

2.1 Wie wurde die Supervision erfunden?

Supervision stand zunächst in der Tradition von Führung und Ausbildung als eine Art der Überwachung für die Anleitung und Qualitätssicherung professionellen Handelns (Möller 2014, S. 120; Belardi 2002, S. 35 ff.). Führungskräfte in industriellen Prozessen wurden als Supervisoren (amerikanisch: *supervisor*) adressiert. Sie achteten darauf, dass die vorgegebenen Arbeitsschritte *korrekt ausgeführt* wurden.

Eine weitere Quelle der Supervision ist die Fortbildung von Menschen in der Freiwilligenarbeit Ende des 19. Jahrhunderts in den USA. Karitativ tätige Menschen merkten, dass ihr ehrenamtliches Engagement ohne ein angemessenes Verständnis der Erfolgsbedingungen von Hilfe oft in Sackgassen und Misserfolge ihrer Hilfsangebote führte. Armenspeisung, Erziehungshilfe, Gemeinwesenarbeit stabilisierten mehr die schlechten Umstände, als nachhaltige Hilfe zu geben. Helfende fühlten sich ausgenutzt und beendeten ihre Engagements. Mit der *systematischen Fallreflexion* (amerikanisch: *casework*, vgl. Belardi 2015, S. 18 f.) wurde die Grundlage der heutigen Ausbildung für Soziale Arbeit gelegt.

Damit rückt die Herausforderung helfender Personen ins Zentrum: Hilfe gelingt nicht, oder sie gelingt schlecht, wenn und solange es helfenden Personen hauptsächlich um die Erfüllung eigener bewusster und unbewusster Bedürfnisse geht, wie: die Kontrolle haben, Macht, Anerkennung, Selbstbestätigung usw. (vgl. Hawkins und Shohet 2006, S. 8–14). Die Verbreitung psychoanalytischer Konzepte seit 1920 insbesondere in den USA führte zu einer ersten *Professionalisierung von Supervision*. Ähnlich wie in der Psychotherapieausbildung die Kontrollsupervision sollte Supervision in der Sozialen Arbeit Menschen befähigen, die Wirksamkeit ihrer Hilfeleistung zu verbessern, indem sie immer besser lernen, den Klienten als Subjekt (und nicht als Objekt) der Hilfeleistung wahrzunehmen und entsprechend

zu intervenieren. Michael Balint (1984), ein ungarischer Psychoanalytiker, entwickelte in den 1950er-Jahren in Großbritannien eine Form der Gruppensupervision (vgl. unten, Abschn. 2.5) für Ärzte. Die Supervisorin, in der Regel eine Ärztin und Psychoanalytikerin, arbeitet vorwiegend mit psychoanalytischen Konzepten.

Geschichtlich verschwammen mit dieser stark psychoanalytisch gefärbten Fassung von Supervision oft die Grenzen zur Psychotherapie. Im Mittelpunkt standen die helfenden Personen mit ihren Bedürfnissen, nicht die Hilfeleistung für die Klienten der Supervisanden. Trotz des aus heutiger Sicht etwas einseitigen Verständnisses bedeutete die *Psychoanalytisierung* von Supervision, die den Blick von der richtigen Ausführung von Handlungen etwas weg auf den *Menschen* richtete, eine Innovation: Die Qualität der Hilfeleistung hängt (auch) von den Menschen ab, welche Hilfe leisten. Wirksame Hilfe braucht vielfach ein professionelles Selbstverständnis, verbunden mit entsprechender Ausbildung. Soziologische Vorstellungen gesellschaftlicher Arbeitsteilung und der Institutionalisierung von Hilfe sind dafür leitend.¹ Supervision ist *ein Format der Professionalisierung* für helfende Tätigkeiten.

