

## Weiterbildung Supervision – Entwicklungsbericht

Der folgende Entwicklungsbericht bildet keinen in sich konsistenten Gesamtbericht ab, sondern eher eine Sammlung von Blitzlichtern, Fragmenten und „Aha-Effekten“, die ich im Laufe der Weiterbildung erlebt habe. Dies entspricht aber auch meinem Erleben während der Weiterbildung, dass es weniger „das große Ganze“ war, das meine Entwicklung wesentlich gefördert hat, sondern die vielen kleinen und größeren Mosaiksteinchen, die sich immer wieder hilfreich in das Gesamtbild einfügten, dieses ergänzten oder modifizierten. Das entspricht aber auch meiner Erwartung, da es sich ja nicht um eine Grundausbildung und Erstqualifizierung, sondern eben einer Aufbauweiterbildung handelte. Somit war mir Einiges bekannt, manches konnte ich vertiefen und Anderes war neu. Dementsprechend habe ich im Folgenden einige Beispiele ausgewählt, die ich als Entwicklung wahrgenommen habe und hätte sicher zahlreiche weitere aufführen können.

März: Seminar

Eine der Fragen, die mich von Beginn der Weiterbildung an interessiert und beschäftigt haben, ist die nach dem Unterschied von „Supervision“ und „Coaching“. In Coachingkreisen gibt es u.a. Diskussionen darüber, ob ein Weiterbildungsmodul „Supervision für Coaches“ als Aufbaukurs sinnvoll wäre. Das interessierte mich von Anfang an, da genau dies ein Gedanke war, mit dem ich bereits seit einiger Zeit spielte, zusätzlich auch die Qualifikation als Supervisor zu erwerben.

Seitdem bei mir der Entschluss zur Weiterbildung gereift ist, beschäftige ich mich aber auch inhaltlich zunehmend mit der Frage nach den Unterschieden und – soweit diese denn darstellbar sind – welche Konsequenzen diese Unterscheidung für die spezifischen Kompetenzen von Coaches und Supervisoren sowie dementsprechend dann auch für deren Ausbildung (konkret: für das Curriculum) haben müssten. Zudem stelle ich fest, dass ich seitdem Fachliteratur zu „Coaching“ und „Supervision“ auch immer mit der Hintergrundfolie nach den Unterschieden lese.

Bislang tendiere ich – sehr verkürzt<sup>1</sup> – dazu, dass es sich weniger um eine „entweder-oder“-sondern eher um eine „mehr- oder weniger-Unterscheidung“ handelt, die v.a. analytische und theoretische Relevanz hat und auch für die Rollenklarheit, jedoch darüber hinaus deutlich weniger für die praktische Durchführung. Abgesehen von eher historischen Unterschieden, die sich zunehmend nivellieren (Coaching eher im Wirtschafts-, Supervision im Sozialbereich, Coaching eher für Führungskräfte usw.), scheint mir v.a. Folgendes charakteristisch zu sein: Während ich Supervision vor allem als langfristige Begleitung i.S. einer allgemeinen Qualitätssicherung und -entwicklung sehen würde, stellt Coaching für mich mehr ein konkretes anlassbezogenes und somit von vornherein auf diesen Anlass begrenztes Format dar.

---

<sup>1</sup> Über diese Thema könnte ich mich hier vermutlich deutlich länger auslassen, aber das ist ja nicht der Sinn dieses Berichtes .

---

## Juni: Workshop

„Was ist Systemische Supervision?“ Als Bernd diese Frage in dem Workshop auflegte war mir sofort klar, was sich dann später auch bei dem Versuch, diese Frage zu beantworten bestätigte: Eine theoretische Fachdefinition zu geben, müsste mir im Großen und Ganzen ganz gut gelingen können. Das Gleiche aber gegenüber möglichen Supervisanden und Auftraggebern oder anderen Nicht-Fachleuten in verständlicher Alltagssprache zu beschreiben, fällt mir deutlich schwerer und hatte ich bislang mit „ich müsste mal ...“ vor mir hergeschoben. Daher habe ich die Beantwortung dieser Frage i.S. einer Fachdefinition und zum anderen als mögliche Antwort gegenüber möglichen Auftraggebern / Supervisanden als „Strafarbeit“ vorgeschlagen, die ich zur Kompensation von zwei ausgefallenen Workshopstunden anfertigen sollte. Mit dem Ergebnis bin ich zunächst ausreichend zufrieden, auch wenn mir bereits minimale Schärfungen und Ergänzungen eingefallen sind (s. Text: Was ist „Systemische Supervision“?). Den Teil „B. Für SupervisandInnen:“ werde ich vielleicht in Teilen zur Überarbeitung meiner Homepage nutzen.

