Zeitschrift: DrogenMagazin : Zeitschrift für Suchtfragen
Herausgeber: Verein DrogenMagazin
Band: 19 (1993)
Heft: 3

Artikel: Systemische Supervision : Supervision mit unterschiedlichen Systemen
Autor: Nüesch, Regula
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-801303

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Systemische Supervision – Supervision mit unterschiedlichen Systemen

Der folgende Text beschreibt die praktische Arbeit einer Supervisorin mit systemtheoretischem Hintergrund

VON REGULA NÜESCH

Wenn Sie jetzt weiterlesen treffen Sie auf
1. die theoretische Interpretation der systemischen Arbeitsweise,
2. Gedanken zu einigen Begriffen,
3. Einblick in die praktische Arbeit einer Supervisorin,
4. wie organisieren sich SupervisorInnen,
5. Informationen zu Ausbildungen und
6. Literaturhinweise.

Ich bin eine Frau um 40 und befasse mich seit 8 Jahren mit Beratung und Supervision. Da ich mich in der Familientherapie- und Supervisorinnen-Ausbildung mit der systemtheoretischen Denkweise befasst habe, orientiere ich mich im wesentlichen an den Konzepten der systemischen Denkerinnen und Praktikerinnen. Im weiteren nutze ich für meine Arbeitsweise die Erfahrungen und Erlebnisse meiner persönlichen Geschichte. Mit 2 Kollegen zusammen arbeite ich als selbständige Psychologin und Supervisorin in einer psychotherapeutischen Praxisgemeinschaft. Wir übernehmen öfters gemeinsam die Verantwortung in der Führung von Paar- und Familientherapien.
In diesem Artikel betone ich meine persönlichen Erfahrungen im Erteilen von Supervisionen. Ich formuliere in der weiblichen Form und beziehe mich dabei selbstredend auch auf männliche Kollegen und Arbeitsweisen. Ich versuche, einige typische Elemente meiner Arbeitsweise aufzuzeichnen. Dies ergibt sicherlich ein reduziertes Bild einer angewandten Theorie. Mir liegt im Wesentlichen daran, Ihre Neugierde für vernetztes Denken zu wecken. Manche Aspekte werden unvollständig sein oder gar fehlen. Zur Vertiefung der theoretischen Konzepte bieten sich jedoch empfehlenswerte Fachbücher an.
«Guten Tag, ich möchte mich erkundigen, ob Sie noch Platz haben, einem Team Supervision auf systemischem Hintergrund zu geben?»
So etwa lautet eine erste Kontaktaufnahme am Telefon. In dieser kurzen Anfrage sind einige wesentliche Fragen verpackt, die ich in diesem Artikel aufgreifen und erläutern will. z.B. Was stellt sich eine Interessentin unter systemischer Supervision vor ? Was macht Supervision zu einem wirksamen Instrument? Woher hat das Team oder die AnruferIn meine Adresse ?