Zur Verbreitung der Supervision als Regelformat für Qualitätssicherung und Professionalität in helfenden Berufen haben öffentlich diskutierte Vorfälle von Patiententötung oder Misshandlungen in Kinder- und Altenheimen beigetragen. Die psychologisch-psychoanalytische Konzeptbildung des *Helfersyndroms* (Pühl und Schmidbauer 1991; Schmidbauer 1977) bietet dafür eine Erklärung und einen Handlungsansatz: Helferinnen und Helfer sollten ihre oft unbewussten Motive, Verdrängungs- bzw. Projektionsmechanismen (vgl. zu diesen „Kontaktfunktionen“ aus gestalttheoretischer Perspektive Blankertz 2012, S. 141 ff.) kennen, wenn sie ihre Klientinnen nicht instrumentalisieren wollen. Wird die Handlungssteuerung in der Hilfe durch Supervision systematisch verbessert, so stärkt und festigt dies zugleich das Selbstwertgefühl der Helfenden als professionelle Identität.

- ▶ Aufgabe: Was ist Ihre Motivation als helfende Person, als Supervisor? Wie kam es zu Ihrem Wunsch, anderen Menschen zu helfen, die selbst als Helferinnen tätig sind? Was denken Sie, welche ganz persönlichen Ressourcen und auch Risiken für Ihre Hilfeleistung sind damit verbunden?

Supervision wird zum unverzichtbaren Baustein der Professionalisierung und des Qualitätsmanagements in helfenden Berufen. Sie hat sich seither weltweit weiterentwickelt (Hawkins und Shohet 2006, S. 4 ff.; Carroll 2007, S. 34 f.). In der

¹ Vgl. Kühl (2006).

Praxis wurde deutlich, dass eine individualpsychologische Perspektive allein für eine Steuerung von Hilfeleistungen nicht genügt. Mindestens genauso wichtig sind Kontexte der helfenden Organisation bzw. der Hilfsorganisation aus Helfenden und Klienten. Psychologische, organisationale und auch politische Merkmale können über das Gelingen und Misslingen von Hilfe in der konkreten Hilfebeziehung entscheiden. Beispiele sind: die Kultur der abgeschotteten Zigarettenpause, Selbstüberschätzung des eigenen Hilfebeitrags in helfenden Systemen und der damit verbundene Versuch, diese Systeme zu dominieren, Kontrolle statt Hilfe, Sparen statt Investitionen usw.

Organisationsdynamische Konzepte und Werkzeuge (Psychoanalyse der Organisation²), wie *Gruppendynamik*, *psychotische Muster von Organisationen*, *organisationale Spiegelphänomene*, werden gebraucht, um organisationale Kontexte mit ihren Handlungsspielräumen zu verstehen und handhabbar zu machen. Systemische bzw. systemtheoretische Konzepte, Person als System, Supervision als System, Organisation als System, werden verwendet, um die unterschiedlichen Perspektiven miteinander zu verbinden (Rappe-Giesecke 1990). – In den folgenden Jahren finden ursprünglich aus der Familientherapie stammende systemische Ansätze (von Schlippe und Schweitzer 1996) Eingang in die Supervisionspraxis. Eine explizit *systemische Supervision* (z. B. Ebbecke-Nohlen 2013) nährt sich auch aus der durchaus polemischen Behauptung einer „systemischen Weltsicht“ (a. a. O., S. 13), im Unterschied zu einer „mechanistischen“. Ähnlich argumentieren einige Praktikerinnen im deutschsprachigen Raum, um ihre eigenen Supervisionsangebote zu profilieren.

Jenseits der Gestaltung von Marketingoberflächen bedeutet die systemische Rahmung bzw. Kontextualisierung aber eine weitere Innovation und Erneuerung für das Verständnis von Supervision. Interventionen werden als *Angebote für eine verbesserte Selbstorganisation* von Klienten gefasst, das heißt als *Veränderungsangebote* für ihr Denken, Fühlen und Handeln, passend zu ihren Anliegen und Herausforderungen (Musteränderung). Dieses zentrale Konzept einer beraterischen Handlungstheorie, das erklären soll, wie Beraten funktioniert, unterscheidet sich von bisherigen Konzepten von Beraten als Ratschläge-Geben, Wissen-Vermitteln oder Vorhersagen-Machen. Neben spezifischen, auf die Steuerung sozialer Systeme abzielenden Interventionen (Aufstellungsarbeit, Lösungsorientierung usw.) haben in diesem Konzept psychoanalytische Deutungen und Vorgehensweisen weiterhin ihren Platz und können, wie in der Aufstellungsarbeit mit NLP-Konzepten, sogar damit verbunden werden (vgl. unten, Abschn. 4.2).