## Juni: Workshop

Fragestellung zur systemischen Haltung n. Barthelmes: Bin ich tatsächlich ausschließlich für den „Prozess“ und nicht für den Inhalt einer Supervision verantwortlich? Letztlich entscheidet immer der Supervisand, welches Angebot er annimmt und welchen Lösungsweg er beschreitet. Aber beeinflusse ich nicht auch durch mein Agieren eine (potenzielle) Aufmerksamkeitsrichtung? Sicher ist das so, sonst wäre ja auch jedes Handeln eines Supervisors willkürlich und beliebig. Es kam das Beispiel einer missglückten paradoxen Intervention auf: Ein Supervisand sagt: „Ich bin total geknickt, weil mein Chef mich für den letzten Idioten hält.“ Der Supervisor versucht zu spiegeln: „Ja, das ist sicher so, dass sie der totale Idiot sind. Das habe ich hier auch schon festgestellt ...“ Die Ironie kommt nicht an oder es verbleibt zumindest ein Rest von „selbst mein Supervisor stimmt meinem Chef zu“ und der Supervisand verlässt die Supervision deprimiert. Hat der Supervisor dann keinerlei Mitverantwortung für diese inhaltliche (Fehl-)Interpretation seiner Intervention? Wir (ich) kamen in einer KG dazu, dass dies doch der Fall sei und sich hier eine ethische Verantwortung des Supervisors *auch* für den Inhalt niederschlägt. Ich habe mich im Anschluss dazu entschlossen, künftig meinen Auftrag damit zu beschreiben, dass ich „*im Wesentlichen* für den Prozess und der / die Supervisanden *im Wesentlichen* für die Inhalte Verantwortung tragen“.

In meinem „Interview zur eigenen Selbstdefinition“ hatte ich u.a. beschrieben, dass „Authentizität“ eine der Erwartungen sei, die ich an mich selbst als Supervisor hätte. Dazu tauchte die Frage auf, inwieweit ich denn das Gefühl hätte bzw. wann ich das hätte, dass ich in meinen verschiedenen Rollen (Supervisor, Vorgesetzter, Mitarbeiter bei einem Träger usw.) ggf. nicht „authentisch“ sei. Die Frage hallte bei mir etwas nach in dem Sinne, dass ich

mich natürlich in unterschiedlichen Rollen in einem gewissen Maß auch unterschiedlich verhalte, ohne dass dies notwendigerweise damit als „nicht authentisch“ anzusehen ist. Aber (ab) wann wird für mich mein Verhalten „unauthentisch“, wenn ich mich bis zu einem gewissen Grad mit meinem Verhalten den (vermuteten) Erwartungen an meine jeweilige Rolle anpasse? Eine abschließende Antwort habe ich auf diese Frage noch nicht gefunden. Eine Annäherung wäre: „... sobald ich gegen meine (moralischen, ästhetischen, metaphysischen, ...) Überzeugungen agiere.“ Es erscheint mir etwa durchaus „authentisch“, ein kompromisshaftes Verhalten einzugehen, weil ich es in einer bestimmten Situation für hilfreich empfinde. Bestimmte Formen der Höflichkeit können z.B. solche Kompromisse sein (bis zum Ende eines Vortrages sitzen bleiben, obwohl man ihn uninteressant findet etc.). Ein solch höfliches Verhalten entspricht meiner ethischen Grundüberzeugung und erscheint mir deshalb authentisch, auch wenn ich in dem konkreten Moment möglicherweise ein widerstrebendes Bedürfnis verspüre.