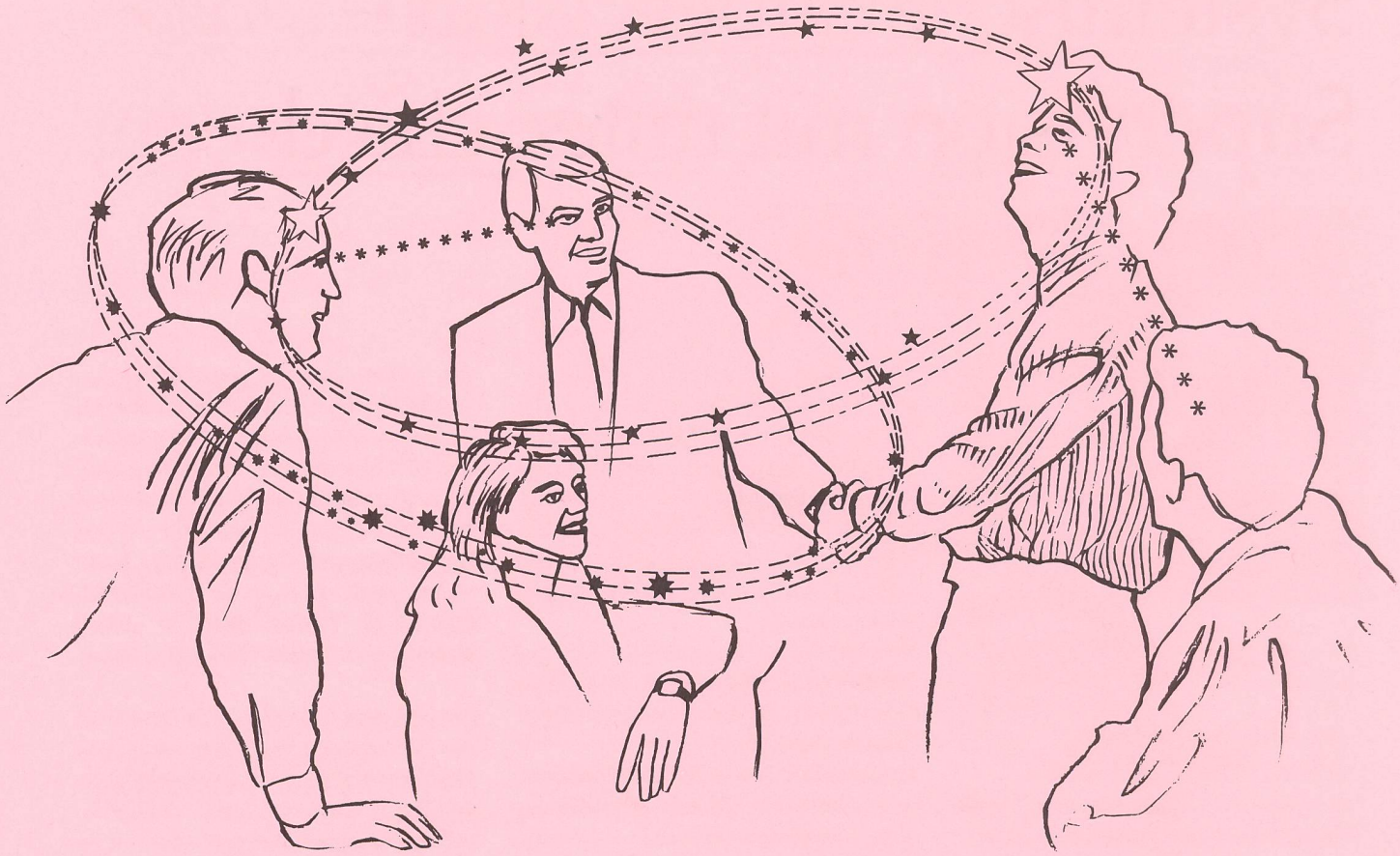
1. systemisches Denken

Die Systemtheorie befasst sich mit den strukturellen und strategischen Organisationskonzepten von menschlichen Gefügen (Systemen). Sie bewegt sich weg von der individuellen Betrachtung von Verhaltensweisen dahin, diese in das gesellschaftliche Umfeld (Kontext) und dessen Regeln (Struktur) zu stellen. Systemikerinnen untersuchen ressourcenorientiert die wechselwirkenden Beeinflussungen (Interaktionen) zwischen den Menschen, die zu entsprechenden Verhaltens- und Sichtweisen führen und somit die Positionen mitbestimmen, welche Personen in besagtem Kontext einnehmen. Findige Praktikerinnen haben die Erkenntnisse der Systemprozesse auch auf andere Fragestellungen übertragen und die Arbeitskonzepte entsprechend angepasst, z.B. auf die professionalisierte Beratung von Fachleuten und auf die Organisationsentwicklung.

Wir Systemikerinnen gehen davon aus, dass alles subjektive Denken, Fühlen und Handeln von Menschen erst dann die entsprechende Bedeutung erhält, wenn dieses in Beziehung zum bedeutungsgebenden Umfeld gesehen wird. Ob ich den Hochzeitsmarsch Zuhause in der Badewanne pfeife oder in der Sixtinischen Kapelle im Vatikan, wird eine andere Bedeutung und somit Wirkung erhalten.

Die wechselwirkenden Verhaltensweisen und Aussagen (Kommunikation) von Mitgliedern eines relevanten Systems bilden durch Wiederholungen Regeln aus, die sich fördernd oder hemmend auf die einzelnen Mitglieder auswirken können.

Je nachdem, ob ein Mitglied einer Familie oder eines Teams gefördert oder behindert wird in seinem Streben, kann sich die Gemeinschaft (dys-)funktional entwikkeln. Ändert ein Mitglied eines Systems seine Verhaltensweisen, so beeinflusst dies das gesamte System. Regeländerungen werden durch (non-)verbale Kommunikation mit den Gruppenteilnehmerinnen bewusst oder unbewusst eingeführt. Diese Veränderungen können von Empfängerinnen (miss-)verstanden werden. Wenn Regeln verändert werden, hat dies konsequenterweise die Folge, dass Systemmitglieder sich an den neuen Gegebenheiten zu orientieren suchen. Sie entwickeln den Anforderungen entsprechend revidierte Verhaltensweisen, um die vereinbarten Aufgaben weiterhin zu erfüllen. Diese Gesetzmässigkeiten gelten nicht nur für Familiensysteme, sondern auch für andere menschliche Gefüge, Arbeits- oder Sport-Team, politische Interessengruppe, etc. Interventionen, welche diese Kommunikationsmuster und Beziehungsstrukturen verändern – verändern auch die Bedeutung des Problems.
Als Beraterin treffe ich auf unterschiedliche Arbeitsvoraussetzungen. Ob ich ein Familiensystem vor mir habe oder eine



Gruppe von Supervisandinnen verlangt von mir eine andere Vorgehensweise. Die wesentlichen Unterschiede zwischen Therapie und Supervision liegen in

- den Positionen,
- der Art von Beziehungen und deren hierarchischen Regeln zueinander,
- dem Anlass die Beratung zu beanspruchen,
- der Zielsetzung und
- der Dauer des Prozesses, eine adäquate Lösung zu finden,
- und natürlich hat die Aufgabe und Position der Beraterin eine andere Bedeutung.

In einer Familie wie in einer Supervisionsgruppe kann nur lösungsorientiert gearbeitet werden:

- wenn ich kongruent bin in meinen (non-)verbalen Aussagen,
- wenn das Aushandeln eines Auftrages (schaffen eines Referenzrahmens), mit allen Beteiligten gelingt,
- wenn ein Problembewusstsein vorhanden ist, weiter sind
- die Wertschätzung der bisherigen Problemlösungsversuche (vermeiden von Schuldinduktion durch positives Konnotieren), und
- die gleichwertige Behandlung aller Mitglieder eines Systems (wahren der Neutralität) wesentliche gemeinsame Elemente in Beratungen.

2. Gedanken zu einigen Begriffen

Das methodische Konzept «Supervision» wird heute bei unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt. Es soll die berufliche Kompetenz von Menschen fördern, die in beratenden, helfenden oder lehrenden Berufen tätig sind. Aus- und Weiterbildung sind dabei ein wesentlicher Aspekt.

Supervision:
bedeutet «sich eine Übersicht schaffen» um künftiges Verhalten zu verändern. Oder wie dies Walter Spiess* formuliert: «Supervision ist ein professionelles Kommunikationssystem mit dem Ziel, allseits befriedigende Bewältigungsmuster für berufliche Aufgaben zu entwerfen.»