² Vgl. insgesamt Lohmer und Möller (2014).

In meinem Verständnis, das sich von einem rein psychologischen Verständnis von Supervision unterscheidet, ist *Supervision als Coaching* noch deutlicher an den Leistungsprozess der Klientinnen gebunden, der darin besteht, wirksame Hilfe zu leisten. Es geht nicht (nur) um Reflexion, sondern um Aktion der Supervisorinnen. Erfolgreiche Hilfe hat viele Mütter und Väter. Die Leistung der Supervision besteht aber darin, ihren Supervisorinnen genau diejenigen Interventionen anzubieten, die im konkreten Fall geeignet sind, ihre Steuerung des Hilfeprozesses zu verbessern und letztlich für ihre Klientinnen erfolgreich zu machen.

Psychologische Konzepte haben in diesem Verständnis eine dienende Rolle und werden durch systemtheoretische (auch betriebswirtschaftliche) Konzepte ergänzt und gerahmt. Die systemtheoretische Unterscheidung von *funktionalen und dysfunktionalen Handlungsmustern* ist dabei genau so leitend wie mehr betriebswirtschaftliche Vorstellungen von *Wertbeitrag und Dienstleistung als spezifische Interaktionen in sozialen Systemen*. In diesem Sinne wird Supervisionspraxis als Coaching verstanden. Sie greift auch auf Theoriebildung, Konzepte, Vorgehensweisen und umfangreiche geschichtliche Erfahrung aus den teilweise getrennt verlaufenen Methoden- und Theoriebildungen von Coaching und Supervision zurück.

2.2 Warum Supervision als Coaching verstanden werden kann

Die Frage schließt an eine zumindest im deutschsprachigen Raum teilweise leidenschaftlich geführte Diskussion über das Verhältnis von Coaching und Supervision an. Die einen³ fassen dabei Supervision als das weitergehende Format auf, andere sehen Coaching als das umfassendere Gefäß. Vielleicht erklärt sich die „Veheemenz“ der Debatte, von der Stefan Kühl (2008, S. 15) spricht, tatsächlich auch aus wirtschaftlichen Motiven: aus dem Versuch, „Begriffe auf dem Beratungsmarkt zu etablieren“. Für einige Berufsverbände (Association of National Organisations for Supervision in Europe, ANSE) und auch im Kompetenzrahmen für Coaching und Supervision ECVision (2015) haben die Begriffe Coaching und Supervision die gleiche Bedeutung. Damit folgen sie einer Argumentation, wie sie Kurt Buchinger und Monika Klinkhammer (2007, S. 28 ff.) vorschlagen: „Eindeutige Unterschiede gibt es in der Geschichte der Supervision einerseits und Coaching andererseits [...]. In der Weiterentwicklung beider Beratungsformen lösen sich diese traditionellen Unterschiede weitgehend auf“ (a. a. O., S. 31). Frühere polemische Diskussionen,

³ Vgl. zur Darstellung Kühl (2008, S. 15 f.).

Coaching als kapitalistische und Supervision als emanzipatorische Beratungsform zu verstehen (vgl. Kühl 2008, S. 16), sind darin aufgehoben.

Die Versöhnung von Coaching und Supervision im deutschsprachigen Raum⁴ fordert aber offensichtlich ihren Tribut: dass damit nämlich der klassische Bezug auf die Leistung (englisch: *performance*) von Coaching wie im angelsächsischen Verständnis⁵ ausgeblendet wird. Zwar sprechen Buchinger und Klinkhammer (2007, S. 39 f.) noch von einer „durchgängigen Arbeitsbezogenheit“ im Allgemeinen, der unmittelbare Bezug zu beruflichen oder sportlichen Leistungsprozessen rückt aber in den Hintergrund. Wie genau dieser Bezug vorgestellt werden kann, wird nicht erklärt. So nennt auch der hauptsächlich von deutschsprachigen Autorinnen verfasste ECVision (2015, S. 10) als erste Fähigkeit („competence“), die eine professionelle Haltung („professional attitude“) auszeichnet, die Reflexivität („reflectivity“). Erst im zweiten Schritt geht es um die professionelle Leistung: „Thereby supervision/coaching supports a better professional performance...“ (a. a. O., S. 30). Die Verbesserung der Leistung kommt in der Logik dieses Papiers also erst, *nachdem* Rollen geklärt, Konflikte gelöst, neue Einsichten gewonnen und Professionalisierungsprozesse in Gang gekommen sind.

