

# SUPERVISION

## Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 01/2019

Supervision:

Zwischen Allparteilichkeit und Engagement –

Dilemma oder unverzichtbares Kernstück?!

Zur Haltung, Verstrickung und Enthaltbarkeit

in der Supervisionsrolle \*

Antje Prämaßing, Köln \*

---

\* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: [forschung@integrativ.eag-fpi.de](mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de), oder: [info@eag-fpi.de](mailto:info@eag-fpi.de)), Information: <http://www.eag-fpi.com>. Teilnehmerin der Weiterbildung ‚Integrative Supervision und Organisationsentwicklung‘.

# **Inhaltsangabe**

## **0. Einleitung**

### **1. Engagement und Allparteilichkeit in der supervisorischen Haltung**

#### 1.1 Grundlegendes zum „Wie“ der Supervision

1.1.1 Einnahme verschiedener Perspektiven

1.1.2 Einfühlen

1.1.3 Zusammenfassung

#### 1.2 Allparteilichkeit und Engagement in der Integrativen Supervision

1.2.1 Allparteilichkeit im Rahmen der Mehrebenenperspektive in der metahermeneutischen Triplexreflexion

1.2.2 Engagement auf der Basis von Affiliation

1.2.3 Oszillieren zwischen Allparteilichkeit und Engagement

### **2. Allparteilichkeit und Engagement in anderen Supervisionsverfahren**

#### 2.1 Identifikation in der psychoanalytisch orientierten Supervision

#### 2.2 Neutralität in der systemischen Supervision

#### 2.2 Einfühlsames Verstehen im gesprächstherapeutischen Supervisionsansatz

#### 2.4 Empowerment

#### 2.5 Zusammenfassung

### **3. Kriterien der Haltung von Engagement und Allparteilichkeit: wann ist was indiziert?**

### 3.1 Kriterien seitens des Supervisors

3.1.1 Eigene supervisorische Selbstwahrnehmung

3.1.2 Relationalitätsmodalitäten

3.1.3 Genderspezifität

3.1.4 Supervisorische Kontrollüberzeugung

### 3.2 Kriterien im Supervisandensystem

3.2.1 Störungen durch Abwehrmechanismen

3.2.2 Fremd- oder selbstschädigendes Verhalten in Macht-Ohnmachtsbeziehungen  
(Täter-Opfer-Dynamik)

3.2.3 Offene und verdeckte Behandlungsaufträge

3.2.4 Supervisanden-Kontrollüberzeugung

3.2.5 Rollenkonflikte

### 3.3 Kriterien im Prozessverlauf der Supervision

3.3.1 Hermeneutische Erkenntnisprozesse

3.3.2 Problem-, Ressourcen-, Potential- und Zieldefinition

### 3.4 Kriterien in Abhängigkeit von der Supervisionsform

### 3.5 Gesellschaftliche Perspektive

### 3.6 Ethische Aspekte

## **4. Zusammenfassung**

## **5. Literatur**

## **0. Einleitung**

Im Rahmen meiner supervisorischen Tätigkeit der zeitgleichen Teamentwicklung in einem Team, Prozessbesprechung in einem weiteren Team und eines Leitung coaching innerhalb derselben psychosozialen Einrichtung über einen Zeitraum von drei Jahren wurde in meiner Rolle als Supervisorin ein kritisches Pendeln zwischen Allparteilichkeit und Engagement mein ständiger Begleiter, aufgrund der Nähe der Themen der drei Arbeitsbereiche nochmal stärker im Fokus stehend, als im Rahmen anderer Supervisionsaufträge.

Dies zeigte sich vor allem bei „klassisch“ auftretenden Schnittstellenthemen und -konflikten der Supervisanden zwischen den verschiedenen Ebenen und Bereichen wie Feindbild Leitung („wenn der nur anders wäre“), Leitungsvakuum durch Machtscheue („ich will nicht über andere bestimmen“), Kommunikationsprobleme zwischen verschiedenen Berufsgruppen („mit denen kann man nicht reden“), Tabuisierung von Konfliktthemen („wir leben christliche Werte“)...

Immer wieder stand ich bei diesen Themen vor folgenden Fragen:

Wann braucht das Team, wann der Leiter meine unbegrenzte oder begrenzte Empathie, meine affektive Anteilnahme und Identifikation mit wahrnehmbarem Engagement für ihre Probleme und Ziele?

Und wann war die eher distanzierte Neutralität die Methode der Wahl?

Welche Brille brauchte ich als Supervisorin für mich, welche für meine Supervisanden und welche für den Kontext des Arbeitssystems, der gesundheitspolitischen Lage, um gerecht zu sein und keine Antwort im Sinne von Resonanz schuldig zu bleiben?

Welche Situationen machen es notwendig, sich zu engagieren und welche erfordern es, unparteiisch zu bleiben?

Wann ist Positionierung Verstrickung und Abstinenz Verrat oder Ungerechtigkeit?

Dies sind einige der Fragen, die mich auch angesichts meiner psychotherapeutischen Tätigkeit in der Arbeit mit dem System Familie, gerade mit in Gewaltprozesse involvierten Kindern und Jugendlichen immer wieder stark beschäftigen und herausfordern. Mehrperspektivität ist dabei sicherlich die Grundlage jeglicher

therapeutischer und supervisorischer Tätigkeit, aber welche Optiken wähle ich in der gemeinsamen Ko-respondenz mit den Menschen, mit denen ich arbeite, und warum. Ich gebe vorläufige Antworten und verweile im kritischen Diskurs mit mir selbst, mit meinem Gegenüber, mit meinem Kontrollsupervisor.

Immer wieder fühle ich mich verstrickt in meiner supervisorischen Arbeit, das Aufgreifen verschiedener Foki ist trotz aller zugrundeliegender und transparenter Theorien doch auch immer subjektiv mit mir als Person, als Frau mit meinem beruflichen Kontext und Lebenshintergrund verhaftet. Und letztlich kann ich mich dadurch nicht nicht-positionieren. Und trotzdem habe ich als Supervisorin den Anspruch, gerecht zu sein, „neutral“ oder eben empathisch positionierend, je nach Notwendigkeit oder lege artis. Mit dem Zitat von Demokrit (in Petzold, 1998, S. 179/180) gesprochen:

„Gerechtigkeit erfüllen bedeutet: das zutun, was man muss;

Ungerechtigkeit aber: nicht zu tun, was man muss, sondern sich zu entziehen.“

Einen Bezug zu der Thematik verschiedener Blickwinkel und Haltungen in der Supervision habe ich für mich in dem buddhistischen Bild des Mahayana-Buddhismus des Blickes durch den „Diamanten, der die Illusion durchschneidet“, im Diamant-Sutra von Thich Nhat Hanh (1988) für mich gefunden: Die Blicke durch die verschiedenen Optiken, die der geschliffene Diamant bietet, geben immer neue Einblicke auf den jeweiligen Gegenstand der Betrachtung. Es geht dabei um die Praxis des Nicht-Anhaftens an einen Anblick, um den Menschen als Grundlage des Handelns von allen in dem Sutra als „falsch“ benannten, nämlich der an der Illusion der Oberfläche der Phänomene verharrenden Vorstellungen zu befreien. Die in dem Sutra hinterfragten Wahrnehmungen sind die Vorstellung von einem abgetrennten Selbst, einer Trennung von Mensch und Nicht-Mensch, von belebter und unbelebter Materie und die Vorstellung von einer Lebensspanne. Diese Vorstellungen sind in der Sphäre der Phänomene verhaftet, verbleiben im Bereich der begrifflich-rationalen Unterscheidung und verfehlen damit die wahre, nämlich darunterliegende und vielschichtige Natur der Dinge. Durch die verschiedenen Optiken durchschneidet der Diamant somit die Illusion, der wir Menschen häufig unterliegen, dass etwas genau so oder so ist und nicht anders.

Aber wann ist welche Optik, welche Sichtweise im Supervisionskontext hilfreich oder indiziert und warum? Das „Wie“ der Supervision ist ja keine Zauberei, kein Geheimwissen, kein übermächtiges Instrument von Allwissenheit. Es zu beschreiben, unter die Lupe zu nehmen und nach detaillierten Beschreibungen in der Literatur zu suchen erscheint mir deshalb lohnenswert.

Dieser Thematik widmet sich die vorliegende Arbeit.

Im Kapitel 1 geht es grundlegend um die Haltungen von Allparteilichkeit und Engagement in der Supervision und im speziellen in der Integrativen Supervision (Petzold, 1998, 2007). Es erfolgt eine allgemeine Begriffsklärung und die Erläuterung von Petzolds Ausführungen des Sowohl-als-Auch anstelle des Entweder-Oder: ein Oszillieren zwischen Engagement und Allparteilichkeit ist der Dreh- und Angelpunkt der supervisorischen Haltung!

Kapitel 2 widmet sich der Thematik anhand der Begrifflichkeiten Identifikation, Neutralität, einfühlsames Verstehen, Empowerment und deren Bedeutung in anderen Supervisionsverfahren, wie der Analytischen Supervision, der Systemischen Supervision, der Gesprächstherapeutischen Supervision und einer schulunabhängigen amerikanischen Studie zum Thema Empowerment.

Kapitel 3 erörtert Kriterien der verschiedenen und ergänzenden Haltungen von Allparteilichkeit und Engagement zum einen anhand von Quellen aus der Literatur, zum anderen beschrieben mit Beispielen eigener supervisorischer Erfahrungen im Rahmen eines zeitgleichen Coaching, Teamentwicklung und Fallsupervision innerhalb derselben Einrichtung.

Kapitel 4 bietet eine Zusammenfassung mittels formulierter Thesen.

## **1. Engagement und Allparteilichkeit in der supervisorischen Haltung**

Supervision ist eine Beratungsform für berufliche Zusammenhänge und richtet sich auf die Veränderung und Optimierung einzelner Personen und ihrer Bezüge von zwischenmenschlichen Beziehungen und Kooperationen oder auf die Modifikation sozialer Systeme (Schreyögg, 1994, S. 5).

Es geht um die Förderung professioneller Fähigkeiten, von Kompetenzen und Performanzen von Einzelnen, Teams und Institutionen (Petzold, 1998, S. 9).

„Supervision ist reflexive Beratung und gekennzeichnet durch eine spezifische Wahrnehmung (z.B. Mehrperspektivität), durch eine spezifische Haltung (z.B. kritische Loyalität)...“, durch spezifische Basiskompetenzen, spezifische Instrumente und einen spezifischen Gesellschaftsbezug (DGSv, 2007, S.7).

Entstanden ist diese Form der Beratung, mit den Ursprüngen der Begrifflichkeit im Lateinischen: supervidere = etwas beobachten, inspizieren, kontrollieren mit deutlichem Machtaspekt auch bis ins 16. Jahrhundert hinein, als Praxisanleitung in der Sozialarbeit im 19. Jhd. zur Unterstützung und Kontrolle unausgebildeter Helfer, später dann im Zuge einer psychoanalytischen Psychologisierung zur Kontrollanalyse im Ausbildungskontext und erst in der jüngeren Geschichte des letzten Jahrhunderts als supportive Reflexion, um gerade für Berufsanfänger seitens Fachkundiger Anleitung der eigenen Tätigkeit und Hilfe im Umgang mit Komplexität zu ermöglichen, ohne jedoch fort- oder auszubilden, zu therapieren oder zu kontrollieren (Petzold, Schigl et al, 2003, S.97 ff).

Ich bin als Supervisorin also weder Lehrerin, noch Therapeutin, Weiterbildnerin oder Vorgesetzte – oder vielleicht von allem je nach Thematik etwas. Dennoch ist die supervisorische Beziehung grundlegend eine Lehrbeziehung, keine therapeutische, beratende oder ratschlagende. Gearbeitet wird im polylogischen „wir“, in der gemeinsamen Expertenschaft (Petzold, 2004p).

Supervision wird auch als Bewältigungsstrategie bezeichnet, durch die versucht wird, einen „Überblick im Unüberschaubaren zu gewinnen“ (Petzold, 1998, S. 180) durch Komplexitätsreduktion in der Vielfalt von Einflussfaktoren auf eine Situation.

Als Supervisorin gebe ich zunächst wenig oder nichts vor, habe außer des „Draufblickes: super-visio“ zur Förderung beruflicher Fähigkeiten wenig eigene Zielrichtung vor Augen, will – zumindest explizit - nicht heilen, nicht helfen, nicht lehren, nicht anleiten, nicht eingreifen, nicht den besseren Weg vorgeben, obwohl ich natürlich gerade auch diese Themen als wiederkehrende Verführungsthemen für mich in

der supervisorischen Arbeit erlebe und jedes Aufzeigen auch immer bereits Eingriff und evtl. Veränderungsimpetus ist, so wie auch in der Psychotherapie die Aufnahme der Anmeldung eines Patienten und die Erhebung der Anamnese Intervention ist oder ein Schmetterlingsflügelsschlag ggf. einen Cyclon auslösen kann.

Für mich persönlich ist oft das Bild hilfreich, auf eine bestimmte Art „Hofnarrin“ zu sein, aus meiner Außensicht Bemerkenswertes anzusprechen, um Probleme oder Fragestellungen zu beleuchten und unter die Lupe zu nehmen. Ziel ist die Informationsverarbeitung und Intervention zur Förderung der Souveränität des Supervisanden.

Was bedeutet das für die Haltung bzw. den Prozess in dieser spezifischen Rolle bzw. Aufgabe?

Also: wie nähere ich mich dem Gegenstand der Betrachtung, wie gelingt der Annäherungsprozess an die Thematik des Supervisanden?

## **1.1 Grundlegendes zum „Wie“ der Supervision**

Wodurch nun genau gelingt diese Form der Beratung? Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden, jedoch nicht in Bezug auf spezifische Interventionsformen, sondern in Bezug auf grundlegende Herangehensweisen im Sinne von Haltungen, um den Supervisanden zu „verstehen“, sich als Supervisorin zusammen mit ihm einer gemeinsamen Erfassung und Bedeutung seiner Fragestellung zu nähern. Denn ich muss den Supervisanden verstehen und muss den Arbeitskontext des Supervisanden erfassen, ohne die Person selbst aus den Augen zu verlieren, muss das Thema und grundlegende Strukturen begreifen und seine Gefühlslage, muss dabei aber auch den Überblick behalten...und vieles mehr.

### **1.1.1 Einnahme verschiedener Perspektiven**

Supervision als berufliche Beratungsform zur Veränderung, Optimierung oder Modifikation einzelner Personen und ihrer emotionalen Bezüge im Arbeitskontext gelingt durch die Einnahme verschiedener Perspektiven und somit diagnostischer Muster vom Einzelnen und seinen Interaktionen im beruflichen Leben, sowie von beruflichen Systemen und ihrem Umfeld. (Schreyögg, 1994, S. 5) .

Die Einnahme verschiedener Perspektiven im Rahmen von Supervision bedeutet letztlich einen differenzierten und integrierenden Umgang mit der Lebenswirklichkeit

von Menschen und ihrem Kontext und die Frage nach einem theoriegeleiteten Ansatz der Modell-, Konzept- und Interventionspluralität (Gebhardt, Petzold, 2005, S.3).