Supervisorln:
Sie soll eine aussenstehende Fachperson sein, die nur während der Supervisionssitzungen eine leitende Funktion im jeweiligen System erhält. Die Supervisorin gestaltet die Rahmenbedingungen (das Setting) und überwacht diese. Es ist ihre Aufgabe, die Übersicht zu wahren über den Verlauf des inhaltlichen und beziehungsmässigen Prozesses (Vogelperspektive). Sie ist verantwortlich die Voraussetzungen für ein geeignetes Lernklima zu schaffen und den subjektiven Wahrnehmungen und Handlungsweisen der Teilnehmerinnen mit Würde zu begegnen. Die Supervisorin regt lösungsorientierte Denkprozesse an und soll in der Lage sein, konkrete Arbeitspunkte und ihre eigenen Auffassungen deutlich auseinanderzuhalten.

Supervisandln:
Dies ist die falleinbringende Person, die ihre Rolle zu den anderen Gruppenmitgliedern während der Fallarbeit differenziert. Sie ist Teil einer Gruppen- oder Einzelsupervision. Die Supervisandin muss bereit sein, sich reflektierend auseinanderzusetzen in bezug

- auf ihr Arbeitsverständnis gegenüber dem Klientensystem,
- auf ihre Rolle und Position in der Institution,

- auf die Vorgänge in der Supervisionsgruppe,
- und auf Anteile aus der eigenen Geschichte.

Die berufliche und soziale Kompetenz einer Supervisandin bestimmen die dynamischen Prozesse im Team sowie in der konkreten Fallarbeit mit und sollen im Verlauf der supervisorischen Fallarbeit bewusst gemacht werden.

Einzelsupervision:
Wie der Begriff verdeutlicht, handelt es sich hier um ein Setting von 2 Personen: der Supervisandin und der Supervisorin. Der dyadische Prozess soll die Supervisandin auf verschiedenen Ebenen anregen, über ihre Fähigkeiten, ihre Identifikation, ihre Ambitionen und das angestrebte Berufsfeld zu reflektieren. Geeignet ist diese Form für Einzelkämpferinnen und solche, die nicht in einem Team oder einer Lerngruppe integriert sind. Die Einzelsupervision kann ein geeignetes Instrument sein, persönliche Strebungen zu klären z.B. welche Fähigkeiten möchte ich verbessern, um erfolgreicher zu sein? Ein kontinuierlich verlaufender Prozess von regelmässigen Sitzungen hilft, das persönliche Arbeitsrepertoire zu erweitern.

Teambegleitung:
Diese fall- und fachbezogene Form der Supervision ist sinnvoll für Mitarbeiterinnen einer Institution, die mit ihren KlientInnen vernetzt arbeiten. z.B. im stationären Bereich, in dem «Rundumdieuhr» Betreuung gewährleistet sein will und eine Kontinuität in der Arbeitshaltung Teil des Auftrages ist. Ziel ist, einen Konsens in der Behandlungsstrategie zu finden und entsprechende Vorbedingungen in der Institution zu erarbeiten. Für Mitglieder eines Teams mit gemeinsamem Auftrag ist oft wichtig, dass sie individuelle Ziele hinter den kollektiven Auftrag zurückstellen können, – was oft zu Konflikten führt und Anlass gibt, die Arbeitsweisen erneut zu überdenken. Meines Erachtens ist es sinnvoll, die teambegleitende Supervisorin ca. alle 2 Jahre zu wechseln, da sie sonst Teil des dynamischen Prozesses werden könnte, was für die Zusammenarbeit nicht mehr fruchtbar wäre.

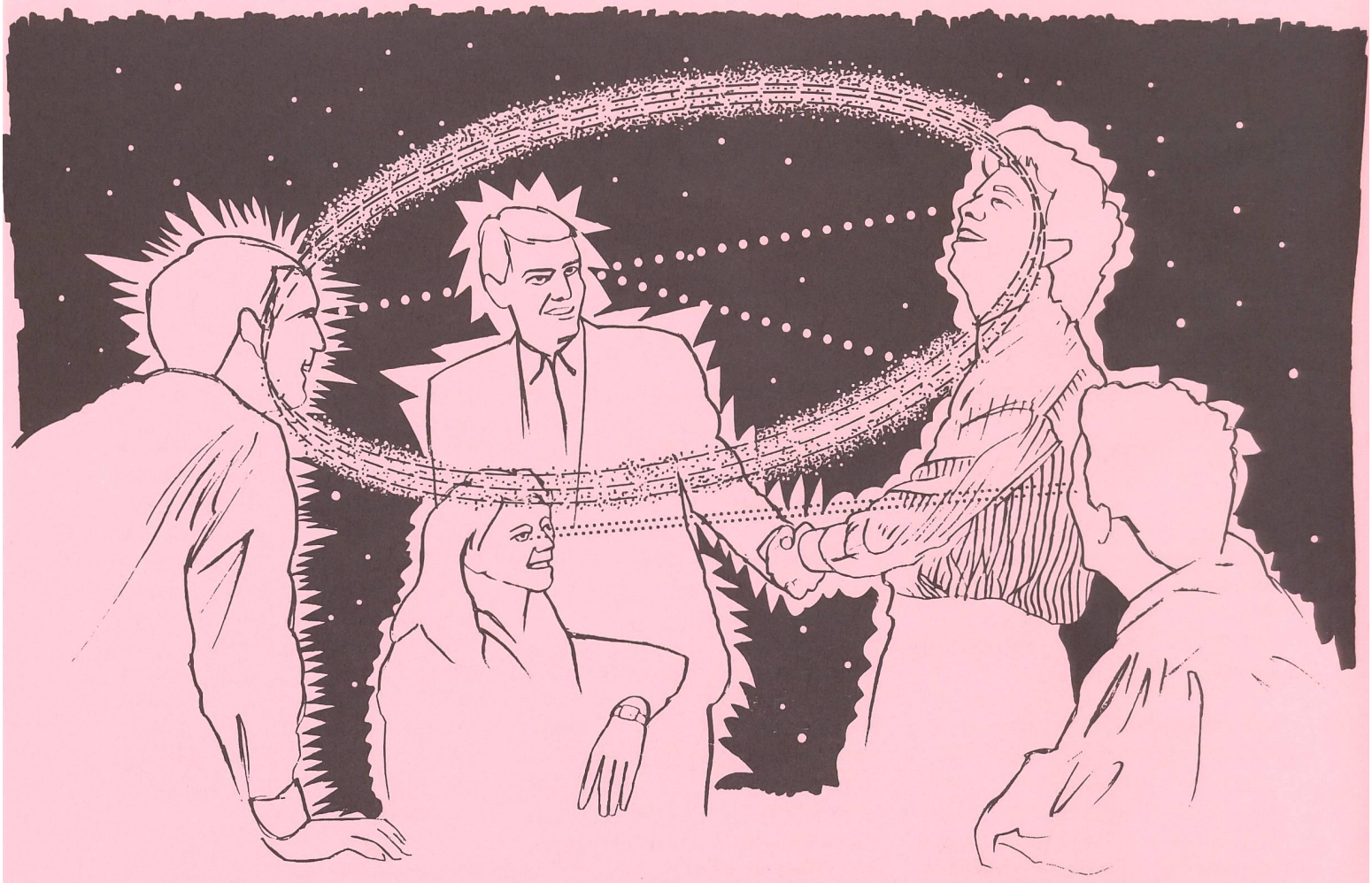
Teamsupervision:
Die teambegleitende Supervisorin soll eine aussenstehende Fachperson sein, die nicht in erster Linie Expertin in entsprechenden Sachfragen ist (Heim-, Drogen, Asylbewerber-, Geriatriefragen). Sie soll vertraut sein mit Gruppen- und Organisationskontexten und die Fertigkeit haben, die darin entstehenden Prozesse transparent zu machen. Das Arbeitsklima eines Mitarbeiterteams verändert sich im Verlauf der Zeit. Auch ein Team kann in eine Krise kommen. Wir Systemikerinnen betrachten dies als Chance, die überholten Regeln zu verändern, so dass die vorhandenen Ressourcen der Teammitglieder wieder adäquater genutzt werden können, um die gemeinsame Aufgabe zu erfüllen. Die Dynamik der Zusammenarbeit verändert sich z.B.

