handhabung einer Sachaufgabe gerechtfertigt sein.

Die Organisationsstrukturellen Regeln definieren die Ziele und Aufgaben der Organisation (auf der strategischen Ebene) mit.

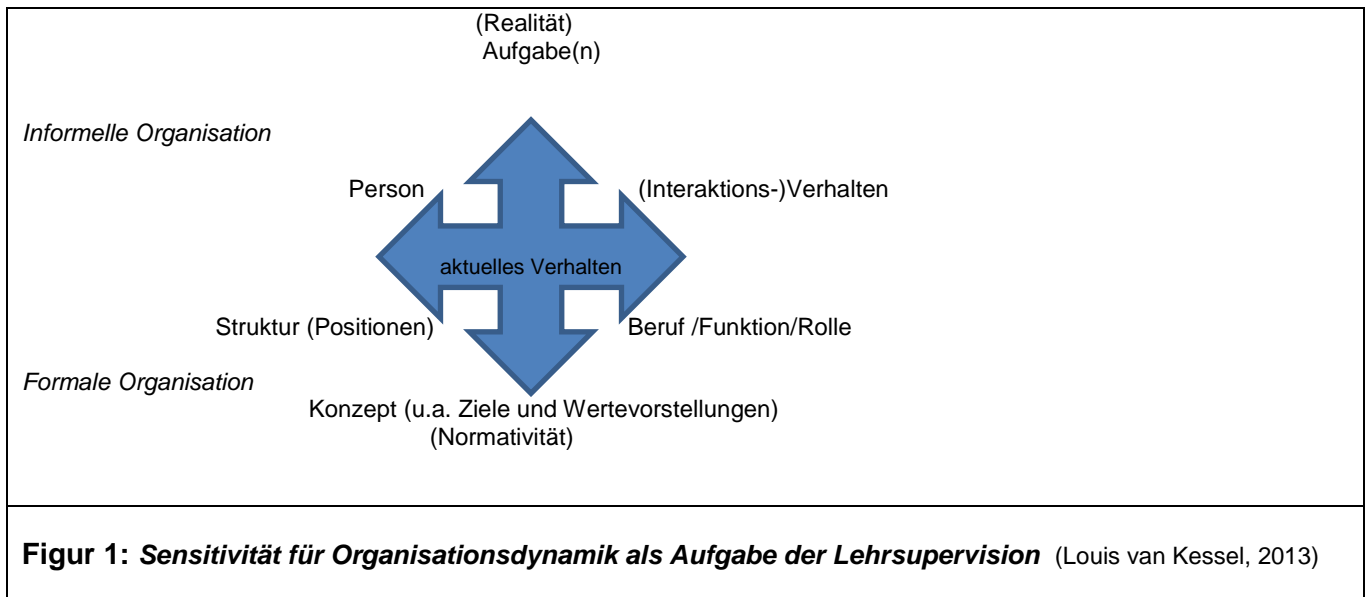
Supervision

- Supervision fängt an mit dem was an Thematik durch den Supervisanden - als sein Situationsdefinition und Gefühlslage - präsentiert wird.
- Für den Aspekt der Organisation muss der Supervisand die Wechselwirkung beachten können zwischen:
 - vorgegebenen Aufgaben und Struktur (Position und Funktion und ihre definierte Relation);
 - der Eigenart der Sachaufgabe und der dafür notwendigen organisatorischen Bedingungen und professionellen Kompetenzen;
 - den faktisch verfügbaren Kompetenzen einzelner Personen/Gruppierungen;
 - Beziehungsdynamik zwischen den Beteiligten.

Sensitivität für Organisationsdynamik als Aufgabe der Lehrsupervision

Dass ein SIA diese entwickelt, ist eine wichtige Aufgabe der Lehrsupervision. Sie setzt sich aus der Wechselwirkung von folgende Elementen zusammen: Struktur (Positionen) - Person - Beruf/Funktion/Rolle - Konzept (u.a. Ziele und Wertvorstellungen) - Aufgabe(n) - (Interaktions)Verhalten.

Für alle diese Elemente gibt es - abhängig von Person, Rolle und Ebene usw. - unterschiedliche Vorstellungen die mit einander interagieren, und das Verhalten der Organisationsteilnehmern steuern (Siehe Figur 1).



Spiegelungstheorem

Das Spiegelungstheorem (z.B. Kutter, 1993) kann nicht ohnehin als eine lineare, bruchlose Wirkungsbeziehung zwischen zeitlich-räumlich und funktional-institutionell getrennten Ereignissen unterstellt werden: Die Teamdynamik spiegelt immer auch die Institutionsdynamik oder die Beziehungskonstellation von Klienten(-gruppen) wieder.

Das Strukturdifferenzierungsprinzip muss berücksichtigt werden: Teams sind, bei aller Strukturähnlichkeit mit der übrigen Organisation nicht das Mikroskop, durch das der Beobachter die ganze Organisationswirklichkeit betrachten kann. Jedes Team, wie auch die Institution, kennzeichnet sich durch Andersartigkeit.