Supervision ist vielfältige Überschau über komplexe vielfältige Gegebenheiten in einem interaktionalen Prozess. Dies geschieht durch systematische Analyse und Reflexion von Arbeitssituationen auf ihre situativen, personabhängigen und institutionellen Hintergründe in Korrespondenz mit den Supervisanden (Petzold, 1998, S.21).

Gewährleistet werden kann diese Mehrperspektivität durch Transversalität, ein „offenes, nicht-lineares, prozessuales, pluriformes Denken, das in permanenten Übergängen und Überschreitungen (transgressions) die wahrnehmbare Wirklichkeit und die Welten des Denkens, die Areale menschlichen Wissens durchquert, um Erkenntnis- und Wissensstände zu konnektivieren, ein Navigieren als systematische Suchbewegungen in Wissenskomplexität und Bereichen, in denen Erkenntnishorizonte ausgedehnt werden können“ (Gebhardt, Petzold, 2005, S. 3).

Supervision wird in diesen und ähnlichen Definitionen beschrieben als ein Beratungsprozess, der mit der Einnahme verschiedener Perspektiven arbeitet. Das grundlegende Element, worauf Supervision basiert oder wie sie arbeitet, ist eben zunächst die Einnahme verschiedener Sichtweisen zur Beleuchtung einer Szene aus dem Berufskontext, um Muster oder Hintergründe und Zusammenhänge von Interaktionen durch unterschiedliche Erklärungsmodelle zu verstehen und zu verändern. Dies fußt auf einer Haltung von Unparteilichkeit, da die Einnahme der Perspektiven nur möglich ist, wenn ich in klarer Positionalität mit hinlänglicher Bewusstheit um Grenzen guter Trennschärfe mit den Dingen „in Kontakt“ (der Berührung und Abgrenzung in einem ist, Petzold 1991b) bin, mich nicht hineinziehen lasse in die Emotionalität und Verstrickung der Supervisanden, sondern auf Theorien als Erklärungsmodelle zurückgreifen und diese zur Verfügung stellen kann und somit auch die Überschau und Draufsicht „super-visio“ behalte.

Trotz aller Mehrperspektivität: „Endgültige Wahrheiten und Wertneutralität gibt es in der biopsychosozialen Arbeit – Beratung, Therapie, Supervision – nicht. Sie wären als solche schon ein Wert, der auf seinen Ideologiegehalt zu befragen wäre. Man kann deshalb nur mit offen gelegten, begründeten, legitimierten 'Positionen' in jeweiligen ideologischen Kontexten arbeiten, wobei Positionen als 'Standorte auf Zeit bei Fragen, mit denen man noch beschäftigt ist' (vgl. Derrida 1986) definiert werden können. Es geht also um eine 'transparente Positionalität', die in weiterführende kritische Diskurse

zu stellen, man bereit sein muss, eingedenk der 'Transversalität' von Erkenntnisprozessen“ (Petzold, 2000h).

„Weiterführende Kritik ist der Vorgang eines reflexiven Beobachtens und Analysierens, des problematisierenden Vergleichens und Wertens von konkreten Realitäten (z.B. Handlungen) oder virtuellen (z.B. Ideen) aus der Exzentrizität aufgrund von legitimierbaren Bewertungsmaßstäben (hier die der Humanität, Menschenwürde und Gerechtigkeit) und des Kommunizierens der dabei gewonnenen Ergebnisse in einer Weise, dass die kritisierten Realitäten im Sinne der Wertsetzungen optimiert und entwickelt werden können. Weiterführende Kritik ist Ausdruck einer prinzipiellen, schöpferischen Transversalität.“ (Petzold 2000a, 2006h)

Allgemeiner und weniger elaboriert formulieren es Fröhlich et al. (2007) in ihrer Beschreibung des forschenden Habitus als professioneller „Beraterhabitus“, der sich in einer Grundhaltung von Neugier und Aufmerksamkeit in Bezug auf das Klientensystem, auf erklärende wissenschaftliche Theorien und auf seine eigene Person äußert. Der Berater generiert Hypothesen, überprüft deren Wirkung auf das Klientensystem in einer Mischung von methodisch-systematischem Vorgehen und Probehandeln unter Einbezug der Selbstbeobachtung in einem ergebnisoffenen Such- und Konstruktionsprozess. Das „Wie“ der Supervision bekommt durch diese Beschreibung sehr analytischen kognitiven, diplomatischen, weisen und phänomenologisch verstehenden Charakter, der von einigen Supervisoren auch suggeriert wird, anstatt auf komplexe sozialpsychologischen Wissensständen zurückzugreifen und auch die eigene Mehrperspektivität anhand des Rückgriffes auf zugrundeliegende Theorien transparent zu machen (vgl. die Forschungsübersicht: Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand).

### 1.1.2 Einfühlen

Jedoch das „Wie“ der Supervision, die Erfassung der Bedeutung von beruflichen Situationen für Menschen kann grundlegend nur über einführendes Verstehen, Mitfühlen, Entwickeln von innerer Resonanz passieren, ein innerer ganzheitlicher Verstehensprozess von Geist, Psyche und Körper mit Rückkopplung zum Supervisanden im Wechselspiel zwischen Fühlen und Denken, der in den Definitionen zunächst zu kurz kommt.

Einen Anhalt für diesen Prozess von Supervision findet sich in der folgenden Beschreibungen:

Gerdemann (2006) beschreibt, dass aus seiner Sicht umfassende Empathie als grundlegende Haltung des Beraters gilt, als besonders wichtige Voraussetzung allgemein für Veränderungsprozesse in Beratungskontexten. Dies fußt auf einer Atmosphäre von Achtung und Würde, grundlegender Wertschätzung der menschlichen Person in ihrem sozialen Bedingungsgefüge zur Stützung und Stärkung der Integrität (Gerdemann, 2006).

Fröhlich et al. (2007) benennen dies auch als „Habitus der Annäherung“.

„Supervision ist eine philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin zur Gestaltung persönlicher, zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit. Sie will zur Entwicklung von Hominität und Humanität, gemeinschaftlichen Freiräumen und persönlicher Souveränität, fundierter Intersubjektivität und solidarischer Sozialität beitragen“ (Petzold, 2007, S.11). Nach Petzold (1998) wurzelt Supervision als sozial-philosophisch fundierte Disziplin im Freiheitsdiskurs moderner Demokratie und im Engagement für Grund- und Menschenrechte und ist auf die Förderung von Kompetenz und Performanz von Berufstätigen gerichtet, um Effizienz und Humanität zu sichern und zu fördern (Petzold, 1998, S.110). Dies geschieht durch die über die Funktion von Spiegelneuronen genetisch disponierte cerebrale Fähigkeit des Menschen zu Intuition und Mitfühlen bei Wahrnehmungsprozessen verbunden mit mnestischen Resonanzen, die wiederum wechselseitige Empathie ermöglichen „als reziproke Einfühlungen in pluridirektionalen Beziehungen im Sinne des Erfassen von anderen „minds“ vor dem Hintergrund und im Bezug auf ein Bewusstsein des eigenen „minds“ (Petzold, 2007, S. 407).

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision beschreibt dieses Einfühlen wie folgt: Es geht auf der Basis einer theoretisch fundierten Disziplin um einen Prozess des Sicheinfühlens in die Welt des Supervisanden und ihrer Klienten und Sichengagierens mit einer Haltung von „kritischer Loyalität“, und zwar im Sinne von Freiheit und Grund- und Menschenrechten, gebunden an die Werte Gesundheit, Chancengleichheit, Emanzipation, Nachhaltigkeit (DGSv, 2007).

### 1.1.3 Zusammenfassung

Die Haltung in meiner Rolle als Supervisorin ist also

- die Einnahme und Verbalisierung verschiedener Perspektiven, Positionen, diagnostischer Muster, Analyseblickwinkel, Interpretationsfolien, Bewertungsparameter bzgl. einer komplexen Lebenswirklichkeit und deren Zusammenhänge vor variierenden Hintergründen
- im einführenden Verstehen des Supervisanden und seiner Klienten
- im Engagement für Grund- und Menschenrechte und daraus abgeleiteter Werte wie z.B. Humanität, Gerechtigkeit, Menschenwürde, Freiheit, Emanzipation, Gesundheit
- ohne mich ins Geschehen involvieren zu lassen.

## **1.2 Allparteilichkeit und Engagement in der Integrativen Supervision**

In der Integrativen Supervision (Petzold, 1998, 2007) liegt ein Ansatz vor, der den Prozess, das „Wie“, die Mittel der Haltung von Supervision besonders detailliert beleuchtet. Zentrale Begriffe dieser Haltung sind dabei Allparteilichkeit und Engagement, die sozusagen als Instrumente oder Basis der aufdeckenden, bewusstseinserschaffenden Interventionen im Rahmen der Konzepte der metahermeneutischen Triplexreflexion und der Relationalitätstheorie (Affiliation) der Integrativen Supervision zu bezeichnen sind.

### 1.2.1 Allparteilichkeit im Rahmen der Mehrebenenperspektive in der metahermeneutischen Triplexreflexion

Allparteilichkeit bezeichnet in der Integrativen Supervision eine Haltung von „relativer“ Wertneutralität, „Objektivität“, „Abstinenz“ oder „Exzentrizität“ (Distanz zur Situation, hinlängliche Selbst-Distanz) beim Blick auf die Themen der Supervision. Relativ deshalb, weil ich als wahrnehmender und bewusster Mensch nicht wirklich wertneutral, objektiv, abstinent oder ganz exzentrisch sein kann – es bleibt immer ein strukturelles punctum caecum, ein „blinder Fleck“, wo ich den „Blick des Anderen“ als Supervisor wie auch als Supervisand brauche. „Unter Exzentrizität wird die spezifische Fähigkeit verstanden, zu sich selbst in Distanz gehen zu können, die Zentriertheit des Organismus in seiner Leiblichkeit und ihrer Lebenswelt „virtuell“ zu übersteigen...Geschieht dies pluridisziplinär (mit unterschiedlichen fachlichen Optiken) aus unterschiedlichen

Perspektiven (der von Einzelpersonen oder Gruppen – Alters- oder Gendergruppen, Ethnien oder Kulturen – von communities, Professionen, aus verschiedenen zeitlichen/historischen Blickwinkeln) entsteht Mehrperspektivität (Petzold, 2007c, S.5). Die Ziele und Mittel der Analyse und Veränderung von komplexen beruflichen Zusammenhängen werden in Korrespondenz mit den Supervisanden auf dem Hintergrund von Theorien (Tree of Science: z.B. Metatheorien wie bspw. Anthropologie, realexplicative wie bspw. Persönlichkeitstheorien, praxeologische wie bspw. Theorien zu Techniken und Praxistheorien wie bspw. Gruppentheorie, vgl. Petzold, 2007) festgelegt. Konsistente Theorien tragen zur Exzentrizität des Supervisors bei, die Wahl der Theorien ist begründbar, nachvollziehbar für die Supervisanden und besprechbar. In diesem Prozess der Supervision ist der Supervisor allparteilich, „engagiert distanziert“ (Petzold, 1998, S. 188).

„Exzentrizität bezeichnet dabei die Fähigkeit, von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen (Beobachtung „zweiter Ordnung“), ohne Kontakt zum Geschehen zu verlieren und in engagierter Distanz den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheitshintergründe, Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten“ (Petzold, 2007, S. 193). Durch exzentrisches Betrachten der Wirklichkeit aus verschiedenen Blickwinkeln (z.B. des Arbeitgebers), mit unterschiedlichen Optiken (z.B. ökonomisch) und theoretischen Referenzrahmen (z.B. psychologischen) gelingt ein Erfassen der vorhandenen Komplexität im Sinne von Mehrperspektivität. Das Konzept der Mehrperspektivität wurde im Integrativen Ansatz an Überlegungen von Ricoeur, Deleuze, Merleau-Ponty, Foucault im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Phänomenologie entwickelt (Gebhardt, Petzold, 2005, S.3).

Hyperexzentrizität wird möglich durch metahermeneutischen Triplexreflexion (Petzold, 2007, S. 128), indem der Supervisor auf drei reflexiven Ebenen arbeitet, sowie auf einer vierten, die Reflexivität übersteigenden: auf der ersten beobachtet der Supervisor den Supervisanden unter den Bedingungen der Institution, auf der zweiten beobachtet der Supervisor sein eigenes Beobachten (Exzentrizität) z.B. unter dem Aspekt der Qualität und der Formen der Kommunikation, sowie auf einer dritten Ebene untersucht der Beobachter mit einem Außenstehenden (Hyperexzentrizität) in der Tiefendimension die in den beobachteten Phänomenen wirksamen Strukturen und ihre Hintergründe (Motivationen, Verdrängungen, Vermeidungen, Übertragungen, Widerstände), sowie auch in einer Analyse der Lateralität (Randphänomene, Aus- und Ablendungen,

Horizontverengung). Eine vierte Ebene bildet die philosophische Kontemplation. Durch die bewußte, exzentrische Einnahme dieser Betrachtungsebenen der Wahrnehmung der Wirklichkeit und somit gedanklichen Positionen werden durch intrasubjektive Korespondenz mit mir selbst als Supervisorin und intersubjektive Korespondenz mit den Supervisanden persönliche und gemeinschaftliche Bedeutungsfindungen, letztlich Sinnfindungen des betrachteten Themas möglich. Mehrperspektivitätskonzepte gehen dabei von einer Pluralität möglichen Sinnes aus (Petzold, 2007, S. 133).

### 1.2.2 Engagement auf der Basis von Affiliation

Um zu einer gemeinsamen Definition und Bedeutung der zu bearbeitenden Berufssituationen des Supervisanden zu kommen, muss der Supervisor aber auch anteilnehmen durch ein Einfühlen in die Situation, die Gegenstand der Supervision ist. So muss der Supervisor also in Kontakt, berührt, betroffen sein – je nach Gewichtigkeit der Probleme –, er muss sich auch physiologisch „affizieren“ und „coemoten“ lassen und bereit sein zu innerer Resonanz, zu Solidarität, zu einem ganzheitlichen Körper-Psyche-Geist-Verstehensprozess, also eine Haltung von alleiniger rationaler Theorieorientierung und versachlichender Objektivität verlassen. Dies gelingt durch einen Prozess von Affizierung, von emotionaler „Ansteckung“ und Erfassen von Atmosphären – die „Spiegelneuronen“ ermöglichen diese Prozesse auf neurologischer Ebene (Petzold 2002j). Nichtbetroffensein, also die fehlende Entwicklung von Resonanz und Engagement könnte dabei Ausdruck von Übertragungs- oder Gegenübertragungsprozessen oder Abwehrstrategien wie Verleugnung, Verdrängung, Dissoziation sein (Petzold, 1998, S.185).