Die Wirklichkeit sieht anders aus. Hilfe findet auch ohne klare Rollen statt, in Konfliktsituationen, wenn Einsicht erst viel später kommt. Der Behauptung, dass Leistungsverbesserung primär durch die Reflexion von Rollen, Konflikten und der eigenen Professionalität erreicht wird, widerspricht auch die Erfahrung vieler Kolleginnen, dass das fehlende Verständnis des eigenen Leistungsprozesses, des Helfens, selbst eine große Hürde darstellt, die dem Erfolg von Hilfe im Wege steht.

Eine bedeutende Innovation von Coaching war es, genau diese Logik von Problemsichten – Konflikte, unklare Rollen, fehlende Professionalisierung – und den damit verbundenen Lösungs- und Zielvorstellungen in der Beratung umzudrehen: Wenn du etwas erreichen willst, mach dir erst einmal eine deutliche Vorstellung von deinen Zielen und den Indikatoren, die anzeigen, dass diese verwirklicht sind (Resultate). Psychologische Forschung und Theoriebildung seit Mitte des letzten Jahrhunderts, wie Attributionstheorie, Motivationstheorie und auch positive Psychologie, geben starke Evidenz dafür, dass Selbstwirksamkeitserleben, Selbstaktualisierung und Selbststeuerung die wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Handeln sind. Konzepte wie *Lösungsorientierung* und *Ressourcenorientierung* sind von daher in die Theorie und Praxis von Coaching (Loebbert 2015, S. 60 ff.) eingegan-

⁴ Vgl. DGSv (2011a und b).

⁵ Klassisch dafür Whitmore (1994).

gen. Eigene Rollengestaltung, Konflikte führen, Einsichten und die eigene Professionalisierung steuern kann das natürlich unterstützen.⁶

Supervision als Form von Coaching zu verstehen, bezieht sich auf ein Verständnis, wie es spätestens Hawkins und Shohet (2006, S. 57⁷) formulieren: Supervision unterstützt Helfende, in ihrer Tätigkeit noch wirksamer zu werden. Am Begriff der Supervision im Praxisfeld helfender Tätigkeiten festzuhalten, bedeutet, die besonderen Herausforderungen für Helfende, insbesondere psychodynamische und organisationale Merkmale helfender Beziehungen und Leistungen, deutlicher adressieren zu können als mit einem eher generischen Verständnis von Coaching als Supervision. Oder wie die Britische Gesellschaft für Counselling und Psychotherapie schon 1987 festhält: „The primary purpose of supervision is to protect the best interests of the client“,⁸ wobei damit der Klient der Hilfeleistung des Supervisanden gemeint ist. Zugleich wird mit dieser Anknüpfung an internationale Theoriebildung von Supervision auch die internationale Diskussion von Konzepten und Methoden erleichtert.

2.3 Was ist das Ziel von Supervision?

Supervision verstehe ich daher als Form von Coaching (persönliche Prozessberatung) von Menschen in Leistungsprozessen helfender Berufe. Ziel ist die Verbesserung und Entwicklung der Wirksamkeit von Hilfeleistung.

Im Mittelpunkt stehen die Anliegen der Supervisanden: für ihre Klientinnen nützliche und nachhaltige Hilfe zu leisten, darin erfolgreich zu sein. Supervision prozessiert den Unterschied von erfolgreicher und nicht erfolgreicher Hilfeleistung.⁹ Das ist der vorausgesetzte Rahmenkontrakt (Arbeitsbündnis, vgl. oben, Anmerkung 7) und wird in der einzelnen Supervisionssequenz je und je konkret erarbeitet. Psychodynamisch (vgl. unten, Abschn. 3.2) geschulte Leserinnen werden an dieser Stelle vermuten, dass ja gerade das, was eine erfolgreiche und wirksame Hilfeleistung ist oder war, für die Supervisanden und ihre Klienten in Frage steht. Ob eine Hilfeleistung erfolgreich war, wird nicht in der Supervision entschieden. Was aber vorausgesetzt werden darf, ist die Intention, die Absicht, wirklich zu helfen bzw. die Hilfeleistung zu verbessern.

