

# supervision

MENSCH ARBEIT ORGANISATION



## AUF DEN SCHULTERN VON RIESEN

THEORIE ALS BASIS PROFESSIONELLER SUPERVISION

**Ronny Jahn,  
Mirjam  
Weigand**

Diplomatische Bemühungen im Krisengebiet zwischen Theorie und supervisorischer Praxis

**Thomas Loer**

Auxilium auxiliorum – Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision

**Dirk  
Bayas-Linke**

Alles beginnt mit einer Unterscheidung – Systemtheoretische Grundlagen für die supervisorische Praxis

**Michael  
Tiedtke**

Zur Attraktivität der luhmannschen „Theorie sozialer Systeme“ für „systemische“ Berater und mögliche Missverständnisse in ihrer Rezeption

**Karin Leven**

Gruppen-  
dynamik:  
eine Selbst-  
vergewisserung

**Ewald E.  
Krainz**

Zur aktuellen Situation der Gruppendynamik als Wissenschaft und als Praxis

**Andreas  
Nolten**

„Wo Es war, soll Ich werden“ Psychoanalyse aus der Perspektive eines Supervisors

**Adelheid  
Fiedler**

Wenn die Rolle nach Sinn sucht: Berührungspunkte zwischen Supervision und Seelsorge

DIE ZEITSCHRIFT FÜR BERATERINNEN UND BERATER

31. Jahrgang  
2<sup>20</sup>13



Ronny Jahn, Mirjam Weigand

## Diplomatische Bemühungen im Krisengebiet zwischen Theorie und supervisorischer Praxis

### Empfehlungen zur Lektüre dieses Heftes

Vielleicht waren wir naiv, vielleicht großenwahnsinnig, als wir uns entschlossen, dem Thema „Theorie als Basis professioneller Supervision“ eine Ausgabe dieser Zeitschrift zu widmen. Zwar ahnten wir Spannungen zwischen Theorie, in Form der Wissenschaft, und Praxis, in Gestalt der Supervision – deren Mächtigkeit hat uns jedoch überwältigt. Auch jetzt, da das Heft gedruckt vor uns liegt, haben wir für ein Gespräch – geschweige denn einen Diskurs – zwischen Wissenschaftlern und Supervisoren keine Gebrauchsanweisung parat. Der Sache nach kann es sie wohl auch nicht geben. Wenn wir dem Leser im Folgenden von einigen unserer Erfahrungen im Zuge der redaktionellen Arbeit – die uns immer wieder an die vermittelnde Hintergrunderarbeit von Diplomaten erinnerte – berichten und erläutern, welche Schlussfolgerungen wir aus diesen ziehen, dann im Sinne einer Empfehlung, die auf der (unbequemen) Reise durch theoretische Überlegungen zu Supervision mehr oder weniger Orientierung bieten kann.

Wie kamen wir überhaupt auf die Idee, uns mit den theoretischen Grundlagen der Supervision auseinanderzusetzen? Die Antwort ist: weil es uns notwendig erschien. Vordergründig wird wohl kein Supervisor bestreiten, theoretisches Wissen sei ein wichtiger Bestandteil der Professionalität, die ihn auszeichnet. Fragt der Laie den Professionellen, was denn Supervision von einem guten Gespräch unterscheidet, wird dieser antworten – ja was? Möglicherweise: die professionelle Haltung des Supervisors, die er vor allem durch Selbsterfahrung ausbilden konnte, sowie Fachexpertise im Sinne eines Theorie- und darauf aufbauenden Methodenwissens. Dass Supervision theorieelos sei, wird der Professionelle vehement bestreiten. Unter der Hand erleben wir indes oft anderes. Dann heißt es: „Wozu Theorie? Die hat mir noch nie etwas gebracht! Diese erbsen-

zählenden Professoren im Elfenbeinturm, was wissen die schon von der Praxis?“ Die Diskrepanz zwischen einem immer wieder beobachtbaren Rückgriff auf Theorie und Forschung bei gleichzeitig geringer Wertschätzung derselben erschien uns erklärungsbedürftig.