Literatur

Irle, G. (1997). Organisationsmetaphern. Anmerkungen zu einigen Organisationsvorstellungen in der Literatur zur Teamsupervision. In: Schwendenwein, J. (Hg.) (1997). *Supervision und Organisation*. Kassel, GHK, Beiträge zur Supervision, Band 11, 43-57.

Kutter, P. (1993). Basis-Konflikt. Übertragungs-Spaltung und Spiegel-Phänomene. Möglichkeiten und Grenzen einer psycho-analytischen Team-Gruppe. In: Bardé, B. & Mattke, D. (Hrsg.) *Therapeutische Teams*. Göttingen, Zürich.

LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM THEMA

Irle, G. (1997). Organisationsmetaphern. Anmerkungen zu einigen Organisationsvorstellungen in der Literatur zur Teamsupervision. In: Schwendenwein, J. (Hg.) (1997). *Supervision und Organisation*. Kassel, GHK, Beiträge zur Supervision, Band 11, 43-57.

Kessel, L. van (1995). Führungsaufgaben in Human Service Organizations (Executive competence in Human Service Organizations). In: *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management*, 2 /3, 243-251.

Schreyögg, A. & Ch. Schmidt-Lellek (2010). *Die Organisation in Supervision und Coaching*. VS Verlag für Sozialw. ISBN: 978-3-531-17104-3 (Print) 978-3-531-92173-0 (Online) 248 Seiten.

[Coaching und Supervision werden heute als "personenorientierte Beratungsformate in Organisationen" betrachtet. Dementsprechend müssen Coaches und Supervisoren in der Lage sein, neben den jeweiligen Personen auch die Organisation, in der die Menschen tätig sind, möglichst facettenreich in den Blick zu nehmen.

Zu diesem Zweck präsentiert das vorliegende Buch Texte, in denen konzeptionelle und praktische Anregungen zur Auseinandersetzung mit dem organisatorischen Kontext thematisiert werden. Das breite Spektrum der Beiträge umfasst z.B. neue Ansätze der Pfadforschung, Überlegungen aus der Netzwerkdebatte und systemtheoretische Positionen sowie Überlegungen zum Management virtueller Teams oder zur Entwicklung von Vertrauen innerhalb der Organisation. Die Autorinnen und Autoren berichten dazu aus unterschiedlichen Branchen und Organisationstypen.]

Voss, G., R Haubl, u.a. (2012). Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit: Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit. *Positionen, Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 2/2012.

ANHANG VI

VERÖFFENTLICHUNGEN IM RAHMEN DES PROJEKTS LEHRSUPERVISION IM FOKUS - LEHRSUPERVISION IN ENTWICKLUNG

Dinger, W., Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J. (2009). Lehrsupervision in Entwicklung. Ein Tagungsbericht. *DGSv aktuell* (2009), 2, S.25.

Dinger, W., Kessel, L. van & J. Wolf-Hollander (2011). Kollegialität, Rivalität, Konkurrenz. Ein Projektbericht. *Journal Supervision*, (2011),2, S.25.

Dinger, W., Kessel, L. van & J. Wolf-Hollander (2012). Delikate Dreiecke. *Journal Supervision*, (2012) 2, S. 24.

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (2009). *Lehrsupervision im Fokus. Funktion - Konzeption - Organisation - Gestaltung. Ein Projekt des Vereins für Weiterbildung in Supervision.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
http://www.supervisionsausbildung.net/projekt_lehrsupervision.htm

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (2009). *Bestandsaufnahme von Lehrsupervision in Europa.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
<http://www.supervisionsausbildung.net/Bestandsaufnahme%20von%20Lehrsupervision%20in%20Europa.pdf>

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (Projektgruppe Lehrsupervision) (2009). *Tagung Lehrsupervision 2008, Kronberg/Taunus BRD. Ergebnisbericht.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
<http://www.supervisionsausbildung.net/documents/LSVTagung-2008.TAGUNGSBERICHT.pdf>

Kessel, L. van (2009). *Bibliographie zur Lehrsupervision.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.

Kessel, L. van, W. Dinger, J. Wolf-Hollander (2010). Selbstreflexivität als Aufgabe von Lehrsupervision (2009): Ein Projektbericht. *DGSv aktuell* (2010), 1, S.25.

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (2009). *Tagung Lehrsupervision 2008 Kronberg/Taunus BRD. Ergebnisbericht.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
<http://www.supervisionsausbildung.net/Bibliographie%20zur%20Lehrsupervision.pdf>

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (2010). *Tagung Lehrsupervision 2009. Entwicklung von Selbstreflexivität als Aufgabe von Lehrsupervision. Tagungsbericht.* Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
http://www.supervisionsausbildung.net/documents/Lehrsupervision2009_Tagungsbericht.pdf

Kessel, L. van, W. Dinger, J. Wolf-Hollander (2011). *Tagung Lehrsupervision 2010. Kollegialität, Rivalität, Konkurrenz. Tagungsbericht.*
http://www.supervisionsausbildung.net/documents/LSVTagung_2010_Bericht_000.pdf

Kessel, L. van, W. Dinger, J. Wolf-Hollander (2012). *Tagung Lehrsupervision 2011.*