Der Supervisor ist wie der Therapeut voll und ganz leiblich präsent und im partiellen Engagement mitbeteiligt. Das bedeutet, er ist berührt, ohne involviert oder emotional überflutet, konfluent zu sein. Er kann seine Gefühle handhaben, nuancieren (dosing), die emotionale Lage wechseln (shifting), sich emotional zurücknehmen (distancing) (Petzold, 1993, S. 840). Er befindet sich dabei zwischen den Polen Abstinenz und Selfdisclosure.

„Wichtig werden empathiebegründete Qualitäten von Takt, Wohlwollen, Zuwendung (die Wurzel von „klinisch“ ist gr. klinein, sich liebevoll hinwenden), von Verstehen und Verständnis, ohne Überlegenheitsgestus oder oberlehrerhaftes Besserwissen in

konvivialer (Qualität eines freundlichen, heiteren Miteinanders) Zwischenmenschlichkeit“ (Petzold, 2007, S. 397).

Notwendige Voraussetzung für dieses Engagement ist im Beziehungsgeschehen (der Relationalität) die menschliche Eigenschaft der Affiliation (filia, filius = lat. Tochter, Sohn), die in der Sozialpsychologie bezeichnet wird als das intrinsische Bedürfnis des Menschen nach Nähe zu anderen Menschen zur Gemeinschaftsbildung, worauf letztendlich die gesellschaftliche und kulturelle Entwicklung der Menschen beruht. Aspekte der Affiliation sind sozialer Vergleich, Angstreduktion, Informationssuche, soziale Unterstützung, Mangel an Einsamkeit, Entwicklung von Freundschaft und Intimität. Sein ist Mitsein – Existenz ist Koexistenz (Petzold, 2007, S. 375, S. 392). So bedürfen supervisorische Beziehungen komplexer Identifikations- und Intuitionsleistungen, wobei Intuition das Zusammenwirken aktueller, bewusster, vorbewusster und unbewusster Wahrnehmung und ihrer mnestischen Resonanzen ist, und Empathie entsteht auf diesem Boden durch hinzukommende affektive Anteilnahme. Schlussendlich bezeichnet mutuelle Empathie dann die gelingenden wechselseitigen Resonanzphänomene in supervisorischen Beziehungen (Petzold, 2007, S. 406). Die Grundfunktion bildet Empathie, deren Funktionieren genetisch disponiert und in den Spiegelneuronen verortet wird (Petzold, 2007, S. 405). Empathie als Basis von Engagement wird möglich durch persönliche und klinische Lebenserfahrung, durch Einnahme von Geschlechterrollen und Regressionsniveaus in intuitiven Prozessen, die immer aber auch theoriegeleiteter und kognitiver Bewertungsparameter. Diese Perspektiveneinnahme gelingt durch drei empathische Grundfunktionen, wobei die ersten beiden in der Psychoanalyse mit dem Begriff Gegenübertragung bezeichnet werden: projektiv-persönliche Identifikation (eigenes Erleben in ähnlicher Situation), empathisch-intuierende Identifikation (Intuition bzgl. der Situation des Betroffenen und empathische Anteilnahme an seiner Art des Denkens und Fühlens) und sozialperspektivische Identifikation (Einfühlen in die sozialen Gegebenheiten) (Petzold, 1998, S. 111, Petzold, 2007, S. 405). Wahrnehmung geschieht dabei hochkomplex mit allen Sinnen, verbunden aber auch mit mnestischen Gedächtnisresonanzen.

### 1.2.3 Oszillieren zwischen Allparteilichkeit und Engagement

Sowohl Allparteilichkeit, als auch Engagement sind nun zentrale Elemente der ganzheitlichen Wahrnehmung und des bewussten Erfassens der supervisorischen

Thematik. Dafür ist es notwendig, als Supervisorin bewusst zwischen den beiden Herangehensweisen pendeln zu können. Wenn ein Pendeln zwischen den Gegensätzen Allparteilichkeit und Engagement nicht gelingt, kann Supervision beispielsweise zur Kontrollinstanz werden etwa zur Durchsetzung von Trägerinteressen und läuft Gefahr, Menschen über eine reine Anpassungsfunktion zu sozial erwünschtem Verhalten zu bringen.

Supervisorische Arbeit ist sowohl ein kognitives, als auch ein affektives Erlebnis zwischen Supervisor und Supervisand. Beide Lernelemente sind wesentlich, liegen auf einem Kontinuum, der Supervisor fokussiert beide in Rückkopplung mit dem Supervisanden. Lernen ist einfacher bei affektiver Beteiligung (Petzold, 2004p; Sieper, Petzold 2002).

Engagement und Allparteilichkeit sind quasi „Brillen“ des Supervisors mit dem Kriterium der unterschiedlichen Fokussierung von Menschlichem oder Fachlich-Funktionalem (Schreyögg, 1994).

Therapeutisches wie auch supervisorisches Handeln ist Beziehungsarbeit: gleichzeitiges Betroffensein und Überblickhalten. Der Supervisor und Therapeut muß wechseln können „zwischen Involvierung (Betroffenheit), Zentrierung (bei sich selbst sein) und Exzentrizität (den Blickwinkel erweitern, Überblick gewinnen). Diese Flexibilität in der Beziehung nennen wir...“partielles Engagement“ (Rahm et al, 1993, S.351)“.

Partielles Engagement wird möglich durch ein „reifes und flexibles Ich“, das in der Lage ist, verschiedene Welten miteinander zu verbinden (Petzold, 1993).

Engagement gelingt durch joint-suffering, durch geteiltes, gemeinsames Betroffensein und/oder Zusammenspannen von Kompetenzen, Fähigkeiten: joint competence, im Verlauf des prozessualen Geschehens. Auf der anderen Seite steht als Ergänzung die gemeinsame Distanzierungsfähigkeit gegenüber der involvierenden Kraft des Problemdrucks, der Übertragungen etc. als auch wichtiger Bestandteil der gemeinsamen Kompetenz von Supervisor und Supervisanden (Petzold, 1998, S.185).

Die Einnahme der verschiedenen Haltungen von Allparteilichkeit und Engagement bedeutet letztlich die Einnahme verschiedener Perspektiven: „Mehrperspektivität bedeutet, gleichzeitig unterschiedliche Ebenen und Phänomene zu betrachten. Sie zentriert in der eigenen Wahrnehmung und ist doch exzentrisch: gelebte Dialektik von Exzentrizität und Zentrierung. Diese schafft eine engagierte Distanz und ein partielles Engagement. (Petzold, 1993, S.1335)“. Letztlich bedeutet Allparteilichkeit gleich

verteiltes Engagement. Erst durch die Einnahme verschiedener Perspektiven und ein Pendeln zwischen eigener Zentrierung und Betrachtung des Geschehens aus exzentrischer Sicht wird es möglich, in atmosphärischem Erspüren und szenischem Verstehen komplexe Wirklichkeit zu erfassen, soziale Situationen und ihre Hintergrundstruktur zu verstehen.

Engagement und „relative Neutralität“ sind beide wichtig, da erst dadurch phänomenologisch-hermeneutische Prozesse (Modell der hermeneutischen Spirale zum Erkenntnisgewinn, Petzold, 1998, S. 111) möglich werden. Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären sind Schritte im Erfassen der Bedeutung von Situationen, in denen jeweils mit unterschiedlicher Gewichtung sowohl allparteiliche als auch engagierte Elemente des supervisorischen Blickwinkels einfließen.

In der metahermeneutischen Triplexreflexion ist bei der Betrachtung des wachbewusst wahrnehmbaren, reflexiven Ausschnittes der Wirklichkeit das Bewusstsein als Mitbewusstes und als vorbewusste Wirklichkeit präsent, wobei eine den wahrgenommenen Ausschnitt umgebende unbewusste mundane Wirklichkeit mit Hilfe eines anderen Bewusstseins zum Teil bewusst gemacht werden kann. Der Beobachter ist ja zunächst Teil der wahrgenommenen Wirklichkeit und somit zentriert und leiblich engagiert, wenn er sich jedoch des Faktums seiner Beobachtung bewusst wird, gewinnt er ich-bewusst und vollreflexiv Exzentrizität zur wahrgenommenen Wirklichkeit und zu sich selbst und bekommt somit auch die Fähigkeit zur Mehrperspektivität und Allparteilichkeit („ich nehme wahr und beobachte, wie ich beobachte“). In der Analyse seines Wahrnehmens und Analysierens sucht der Beobachter gedankliche Auseinandersetzung mit Positionen anderer und verlässt somit auch an dieser Stelle die Ebene der Empathie oder des Engagements im Sinne einer intrasubjektiven und virtuellen intersubjektiven Korespondenz mit der Möglichkeit zu Allparteilichkeit (Petzold, 2007, S. 133). Genau an dieser Stelle der Erfassung des Supervisandenanliegens passiert seitens des Supervisors ein Pendeln zwischen Allparteilichkeit und Engagement zur Annäherung an das Thema des Supervisanden. Supervision bedeutet dabei ähnlich wie Therapie einen ständigen Diskurs des Zweifels und eine permanente kritische Korespondenz über Vorgehens- und Sichtweisen, sodass das Oszillieren zwischen Allparteilichkeit und Engagement, wie in der metahermeneutischen Triplexreflexion beschrieben, zum einen zugleich Dilemma und

Chance und zum anderen sogar wesentliches Kernstück im Procedere der Supervision ist.

Somit sind beides in der Integrativen Supervision keine Gegenpole, sondern das eine ist nur möglich durch das andere: die Involviertheit wird exzentrisch distanziert. Es gibt demnach engagierte Allparteilichkeit und distanzierteres Engagement.

Die von Petzold (2005) als wesentlich benannte Grundregel in Therapie und Supervision ist dabei immer die Korespondenz zwischen den Interaktionspartnern im Sinne einer informierten Übereinstimmung (informed consent). Beide Beteiligten arbeiten in doppelter Expertenschaft miteinander. Involviertheit und Exzentrizität sollten dabei durch partnerschaftliches und polylogisches Besprechen transparent gemacht werden.

Das Problem der Arbeit zwischen Exzentrizität und Engagement ist laut Petzold (1998, S. 185) eines der prekärsten und theoretisch – geschweige denn methodisch – am wenigsten ausgearbeiteten Probleme der Supervision.

## **2. Allparteilichkeit und Engagement in anderen Supervisionsverfahren**

Finden sich ähnliche Begrifflichkeiten und Beschreibungen zur Haltung in der Supervisorenrolle in anderen supervisorischen Verfahren und welche sind das?

Die Auswahl der angeführten Verfahren und ihrer Leittexte erfolgte anhand einer professionellen Literaturrecherche zu den Begrifflichkeiten „Allparteilichkeit“ und „Engagement“, sowie weiterer ähnlicher Begriffe.

### **2.1 Identifikation in der psychoanalytisch orientierten Supervision**

Zentrales Anliegen der analytischen Supervision ist, die verschiedenen von Patient und Therapeut ausgehenden Interaktionsphänomene und ihre Verschränkung zu reflektieren und seitens des Supervisors aufzuarbeiten durch Aufdecken frühkindlicher Defizite von Professionellen, die zu interaktiven Verzerrungen führen. Eine derartige Verzerrung ist bspw. das unreflektierte Reagieren in der analytisch bezeichneten Gegenübertragung auf die Übertragung des Patienten, schlimmstenfalls im destruktiven Sinn (Schreyögg, 1994). Der analytische Begriff Gegenübertragung ist gleichbedeutend mit dem Begriff der „Eigenübertragung“ im integrativen Ansatz und meint Reproduktionsphänomene seitens des Therapeuten im Sinne von Reaktualisierung alter Szenen und Atmosphären,

wohingegen Gegenübertragung im integrativen Ansatz als eine bewusste oder bewusstseinsnahe empathische Resonanz auf die Übertragungsangebote eines anderen Menschen bezeichnet (Petzold, 2007, S. 411/412).

Zentrales Element der analytischen Arbeit ist die bewusste und unbewusste Identifikation mit dem Behandler als Resultat einer Kompromissbildung der liebenden und aggressiven Impulse. Die Identifikation ist verantwortlich für das jeweilige Geschehen in der Sitzung, sowohl auf Seiten des Behandlers, als auch auf Seiten des Behandelten. Erklärt wird dies durch eine Koexistenz von Identifikationsprozessen in einer dynamisch reziproken Beziehung (Smith, 2001).

Dies wird auch als Parallelprozess bezeichnet, in dessen Verlauf sich in der Supervision das Geschehen zwischen Behandler und Patient eben auch zwischen Supervisor und Supervisand widerspiegelt und erst damit auf der Beziehungsebene spürbar und dann bearbeitbar wird (Mothersole, 1999). Der Supervisor fühlt - auf nicht-intellektueller Ebene – in der willkommenen (analytischen) Gegenübertragung weniger stark, was der Therapeut fühlt, und dieser fühlt weniger stark, was der Patient fühlt.

Dieses Geschehen wird in der Supervision reflektiert. Dies erfolgt über den Verbaldialog, den Handlungsdialog, das Bewusstmachen und die Auflösung der Übertragung des Behandelten. Erst durch unbewusstes Einfühlen und Koexistieren wird die tatsächliche Arbeit der Auflösung und Bewusstmachen von Identifikationen möglich. Dies gelingt durch szenisches Verstehen des agierten unbewussten Konfliktes, „...wodurch das psychoanalytische Verstehen im Verstehen der Situation zentriert...“ (Gross, 2002, S. 257). Das Container-Prinzip beschreibt die Haltung, das „Wie“ des Verstehens: Affekte und Selbstanteile werden in einen Behälter, den Behandler, entleert oder deponiert und nach Verarbeitung durch diesen wohldosiert an den Behandelten zurückgefüttert. Die professionelle mittlere Distanz des institutionellen Rahmens, durch das übertragene Gefühl, dessen Benennung und Bewusstmachen ermöglichen dann Probehandeln in einem geschützten Übergangsraum (Gross, 2002).

Die Position der Hilfesuche bewirkt aus der analytischen Perspektive das Einnehmen über- und untergeordneter Rollen, deren Prototyp die Eltern-Kind-Beziehung ist. Die natürlichen Reaktionen sind in diesem Beziehungsgefüge Mitfühlen oder das Spüren der hilfreichen reziproken Rolle. Dies passiert mit Hilfe empathischer Prozesse (Lauro et. al., 2003).

Auch im analytischen Ansatz geht es um ein Bewusstwerden und Ausbalancieren der beiden Pole von Mitfühlen und Unparteilichkeit - das Mitfühlen passiert über entweder Identifikation oder Einnahme der komplementären Rolle -, jedoch als zentralstes Element wird der empathische Prozess beschrieben, mit einer Beziehungshaltung von Abstinenz und Spiegelung nach aussen.

Jedoch grundsätzlich kritisch anzumerken ist aus der Sicht der Integrativen Supervision, dass zugewandte Qualitäten in einem konvivialen Klima einen Fokus supervisorischer Arbeit darstellen müssen, und zurückgenommene psychoanalytische „Abstinenz“ und „wohlwollende Neutralität“ nicht adäquat sind, sondern eben zugewandtes Engagemet, was durch verschiedene Forschungszweige z.B. der Psychotherapieforschung, der Neurobiologie gestützt wird. Aus Sicht der Integrativen Supervision handelt es sich bei den analytischen Prinzipien der Abstinenz, des Spiegels um einen „Irrglauben“, eine „Pastoral-, Medizinal- oder Expertenmacht“, die die Würde und Integrität des Gegenübers nicht achtet (Petzold, 2007, S.397).