Mit der ambivalenten Einstellung zu Wissenschaft einher geht unserem Eindruck nach die unscharfe Bezugnahme auf „Basistheorien“ supervisorischer Praxis, wie etwa Psychoanalyse, Gruppendynamik, Systemtheorie und auch Theologie. Diese werden nicht selten vor allem als legitimierende Gewährsleute genutzt, statt dass sie durchdrungen und diskutiert werden. Der Verweis auf den Theorie- und Methodenpluralismus der Supervision scheint in diesem Zusammenhang eher als eine marketingstrategische Verlegenheitslösung. „Alte Theorien“ gelten als langweilig und überholt. Neues soll entstehen, um die Professionalisierung von Supervision voranzutreiben. So fordert Katharina Gröning eine neue theoretische Fundierung der Supervision (*Gröning*

---

» Ohne fundierte Theorie und deren Begriffe ist ein fachlicher Diskurs, ein Streit um die Sache, unmöglich.

---

2013). Die Riesen, auf deren Schultern aktuelle supervisorische Praxis steht, werden dabei vernachlässigt. „Supervisor/-innen gehen mit Wissensbeständen nicht sorgfältig genug um!“, merkt die Grande Dame der Supervision Marianne Hege kritisch an (*Hege/Pilz-Geißler 2012*). In der Folge wird scheinbar Neues entwickelt, das uns irgendwie bekannt vorkommt, dessen Qualität – im Sinne der nachhaltigen Durchdringung einer Sache – aber nicht selten fraglich ist.

Wie lebendig, tastend, also gerade nicht allwissend, die scheinbar weltfremde, akribische, präzise Beschäftigung mit einem Gegenstand von Interesse aussehen

kann, zeigen uns zeitlose Klassiker, wie etwa die Originalschriften von Freud und Luhmann. Wir haben Anlass zur Vermutung, dass Desinteresse in Bezug auf solche durchaus die Regel ist, auch wenn das Gegenteil, sowohl unter jüngeren als auch älteren Kollegen, behauptet wird. Sicher arbeiten viele Supervisoren in ihrer Praxis beispielsweise mit Übertragungsphänomenen; Bemühungen um deren begriffliche Explikation im Rahmen der psychoanalytischen Theorie, wie sie etwa Bernd Oberhoff vorgelegt hat, dürften indes weit weniger verbreitet sein (Oberhoff 2008). Nun könnten wir fragen, wozu eine Auseinandersetzung um präzise Begriffe überhaupt notwendig ist. Gute Beratung ereignet sich offenbar auch ohne eine solche. Ja, das stimmt. Auf der Strecke bleiben jedoch der reflexive Dialog und Diskurs unter Supervisoren in Bezug auf ihr praktisches Tun. Ohne fundierte Theorie und deren Begriffe ist ein fachlicher Diskurs, ein Streit um die Sache, unmöglich. Begründete, streitbare Positionen weichen dann unstreitbaren Erfahrungen, Meinungen und Empfindungen – die Auseinandersetzung unter Professionellen wird beliebig. Wo Beliebigkeit herrscht, wird der Verweis auf das bessere Argument begründungspflichtig; er stört die vermeintliche konfliktlose Ruhe der Unbestimmtheit. Den Professionalisierungsbemühungen der Supervision dürfte Beliebigkeit wenig förderlich sein. Dabei verweist das Gegenteil von Beliebigkeit hier gerade nicht auf Definitionen, sondern auf das gemeinsame Ringen um angemessene Beschreibungen dessen, was Supervisoren tun, wenn sie supervidieren. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind wir zum Schluss gekommen, dass ein Themenheft wie das vorliegende (wieder) an der Zeit ist: ein Ringen um die Sache der Supervision. Eine ähnliche Publikation: „Konzepte für Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze“, liegt schon fast fünf Jahre zurück und ist aktuell nicht umstandslos zugänglich (DGSv 2008).