- durch Stellen- und Positionswechsel von Mitarbeiterinnen;
- durch die Bedingungen in der Auftragslage,
- durch veränderten Führungsstil und die veränderte Zielsetzung einer Leiterperson.

Wenn es einem Team nicht gelingt, die nötigen individuellen Anpassungsleistungen anzuregen, kann das Klima für die ganze Gruppe dysfunktional werden und dadurch den Arbeitsprozess behindern. In solchen Situationen kann die klärende Wirkung einer Supervisorin von aussen Einfluss auf den Veränderungsprozess des Systems nehmen und die Mitarbeiterinnen in einen Prozess der Neuorientierung führen. Ziel ist, das Arbeitsklima so zu regulieren, dass die Voraussetzungen für eine optimalere Zusammenarbeit in der Klientenbetreuung gegeben sind und sich die Identifkation mit der Institution entwickeln kann.
Die beiden Begriffe Teamsupervision und Teambegleitung werden oft abwechselnd verwendet. Dies scheint mir auch durchaus möglich. Wichtig ist das Aushandeln mit den Supervisandinnen in der Auftragsvereinbarung, was Gegenstand der Supervision sein soll, – ist es ein dysfunktionales Team oder sind es Klientensysteme mit denen Teammitglieder vernetzt zusammenarbeiten. Die Häufigkeit der Sitzungen bewegt sich zwischen 14-täglich und 1 x pro Monat. Beide Konzepte beruhen auf einem kontinuierlich verlaufenden Prozess.

Praxisbegleitung:
Darunter verstehen wir Systemberaterinnen eine regelmässige berufliche Anleitung durch eine erfahrenere Mitarbeiterin, z.B. wenn eine Praktikantin, die während einer Ausbildungsphase konkrete Lernschritte in der Praxis macht, von einer Institutionsmitarbeiterin darin fachlich begleitet wird. Dies ist eine Form der Praxisbegleitung. Der Fokus liegt auf der inhaltlich organisatorischen Ebene – nicht auf der Selbstreflektion.

Lehrsupervision:
ist ein Schwerpunkt jeder Ausbildung für Fachleute im Bereich der Non-Profit-Organisationen. Meist sind die Kursteilnehmerinnen in Gruppen von 5-8 Personen zusammengefasst. Die Lehrsupervision kann aber auch einzeln stattfinden. Das Anwenden von praxisrelevanten Methoden soll geübt werden. Die Gruppe wird zu vernetztem Denken aktiviert. Die Lehrsupervision bietet vielfältige Möglichkeiten andere Lern- und Erlebensmethoden einzubeziehen: Live-Supervision, Rollenspiele, Reflecting-Team, Sculpting etc.
Dieser Prozess ist durch die Ausbildungsdauer begrenzt. Meist finden zwischen 30 und 50 Sequenzen statt. Die Supervisorin ist nicht Teil des Ausbilungsteams. Sie



kann im Verlauf der Ausbildung den persönlichen Arbeits- und Lernstil mit der Supervisandin zusammen auswerten.