⁶ Das sind *Hypothesen* der supervidierenden Person, was der Supervisandin für erfolgreiche Hilfeleistung im konkreten Fall nützlich sein kann.

⁷ Vgl. auch dort weiterführende Literaturangaben.

⁸ Zitiert nach Hawkins und Shohet (2006, S. 57).

⁹ Vgl. zu diesem handlungstheoretisch fundierten Verständnis von Coaching Loebbert (2015b, S. 22).

Supervision dient der Verbesserung von Hilfe, des Nutzens für Klientinnen helfender Berufe und Organisationen. Das bedeutet im Einzelfall, eine helfende Beziehung zu gestalten, helfende Prozesse arbeitsteilig zu organisieren, die Effizienz von Hilfe im Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu erhöhen, mit knappen Ressourcen das Bestmögliche zu erreichen, helfende Systeme in ihren Kontextbedingungen und Herausforderungen passend weiterzuentwickeln (Supervision als Organisationsentwicklung vgl. unten, Abschn. 2.4).

Für Kompetenzprofile von Supervisorinnen bedeutet dies, dass sie den Leistungsprozess ihrer Klientinnen auch fachlich mindestens im Umriss kennen und verstehen sollten.¹⁰ Supervision in der Sozialen Arbeit, in der Krankenpflege, in der Therapie, in der Erziehung, der Beratung usw., im jeweiligen helfenden Beruf, braucht die Feldkompetenz der supervidierenden Person. Sie setzt die fachliche Einschätzung der Leistungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Hypothesenbildung¹¹ über die Ergebnisse der supervidierten Hilfeleistung voraus. Darin ist auch die besondere Verantwortung von supervidierenden Personen für die Klientinnen ihrer Supervisanden begründet.

2.4 Was sind Funktionen von Supervision?

Funktion und Ziel von Supervision können verwechselt werden. Ergebnis sind mannigfaltige Missverständnisse in der Theorie und Unzufriedenheit in der Praxis, wenn mögliche Funktionen vor das Erreichen von Zielen gestellt werden. *Ziel* ist etwas, was direkt angestrebt wird, *Funktion* ist eine Aufgabe oder Leistung, die damit verbunden ist.¹² Wird das Ziel – die Verbesserung von Hilfeleistung – erreicht, erfüllt Supervision erfahrungsgemäß mehrere Funktionen.

¹⁰ Zu viel Nähe oder gar Identifikation schränkt allerdings die Arbeit des Beobachters (vgl. unten, Abschn. 5.1) ein. Supervidierende Personen sollten die größten Risiken und Herausforderungen im Leistungsprozess ihrer Klientinnen kennen, ohne selbst darin verwickelt und dadurch in ihrer Urteilskraft getrübt zu sein.

¹¹ Vgl. zur Interventionstheorie insgesamt von Schlippe und Schweitzer (2010) und Loebbert (2015b, S. 25 ff.).

¹² Vgl. wie in der Mathematik „Funktion“ als „etwas durch etwas“. Die Verwechslung von Zielen und Funktionen in der Supervision kann auch mit der Hypothese verbunden werden, dass dies selbst ein Merkmal des sogenannten Helfersyndroms (vgl. unten, Abschn. 3.3) ist. Das wäre dann den Teufel mit dem Beelzebub austreiben.

Hawkins und Shohet (2006, S. 57 ff.)¹³ schlagen vor, eine „restaurative“ Funktion, eine „formative“ Funktion und eine „normative“ Funktion zu unterscheiden: „restaurativ“ bezieht sich auf das, was ich an emotionaler Entlastung und Einbindung brauche, um überhaupt arbeitsfähig zu sein; „formativ“ meint bildend, in der eigenen professionelle Reflexion und Entwicklung; „normativ“ bedeutet im Sinne der Realisierung beruflicher Standards auf der Höhe der Zeit. Diese drei personenorientierten Funktionen sind aus meiner Sicht durch die Funktion von Supervision für Organisationsentwicklung zu ergänzen.