### September: Seminar

„Welche Erklärung hilft Ihnen am meisten?“ Diese Frage hat Andreas vorgestellt und ist für mich eine sehr schöne Ergänzung meines systemischen Fragerepertoires. Sie spitzt noch mal die konstruktivistische Sichtweise zu, dass soziale Wirklichkeit nicht kausal strukturiert ist. Methodisch kann ich mir vorstellen, dass die Frage tatsächlich den Horizont öffnen und erweitern kann und zum Einnehmen neuer/anderer Perspektiven einlädt.

In dem Seminar tauchte bei der Vorstellung eines Ablaufplanes für eine Teamentwicklung u.a. die Frage auf, wie man als Supervisor gegenüber dem Auftraggeber (i.S. der Vorgesetztenebene der Supervisanden) über Dinge kommuniziert, die in der Supervision thematisiert werden. Andreas vertrat die – für mehrere TN eher irritierende – Position, dass er selbstverständlich auch mit diesem über die Inhalte in den Sitzungen kommunizieren würde. Daran habe der Auftraggeber ein legitimes Interesse und es wäre dem Prozess zudem dienlich. Nach weiterer Reflexion und einem Austausch in der Pause zu dem Thema, bin ich zu dem Schluss gekommen, dass das Format, das Andreas vorgestellt hatte, eher dem entspricht, was ich mit „Organisationsberatung/-entwicklung“ beschreiben würde: Der Auftrag ist anlassbezogen (Konfliktsituation), der Auftrag inhaltlich und zeitlich begrenzt und fest definiert, eine Analyse wird durchgeführt und mehrere Ebenen (Team, Vorgesetzte, Organisation) werden einbezogen. In Folge dieser Überlegungen ist bei mir die Idee entstanden, dass sich OE von Supervision u.a. dadurch definitorisch abgrenzen lässt, dass sie sich *immer* auf mehrere (Hierarchie-)Ebenen bezieht (Team, Teamleitung, Leitung) und dadurch notwendigerweise immer einen Dreiecksvertrag beinhaltet. Dann macht auch ein kommunikativer Austausch zwischen den unterschiedlichen Ebenen Sinn. In einer Teamsupervision haben diese Merkmale eher optionalen Charakter, da es zunächst um die Qualitätsentwicklung *innerhalb* des Teams geht. Wenn möglicherweise andere Ebenen einbezogen werden sollen, bedarf dies einer entsprechenden Kontraktierung mit dem Team.

### November: Supervision

Beeindruckend lehrreich empfand ich eine ausführliche Teamsupervision in Form eines Rollenspiels, die wir gemeinsam unter Miriams Anleitung durchgeführt und anschließend analysiert und besprochen haben. Für mich persönlich war es in diesem Fall besonders anschaulich und bemerkenswert, wie wichtig vermeintliche „Kleinigkeiten“ für die Prozesssteuerung sind: So war es in dem Rollenspiel m.E. nach wiederkehrend so, dass die Supervisorin zwar durchaus passende Interventionen setzte (Fragen nach Unterschieden, Hypothetische Fragen etc.), aber diese meistens an das Team allgemein „in die Runde“ richtete und nicht gezielt an bestimmte Personen und in einer festen Reihenfolge. Das führte mehrfach dazu, dass die Leitungskraft in dem Rollenspiel die Fragen beantwortete und die

Kommunikation in ihre Richtung lenkte, bevor andere die Möglichkeit hatten, ebenfalls auf die Fragen/Interventionen zu reagieren. Dadurch „verpufften“ die Interventionen und die Supervisorin hatte große Mühe, die Prozesssteuerung zu erhalten bzw. zurückzubekommen. Zudem kamen schwächere Mitglieder des Teams so kaum zu Wort und erhielten wenig Raum. (Die Rückmeldung war auch so, dass diese sich eher geschwächt fühlten.) Außerdem wäre es in diesem Rollenspiel vermutlich hilfreich gewesen, dass die Beteiligten Supervisanden die Gedanken und Gefühle der jeweils anderen erfahren hätten und damit ein emphatisches Einfühlen in die anderen Perspektiven ermöglicht worden wäre. Nach meinem Eindruck konnte all dies (das ist sicher grob vereinfacht i.S. eines persönlichen Merksatzes!) allein dadurch geschehen, dass mehrfach keine klare Gesprächsführung und -reihenfolge eingehalten wurde. Hierauf werde ich künftig noch mehr Aufmerksamkeit legen.