Auch wird im analytischen Ansatz das „Wie“ der Identifikationsprozesse innerhalb der Beziehung zwischen Therapeut und Patient oder Supervisor und Supervisand nicht genauer beschrieben. So gibt es wohl Unklarheiten bzgl. einer genauen Definition und fehlenden hilfreichen Theorieeinbettung der beschriebenen Phänomene von „Parallelprozessen“ (Petzold, Schigl et al. 2002).

Des weiteren bleibt unklar im analytischen Ansatz, wie die Auflösung der Übertragung des Behandelten auf den Therapeuten in der Supervision vonstatten geht, bzw. auch was genau Einfühlen bedeutet. Hier fehlen offenbar Erklärungen und Definitionen. Das Container-Prinzip als Grundlage des Verstehens erscheint zwar als Symbol verständlich, entbehrt jedoch neurobiologischer Grundlagen.

Kritisch anzumerken ist auch zu dem Vergleich einer Eltern-Kind-Prototyp-Beziehung, dass nicht alle Symptome oder Probleme aus dem frühkindlichen Bereich stammen und nicht unbedingt ein Mitfühlen im Sinne eines Eltern-Kind-Gefüges notwendig ist.

Die Empathiekonzeption des Integrativen Ansatzes bietet demgegenüber einen deutlich differenzierteren Zugang zu Phänomenen der Empahie, wie bereits unter 1.2.2 beschrieben (Petzold 1993, Petzold 2007).

## **2.2 Neutralität in der systemischen Supervision**

Ein zentraler Grundpfeiler der systemischen Arbeit ist nach Kowalczyk (2000) das Konzept von Unparteilichkeit und Neutralität.

Unparteilichkeit bedeutet, sich nicht zum Verbündeten eines Beteiligten im therapeutischen oder supervisorischen Prozess zu machen, was einer unreflektierten Einbeziehung dysfunktionaler Interaktionen gleichkäme. Neutralität meint die Strategie, gegenüber den Klienten in seiner Expertenrolle eine angemessene Metaposition zu wahren, um sich nicht von Spielzügen des Systems entmachten zu lassen und damit ein problemstabilisierendes Element zu werden. Neutralität soll gewahrt bleiben 1. im Sinne einer sozialen Neutralität durch Verzicht, für einen der beiden Partner Partei zu ergreifen, 2. Neutralität gegenüber Ideen über die Ursachen und Lösungsmöglichkeiten eines Problems, 3. Neutralität gegenüber Symptomen, die nicht als unsinnige und zu beseitigende Erscheinungen, sondern als sinnvolle Lösungsversuche und Vorboten von Veränderung zu behandeln sind und 4. Neutralität gegenüber Veränderungs- und Nichtveränderungswünschen (Kowalczyk, 2000).

Dennoch scheint auch im Systemischen Ansatz der Begriff des einführenden Verstehens von Rogers zunehmend Beachtung zu finden trotz der grundlegenden Haltung von Neutralität (Pfeiffer-Schaub, 2002).

Allparteilichkeit ist laut diesen Ausführungen in der systemischen Supervision zentralstes Element überhaupt - eine weiterführende Betrachtung verschiedener systemischer Ansätze soll hier nicht erfolgen, da lediglich im wesentlichen die Ergebnisse der Literaturrecherche dargestellt werden.

Kritisch anzumerken ist aus Sicht der integrativen Supervision, dass der systemische Ansatz offenbar eine Expertenmacht vertritt, wenn sie fürchtet, von den Spielzügen des Systems entmachtet zu werden. Es geht somit in der Begegnung zwischen Supervisor und Supervisand nicht um eine Kooperation im Sinne von Kontakt als gemeinsame Expertenschaft im Konsens, was eine Grundannahme der Integrativen Supervision darstellt (Petzold, 1998).

Darüberhinaus wirken die Beschreibungen der verschiedenen Haltungen von Neutralität recht artifiziell und – falls überhaupt sinnvoll - nur schwer realisierbar, da der

Supervisor immer auch als Mensch und als Fühlender mit eigenen Positionen anwesend ist.

### **2.3 Einfühlsames Verstehen im geschäftstherapeutischen Supervisionsansatz**

In Abgrenzung zu eher objektivierenden, akademischen Forschungsmethoden und Theorien entwickelte sich die Gesprächstherapie und nachfolgend auch ein geschäftstherapeutischer supervisorischer Ansatz, in dem es vorwiegend um das Training personenzentrierter Interaktionsstile geht. Dies erfolgt durch empathisches Einfühlen in die subjektiven Gefühls-Phänomene des vom Klienten oder Supervisanden Geschilderten. Bei unbedingter Wertschätzung und Kongruenz geht es um die Verbalisierung dieser emotionalen Erlebnisinhalte (Schreyögg, 1994). Haltungen werden hier deutlich transparent benannt und geübt, die humanistische Haltung ist quasi Gegenstand der Betrachtung an sich.

Engagement mit einer Beobachterperspektive als Hintergrundfolie, auf die hin der Therapeut oder Supervisor seine Wahrnehmung und sein Verhalten immer wieder überprüfen und gegebenenfalls korrigieren muss, wird als zentraler Aspekt von Beziehung und Veränderungsstimulierung eingeschätzt. So beschreibt die Gesprächspsychotherapie das unmittelbare Betroffensein per emotionaler Resonanz im Vollzug der Rollenübernahme als Grundlage des Zugangs zu bislang Unverständlichem (Finke u. Teusch, 2004). Es geht darum, sich in die innere Welt hineinzusetzen, in die Haut zu schlüpfen, sich zu identifizieren, um Bedeutungen, Sinn, Erleben und Verhalten zu begreifen. Einfühlsames Verstehen in einer Teilnehmer-Beziehung ist die Grundhaltung der Behandlungstechniken, dieses steht jedoch in einem unmittelbaren Bezogenheitsverhältnis zu der Beobachterperspektive, die geprägt ist von rationalen Theorien zu Prozessen, Zielen und Störungen.

Die Empathiekonzeption des Integrativen Ansatzes bietet auch hier einen differenzierteren Zugang zu Phänomenen der Empathie, wie bereits unter 1.2.2 beschrieben (Petzold 1993, Petzold 2007).

## **2.4 Empowerment**

In einer Studie zum Thema Empowerment beleuchtet Cearley (2004) die Wirksamkeit von Supervision im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Supervision wird dabei als Empowerment-Ansatz verstanden im Hinblick auf die Wirksamkeits-, Effektivitäts- und Kontrollüberzeugungen des Supervisanden (nach Bandura 1978, in Cearley, 2004). Laut Cearley ist hier Supervision hilfreich durch Modell-Lernen, Identifikation mit der Autorität des Supervisors und Support. Gerade für Anfänger ist in ihren Ausführungen das Rollen-Modell-Lernen ein hoch effektiver Weg des Lernens und Lehrens „...role modeling is the most effective way to teach human services attitudes and skills, particularly for beginning supervisees...“, bei erfahreneren Supervisanden besteht ein stärkeres Autonomiegefühl und somit eine Präferenz für eine eher beratende Beziehung zum Supervisor „... more experienced...prefer a more consultative relationship“ (Cearley, 2004, S. 316). Sie greift in ihren theoretischen Ausführungen zurück auf frühere Ausführungen, in denen die Unterstützungsfunktion von Supervision betont wurde bei Themen der Moral, der Entmutigung, Unzufriedenheit und der beruflichen Wertvorstellungen seitens des Supervisanden.

Das Engagement wird zwar als solches nicht benannt, jedoch Begriffe wie Unterstützung, Modell-Lernen und Identifikation legen eher eine Nähe zu einer Haltung von Engagement, ggfs. auch von engagierter Allparteilichkeit, als zu einer Haltung von distanzierter Allparteilichkeit nahe, was besonders für „Anfänger“ eine hilfreiche Haltung des Supervisors in der skizzierten Studie darstellt.

Empowerment ist ein sozialpsychologischer Ansatz, den auch der Integrative Ansatz vertritt als Interventionsstrategie und –ziel, neben den weiteren Interventionen Curing, Coping, Support, Enlargement und Enrichment. Empowerment bedeutet dabei im Sinne von Selbstermächtigung die Förderung von Mündigkeit und Souveränität des Supervisanden (Petzold, 2007, S. 141).

## **2.5 Zusammenfassung**

Auch in anderen Supervisionsverfahren finden grundlegende Haltungen von Involviertheit und Distanz Beachtung, jedoch mit starker Zentrierung auf je eine der beiden Haltungen. Keine der anderen Therapie- oder Supervisionsrichtungen skizziert

eine ähnlich starke Verbindung zwischen Allparteilichkeit und Engagement, wie dies in der Integrativen Therapie und Supervision geschehen ist, und wo diese beiden entgegengesetzten Haltungen und ein Pendeln zwischen ihnen als Kernstücke der Arbeit bezeichnet werden.

### **3. Kriterien der Haltung von Engagement und Allparteilichkeit: wann ist was indiziert?**

Bislang ist unter Rückgriff auf vorliegende Literatur deutlich geworden, dass beide Haltungen, Allparteilichkeit und Engagement, ihre Wichtigkeit im supervisorischen Prozess haben, in der Integrativen Supervision sogar Kernstücke der supervisorischen Haltung sind.

Jedoch wann was indiziert ist, ist in der konkreten Supervisionsarbeit immer wieder eine auftretende Fragestellung und oft ein Dilemma, das auch für mich durch eine weitere Perspektiverweiterung mittels engagiertem und allparteilichem Kontrollsupervisionsblickwinkel reflektionsbedürftig war und ist.

Oft fühle ich mich als Supervisorin verstrickt, überprüfe selbstreflexiv und in Reflexion mit dem Supervisanden, ob mein immer auch subjektives Aufgreifen von Themen Kernaspekte des Supervisanden erfasst hat, da ich mich schließlich von mir als Person, die ich bin, auch durch Rückgriff auf zugrundeliegende Theorien nicht lösen kann. Oft muss ich so in meiner Arbeit Mehrdeutigkeit aushalten, muss mich in einer Bewegung zwischen Angst und Mut entscheiden und eine der beiden Positionen beziehen bzw. Haltungen einnehmen. Auf der gemeinsamen Suche nach Klarheit muss ich Verstrickungen und die Erkenntnis aushalten, daß es keine schlussendliche Wahrheit gibt, sondern verschiedene mögliche Sichtweisen. Dabei muss ich mich immer wieder positionieren – eine Position (Derrida 1986, Petzold 2000h) einnehmen - da es nicht möglich ist, keine Stellung zu beziehen, genauso wenig wie es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren.

Wiederum auf Literaturbasis und teilweise in Verbindung mit Beispielen meiner eigenen Erfahrungen im Verlauf eines zeitgleichen supervisorischen Prozesses von Teamentwicklung in einem Team, Prozessbesprechungen in einem weiteren Team und einem Leitungscoaching im Rahmen derselben psychosozialen Einrichtung über einen

Zeitraum von drei Jahren soll im weiteren ein Versuch gewagt werden, Kriterien für die jeweilige Haltung von Engagement und Allparteilichkeit zu umschreiben. Teilweise gibt es bei den Themenbeispielen immer wieder Überschneidungen, da die Themen nach meinerseits vorgenommener Einteilung aus unterschiedlichen Perspektiven, jedoch mit etwas anders gelagerten Facetten betrachtet werden können (z.B. wird ein ähnliches Thema unter dem Blickwinkel der Übertragung als Supervisandenindikator oder der Eigenübertragung als Supervisorenindikator beleuchtet).

Wie bereits in der Einleitung fragend beschrieben: Wann brauchte das Team, wann der Leiter mein Engagement für ihre Probleme, Ressourcen, Potentiale und Ziele, wann war Allparteilichkeit die Methode der Wahl?

Und was ist bei all dem auch noch gerecht? Gerechtigkeit meint im supervisorischen Kontext den Ausgleich von Gegensätzen mit Destruktionspotential, wobei es in Prozessen der Annäherung um das Finden verschiedener möglicher Wahrheiten und hinlänglich guter Lösungen geht durch Aushandeln eines Konsens oder respektvollen Dissenz. So ist Gerechtigkeit auch die Möglichkeit zum Guten, verbunden mit Hominität und Humanität (Petzold, 2003, S. 1/2/3).

### **3.1 Kriterien seitens des Supervisors**

Ein Grundsatz, inwiefern Engagement oder Allparteilichkeit die Methode der Wahl ist hinsichtlich möglicher Kriterien seitens des Supervisors, scheint zu sein, dass ich als Supervisorin selbst immer wieder zur eigenen Zentrierung mein Engagement für die dargebotenen Themen oder die ein oder andere Seite überprüfen muss, also im ständigen bewussten Wahrnehmungsprozeß meiner inneren Resonanzen sowie meiner eigenen inneren Themen und Positionen bleibe. Ein Ausbalancieren beider Haltungen ist grundsätzlich sinnvoll.

Welche Kriterien oder Indikatoren seitens des Supervisors können dabei nun Hinweis sein für einen Vorteil bzw. die spezifische Indikation der Einnahme einer eher allparteilichen oder engagierten Haltung ?

#### **3.1.1 eigene supervisorische Selbstwahrnehmung**

Hirsch (1998) greift Gründe für den Vorteil der Fokussierung auf eher affektive anstelle von kognitiven Interaktionselementen auf. Er unterscheidet grundsätzlich zwischen einem affektiven und einem kognitiven Fokus in der analytischen supervisorischen

Arbeit und führt folgende Kriterien der Entscheidung über den jeweils adäquaten Fokus von affektiven Vorgehensweisen an: wenn er das Gefühl hat, der Supervisand lernt in der Interaktion nicht effektiv, wenn er sich selbst unwohl oder gehemmt fühlt, bei der Realisierung von Parallelprozessen, d.h. Etablierung des besprochenen Themas in der supervisorischen Beziehung sowie wenn er das Gefühl hat, aus der direkten Resonanz zu gehen. Der Supervisor nutzt die Eigenwahrnehmung demnach als diagnostischen Indikator für eine grundlegende Änderung der jeweils anstehenden Haltung in Bezug auf eine emotionale oder kognitive Schwerpunktsetzung. Der Supervisor legt dabei in einem Prozess der selektiven Selbstoffenbarung Gründe für den jeweiligen Fokus offen, sodass im analytischen Sinne keine explizite Übertragungsbeziehung entsteht bzw. spontan entstehende Übertragungen gelöst werden sollen. Supervision ist Hilfe zur Erkenntnis und Selbsthilfe, kein Wiedererleben und Durcharbeiten ungelöster Konflikte.