- **Erhaltung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit**

Hilfeleistung ist für die helfenden Personen mit einer seelischen Arbeit an sich selbst verbunden. Für die mit Hilfe oft einhergehenden belastenden Situationen, der Auseinandersetzung mit Leid, Hilflosigkeit, Krankheit, Ausweglosigkeit, brauchen Helferinnen immer wieder die Möglichkeit, all dies zu verarbeiten, um selbst gesund und leistungsfähig zu bleiben (hygienische Funktion von Supervision für reflexive Emotionsregulation). Erschöpfung und Burn-out¹⁴ sind Risiken helfender Berufe, die immer wieder gesteuert werden müssen.

Supervision unterstützt dabei, die eigenen Möglichkeiten und Grenzen für Hilfeleistung einzuschätzen. Schon allein einen Ort zu haben, an dem Verstörung und Enttäuschung über die eigene Hilfeleistung offen ausgesprochen werden können, ohne Verwandte und Freunde aus der privaten Welt damit zu belasten, erleichtert.

Persönliche Entwicklung kann damit einhergehen. Die Arbeit an kritischen Situationen mit Klientinnen bedeutet immer auch Arbeit an sich selbst, die Vergegenwärtigung und manchmal Überschreitung eigener Grenzen.

- **Professionelle Entwicklung**

Inhalt von Supervision ist auch die Reflexion beruflichen Handelns. Es geht um die Erweiterung von Reflexionsbegriffen für eine verbesserte Steuerung der Praxis. Die formative Funktion von Supervision setzt bei der supervidierenden Person Fachkompetenz im Handlungsfeld ihrer Klientinnen voraus. Reflexionsbegriffe, Konzepte, Modelle und Theorie (vgl. z. B. unten, Abschn. 3.1, Theorie und Konzept der Hilfeleistung) werden als Interventionen zur Verfügung gestellt. Supervisanden soll dadurch ermöglicht werden, ihr Handeln auf neue Art zu reflektieren

¹³ Nach dem Aufsatz von Inskipp und Proctor (1993). Hawkins und Shohet bemerken, dass die Unterscheidung nur phänomenal, nicht systematisch gestützt ist. Sie bewährt sich allerdings in der Praxis der Auftragsklärung, der Klärung von Erwartungen der Kunden an die Resultate von Supervision.

¹⁴ Vgl. die umfängliche Darstellung bei Belardi (2015, S. 26 f.).

und zu steuern. Doch ist Supervision keine Lehrveranstaltung. Wie viel und welche Art von Reflexion angeboten wird, wird durch das konkrete Anliegen der Supervisor:innen bestimmt.¹⁵

Professionelle Entwicklung bedeutet auch die Entwicklung von passenden, für die Hilfeleistung funktionalen Gefühlen und Einstellungen (klassisch: „Herzensbildung“). Empathische Kompetenz, Menschenfreundlichkeit, Distanzierung von eigenen Vorurteilen sind Merkmale professioneller Helfer.

Professionelle Entwicklung ist die Funktion des dabei stattfindenden *Handlungslernens*: Es geht darum, die eigene professionelle Tätigkeit schneller, effizienter und erfolgreicher zum Wohl der Klient:innen von Hilfeleistung steuern zu können. Im Unterschied zu anderen Organisationen des Lernens wie Unterricht oder Training ist Handlungslernen eng mit professioneller Entwicklung verbunden: Helfen als Profession, professionelle Hilfe braucht Supervision für ihre Erfolgssteuerung und Weiterentwicklung.

• Qualitätsmanagement in helfenden Berufen

Es ist ein fachlicher Fehler, nicht auf der Höhe seiner Zeit zu sein. Inskipp und Proctor sehen in diesem Bereich die „normative Funktion“¹⁶ von Supervision. Im Unterschied zur Führungslinie ist damit vor allem eine fachliche, professionelle Funktion gemeint: Wer in einem helfenden Beruf arbeitet, braucht ein gewisses Maß an Supervision, um Hilfeleistung erfolgreich gestalten zu können. Kriterien sind sowohl Erfolgssteuerung und professionelle Weiterentwicklung als auch die Aufrechterhaltung der funktionalen Arbeitsfähigkeit.