#### Februar: Seminar

In dem Seminar hatten wir am Anschluss an den Einstieg „Triptychon“ einen sehr kurzen Austausch über andere v.a. kürzere Einstiegsmethoden. Da ich in letzter Zeit wiederholt festgestellt hatte, dass ich zwar sehr viele Methoden kenne (im Sinne von: schon mal gehört, gemacht, gelesen ...), aber mir viele von diesen in der konkreten Praxissituation nicht einfallen und ich daher zunehmend dazu neige, mich zu wiederholen, reifte in diesem Seminar mein Entschluss, mir eine eigene kurze Auflistung „meiner“ Einstiegsmethoden zu erstellen. Diese soll dann v.a. als Gedankenstütze dienen.

#### September (Vorjahr) und März: Seminare

In den beiden Seminaren ging es um Teambuilding und Organisationsberatung/entwicklung. Wobei nach meiner Einschätzung auch das erste Seminar zur Teamentwicklung sehr „oe-lastig“ war und man deutlich spüren konnte, wo Andreas seinen Schwerpunkt hat. In den Seminaren wurde mir schnell bewusst, dass ich durch eine frühere umfassende Weiterbildung zur Systemischen Organisationsberatung einen deutlichen Wissensvorsprung gegenüber den meisten anderen TeilnehmerInnen hatte und hatte mich daher in beiden Seminaren auch etwas zurückgehalten. Mir ist dadurch allerdings auch bewusst geworden, dass ich hier eine wertvolle Kompetenz und Erfahrung mitbringe, die ich anderen SupervisorInnen und Coaches eher voraus habe. Dies ist mir erst durch die beiden Seminare bewusst geworden.

#### März: Intervention

Die Auseinandersetzung mit der noch zu leistenden Abschlusspräsentation für den letzten Seminartag gestaltete sich – zumindest nach meinem Empfinden – zunächst recht zäh. Ich denke, nicht nur bei mir herrschte das Gefühl vor, man müsse noch eine Aufgabe erledigen, um die formalen Voraussetzungen zu erfüllen, ohne dass diese sich emergent aus dem Prozess heraus oder als sinnvoller weiterer Baustein der Gesamtqualifikation ergeben habe. Dementsprechend waren die ersten Versuche, zu einem Thema und einer möglichen Umsetzung zu kommen, etwas schwerfällig. Irgendwann kamen wir dann aber auf das Thema „klagende“ Supervisanden. Dieses Thema hatten wir in verschiedenen Varianten mehrmals auch in unserer Intervisionsgruppe angesprochen, wodurch es uns auch nicht mehr allzu „aufgesetzt“ erschien. Mit persönlich war dazu auch noch ein Fall von X (Supervision „Flüchtlingsberatung“: Wie gehe ich mit einer Supervisandin um, die sehr (zu) viel Raum einnimmt und mir unsympathisch ist (mich "triggert")?) aus unserer Intervention in

Erinnerung. Ich hatte für mich bereits vor einiger Zeit in einem anderen Kontext das Modell der Grundpositionen der Transaktionsanalyse und dessen Wert für die Beschreibung und Analyse von (professionellen) Beziehungsmustern wiederentdeckt. U.a. hatte ich in dem Kontext der og. Supervision von X auch an dieses Modell gedacht und für mich selbst erkannt, dass es auch zu diesem Thema sehr wertvoll ist: Verkürzt gesagt, bin ich mit einer Supervisandin eben *nicht* mehr in der „okay-Position“ oder „auf Augenhöhe“, wenn ich diese als „nervig“ empfinde. Insofern ist diese Empfindung immer auch eine lohnende Frage an meine eigene Haltung und die Möglichkeit, ggf. von mir aus, diese selbst neu zu justieren und wieder (mehr) in die Symmetrie zu gelangen.