Sosehr uns im Zuge der Heftproduktion von verschiedenster Seite Zustimmung und Interesse signalisiert wurde, sosehr stießen wir auch auf inhaltlichen und „generationalen“ Gegenwind und Widerspruch. Letzterer wurde uns im Rahmen einer Tagungsdiskussion, an der wir uns beteiligten, besonders offenbar. Ein älterer Kollege, der die Debatte von außen beobachtete, gab uns die Rückmeldung, wir seien sehr nassforsch, wollen mit den Großen pinkeln, obwohl wir noch keine seien. Ähnliches wurde uns auch bezüglich des vorliegenden Heftes entgegengebracht: „Was wisst ihr



**Mirjam Weigand (1975)**

Diplom Regionalwissenschaftlerin (LA),  
Organisationsberatung, Supervision, Coaching (MDO) M. A.,  
Supervisorin (DGSv), Partnerin von Person + Organisation  
weigand@p-und-o.de



**Ronny Jahn**

Soziologe M. A.; Organisationsberatung, Supervision, Coaching  
(MDO) M. A.; wissenschaftlicher Mitarbeiter Universität  
Potsdam; Supervisor DGSv, Partner von Person + Organisation  
ronny-markus.jahn@uni-potsdam.de

schon von Theorie? Ihr habt doch noch gar keine Erfahrung!“ Für uns stellt sich die Frage: Wer sind die Großen, und warum soll weniger Erfahrung daran hindern, Fragen zu stellen und Position zu beziehen? Wissen die gestandenen Kollegen all das, was in diesem Heft gedacht und überlegt wird? Macht sie das Wissen um die Gedankengänge der „Riesen“ zu Großen? Wenn dem so wäre, wäre das vorliegende Heft Ausdruck eines gescheiterten Generationswechsels. „Die Alten“ hätten es

---

**» Forschung – und damit auch Theoriebildung – ist der vom alltäglichen Handlungsdruck geschützte Ort, an dem unser supervisorisches Tun reflektiert und überprüft werden kann.**

---

nicht geschafft, ihr Wissen und ihre Erfahrung an „die Jungen“ weiterzugeben – ein gegebenenfalls für die Supervision dramatischer Befund.

Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass die Lage zumindest in dieser Hinsicht so aussichtslos nicht ist, dass auch erfahrene Supervisoren dieses Heft mit Gewinn studieren und zuallererst an der Sache orientiert diskutieren können – im Wissen darum, dass die Annahme, das bessere Argument zählt, kontrafaktisch ist. So berichtete uns ein systemtheoretisch orientierter Kollege, mit welchem großem Interesse er die Überlegungen von Andreas Nolten in Bezug auf die Psychoanalyse las, während ein Psychoanalytiker sich von den Überlegungen Adelheid Fiedlers zum Verhältnis von Seelsorge und Supervision herausgefordert sah. Interesse weckt offenbar vor allem das, was man nicht kennt. Hier drückt sich eine Schwierigkeit aus, vor der wir als verantwortliche Redakteure immer wieder standen. Für den einen scheint ein Text zu trivial, für den anderen zu komplex. Jener wünscht sich mehr theoretische Tiefe, dieser mehr praktische Beispiele. „Alte Hüte“ und „State of the Art“ scheinen in diesem Zusammenhang relativ. Der Leser wird selbst erfahren müssen, ob wir das Dilemma für ihn zufriedenstellend bewältigen konnten.

Bisher haben wir einiges zum Verhältnis von jüngeren und älteren Kollegen gesagt, weniger zum Krisengebiet zwischen Wissenschaft und Praxis. Ein anschauliches Beispiel für die Spannungen in Letzterem sind Fußnoten. Außerhalb der Wissenschaft scheinen Fußnoten lächerlich, kleinlich und aufgeplustert. Sie werden als unwesentlich betrachtet und folglich überlesen.