Consulting:
Dieser Begriff wäre auch mit «Beratung» zu umschreiben. Da sich diese spezielle Form von der allgemeinen Bedeutung «Beratung» unterscheiden soll, bleibe ich beim Fremdwort Consultation. Eine Fragestellerin bittet eine kompetente Kollegin bei einem kurzfristigen, konfliktzentrierten, aktuellen Problem um Rat. Es geht darum, ein Problem zu identifizieren und den Entscheidungsprozess mitzugestalten. Erfahrungsgemäss besteht eine kollegiale Beziehung zwischen Consultgeberin und Fragestellerin. Diese wechselt jedoch während der Problemlösungsphase in eine komplementäre Beziehung. Bekannt ist diese einmalige Beratungsform traditionsgemäss in medizinischen Berufen, wenn z.B. eine Ärztin eine Fachärztin beizieht, um eine bestimmte Fragestellung in einer schwierigen Behandlungsphase zu klären. Die Consultgeberin kann die Sichtweise durch kreative Anregungen erweitern und klare Ratschläge erteilen, welche von der Fragestellerin angenommen oder verworfen werden können. Oft sind die Grenzen zwischen Consultation und Ausbildung – oder Therapie fliessend. Wesentliche Unterschiede liegen im unverbindlichen erteilen von Ratschlägen. Meist ist die Consultgeberin in der angefragten Problemstellung Expertin. Während der kurzfristigen, lösungsorientierten Dienstleistung wird eine komplementäre Beziehungskonstellation akzeptiert, die später wieder in eine symmetrische wechseln kann.

Organisationsentwicklung:
Ist eine Beratungsform zwischen einer professionellen Beraterin und einem hilfsbedürftigen System z.B. einem Verein für therapeutische Wohngemeinschaft. In der OE wird der Kontext des Marktes sowie des fragestellenden Systems genau untersucht. Eine klar umgrenzte Problemstellung setzt einen befristeten Prozess der Veränderung in Gang und ist beendet, wenn das formulierte Ziel erreicht ist. Sowohl Wirtschaftsunternehmen wie auch Non-Profit-Organisationen nutzen diese Methode, um sich über gegenwärtige und zukünftige Arbeitsschwerpunkte Gedanken zu machen. Die von aussen hergeholte Beraterin hat keine Loyalitäten zum Klientensystem zu erfüllen. Die angewendeten Konzepte stammen aus der Kommunikationsforschung, der Aktionsforschung, der Lerntheorie, aus dem NLP, der systemischen Denkweise und von Organisationsmodellen. Die Aufgabe der externen Beraterin soll sorgfältig definiert und umrissen werden – alle Mitarbeiterinnen sollen gut informiert sein und auf gegenseitige Akzeptanz zählen können. Diese Form der Beratung hat direkten Einfluss auf die Leitungs- und Führungsebene.

Intervision:
Eine Intervisionsgruppe besteht aus gleichwertigen Kolleginnen, die sich in verschiedenen Arbeitsmethoden ausgebildet haben können. Sie treffen sich regelmässig zu einem Austausch über Motive und Ziele ihres konkreten, beruflichen Wirkens. Dabei stellt eine Intervisandin eine Fragestellung vor, zu der die andren ihre unterschiedlichen theoretischen Überlegungen und Erfahrungen zur Verfügung stellen. Diese Arbeitswei-

se gewährt gegenseitigen Einblick in die Arbeitsweisen und setzt Achtung vor der Kompetenz jedes Gruppenmitgliedes voraus. Was die Fragestellerin praktisch mit den eingebrachten Ideen macht, liegt in ihrer Verantwortung. Jede Gruppenteilnehmerin soll reihum Fragestellerin sein, damit sich nicht Rollen- und Positionenunterschiede einschleichen. Da alle beteiligten Fragestellerinnen und Beraterinnen sind, ist diese Form nicht mit direkten Kosten verbunden.

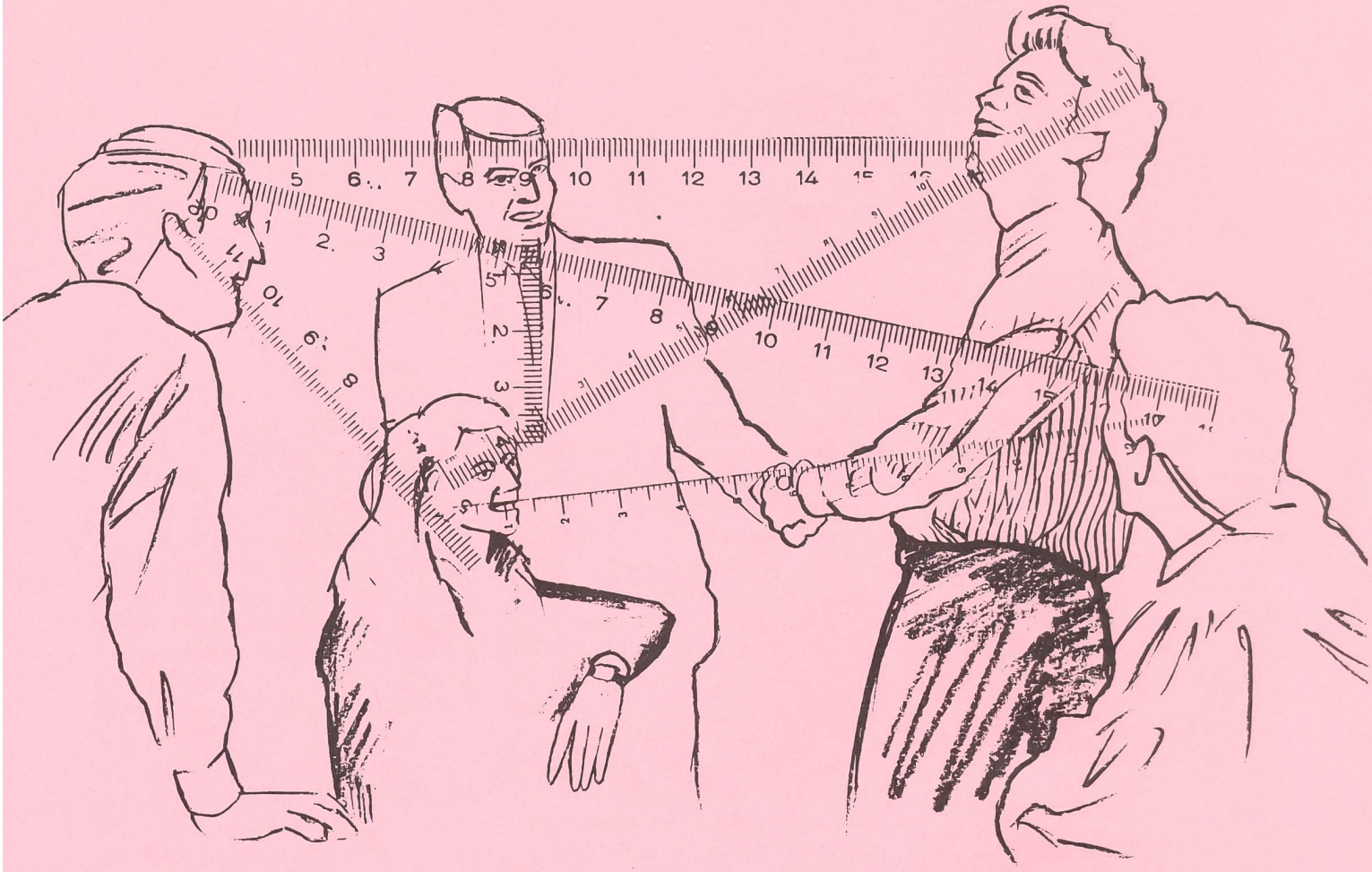
3. Meine praktische Arbeit als Supervisorin:

Ich erlebe diese Tätigkeit in erster Linie als Bereicherung und Herausforderung in meiner beruflichen Entwicklung. Sie lässt mir Freiheit im Anwenden meiner Erfahrungen, meines Fachwissens und meiner Intuition. Dies erweitert meine subjektive Theoriebildung fortwährend und die Erfahrungen aus ehemaligen Tätigkeitsbereichen fliessen mit ein (z.B. aus der Behandlung von Abhängigen, von meinen Reisen, den Diskussionen mit Freundinnen und Fachkolleginnen und aus meinem Interesse an der Sozioökologie). Supervision soll für alle Beteiligten ein Prozess sein, der hilft, die Sichtweisen über die Konstruktion von Wirklichkeit zu reflektieren. Als Beraterin werde ich aktiv gestaltender Teil eines Systems. Ich greife dabei oft in vermeintlich altbewährte, lineare, traditionelle Hierarchiemuster von Männern ein. Vorgesetzte sind oft unzufrieden mit den momentanen Leistungsresultaten ihrer Angestellten. Sie setzen aber die Dysfunktionalität einer Mitarbeiterin selten mit der Organisationsstruktur in Verbindung, sondern schreiben diese ausschliesslich dem individuellen Arbeitsmuster zu, das sie verbessert haben möchten. Anpassungs- und Entwicklungsprozesse wechseln sich ab durch eine fortdauernde Wechselwirkung von Stabilität und Veränderung. Diese Bewegungen wirken sich in einem kybernetischen System auf alle Ebenen aus. Auftraggeberinnen und Mitarbeiterinnen sind immer Trägerinnen ihrer eigenen Geschichte und Vorstellungen. Mitarbeiterinnen sind immer Handelnde, die delegierte Aufträge ausführen. Wenn Veränderungen angestrebt werden, geht es häufig um Fragen von Macht und Kontrolle und der Bestimmung des Tempos dieses Prozesses. Ausgehend von diesen Überlegungen ist mir wichtig, meine Tätigkeit in einer Institution von der Auftraggeberin genau formuliert zu haben, um damit das Einverständnis zu erhalten, wirken zu dürfen. Ich befrage sie auch zu ihren Befürchtungen gegenüber Veränderungen. Was sind die Erwartungen einer Auftraggeberin, die nicht an den Sitzungen teilnimmt, meist jedoch für die Finanzierung zuständig ist. Sie muss die Arbeitsvereinbarungen mitunterschreiben. Mir ist die Loyalität zu Auftraggeberinnen genauso wichtig wie diejenige zu den Supervisandinnen. Erst nachdem die Bedingungen und das Auftragsziel formuliert sind, beginnt die konkrete Arbeit mit den Supervisandinnen.

Wenn immer möglich achte ich darauf, dass die Sitzungen in den Räumen meiner Praxis durchgeführt werden können. Dies verlangt von den meisten Supervisandinnen, dass sie in Reisezeit investieren. Sie können darin bereits heilsame Distanz zum eigenen Arbeitsalltag gewinnen und ich verfüge über meine gewohnten Arbeitsmaterialien wie Flippchart, Videokamera und -monitor, Töggeli und anderes Anschauungsmaterial, das ich zur Verdeutlichung von zwischenmenschlichen Prozessen beiziehen kann. Mir liegt ein angenehmes Arbeits- und Lernklima am Herzen. Dazu gehört ein freundliches Joining, mit dem wir uns vor der Arbeit einstimmen. Zu Beginn jeder Sequenz befrage ich die Gruppenmitglieder zu ihren individuellen Erwartungen, sind diese übereinstimmend – oder worin bestehen die Unterschiede? Dies verlangt eine differenzierte Formulierung ganz im Sinne von Gregory Bateson*: «was sich nicht unterscheiden lässt, kann auch nicht gedacht werden». Nun fangen wir mit der eigentlichen Arbeit an. Sie besteht oft in klärenden Gedanken und anregenden Fragen zur schriftlich vorbereiteten Fallschilderung und zu Arbeitskonzepten. Diese Fragen sollen die Auswirkungen der Handlungsweise einer Supervisandin bewusst und transparent werden lassen. Dadurch gelingt der Supervisandin und der Gruppe zu überprüfen, mit welchen Vorgehensweisen sie sich dem gewünschten Ziel nähern könnten. Das Verdeutlichen des «Teufelskreises» (Interaktionskreis) kann Menschen einen Ausweg aus dem Gefühl der Ohnmacht und dem Ausgeliefertseins zeigen. Bewusstsein Schafft neue Konzepte und erweitert die Kompetenz in lösungsorientiertem Handeln. Ich möchte die Neugierde und Experimentierfreude wecken, über bisher vertraute Gedankengänge hinauszudenken. Eine erweiterte Sichtweise schafft Zuversicht auf mehrere Lösungsvarianten, was sich entlastend auf die Supervisandin auswirkt.