Zunächst auf den plakativen Schwerpunkt der jeweiligen Sichtweise von Allparteilichkeit als kognitives Element versus Engagement als affektives Element der Interaktion übertragen, machen die Kriterien der Zentrierung auf empathische Beziehungselemente der Arbeit fernab aller Allparteilichkeit durchaus Sinn: Zur eigenen Zentrierung als Supervisorin erlebe auch ich eine grundlegende Fokussierung auf affektive sowie auch direkte interaktionelle Beziehungsthemen oder eben Interventionen im Sinne eines Engagements für den Supervisanden anstelle von Allparteilichkeit besonders hilfreich. Dadurch kann eine emotionale Tiefung erfolgen, beide – Supervisor und Supervisand - sind wieder mit Körper, Seele und Geist dicht am Thema. Um die Sichtweise der integrativen Supervision erweitert, ist es jedoch sinnvoller, differenzierter und weniger plakativ, von einem kognitiven Element der „engagierten“ Allparteilichkeit zu sprechen mit gleichmäßig verteiltem emotionalem Wohlwollen, da Allparteilichkeit multidirektionale Empathie und Wertschätzung erfordert, was bspw. auch im Familientherapiekontext zwingende Grundhaltung darstellt.

Im Konzept von Zentrierung und Exzentrizität geht Petzold zur Erfassung der Mehrperspektivität von einer Pluralität möglichen Sinnes aus. Wenn der Supervisor sich selbst beobachtet, gewinnt er „ich-bewußt und vollreflexiv Exzentrizität zur

wahrgenommenen Wirklichkeit und in einem gewissen Maß zu sich selbst“ (Petzold, 1998, S. 158).

Auch Rappe-Giesecke (2000) betont im Zusammenhang der Selbstreflexionsfähigkeit des Supervisors die Kompetenz, Kontakt und Distanz zu den Supervisanden regulieren zu können, ohne entweder den emotionalen Kontakt oder seine Rolle als Nicht-Gruppenmitglied zu verlieren. Sie sieht die innere Freiheit des Oszillierens zwischen beiden Positionen als nicht zu jeder Zeit erfüllbares Ideal.

In meiner supervisorischen Arbeit innerhalb des Teams wurde deutlich, dass die Teammitglieder das in der Einrichtung problematische Thema der Tabuisierung von Konflikten ursächlich auf mich als Supervisorin verlagerten, anstatt sich mit ihren eigenen Anteilen und dem Anteil auf Leitungsseite und entsprechenden Veränderungsideen auseinanderzusetzen. Ich fühlte mich verantwortlich, das Problem zu lösen, darüberhinaus unwohl, da sich das Institutionsthema als Parallelprozess in der Supervision etablierte und verspürte den Impuls, dies dann ebenfalls zu tabuisieren. Erst eine Intervention und Haltung eines klaren Engagements für den Leiter, in der Form, dass ich mir vorstellen könnte, wie er von Seiten des Teams ausgebremst würde, wenn sie ihn ähnlich projektiv konfrontierten wie mich in dieser Situation, brachte das Team in seine Selbstverantwortung zurück. Die klare Thematisierung affektiver Interaktionsthemen – in für mich recht körpernaher Atmosphäre diagnostisch erfasst - mit einer deutlichen Haltung des Engagements für den Leiter und erst anschließender Rückkehr zur Haltung von Allparteilichkeit machte eine Bearbeitung im Sinne von Selbstreflexion für das Team möglich, das dadurch seine Tendenz zur Spaltung und Projektion erkennen konnte.

Kritisch anzumerken ist sicherlich an dieser Stelle, dass ich u.U.durch die Doppelsupervision der Spaltung und der Entstehung von Misstrauen zwischen Leitung und Team Vorschub geleistet habe.

Für die Einnahme einer engagierten Sichtweise oder engagierter Allparteilichkeit spricht, anhand eigener supervisorischer Selbstwahrnehmung, die auch immer wieder überprüfungs- und kontrollsupervisionsbedürftig ist zur Klärung der Eigenübertragung, unbewusste Spaltungs- und Projektionsphänomene bei den Supervisanden konfrontativ aufzuzeigen und spürbar zu machen. Evtl. ist bei Spaltung und Aufdeckung von Unbewußtem sogar engagiertes „Ratschlagen“ als Intervention indiziert.

### 3.1.2 Relationalitätsmodalitäten

Neraal (1994) benennt die Gefahr des Engagements in der supervisorischen Arbeit folgendermaßen: Engagement darf nicht zu Überidentifikation bspw. durch das Übertragen des wiederbelebten eigenen kindlichen Ohnmachtsgefühls aus der Ursprungsfamilie des Supervisors führen bzw. ausschließlich daraus resultieren und muss genauso wie andere Haltungen im Supervisor analytisch betrachtet hinsichtlich Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschehen geprüft werden.

Im Integrativen Ansatz (Petzold, 2007, S. 412) sind Übertragungen neben Konfluenz, Kontakt, Begegnung, Beziehung, Bindung, Abhängigkeit, Hörigkeit (Petzold, 2007c, S.45/46) Relationalitätsmodalitäten und bedeuten Reproduktionsphänomene, unbewusste Fortschreibungen unverarbeiteter Vergangenheitserlebnisse mit den sie einschliessenden Beziehungskonstellationen und können auf Seiten des Patienten als Übertragung, auf Seiten des Therapeuten als Eigenübertragung, auftreten, wodurch die Wahrnehmung, die kognitive Einschätzung (appraisal) und die emotionale Bewertung (valuation) des Aktuellen eingetrübt wird. Gegenübertragungen sind demgegenüber im Integrativen Ansatz willkommene bewusste, empathische Resonanzen auf Beziehungsangebote des Gegenübers, wobei keine unbewussten Selektionen der Gedächtnisarchive stattfinden, sondern diese in hinlänglicher Breite zur Verfügung stehen. Die Eigenübertragung ist permanent reflexionsbedürftig. So ist nicht jede Beziehung als Übertragung zu sehen, die in der Integrativen Supervision lediglich pathologische Formen von Relationalität bezeichnet (Petzold, 2007, 2007c).

Aus der Sicht von Overbeck (1983) darf der Supervisor, wie auch der Therapeut, da sich nicht in Abwehrstrategien der Supervisanden innerhalb des Systems und damit einhergehenden Rollenangeboten verwickeln lassen, um über seine essentiellen supervisorischen/therapeutischen Kompetenzen zu verfügen: dem flexiblen Oszillieren zwischen teilnehmender Nähe und beobachtender und reflektierender Distanz. Dies benötigt er, um Allparteilichkeit zu wahren, Metakommunikation zu ermöglichen und den Diskurs der kooperativen Problemlösung zu fördern.

Somit ist die präesente Reflexion eigener aktueller Lebensthemen seitens des Supervisors zwingend erforderlich, um zu wenig Flexibilität zwischen Engagement und Allparteilichkeit zu verhindern oder den Impuls zu einem Eigenübertragungsagieren zu bemerken.

Im Verlauf des durchgeführten Coaching-Prozesses hatte ich wiederkehrend das Gefühl, zu therapeutischer Haltung im Sinne von emotionaler Unterstützung und mütterlicher Haltgewährung von Seiten des Coachees „verführt“ zu werden oder andererseits als Fortbilderin angefragt zu werden unter Vermeidung von Gefühlsthemen. Häufig erreichte erst meine eigene Positionierung im Sinne der Beschreibung des dadurch bei mir als Supervisorin ausgelösten Gefühles, und somit eine allparteiliche und nicht empathisch engagierte Benennung, einen Verstehensprozess beim Coachee, durch den er seine regressive Versorgtwerdenwollen-Haltung zugunsten von eigenverantwortlicher konkreter Zielbearbeitung aufgeben konnte. Dafür war meine Reflexion des Übertragungsgeschehens seitens des Supervisanden und meiner Eigenübertragungsreaktion des Mich-verführt-fühlens zu einer therapeutischen Haltung sowie die Metakommunikation über das Interaktionsgeschehen mit dem Coachee notwendig.

Für die Einnahme allparteilicher Sichtweisen spricht somit, unbewusste Eigenübertragungsprozesse und willkommene Gegenübertragungsprozesse explizit wahrzunehmen und zu analysieren.

### 3.1.3 Genderspezifität

Ein besonderer, an dieser Stelle lediglich benannter und angerissener Aspekt der Affiliation ist die Genderspezifität des Supervisors und der Supervisanden. Aus der Sicht von Overbeck (1983) müssen Übertragungen des männlichen/weiblichen Supervisors auf männliche/weibliche Supervisanden sowie auch auf das Klientensystem beleuchtet werden, um einen Gender-Bias zu vermeiden und Männer- bzw. Frauen-Solidarisierungen zu erkennen. Auch Petzold (2007, S. 165) weist darauf, dass Geschlechterkonstellationen in jeder Supervision systematisch hinsichtlich Übertragungen reflektiert werden müssen.

Im Rahmen meines supervisorischen Auftrages innerhalb der Einrichtung handelte es sich um zwei reine Frauenteam und einen männlichen Leiter sowie mich als weibliche Supervisorin. Gerade bei Konfliktthemen wurden typische Männer- und Frauenklischees deutlich sowie auch gender-spezifische Konfliktverarbeitung oder Abwehrstrategien. So hatten die weiblichen Teams häufig das Bedürfnis nach persönlicher Aussprache und direkten Gesprächen, während von männlicher Leitungsseite aus eher der Schriftweg als Kommunikationsmittel genutzt wurde und

deutlich sachliche und strukturelle Aspekte im Vordergrund standen, was wiederkehrend zu Konfliktstoff führte. Neben der Gender-Hypothese wäre auch der Zusammenhang zu „typischem“ Status- und Verwaltungssussex denkbar. Ich selbst ertappte mich als Supervisorin dabei, mich schneller mit den Frauen und deren Kommunikationsbedürfnissen zu solidarisieren bei zunächst mangelndem Verständnis für die fehlende Veränderungsbereitschaft auf männlicher Leitungsseite. Erst die interessiert aufgenommene Thematisierung dieses Genderaspektes sowohl in den Teams als auch im Coaching incl. meiner Position konnte implizite Erwartungshaltungen und dadurch ausgelösten Ärger und Enttäuschungen transparent werden lassen. Letztlich war mein Engagement für die weibliche Seite jedoch insofern ein wichtiger Indikator, als dass es in der männlichen Leitungskompetenz ein deutliches Defizit in der Kommunikation mit ausschließlich weiblichen Mitarbeiterinnen zu bearbeiten galt, somit zwar grundlegend Allparteilichkeit wichtig war, jedoch mein Engagement für eine der Konfliktparteien offensichtlich eine grundlegende Veränderung einleiten konnte. So habe ich mich neben dem Engagement für die weibliche Seite auch zunächst für den Mann engagiert, sodass er besser kommunizieren lernte. Es scheint günstig in eine bewusste engagierte supervisorische Haltung zu gehen, um als Supervisorin Position zu beziehen bzgl. diagnostizierter Defizite und indizierter Veränderung.

#### 3.1.4 Supervisorische Kontrollüberzeugungen

Negative und externale Kontrollüberzeugungen können zu erlernter Hilflosigkeit führen, wenn das Individuum eine Nichtkontingenz zwischen einem Ereignis und dem eigenen Verhalten feststellt (Flammer, 1990). Kausalattributionen sind Erklärungen für Verhalten im Sinne von Schlussfolgerungsprozessen, durch die der Beobachter Effekte auf Ursachen zurückführt, da Kausalitäten oft nicht beobachtet werden können, sondern attribuiert werden (Heuring, Petzold, 2005). In diesem Sinne können die Attributionsstile des Supervisors maßgeblich zur Einnahme einer eher engagierten oder allparteilichen Haltung in der supervisorischen Arbeit beitragen, wodurch es wichtig ist, sich diese bewusst zu machen, um eigene Handlungsspielräume wahrzunehmen.

Im Rahmen der supervisorischen Tätigkeit wurden meine eigenen Kontrollüberzeugungen im Verlauf einer meinerseits moderierten gemeinsamen Teamsitzung mit dem Leiter deutlich. Ich fühlte mich bei den aufkommenden strittigen Themen im

Stillen mit dem Team und deren Wahrnehmung von Ohnmacht gegenüber den Anweisungen seitens des Leiters identifiziert. So hatte ich „das unterdrückte Frauenteam“ deutlich mehr im Blickfeld und mein eigener Veränderungsimpuls lag in Richtung des Leiters. Auch meine eigene Überzeugung, Einfluss oder eine Steuerung im Rahmen der Moderationssitzung übernehmen zu können war eher gering, dabei sowohl ein Übertragungs- als auch ein Eigenübertragungsthema. Erst eine kontrollsupervisorische Nachbetrachtung machte meine eigenen Kontrollüberzeugungen transparent und ein anschließendes Einbringen dieser Identifikation meinerseits mit dem Team wiederum konnte dem Leiter seine bislang ausgeblendete dominante Haltung sowie dem Team seine Tendenz zur „Opfermentalität“ deutlich machen. Ich selbst schien zur Erhaltung meiner eigenen Handlungsfähigkeit in der Moderationssitzung das klare Engagement mit dem Team gebraucht zu haben als Copingstrategie im Umgang mit einem eskalierten Konflikt.

Es scheint für mich günstig, in eine bewusste engagierte Interventionsform zu gehen, um mich selbst als Supervisorin wieder zu zentrieren, also zur vorübergehenden Erhaltung der Arbeitsfähigkeit.

### **3.2 Kriterien im Supervisandensystem**

Welche Kriterien oder Indikatoren seitens der Supervisanden können Hinweis sein für einen Vorteil der Einnahme einer allparteilichen oder einer engagierten Haltung ?

#### **3.2.1 Störungen durch Abwehrmechanismen**

Als Ebenenwechsel zur Auflösung von Übertragungen oder Störungen bezeichnen Edding u. a. (2006) den gezielt initiierten Prozess, in dessen Verlauf das „Hier und Jetzt“ der Gefühle und Beziehungen der Beteiligten zum Thema gemacht wird, zum Beispiel eingeleitet mit der Frage „Was ist los?“. Das „Dort und Damals“ der Prozessbesprechung, somit die Allparteilichkeit wird verlassen zugunsten unbewussterer Prozesse, bspw. in der Gruppendynamik. Dafür muss der Supervisor die Auffälligkeiten und das Gefühl, irgendetwas stimmt nicht, oder die Störungen in der Arbeit lange genug aushalten, um in einer engagierten Haltung und Positionierung durch den Ebenenwechsel einen anderen Fokus zur „reifen“ Zeit zu setzen. Dieser kann dann zur Tiefung und zur Auflösung von Widerständen oder Blockaden führen. Indiziert ist dies laut Edding bei affektgeladenen Reaktionen, Kontaktstörungen in der

Supervisionsgruppe oder zum Supervisor, Diskrepanzen zwischen Sagen und Tun oder bei Lähmung und Erstarrung, also bei Entstehung von Abwehrmechanismen. Der Ebenenwechsel kann für den Supervisor mit Angst behaftet sein, da gerade in einer Gruppensituation unkontrollierbar und unvorhersehbar ist, was geschieht, „wenn die Supervisorin das Gespräch unterbricht und die Aufmerksamkeit der Gruppenmitglieder vom Fall weg und auf sich selbst lenkt“ (Edding u.a., 2006, S. 39).