Während und nach der Erarbeitung unserer Abschlusspräsentation an diesem Tag ist mir noch mal bewusst geworden, wie sehr dieses Modell sich zwischenzeitlich bei mir „gesetzt“ hat und es mir mittlerweile sehr viel häufiger und deutlich schneller als früher gelingt, meine eigene „innere Haltung fortlaufend im Blick zu haben und sie auf einen achtungsvollen Umgang hin zu kalibrieren“<sup>2</sup>

---

#### April: Supervision

In dieser Supervisionssitzung hatte ich mein Video vorgestellt. Zwar hatte ich auch früher schon mal die Gelegenheit, mich in unterschiedlichen Kontexten selbst auf Video zu sehen und beobachten zu können, aber bislang noch nicht in einer Supervision (oder auch nicht in einem Coaching). Zum einen fielen mir bei der Betrachtung des Videos nochmals einige typische Gesten und Redewendungen auf, die ich gerne reduzieren würde (insbesondere manche Füllwörter). Die waren mir jedoch grundsätzlich bekannt und wurden mir „nur“ noch Mal in Erinnerung gerufen. Dagegen ist mit erst durch das Video und die anschließenden Rückmeldungen dazu bewusst geworden, dass ich in dieser Supervisionssitzung eine recht stringente Prozesssteuerung vorgenommen hatte und ich hier möglicherweise ein wenig Gefahr laufe, etwas zu „übersteuern“. In der nachfolgenden Selbstreflexion dazu entstand für mich die Idee, dass ich immer dann zu einer starken Steuerung neige, wenn ich den Ablauf einer Sitzung weitgehend vorbereiten kann. Wenn das nicht der Fall ist, muss und kann ich mich gleichzeitig vermutlich auch mehr auf die Situation einstellen und besser „loslassen“. Das werde ich künftig noch mehr bei mir versuchen zu beobachten.

#### April: Kurzes Resümee

Kurz vor Abschluss der Weiterbildung will ich versuchen, eine sehr kurze Selbsteinschätzung im Sinne eines Resümees zu meiner Entwicklung durch die und während der Zeit der Supervisions-Weiterbildung.

Insgesamt habe ich den Eindruck, dass ich in dem letzten Jahr (etwas mehr) weniger einen grundsätzlichen Entwicklungssprung in irgendeiner Hinsicht vollzogen hätte, sondern vielmehr in mehreren Beziehungen viele kleine Einzelschritte – in etwa so wie, Mosaiksteinchen – die sich sehr gut in das Gesamtbild fügen und sowohl mein Wissen als auch mein Methoden- und mein Beziehungskonzept und nicht zuletzt mein (professionelle) Haltung angereichert haben. Dies hat auch dazu geführt, dass ich in den verschiedenen Formaten – Coaching, Supervision, Organisationsberatung, Fort- und Weiterbildung, Fachberatung, Training – weiter an Sicherheit und Rollenklarheit gewonnen habe. Damit ist es mir auch (besser) möglich, innerhalb eines Settings bei Bedarf kurzzeitig das Format zu wechseln (und z.B. in einer Supervision eine kurze Sequenz einer Fachberatung einzustreuen o.ä.) und dabei diesen Formatwechsel gleichzeitig (relativ) sicher auch den

---

<sup>2</sup> Erpenbeck, Mechthild (2018): Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching. 2. Aufl., Heidelberg.

Klienten transparent und nachvollziehbar machen. Das empfinde ich als überaus hilfreich und großen Gewinn.

Darüber hinaus sehe ich auch in zahlreichen durch die Weiterbildung neu gewonnen Kontakten einen großen Zugewinn. Um es einfach zu formulieren: „Ich fand, wir hatten (haben noch) eine tolle Weiterbildungsgruppe!“

Last not least hat auch die Weiterbildung dazu beigetragen, dass ich aktuell konkret über den Einstieg in eine Teilselbständigkeit im nächsten Jahr nachdenke.