Als Supervisorin gehe ich davon aus, dass jeder Mensch seine Aufgabe nach bestem Wissen (und Gewissen) seiner Erfahrung und Fähigkeit entsprechend löst. Um in einem Familiensystem neue Regeln einzuführen, muss das alt vertraute Verhaltensmuster vorerst einmal «verstört» werden. Die Aussicht ohne Schuldzuspruch vom Leiden entlastet zu werden Schafft bei den meisten KlientInnen Motivation und eine erweiterte Sichtweise.

Für die Supervisandin kann eine deutlicher umgrenzte Auftragsformulierung bereits viel Klarheit schaffen. Dies kann Energie freisetzen für grundsätzliches Denken und die Zuversicht, schrittweise vorgehen zu können, nicht alles auf einmal lösen zu wollen. Die Wirkung einer Beraterin und einer Supervisorin ist begrenzt und hängt unter anderem auch mit der Wahrnehmung und Achtung des in-



dividuellen Tempos und des Denkrhythmus' zusammen. Eine weitere, wesentliche Voraussetzung zur Veränderung eines Verhaltensmusters ist, dass sich die Supervisandin abgrenzen lernt von den hemmenden Regeln des Klientensystems (vermeiden sich triangulieren zu lassen). Sonst läuft sie Gefahr, ihre Neutralität zu verlieren und ihre Position als Beraterin würde somit in Frage gestellt.

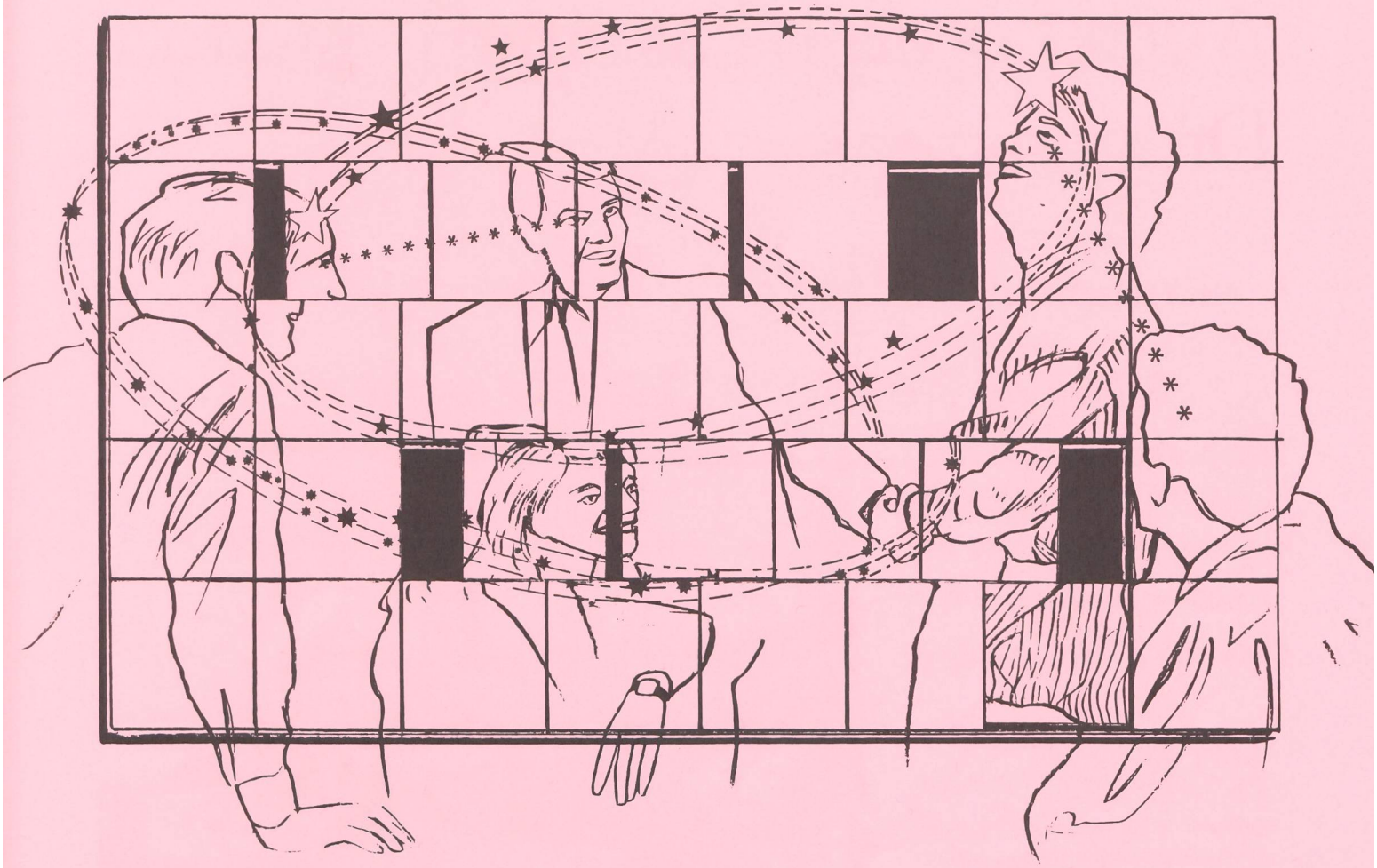
Hier ein Beispiel eines verstrickten Musters: eine Beraterin verbündet sich während eines Familiengespräches mit der magersüchtigen Tochter Karin. Die fürsorgliche Art der Mutter, der Schülerin Anweisungen zu ihrem Verhalten zu geben, ärgert die Beraterin massiv. Sie reagiert verständnisheischend für den Trotz der Tochter. Was die Mutter als Kritik an ihrer Fürsorglichkeit erlebt. Der Vater und die Geschwister lehnen sich grinsend in ihren Stühlen zurück. Karin triumphiert.