Kritisch anzumerken ist aus Sicht der Integrativen Supervision, dass in supervisorischen Prozessen grundlegend nicht mit Übertragungsprozessen zwischen Supervisor und Supervisand gearbeitet wird, was sogar einen Fehler in der Arbeit darstellen würde, da supervisorische Arbeit im „polylogischen wir“ auf gemeinsamer Augenhöhe in gemeinsamer Expertenschaft stattfindet. Auch wird hier der Übertragungsbegriff unklar und unspezifisch verwendet.

Buer (2001) geht auch im Gegensatz zu Edding auf die Notwendigkeit der Zentrierung auf Allparteilichkeit ein, im Falle von Übertragungswünschen und dadurch bedingten Störungen: Supervision wendet sich häufig an soziale Dienstleister, deren Grundmuster Beziehungsarbeit und engagiertes Handeln ist, was die Supervisanden auch auf die Supervision übertragen. Regressive Abhängigkeitswünsche, gerade bei „sozialen Beziehungsarbeitern“, können zu Wünschen nach mütterlicher oder väterlicher Versorgung führen, typischerweise bei Übertragungsthemen aus dem Klientensystem der Supervisanden. Marktorientierte Dienstleister als Supervisanden erliegen eher weniger regressiven Übertragungswünschen (Buer, 2001). Auch bei Erfassung der Bedürftigkeit der Supervisanden mittels Empathie muss das Ziel von Engagement immer Hilfe zur Selbsthilfe bleiben, um nicht neue Abhängigkeiten vom Supervisor zu schaffen. Somit ist Allparteilichkeit ein wichtiges Element, um Supervisanden in ihre Eigenverantwortlichkeit und zu eigenen Ressourcen und Potentialen zu bringen.

In dem meinerseits durchgeführten supervisorischen Prozess tauchten Regressionswünsche sowohl im Rahmen der Teamentwicklung als auch im Coaching auf. So wurde gerade an Stellen, wo es für die Supervisanden um anstehende eigeninitiierte Veränderung und Selbstverantwortungsübernahme ging, thematisiert, dies nicht zu können oder zu dürfen, bspw. nachhaltig eigene Interessen zu formulieren und u.U. auch aggressiv einzufordern. Wie unter Punkt 3.1.3 bereits geschildert, musste meine zunächst engagierte Haltung zugunsten einer allparteilichen aufgegeben werden,

um Selbstverantwortung zu fördern und spaltende oder projektive Abwehrmechanismen aufzudecken und in ihrer „dysfunktionalen Funktionalität“ bewusst zu machen. Auch eine kontrollsuperisatorische Beleuchtung meiner eigenen „Empfänglichkeit“, mich in einer therapeutischen Rolle anzubieten brachte Aufschluss über die wiederholte regressive Anfrage an mich seitens der Supervisorinnen.

### 3.2.2 Fremd- oder selbstschädigendes Verhalten in Macht-Ohnmachtsbeziehungen (Täter-Opfer-Dynamik)

Die Handlungsspielräume durch Neutralität müssen aus inhaltlichen Gründen eingeschränkt werden im Sinne vorübergehender Parteilichkeit bei fremd- und selbstschädigendem Verhalten.

So ist bei der Notwendigkeit des Schutzes von Schwachen zumindest vorübergehend Parteilichkeit verlangt, die aber nicht einseitig ausgerichtet ist, sondern den „bösen Starken“ miteinbezieht. Auch bei Selbstabwertungsprozessen der Supervisorinnen ist eine engagierte Stellungnahme angezeigt. Engagement, Solidarität und Parteilichkeit wird dabei in solch spezifischen Themenbereichen als „Muss“-Haltung beschrieben.

Angesichts ungerechter Strukturen, ökonomischer, politischer und sozialer Benachteiligung obliegt eine Mitverantwortung beim Berater oder Supervisor, Klienten zu ermächtigen, sich gegen diese Bedingungen zu wehren. Dies wird als Empowerment-Ansatz in wichtiger Ergänzung zum Neutralitätsprinzip bezeichnet (Pfeiffer-Schaub, 2002). Dabei gilt es nicht, ein Prinzip über Bord zu werfen, sondern Grenzen des jeweiligen Prinzips zu sehen und auf die Veränderung der Grundhaltung bei Bedarf zu achten. Dies wird im integrativen Ansatz als „normatives Empowerment“ bezeichnet (Petzold, 2007). Arbeit mit Unrechtssituationen erfordert Parteilichkeit, bspw. durch die Aussage „Sie werden an Ihrem Arbeitsplatz wirklich ungerecht behandelt!“ (Petzold, 2003, S.23).

Im Rahmen einer Problematik, die auf einem Machtsystem mit subtiler oder offener Gewalt und einem Abhängigkeitsverhältnis basiert, kann eine supervisorische Grundhaltung von Allparteilichkeit Rollenzuschreibungen von Tätern und Opfern weiter verstärken. Allparteilichkeit suggeriert, dass es keine dementsprechenden Rollen gibt, dass beide Seiten von Ohnmacht und Macht austauschbar sind. Diese Thematik ist im Bereich der Familientherapie bei Gewalt oder sexueller Gewalt und Missbrauch beschrieben worden (Sornig, 1989), aber im supervisorischen Kontext bei

Machtmissbrauchsthemen der Supervisanden übertragbar. Gerade wenn rechtliche Interventionen und soziale Hilfsmaßnahmen nötig sind, ist Parteilichkeit seitens des Supervisors gefragt, um ein malignes System nicht weiter zu stabilisieren.

Auch die systemische Therapie beschreibt die Grenzen der Zirkularität, also der kreisförmigen Betrachtungsweise, bei Täter-Opfer-Machtstrukturen, wo nicht jeder den anderen gleichmäßig beeinflusst. Neutralität soll verhindern, in die Beziehungsstrukturen oder –spiele eines Systems verwickelt zu werden, somit zu koalieren oder mitzuagieren. Dabei beinhaltet systemische Neutralität eine gelassene Neugier allen Problemen, Sichtweisen, Erklärungen, Lösungsideen und Werten gegenüber, um sich in alle Beteiligte hineinversetzen zu können. Liegt Ungerechtigkeit durch Strukturen von ökonomischer, politischer und sozialer Benachteiligung vor, haben Supervisoren die Aufgabe, die Supervisanden zu bestärken, sich gegen solche Bedingungen im Sinne von Empowerment zu wehren. Engagierte Parteilichkeit und Solidarität ist die Methode der Wahl als Ergänzung oder Grenzsetzung zur Grundhaltung von Allparteilichkeit (Pfeifer-Schaub, 2002).

In dem meinerseits durchgeführten supervisorischen Prozess neigten die Mitarbeiterinnen eines Teams dazu, sich selbst im Arbeitskontext als „Nichtstudierte“ abzuwerten und sich infolge dessen unterzuordnen und die eigenen Interessen vollständig zurückzustellen. Eine Stellungnahme im Sinne eines Engagements meinerseits, sich als gleichwertig und –berechtigt zu sehen und auch dementsprechend zu handeln, schien mir bei dieser massiven Form der Selbstabwertung indiziert. Als weitere wichtige Beispiele in diesem Bereich wären Themen von sexuellem Missbrauch in therapeutischen Settings oder Gewalt in Pflegeberufen gegenüber Patienten (Petzold, 1998, S. 162-168) anzuführen, deren Auftreten im supervisorischen Kontext zwingendermaßen engagiertes Verhalten und klare Positionierung des Supervisors erfordert. So hat der Supervisor die Verantwortung, sich für Humanität, Menschenrechte und Anteilnahme für die Klienten, sowie auch für gute Arbeitsbedingungen und Ausbildungen zu engagieren, um krankmachende Situationen und sozialtoxische Kontexte für Pflegende und Gepflegte zu benennen und zu beenden. So halten Petzold, Müller (2005) ein deutliches Plädoyer für engagierte Supervision gerade im Bereich der Altenarbeit und Pflege, wo es als Supervisor mit einer fundierten Feldkompetenz zwingend notwendig ist, „riskanter und gefährlicher Pflege“ im Sinne von Vernachlässigung, fehlender Affiliation, gewalttätiger Kommunikation bis hin zu

Tötungsdelikten engagiert entgegenzutreten. Unparteiisch sein kann Verstrickung bedeuten, wenn die Umstände es nötig machen, sich zu engagieren. „Es gibt Situationen, wo Abstinenz Verrat ist“ (Petzold, 1998, S. 181).

### 3.2.3 offene und verdeckte Behandlungsaufträge

Wenn klare Absichten bzgl. des Ausgangs der Supervision durch einen Zuweiser oder Arbeitgeber vorliegen, muss die neben der rechtlichen Vertragsituation die Parteilichkeitsfrage sehr sorgfältig geklärt werden, damit Supervision nicht zum verlängerten Machtarm der Leitung degeneriert. (Pfeifer-Schaub, 2002).

So bekam ich als Supervisorin von Leitungsseite den Auftrag, mit einem Team einen Teamentwicklungsprozess zu gestalten, um Konflikte zu lösen und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und mit der Leitung zu verbessern. In der Arbeit wurde ich trotz oberflächlicher Zustimmung der Teammitglieder, an diesen Themen zu arbeiten, jedoch immer wieder mit Widerstand konfrontiert, wodurch letztendlich lediglich eine Diagnostik des Ist-Zustandes möglich war und aufgrund fehlender Veränderungsmotivation des Teams eine Weiterführung des Ursprungsauftrages nicht möglich war. Natürlich hatte ich mich zunächst „beherzt“ an klassische Themen der Teamreflexion heranbegeben, um dem Wunsch der Leitung und dem zumindest verbalisierten Wunsch des Teams nach mehr Harmonie nachzukommen, musste dann jedoch erkennen, dass ich mich zu sehr mit den Zielen der Leitung parteiisch erklärt hatte, ohne sorgfältig die Bedeutung von Konflikten im Team mit diesem abzuklären und erst dann einen Auftrag zur Veränderung anzufragen.

Buer (2004) greift die Notwendigkeit der Allparteilichkeit beim Thema versteckter (Be)Handlungsaufträge auf. Er beschreibt die Balance der Handlungsmuster von Engagement und Rationalität als Teil der supervisorischen Dienstleistung. Der Supervisor wird u.U. angefragt als kollegialer Freund oder „Guru“, der sich mit den Supervisanden gegen die Bedrohungen im Feld oder der Organisation oder als Vollstrecker von Traditionen und Standards gegenüber den Mitarbeitern verbünden soll. In dieser Arbeitsbeziehung zwischen Auftraggeber und Supervisanden kann er sich nicht einfach auf eine Seite schlagen, sondern die unterschiedlichen Handlungsmuster und darin enthaltene Interessen sind zu thematisieren (Buer, 2004).

So ist es also zwingend erforderlich, die versteckt formulierten Wünsche der Supervisanden, sowie die Auftragslage seitens des Auftraggebers mit Zielwünschen

anzusprechen, um nicht funktionalisiert zu werden oder letztlich Ärger über das Nichtausführen versteckter „Behandlungsaufträge“ zu ernten. Supervisorische Arbeit ist vom Grundsatz her Arbeit entlang der Eigenverantwortung, die Konsequenzen des eigenen Verhaltens werden von den Supervisanden getragen, sodaß Transparenz über unbewusste Behandlungsaufträge allparteilich sichtbar gemacht werden muss. Die Verführung versteckter Aufträge im Sinne von Identifizierung mit Partialinteressen einiger Organisationsmitglieder gegen andere mit dem Wunsch nach Entlastung betont auch Rappe-Giesecke (2000). Die produktive Lösung solcher Problemfelder liegt aus ihrer Sicht im Begreifen der verschiedenen Standpunkte, um den Beteiligten beim wechselseitigen Verstehensprozess zu helfen.

So bekam ich von Seiten des Teams den unbewussten Auftrag, sie gegen den Chef zu stützen und mich mit einem Feindbild zu solidarisieren. Die Benennung dieses Wunsches nach Engagement und fehlender Allparteilichkeit brachte das Team zu Möglichkeiten der gegenseitigen eigenen Unterstützung und letztlich auch zu einer Auflösung des Feindbildes im Außen mit mehr Übernahme von Eigenverantwortung für empfundenes und erduldetes Ohnmachtsempfinden.

Für die Einnahme allparteilicher Sichtweisen spricht somit, versteckte Handlungsaufträge („solidarisieren Sie sich mit uns“) sichtbar zu machen.

#### 3.2.4 Supervisanden-Kontrollüberzeugung

Eine Haltung von Engagement birgt die Gefahr, den Supervisanden zu stigmatisieren und zu pathologisieren bei einer zugrundeliegenden Attribution seiner Problematik auf Unfähigkeit, Hilflosigkeit und Unmündigkeit. Der locus of control (Flammer, 1990) ist für die Supervisanden an dieser Stelle external, learned helplessness könnte dadurch gefördert werden, anstatt eigene Blockaden des Handelns wahrzunehmen und zu verändern oder den Gewinn des Problems zu erkennen. Somit kann durch Engagement die Förderung von Selbstsicherheit, Souveränität und Verantwortungsfähigkeit verhindert werden, obwohl ein Empowerment beabsichtigt ist. Aber: Supervisanden sind in der Regel gesunde, selbstständige und selbstbewusste Persönlichkeiten! Petzold (1998, S. 196) bezeichnet dies als attributives Moment der Parentifizierung, Klientelisierung und Invalidisierung, wodurch Supervision zu „disabling strategies“ beiträgt und letztlich gegen die Würde des Menschen als integriertes Subjekt verstößt. Schließlich sind Supervisanden in der Lage, sowohl Veränderung im Sinne von

Akkomodation, Anpassung an die Realität, als auch von Assimilation, Einflußnahme auf die Realität zur Anpassung (Flammer, 1990) vorzunehmen, je nach eigener Selbststeuerung.

In dem meinerseits supervisorisch begleiteten Team ging es in einer Prozessbesprechung um die Hilflosigkeit gegenüber dem Vorgesetzten sowie auch gegenüber anderen Kollegen mit „höherer Ausbildung“ und deren Anweisungen. Die erlernte Hilflosigkeit schien dabei in der Berufsrolle verankert zu sein, sich als Untergebener und Weisungsempfänger zu sehen und immer in Warteposition zu verharren, anstatt aktiv nachzufragen oder sogar einzufordern.

Dabei waren sicherlich Rollenidentifikationen und Rollenüberladung (Vorgesetzter als Elternteil) ebenfalls von Bedeutung, die jedoch grundlegend auf unangemessene Kontrollüberzeugungen zurückzuführen waren.