Dabei geht es nicht nur um Erfüllung von Normen eines formalen Qualitätsmanagements. Qualitätssteuerung im Einzelfall helfender Tätigkeit ist aber mit einem bestimmten Budget für Supervision verbunden. Das gilt insbesondere für die Bewältigung kritischer Situationen, in denen unklar ist, ob Hilfe überhaupt stattfindet, ob die Tätigkeit der helfenden Person tatsächlich erfolgreich ist. Der Qualitätsbeitrag von Supervision besteht auch in der Auflösung ineffizient gewordener Routinen, Anpassung der Hilfeplanung für konkrete Klient:innen, Verbesserung der Wirksamkeit der Hilfeleistung.

Fachliche Kontrolle kann durchaus eine Funktion von Supervision sein (vgl. oben zur „formativen“ Funktion von Supervision). Insbesondere sind es aber die psychologischen und organisationalen Eigentümlichkeiten von Hilfeleistungen (vgl. unten,

¹⁵ Vgl. zur Theorie des Beratungshandelns im Coaching überhaupt Loebbert (2015b, S. 19 ff.).

¹⁶ Vgl. Hawkins und Shohet (2006, S. 57 ff.), nach dem Aufsatz von Inskipp & Proctor (1993).

Kap. 3), die Supervision für Hilfeleistungen in bestimmtem Maße notwendig machen, damit sich aufgewendete Ressourcen auch für die Klienten der Hilfe rechnen.

- **Organisationsentwicklung**

Bei dieser Funktion sind nicht nur die helfenden Personen oder ein Helferteam im Blick. Qualität und Effizienz von Hilfeleistungen werden auch durch das *System* der beteiligten Personen bestimmt. Dazu gehören u. a. die Merkmale des sogenannten *helfenden Systems* bzw. all derer, die für die Organisation der Hilfeleistung eine Rolle spielen: eine Klinik, eine Beratungsfirma, eine Behörde, die Zusammenarbeit unterschiedlicher Expertinnen. So ist eine Funktion von Supervision immer auch Organisationsentwicklung als Verbesserung und Entwicklung des Leistungsprozesses in der Hilfeorganisation. Umgekehrt bedeutet das für Supervision, diese Funktion mit im Auge zu behalten und auch zu thematisieren, wenn die organisationale Perspektive für die Verbesserung der Hilfeleistung eine Rolle spielt (vgl. Carroll 2014, S. 101–115).

2.5 Settings für Supervision und was sie leisten können

Das Setting ist Bestandteil des Kontraktes¹⁷ oder des Angebotes durch den Coach bzw. die supervidierende Person. Darin werden die Rollen der Beteiligten, Ort und Art der Durchführung vereinbart. Es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob die Supervision am Arbeitsplatz der Supervisanden oder in den Räumlichkeiten der supervidierenden Person stattfindet. Fragestellungen wie Nähe und Abstand, selbstverständliche Einbindung in den Arbeitsprozess, Betonung der restaurativen Funktion (z. B. Supervision an einem Erholungsort) können darin bearbeitet werden. Die Vereinbarung des Settings ist eine Intervention, die den Supervisanden konkreten Nutzen für ihre Anliegen verspricht.

- **Einzel-supervision**

Persönliche arbeitsbezogene Krisen, Einzelfallarbeit oder individuelle berufliche Leistungsentwicklung (Ausbildungs- und Lehrsupervision) werden mit Einzel-supervision in der Dyade supervidierende und supervidierte Person bearbeitet. Ein Team, das zugleich für die gemeinsame Aufgabe, den gemeinsamen Leistungsprozess verantwortlich ist, steht nicht zur Verfügung. Im Vergleich zu Team- und Grup-

¹⁷ Vgl. Loebbert und Wilmes (2013, S. 29) und insgesamt zu diesem Abschnitt die Einführung von Belardi (2015, S. 99 f. u. 110 ff.).



<http://www.springer.com/978-3-658-13105-0>

Wie Supervision gelingt

Supervision als Coaching für helfende Berufe

Loebbert, M.

2016, X, 45 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13105-0