In der Supervisionssitzung kann ich die Wechselwirkung eines dysfunktionalen Interaktionsmusters mittels eines Rollenspiels erlebnisnah gestalten. Im Erleben gewinnt die Supervisandin eine neue Sichtweise und kann somit in der nächsten Beratungssituation eine kongruentere Haltung gegenüber allen Familienmitgliedern einnehmen. Ohne die Tochter zu schonen und der Mutter die Schuld zuzuweisen. Auch sollen Vater und Geschwister als gleichwertige PartnerInnen zugezogen werden. Die Supervisandin kann dann aus der Zusammenarbeit aller Familienmitglieder ersehen, wie ihre Intervention gewirkt hat. Die Grenzziehungen (nicht Teil des Systems zu werden) zu trainieren, sich abzugrenzen, ist u.a. ein Lernziel der Supervision. Der Supervisandin ist oft ihre Modellwirkung gegenüber einem System wenig bewusst. Durch ihre klare Kommunikation schafft sie ein Beispiel wie Missverständnisse und/oder Doppelbotschaften vermieden werden können – aus meiner Sicht als Supervisorin ein wenig beachtetes Mittel mit überzeugender Wirkung.

Für eine Fallbearbeitung arbeite ich in der Gruppe wie auch mit Einzelnen 90 Minuten. Eine schriftliche Fallschilderung hilft die Fragestellung der Supervisandin zu strukturieren und in der Supervisionssitzung die Zeit für Hypothesen und Lösungsstrategien freizuhalten. In meiner Arbeitsweise ist die Auswertung von Lernmethoden und -Schritten ein weiteres Hilfsmittel, um die Entwicklung des eigenen Arbeitsstils zu fördern.

4. Wie organisieren sich SupervisorInnen:

Es gibt einen schweizerischen Berufsverband für Supervision und Praxisberatung. In der Kurzinformation steht: «Im Berufsverband für Supervision und Praxisberatung (BSP / Schweiz, gegründet 1976) schliessen sich Fachleute zusammen, die in verschiedenen Aufgabenbereichen und Fachdisziplinen Supervision und Praxis-, Team- und Organisationsberatung anbieten. Der BSP setzt sich für die Weiterentwicklung von Supervision und Praxisberatung ein, sowie für die Weiterbildung und die Bekanntmachung dieser Beratungsangebote. Dabei übernimmt der BSP auch Informations- und Koordinationsaufgaben. BSP-Mitglieder verpflichten sich, ihre Arbeit fachlich zu überprüfen. Zu diesem Zweck sind sie



einer Kontroll- respektive Intervisionsgruppe angeschlossen.»
Der Berufsverband gibt auch Empfehlungen zur Honorarforderung heraus. Diese bewegen sich von Fr. 110.– bis Fr. 230.– für Einzelsitzungen und von Fr. 130.– bis Fr. 300.– für Gruppensitzungen.
Ich weiss eigentlich seit geraumer Zeit um diesen Verband und habe bis anhin verpasst selbst Mitglied zu werden. Ich werde jetzt die Gunst der Stunde nutzen und das Blatt «Aufnahmegesuch» ausfüllen und abschicken an:
Schweizerischer Berufsverband für Supervision und Praxisberatung BSP,
Gutenbergstrasse 33, 3011 BERN
Tel. und Fax: 031 / 26 44 82

---

5. Ausbildungen:

In der Schweiz werden in verschiedenen Institutionen Ausbildungen in Supervision und Organisationsentwicklung angeboten. Sie unterscheiden sich in inhaltlichen Schwerpunkten, Preis und Dauer. Es lohnt sich, genau abzuwägen, was Sie als Interessentin anstreben und welche Vor- und Nachteile je damit verbunden sind. Lange Reisezeiten und Spesen, Blockkurse mit Hotelkosten, inhaltliches Angebot und, wo überhaupt noch Zugang zu finden ist, da alle Ausbildungen gut ausgelastet sind. Ich erwähne einige Ausbildungen in der deutschen Schweiz, die den systemischen Denkansatz wesentlich miteinbeziehen:
«Ausbildungskurs in Organisationsentwicklung und Therapiesupervision» Institut für Ehe und Familie Wiesenstrasse 9
8032 Zürich, Tel.: 01 / 383 82 82

«Supervision, Praxisberatung, Projektbegleitung» am Institut für angewandte Psychologie IAP, Merkurstrasse 43,
8032 Zürich, Tel.: 01 / 25197 87

«Nachdiplomlehrgang in Supervision Projekt- und Fachberatung»
Schule für soziale Arbeit, Abteilung W+F
Rieterstrasse 6, 8059 Zürich
Tel.: 01 / 201 47 55

«Ausbildung in Supervision und Consulting zak zentrum für agogik, Gundeldingerstr. 173, 4053 Basel, Tel.: 061/352894

Literaturhinweise:

«Systemische Therapie» Grundlagen klinischer Theorie und Praxis Kurt Ludewig
Klett-Cotta-Verlag, 1992, 200 Seiten.

«Handbuch der Supervision»
Harald Puhl (Hrsg.),1990
Edition Marhold, 476 Seiten.

«Gruppen- und Teamsupervision»
Kornelia Rappe-Giesecke, 1990
Springer-Verlag, 194 Seiten.

«Führen in sozialen Organisationen»
Paula Lothmar, Edmond Tondeur
Haupt-Verlag, 1991, 250 Seiten.

* Zeitschrift: «Supervision» div. Herausgeber Verlag: Schriftenreihe Fachhochschule Frankfurt a. Main, ca. 2x jährl.

Regula Nüesch, dipl. Psychologin IAP, Familientherapeutin, Supervisorin, in 8180 Bülach.