### 3.2.5 Rollenkonflikte

Die Bearbeitung von unterschiedlichen Rollenkonflikten (widersprüchliche Rollenerwartungen innerhalb oder zwischen verschiedenen Rollen, sprich Intra- und Inter-Rollenkonflikt) ist im Rahmen von Supervision unter verschiedenen Aspekten relevant (Heuring, Petzold, 2004). Eine Rolle bezeichnet im Integrativen Supervisionsansatz nach Petzold in Weiterführung von Moreno (1960, nach Heuring, Petzold, 2004, S.16) eine Verhaltenserwartung an eine Person gerichtet auf die jeweilige Position (Stelle in der Struktur einer Organisation) oder den Status (strukturelle Stelle im Rahmen einer Institution) in der Interaktion mit anderen (z.B. Lehrer-Schüler). So werden Rollen auf Statusstellen oder Positionen in Einrichtungen gespielt mit den jeweiligen Rollenfunktionen (Verhaltenssequenzen innerhalb des Rollenhandelns, wie z.B. Lehrer als Kritiker, Ermunterer, Vorbild, Begleiter). Rollen sind eine Verkörperung von gesellschaftlichen Mustern kollektiver mentaler Repräsentationen, und der Rolleninhaber zeichnet sich aus durch Rollenkompetenz (role-taking), Rollenperformanz (role-playing) und role-creating. Gerade der Status oder die Position bringen eher normierte versus flexible Rolleninteraktionen mit sich.

So ist die Handhabung der professionellen Rolle als eine Aufgabe von Supervision immer zu reflektieren unter Einbezug organisationstheoretischer Konzepte, wie bspw. der organisatorischen Aufgabenstellung der jeweiligen Position anstatt biographischer

Hintergründe, da Konflikte häufig auf persönlicher Ebene ausagiert werden, was einer grundlegend allparteilichen Haltung des Supervisors bedarf.

Dennoch kann es bei Rollenkonflikten wichtig sein, den Supervisanden durch Parteilichkeit oder positionierende Allparteilichkeit für die adäquate Einnahme seiner Funktionen in seiner Rolle im Rahmen des Arbeitskontextes zu sensibilisieren. Ein Ausbrechen aus seiner Rolle könnte die Kompetenz und Performanz des Supervisanden mindern, wodurch er seiner Aufgabe nicht gerecht werden kann. Dies ist besonders bei Machtphänomenen im Rahmen einer bestimmten Position oder eines Status zu berücksichtigen.

In dem meinerseits durchgeführten Supervisionsprozess hatte der Leiter der Einrichtung Schwierigkeiten, seine Leitungstätigkeit im Sinne einer Machtposition zu definieren, bspw. bei der Delegation bestimmter Aufgaben an andere Mitarbeiter zur eigenen Entlastung. Er sah sich selbst im Gefüge der Institution als ein Teil des Ganzen, dem es nicht zusteht, Anweisungen zu erteilen. Lieber übernahm er zusätzlich anfallende Arbeit in Überstunden selbst, als Bereiche seiner Leitungskompetenzen und –funktionen an Kollegen zu übertragen. Durch mein supervisorisches Engagement im Sinne einer Entlastung für ihn in seiner Leitungstätigkeit wurde das Ausmaß an Überlastung und die Notwendigkeit der Veränderung und Verschlankung der Vielzahl von Leitungsfunktionen in seiner Arbeitsplatzbeschreibung erst richtig deutlich. Ich mußte also als Supervisorin Partei ergreifen, den Leiter mit seinem Konflikt konfrontieren und mit dem Supervisanden zusammen dessen Rollen-, bzw. Positionsdefinition kritisch betrachten und neu formulieren.

### **3.3 Kriterien im Prozessverlauf der Supervision**

#### **3.3.1 Hermeneutische Erkenntnisprozesse**

Erkenntnisprozesse werden in der Integrativen Supervision als heraklitische Spirale des Erkenntnisgewinns beschrieben: Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären. Diese diskursiven Prozesse in Ko-respondenz mit dem Supervisanden gelingen nur über Beteiligtsein ggf. Betroffenheit, nicht über abstinentes Beobachten, sodass zum Begreifen der Bedeutung des Geschilderten der Supervisor „zur Partizipation in den und zu Engagement an den Situationen, die Gegenstand der Supervision sind“, gezwungen wird (Petzold, 1998, S.184). Dabei muss der Supervisor sogar bereit sein zu „joint

suffering“, Problemsituationen mit zu durchleiden oder mit zu tragen, um sich solidarisch zur Wehr zu setzen (Petzold, 1998, S. 187, vgl. Petzold, Müller 2005, Supervision in der Altenarbeit, Junfermann ). Eine Haltung von reiner Wertneutralität, Objektivität oder Abstinenz ist dabei nicht möglich. Darüberhinaus sind Supervisoren ja selbst auch immer eingebunden in den übergeordneten Kontext der Situation und selbst verhaftet in den Systemebenen von bspw. Gesundheit und Wirtschaft der jeweiligen Gesellschaft.

Die vier Ebenen von Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären gelingen und erfolgen somit mit unterschiedlichen Schwerpunkten des Zusammenwirkens von Engagement und Allparteilichkeit.

So ermöglicht nur eine Haltung von Engagement ein grundsätzliches explorierendes Wahrnehmen, ein Erfassen aufgrund identifizierender Erkenntnisleistung und ein integrierendes, sprachlich gefasstes Verstehen. Wohingegen beim Verstehen und Erklären durch Rückgriff auf Theorien in Bezug auf Foci der Supervision oder in der phänomenologischen Beschreibung von Wahrgenommenem oder beim Zusammentragen von Wissen deutlich eine Haltung von Neutralität im Vordergrund liegt. Konsistente Theorie ermöglicht dem Supervisor Exzentrizität, die Fundierung seiner Strategien und Interventionen (Petzold, 1998, S. 183). Letztlich braucht jedoch auch der Prozess des Erklärens und jede aktionale Hermeneutik Engagement im Sinne identifikatorischer Leistungen. Denn beim Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären spielen Vorannahmen eine grosse Rolle, die zum einen theoretischer Art sind, zum anderen geprägt durch Lebenserfahrung, durch Geschlechterrollen, durch Regressionsniveaus, in die Supervisoren immer wieder eintreten müssen, was durch projektiv-persönliche (ich setze mich anstelle des Betroffenen aus meiner Sicht), empathisch-intuierende (ich begeben mich in die Situation des Klienten aus seiner Sicht), sozialperspektische Identifikation (ich denke und fühle mich in die sozialen Gegebenheiten des Klienten ein) erfolgt (Petzold, 2007, S.96/97). Somit bedeuten hermeneutische Erkenntnisprozesse grundlegend ein permanentes Pendeln zwischen einfühlendem Engagement und exzentrischer Allparteilichkeit.

### 3.3.2 Problem-, Ressourcen-, Potential- und Zieldefinition

Supervision ist eine Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehung und Kooperation und geschieht durch die Analyse von Problemsituationen im Arbeitskontext, Ressourcen und Potentialen des Supervisanden und Zieldefinitionen. Zu

Beginn der supervisorischen Tätigkeit ist eher mehr Engagement und Einfühlungsvermögen indiziert, wenn der Supervisand seine Thematik schildert und verstanden werden möchte. Oft verläuft der Prozess eines Sitzungsverlaufes, aber auch des gesamten Beratungsverlaufes vom Klagen zum Wünschen, zum Zieleformulieren, zum aktiven Verändern. Zunehmend werden dann eher Allparteilichkeit und auch konfrontative Elemente bedeutsam. So ist der Prozessverlauf der Supervision zu beschreiben als Weg: Von der Annahme zur Konfrontation, falls diese nötig und nicht kontraindiziert ist, vom Klagen zur aktiven Veränderung. Klagen und Annehmen brauchen eher Mitfühlen, Konfrontation und Veränderung bedürfen eher der Allparteilichkeit, wobei diese jedoch noch einmal deutlich abhängt von der Zielsetzung der Veränderung. So braucht Problemdefinition eher Engagement; Zieldefinition und –realisierung, sowie aufdeckende, bewusstseinsschaffende Interventionen erfordern deutlich strategische und allparteiliche Strategien mit konzeptioneller Klarheit durch mehrperspektivische Überschau mit Exzentrizität zum Geschehen (Petzold, 1998, S.181).

Auch Wellendorf (2000) beschreibt grundsätzlich einen Weg des Sich-einlassens auf und des Sich-verwickeln-lassens in institutionelle Prozesse durch Einnahme eines Ortes innerhalb der Institution und nachfolgende Autonomie und Bewegungsfreiheit gegenüber der Institution durch einen Bezugspunkt außerhalb des Systems. So muss der Supervisor ein- und austretender Grenzgänger bleiben, einerseits neutral über den Parteien, andererseits auch nah und loyal. „Denn Nähe, die bewusstlos macht, und Distanz, die affektlos macht, sind beides Manifestationen der verdeckten institutionellen Dynamik und Struktur...die institutionell vorgesehen sind...“ (Wellendorf, 2000, S.37). Hilfreich ist aus seiner Sicht Loyalität gegenüber den Subsystemen und ihren spezifischen Aufgaben am Klientel, was grundsätzlich nachvollziehbar ist, jedoch kritikbedürftig in dem Punkt der Annahme einer Autonomie gegenüber einer Institution, die der Auftraggeber der Supervision ist.

Darüberhinaus kann Zielsetzung in der supervisorischen Arbeit das Erlangen oder Verstärken der Fähigkeit zu Engagement oder Allparteilichkeit an sich sein.

### **3.4 Kriterien in Abhängigkeit von der Supervisionsform**

In einer wenig expliziten Diskussion der jeweils unterschiedlichen Haltungen im Coaching, in der Supervision und in der Organisationsentwicklung kommen Schwerpunktthemen zum Ausdruck, aber eine Gewichtung der unterschiedlichen Haltungen von Allparteilichkeit und Engagement nimmt Schreyögg (1994) in ihren Beschreibungen nicht vor: In Coaching und OE werden eher berufsbedingte Komplikationen in strukturellen Mängeln des Systems verortet, wohingegen in der Supervision Menschen in der direkten Arbeit mit anderen Menschen Probleme eher individualisieren und emotionalisieren. Somit ist zentrale Aufgabe der Supervision, die Eigendiagnose der Supervisanden neben einer Unterstützung auch zu ergänzen, zu vertiefen und in Frage zu stellen. Supervisoren bedürfen dafür eines mehrperspektivischen Diagnose-Horizontes, um „im fliegenden Wechsel“ mal eine Perspektivität aus der Organisationsberatung, mal eine aus der Supervision zu verwenden (Schreyögg, 1994).

In einer deutlicheren Stellungnahme wird die Organisationsentwicklung von Schlegel (2003) als ein Prozess beschrieben, in dem der Berater überwiegend die Moderatoren- oder Katalysatorrolle einnimmt: Er agiert nicht als Experte, lässt die Verantwortung ganz beim Klienten, die Arbeit ist geprägt von Allparteilichkeit.

Laut Schlegel stehen Coaching und Supervision eher mit einer aktiven Haltung in Verbindung. Der Supervisor ist „Beziehungsarbeiter“ und arbeitet mit Selbstreflexion, Spiegelphänomenen und der Dynamik der Klienten. Der Coach sagt: „Ich möchte Sie sehr unterstützen.“, worin bereits engagierte Anteilnahme, aktive Haltung und ein geschützter Rahmen zum Ausdruck kommt. Organisationsentwicklung wird hier deutlich mit allparteilicher Haltung beschrieben, Coaching mit Anteilen von Allparteilichkeit und Engagement, Supervision als stark im Engagement verhaftet. Die Unterschiede sind bedingt durch die jeweils am Prozess Beteiligten und die unterschiedliche Zielsetzung mit verschiedenen Rollen des Supervisors als Columbo (SV), Katalysator (OE) oder Coach (Schlegel, 2003). Hier wird die Supervision eher begleitet von Elementen des Engagements beschrieben, wo der Supervisor aus sich heraus unterstützt, ergänzt, vertieft, in Frage stellt.

Jedoch aus Sicht der Integrative Supervision (Petzold, 1998, 2007) ist OE immer unter dem Wertschöpfungsaspekt mehrwertorientiert und somit auch parteilich, und der

Organisationsentwickler wird als Experte eingekauft, wodurch eine von Schreyögg (1994) angenommene Allparteilichkeit und die von Schlegel (2003) beschriebene Verantwortung beim Klienten deutlich in Frage zu stellen wäre.

Empowerment eines deutlich Schwächeren, was eher in Supervision und Coaching von Führungskräften vorkommt, erfordert offensichtlich immer tendentiell mehr Engagement. Demgegenüber erfordern Moderation und Mediation zwingend Allparteilichkeit, da vermittelnde Tätigkeit im Vordergrund steht.

### **3.5 gesellschaftliche Perspektive**

In der „angeblichen“ und idealisierten „Neutralität“ und Allparteilichkeit wird die Idee transportiert, es gebe keine Machtdifferenzen zwischen Supervisoren und den Supervisanden. Dies geschieht in der Supervision, ähnlich wie auch im therapeutischem Kontext. Dies entspricht jedoch nicht der gesellschaftlichen Wirklichkeit, da ich durch den Kontext, in dem ich lebe, mit spezifischer Macht ausgestattet bin.

So wird therapeutische Neutralität zur Leugnerin der eigenen Machtposition, als Therapeutin, als Angehörige einer bestimmten Kultur, Rasse, Geschlecht...

Supervisoren, Therapeuten imaginieren sich als neutral und allparteilich und einem humanistischen Ideal verpflichtet, das jedem gleichermaßen gerecht zu werden versucht (Rommelsbacher, 1997, S.16).

Ich darf als Supervisorin nicht ausblenden, dass ich auch als Person da bin, mit meiner Werthaltung und meinem Weltbild, meinen persönlichen emotionalen Reaktionen und Erwartungen, Ängsten, Hoffnungen sowie auch meinem Machtstreben.

Es findet neben der professionellen Interaktion auch eine Begegnung von Mensch zu Mensch statt, und trotz aller Versuche der kontinuierlichen Selbstreflexion und Bewusstseinsarbeit habe auch ich immer blinde Flecken, Unbewusstes und Teilbewusstes sowie meine Abwehrmechanismen, „schräge Ecken“ und Fehler, die passieren.

So weist auch Petzold (1998, S. 187) mit Recht darauf hin, dass sich die Supervision häufig – ähnlich wie die Psychoanalyse – mit einem Mythos umgibt, DIE Überschau, DEN Tiefenblick, DIE Durchsicht schlechthin mit absoluter „Neutralität“ und womöglich auch noch fachgerechtem Engagement innezuhaben. Diese überhöhten Kompetenzansprüche gilt es kritisch zu beleuchten, dadurch dass der Supervisor selbst

seine Kompetenz zur Disposition stellt und Kritik und Zweifel anregt sowie Haltungen transparent macht.