Innerhalb der Wissenschaft verweisen sie auf einen Diskurs, der die jeweils eigentliche Fragestellung nicht unmittelbar, aber wesentlich berührt. In diesem Zusammenhang sind Fußnoten das Fundament eines präzisen, nachvollziehbaren Argumentationsgangs. Sie sind der eigentliche „Schatz“, der die Aufeinanderbezogenheit verschiedener theoretischer Bemühungen in Bezug auf zunächst vermeintlich unterschiedliche Dinge verdeutlicht und damit Erkenntnis birgt. Als Praktiker folgt man den Ausführungen des Theoretikers mal gebannt, mal gelangweilt, mal gleichgültig. Immer stellt sich am Ende ein Gefühl ein von: Was, das war es? Das ist die Quintessenz dieses riesigen Geschützes namens Theorie? Wozu die Mühen abstrakter Begriffsbildung, wo ich doch um all das aus konkreten Erfahrungen bereits weiß?

Forschung – und damit auch Theoriebildung – ist der vom alltäglichen Handlungsdruck geschützte Ort, an dem unser supervisorisches Tun reflektiert und überprüft werden kann. Was das heißt, wird am Beispiel der Diskussion um die Differenz zwischen Coaching und Supervision sowie an der Frage, ob Letztere Handwerk oder Profession sei, deutlich. Als Praktiker ist diese Frage für uns aktuell nur insofern relevant, als sie unsere Auftragslage und Außendarstellung berührt. Coaching verkauft sich besser als Supervision, Professionelle sind angesehener als Handwerker. Aus berufspolitischer Perspektive sollten sich Supervisoren daher eher als Professionelle denn als Handwerker verkaufen, wie Jörg Fellermann argumentiert (*Fellermann 2013*). Entscheidend ist für den selbstständigen Supervisor, dass er sein monatliches Einkommen sichert. Er kann (noch) nicht auf ein „Beratungssystem“ zurückgreifen, das etwa wie das Gesundheitssystem die (monetäre) Beziehung zwischen Arzt und Patient regelt. Und der Leidensdruck der Klienten ist offenbar nicht groß genug, um Supervisoren in ausreichender Zahl aufzusuchen, es bedarf also der Akquise. Mehr oder weniger egal ist dann, ob sich das, was angeboten wird, Supervision oder Coaching nennt.


Der Wissenschaftler kennt dergleichen Probleme nicht. Er hat Raum und Zeit, zu fragen, was supervisorisches Handeln der Sache nach ist und was nicht. Er versucht zu klären, wodurch sich handwerkliches und professionelles Handeln konstitutionstheoretisch unterscheiden. Wie solche „praxisfernen“ Überlegungen aussehen können, zeigt Thomas Loer in diesem Heft. Vor allem die präzise Explikation dessen, was der Praktiker

intuitiv ahnt, dürfte für den Leser in diesem Zusammenhang erkenntnisreich sein, nämlich die präzise begründete und nachvollziehbare theoretische Bestimmung von Supervision. Im Streit der Argumente wäre im Weiteren auf diese Bestimmung einzugehen und zu begründen, warum die Diskussion um die Differenz zwischen Coaching und Supervision (aus fachlicher, nicht berufspolitischer Perspektive!) unerheblich sein soll, wie es etwa die DGSv verlautbarte (*Informationsdienst der DGSv 2011*). Der Fokus läge dann nicht auf Problemlösung, sondern auf einem Problemaufriss.

Für ausführliche (theoretische) problematisierende Überlegungen zum supervisorischen Handeln hat der Praktiker verständlicherweise in der Regel weder Zeit noch Kompetenz, so wie der Wissenschaftler, trotz präziser Begriffsbestimmung, in der Beratungspraxis kläglich scheitern würde. Der Praktiker kann dem Wissenschaftler dabei zusehen, wie dieser sich darüber Gedanken macht, was jener alltäglich tut. In diesem Sinne ist Wissenschaft der unbarmherzige (und daher unpopuläre) Spiegel der Praxis, der seinen Dienst nur und nur dann erfüllen kann, wenn er vom alltäglichen Handlungsdruck befreit ist. Ob sich die Gesellschaft im Allgemeinen und die Supervision im Besonderen diesen Spiegel leisten wollen, darüber ist zu entscheiden. Aktuell scheint uns der Spiegel namens Wissenschaft unter der omnipräsenten Frage nach dessen praktischem Nutzen in Gefahr. In einem anderen Zusammenhang äußerte sich Max Planck zu Beginn des neunzehnten Jahrhunderts diesbezüglich wie folgt:

*„Ja man kann sagen, dass die reine Wissenschaft ihrem Wesen nach unpopulär ist. Denn das geistige Schaffen, bei dem der Forscher in heißem Ringen mit dem spröden Stoff zu gewissen Zeiten einen einzelnen winzigen Punkt für seine ganze Welt nimmt, ist, wie jeder Zeugungsakt, eigenstes persönliches Erlebnis, und erfordert eine Konzentration und eine Spezialisierung, die einem Außenstehenden gänzlich unverständlich bleiben muss. [...] Je sorgfältiger diese Wahrheit [dass Wissenschaft ihrem Wesen nach nicht populär werden kann] beachtet wird, um so sicherer bleiben wir bewahrt vor der Gefahr eines wissenschaftlichen Pfusbertums.“* (zitiert nach Fischer, 2008)

Was heißt all dies für die Lektüre des vorliegenden Heftes? Unsere Ausführungen, so scheint uns, sind diplomatische Bemühungen unsererseits, den Leser (von dem wir nicht wissen, ob er sich als Forscher, Praktiker, praktizierender Forscher oder forschender Praktiker

versteht) für die nachfolgenden Texte zu gewinnen. Unsere Gegenerwartung ist also, die Beiträge könnten als zu theoretisch oder „alter Wein in neuen Schläuchen“ beiseitegelegt werden. In diesem Fall gäbe es gar kein Krisengebiet zwischen Theorie und supervisorischer Praxis. Die Beziehung zwischen beiden Sphären wäre nicht heiß, sondern tot. Wir glauben nicht, dass das der Fall ist, meinen aber, dass nicht hinreichend miteinander debattiert wird, sondern vielmehr Scheinkonsens herrscht. Lassen Sie uns wieder streiten – nicht lösungsorientiert, sondern Probleme evozierend. In einer Probleme evozierenden, forschenden Haltung zur Welt scheint uns – nicht zuletzt mit Blick auf unsere Erfahrungen im Rahmen der Arbeit am vorliegenden Heft – eine Gemeinsamkeit zwischen Wissenschaftlern und Supervisoren zu liegen. 

#### LITERATUR

- DGSv (2008):** Konzepte für Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision
- Der Vorstand der DGSv (2011):** Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) nimmt Stellung zur Diskussion der Begriffe Supervision und Coaching. In: *journal supervision*. Informationsdienst der DGSv. 3/2011. S. 3
- Fengler, Jörg (2013):** Handwerk als Sinnbild? Was sind Supervisor/-innen? Dienstleiter? Künstler/-innen? Handwerker? Für Letzteres spricht der rege Gebrauch von „handwerklichen Sprachbildern“. Dagegen spricht aber auch einiges. In: *journal supervision*. Informationsdienst der DGSv. 1/2013, S. 7–8
- Fischer, Peter-Ernst (2008):** Warum Wissenschaft nicht populär sein kann. Anmerkungen zu den Bemühungen um die Vermittlung von Wissenschaft. In: *Gegenworte*. Hefte für den Disput über Wissen. Frühjahr 2008. Berlin-brandenburgische Akademie der Wissenschaften, S. 62–65
- Gröning, Katharina (2013):** Trivial ist fatal. Ein kurzer Gang durch die Geschichte der Supervision. Und ein Plädoyer für ihre neue theoretische Fundierung. Unter besonderer Berücksichtigung von Wolfgang Weigands Buch „Philosophie und Handwerk der Supervision“. In: *journal supervision*. Informationsdienst der DGSv. 1/2013, S. 5–6
- Hege, Marianne/Pilz-Geißler, Brigitte (2012):** Die „Grande Dame“ der Supervision ist 80 Jahre alt geworden. Interview mit Prof. Dr. Marianne Hege. In: *journal supervision*. Informationsdienst der DGSv. 1/2012, S. 22–23
- Oberhoff, Bernd (2008):** Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision: Theorie und Praxis. Münster: Daedalus.