Die Machtfrage gilt es bzgl. realer gesellschaftlicher Gegebenheiten zu beleuchten. So muß in der Supervision das Machtverhältnis hinsichtlich kognitiver, materieller, ökonomischer Zugänge zu Ressourcen und deren Wirkungsbedingungen durch historische, gesellschaftliche und kollektive Einflussgrößen einbezogen werden, evtl. eben auch in die Gewichtung der Verortung des eigenen Pendelns als Supervisor zwischen Allparteilichkeit und Engagement. Denn Macht spielt in zwischenmenschlichen Beziehungen, in Organisationen und Institutionen und damit auch in der Supervision eine herausragende Rolle, zum einen in ihrer subjektiven Erlebnisrealität, zum anderen in ihrer formal-strukturellen Realität (Petzold, 2007, S. 267, vgl. auch Petzold, Orth, 1999: Die Mythen der Psychotherapie). Es gilt dabei als Supervisor, einen eigenen Standort zu finden in den Fragen von „Macht“ und damit einhergehend „Gewalt“ und weiterführenden ethischen Fragestellungen (Petzold, 2007, S. 271/272).

### **3.6 ethische Aspekte**

Erkenntnistheoretische Sichtweisen wie der Konstruktivismus fragen: wie wirklich ist die Wirklichkeit? Es geht dabei um das Wirklichkeitsverständnis von Einzelnen und Kollektiven und somit den jeweils eingenommenen Perspektiven der Wahrnehmung von Phänomenen der ihnen begegneten Welt. Um zu einem umfassenden Verständnis zu gelangen bedarf es auch der kritischen Reflexion dieser Diagnostiken aus einer Position der Meta-Perspektive (Schiepek, 1987). Somit ist die wahrgenommene Welt unsere Erfindung, bzw. die spezifische Definition eines jeweiligen Kollektivs in Zeit und Raum oder Kontext und Kontinuum und muss unter ethischen Aspekten auch als solche deutlich gemacht werden gegenüber den Supervisanden (vgl. auch weiterführend Lachner 2007 in Sieper, J., Orth, I., Schuch, H.W. (Hg.), 2007: Neue Wege Integrativer Therapie). Die Korrespondenz um Ethikpositionen aus einem Wissen um die Pluralität normativer Entscheidungen und um mögliche und hinlänglich stimmige Positionen (nicht um die „richtige“ oder „beste“ Lösung von Dilemma, Petzold, 2007, S. 41) ist wichtige Aufgabe von Supervision.

Petzolds (1998, S. 156ff) Methode des Reflektierens auf mehreren Ebenen im Sinne der metahermeneutischen Triplexreflexion ermöglicht die Bewusstmachung der

Konstruktionsprozesse von Wirklichkeitserfahrung. Es gibt nicht DIE Wirklichkeit, sondern wie konstruiert sich der Supervisand, wie der Supervisor, wie der Arbeitgeber oder andere Menschen die Welt? Welche kollektiven mentalen Repräsentationen der verschiedenen social worlds existieren dabei und bilden dabei die Grundlage von Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen des Individuums. Und wie passt dies zusammen oder auch nicht? Dabei gibt es kein „entweder - oder“ sondern ein „sowohl als auch“, die jeweilige Bedeutung für den jeweiligen Menschen. Verschiedene Theoriekonzepte müssen zum Verständnis in einen Diskurs treten und Wahrnehmungs-, Erfassens-, Verstehens- und Erklärungsmöglichkeiten der hermeneutischen Spirale perspektivisch erfassen. So werden in kokreativem, korespondierendem (d.h. koreflexivem, koemotivem und kooperativem) Prozess zusammen mit dem Supervisanden durch Reflexion von Theorie und Praxis Lösungen gesucht (metahermeneutische Triplexreflexion, siehe 1.2.1).

Darin liegt letztlich die Gewährleistung von Humanität, Gerechtigkeit und Konvivialität: der andere hat ein Recht auf Anderssein, auf Dissenz, auf seinen persönlichen Sinn, der nicht meiner sein muss (Gebhardt, Petzold, 2005, S.3). Die Realisierung des Willens zu Gerechtigkeit verlangt im menschlichen Zusammenleben Engagement, Einsatz und konkrete Praxis, d.h. alles andere als Allparteilichkeit (Petzold, 2003, S.23). „Der Gemeinsinn ist dabei die ethische Qualität des Sinnes, denn ohne die Wärme der Gemeinschaft ist Kälte und Dunkelheit Bedrohung des Lebens, der Lebendigkeit... Vernunft und Gemeinsinn können zu einer Konvivialität, einem kordialen Miteinander führen, das von einer fundierten Gerechtigkeit und einer konkreten praktischen Weisheit bestimmt ist...“ (Petzold, 2003, S.18).

Unter anthropologischen Gesichtspunkten ist zu berücksichtigen, dass der Mensch dabei im supervisorischen Kontext nicht nur Funktionsträger mit Leistungen, Fachlichkeit, Professionalität ist und im Beruf möglichst bestens funktionieren soll, sondern darüber hinaus Mensch mit anderen Eigenschaften. So muss auch hier als ethische Fragestellung das Ziel der bestmöglichen Einbindung in den beruflichen Bezug gestellt werden, sowie darüber hinaus die Frage der Sichtweise des Menschen als Individuum, als Interaktionspartner anderer Menschen oder als Teil eines Systems (Schreyögg, 1994). Über den beruflichen Bezug hinaus müssen sicherlich auch noch weitere Bezüge hinsichtlich der persönlichen und gesellschaftlichen Eingebundenheit in Kontext und Kontinuum des Lebens hergestellt werden. Supervision darf nicht zur zweckrationalen

und strategischen Optimierung eingesetzt werden, sondern soll auch Leiden und Gefühle der Menschen bei der Bestimmung von Zielen und Mitteln berücksichtigen (Petzold, 1998, S. 138).

Einerseits kann unreflektiertes Engagement zu Fremdbestimmtheit der Supervisanden führen und somit strukturelle Gewalt durch Expertenmacht bedeuten. Unparteiisch-Sein kann andererseits Verstrickung bedeuten, wenn die Umstände es nötig machen, sich als Supervisor zu engagieren. „Es gibt Situationen, wo Abstinenz Verrat ist“ (Petzold, 1998, S.181) und die Notwendigkeit wertender Stellungnahme angezeigt ist.

Dabei muss die Entscheidung zwischen den Haltungen von Allparteilichkeit oder Engagement grundsätzlich transparent und reflektierbar gemacht werden können im Sinne eines „informed consent“, um die Würde des Supervisanden in anthropologischer und ethischer Hinsicht zu achten (Petzold, 1998, S.187).

#### **4 Zusammenfassung**

Supervision als kritische und anwendungsbeogene Sozialwissenschaft, sowie Metadisziplin für Human-, Organisations- und Sozialwissenschaften und Interventionsdisziplin zur Gestaltung persönlicher, zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit (Petzold, 2007, S.11/12), sowie Beratungsform für berufliche Zusammenhänge zur Förderung professioneller Fähigkeiten (Kompetenzen und Performanzen) bedarf einer besonderen Haltung, um Überblick in der Vielfalt von Einflussfaktoren auf die Fragestellung der Supervisanden zu gewinnen:

ein „super-visio“-Draufblick, ohne explizite eigene Zielrichtung als Supervisorin von Heilen, Lehren, Eingreifen, den besseren Weg Vorgeben, Anleiten, Weiterbilden. Notwendig ist dabei als Grundvoraussetzung, seine eigene Position sehr explizit zu haben, um sie dann angemessen distanzieren zu können.

Das „Wie“ dieses Draufblickens, das Verstehen der Supervisanden gelingt über zwei grundlegend verschiedene Wege oder Haltungen, wobei gerade der zweite nie ganz ausgeblendet werden kann:

1. eine positionierende Einnahme verschiedener kognitiver Perspektiven unter Rückgriff auf unterschiedlich fundierte theoretische Erklärungsmodelle und
2. einen ganzheitlichen, einführenden Verstehensprozess unter Rückbezug auf eigene innere Resonanzen im Engagement für Grund- und Menschenrechte .

In der Integrativen Supervision (Petzold, 1998, 2007) liegt ein Ansatz vor, der diese beiden Haltungen von exzentrischem Überblickhalten und involviertem Betroffensein bei gleichzeitiger eigener Zentrierung des Supervisors im Supervisionsprozess besonders detailliert beleuchtet und sie gleichgewichtig beschreibt als Kernstücke der Arbeit mit den Begriffen „Allparteilichkeit“ und „Engagement“ und einem Oszillieren zwischen diesen beiden Haltungen. Dies gelingt durch die metahermeneutische Triplexreflexion, in der auf mehreren Ebenen die wahrgenommene Wirklichkeit zunächst beobachtet, das Beobachten beobachtet und die Bedingungen des Beobachten beobachtet werden und eine weitere philosophische Kontemplation erfolgt, in Korrespondenz zwischen Supervisor und Supervisand.

Auch in anderen Supervisionsverfahren finden die beiden grundlegenden Haltungen von Involviertheit und Distanz Beachtung, jedoch mit starker Zentrierung auf je eine der beiden Haltungen: Involviertheit über den Begriff „Identifikation“ in der analytischen Supervision, über „einfühlsames Verstehen“ in der geschichtstherapeutischen Supervision und über „Empowerment“ in einer schulenunabhängigen Studie, Unparteilichkeit über den Begriff „Neutralität“ in der systemischen Supervision.

Wann nun ist welche Haltung oder eine Pendelbewegung zwischen beiden indiziert?

#### Kriterien seitens des Supervisors:

**These 1:** „Unwohlsein des Supervisors muß engagiert thematisiert werden!“

Die eigene *Selbstwahrnehmung des Supervisors* ist diagnostischer Indikator für eine emotionale oder kognitive Schwerpunktsetzung. Für eine engagierte Vorgehensweise spricht:

*eigenes Unwohlfühlen, Gehemmtheitsempfinden oder fehlendes Resonanzgefühl des Supervisors, sowie die Aktualisierung von Parallelprozessen oder auf Seiten des Supervisanden empfundene Ineffektivität.*

**These 2:** „Zu viel Engagement kann ein Hinweis auf Eigenübertragung sein!“

Engagement muss immer in der Selbstwahrnehmung des Supervisors überprüft werden hinsichtlich einer *adäquaten Affiliation* oder einem möglichen und auszuschließenden

*Eigenübertragungsgeschehen* im Sinne einer *Überidentifikation* oder einer *Übertragung eigener Lebensthemen* des Supervisors.

**These 3:** „Frauen-, Männersolidarität ist mehr als Affiliation!“

In Bezug auf das *Geschlecht der Supervisanden* und *gender-spezifischer Konfliktverarbeitungs- oder Abwehrstrategien* ist die Selbstwahrnehmung des Supervisors von besonderer Wichtigkeit, um z.B. *Solidarisierungen* oder *Ausblendungen* als *Eigenübertragungsthemen* und deren Auswirkungen auf die Supervisanden und Klienten zu erkennen.

**These 4:** „Problematische Kontrollüberzeugungen engen Handlungsspielräume ein im Sinne von zu viel Allparteilichkeit oder zu viel Engagement!“

Problematische bzw. unflexible *Attributionsstile* des Supervisors, bspw. bei negativen und externalen *Kontrollüberzeugungen* als Grundlage von erlernter Hilflosigkeit, sind reflektionsbedürftig, um Handlungsspielräume wahrzunehmen und Eigenübertragung auszuschließen.

Kriterien im Supervisandensystem:

**These 5:** „Kontaktstörungen in der Supervision erfordern Engagement!“,

Bei Störungen durch Abwehrmechanismen der Supervisanden, wie z.B. *affektgeladenen Reaktionen*, *Kontaktstörungen* in der Gruppe oder zum Supervisor, *Diskrepanzen zwischen Sagen und Tun*, bei *Erstarrung* ist eine engagierte Haltung und Positionierung seitens des Supervisors erforderlich. Wenn demgegenüber Widerstände der Supervisanden oder Reaktanz nicht zu Störungen im Kontakt zum Supervisor führen, sondern sich eher als *Übertragungswünsche* zeigen, ist Allparteilichkeit die Methode der Wahl, um die Supervisanden auf ihre Selbstverantwortlichkeit zurückzuwerfen.

**These 6:** „Fremd- und selbstschädigendes Verhalten zwingt zu Parteilichkeit!“

Problematiken, die auf einem Machtsystem mit Gewalt und Abhängigkeit basieren, bedürfen des Engagements des Supervisors, um Rollenzuschreibungen von *Tätern* und *Opfern* nicht weiter zu verfestigen.

**These 7:** „Offene oder versteckte Behandlungsaufträge erfordern Allparteilichkeit!“

Bei klaren Absichten bzgl. des Ausgangs der Supervision seitens des Auftraggebers und bei *versteckten Wünschen* der Supervisanden droht Funktionalisierung des Supervisors, der nur mit Allparteilichkeit zu begegnen ist.

**These 8:** „Engagement birgt die Gefahr der Invalidisierung der Supervisanden - Allparteilichkeit birgt die Gefahr der Überforderung, aber bringt in die Eigenverantwortlichkeit!“

Problematische *Kontrollüberzeugungen* der Supervisanden müssen allparteilich überprüft werden, um die *Selbststeuerungsfähigkeit* und im System, wenn machbar, *Eigenverantwortlichkeit* zu fördern.

**These 9:** „Wer aus der Rolle fällt, braucht einen engagierten Hinweis darauf!“

*Rollenkonflikte* der Supervisanden erfordern Parteilichkeit des Supervisors, um die Supervisanden in ihrer Kompetenz und Performanz zu fördern.

#### Kriterien im Prozessverlauf der Supervision

**These 10:** „ Hermeneutische Erkenntnis gelingt nur durch ein Oszillieren zwischen Engagement und Allparteilichkeit!

*Explorierendes Wahrnehmen, Erfassen und Verstehen* der Problemsituation des Supervisanden gelingen nur mit Engagement des Supervisors, jedoch zur Beschreibung des Wahrgenommenen, zum Verstehen und *Erklären unter Rückgriff auf Theorien* ist Exzentrizität im Sinne von reflektierter Positionalität, Allparteilichkeit erforderlich.

**These 11:** „Klagen braucht Empathie, Veränderung braucht Allparteilichkeit!“

Der Prozessverlauf der Supervision ist zu beschreiben als Weg: Von der *Annahme* zur *Konfrontation*, vom *Klagen* zur aktiven *Veränderung*. Klagen und Annehmen braucht Mitfühlen, Konfrontation und Veränderung – wenn indiziert - bedarf der legitimierten Positionalität, Allparteilichkeit.

### Aspekte der Supervisionsform

**These 12:** „Organisationsentwicklung arbeitet mehrwehrtorientiert, demnach engagiert, Coaching fokussiert im Engagement, Supervision braucht Engagement und Allparteilichkeit!“

In der *Organisationsentwicklung* nimmt der Supervisor die Rolle eines *Moderators* und *Katalysators*, jedoch mit klarem Mehrwertauftrag ein, *Coaching* ist *empowernde Beziehungsarbeit* für den Coachee und gegen seine Konkurrenten und somit ebenfalls von Engagement geprägt, die *Supervision* braucht beide Elemente von Engagement und Allparteilichkeit mit dem Supervisor als suchenden *Columbo*.

### Gesellschaftliche Aspekte

**These 13:** „Neutralität des menschlichen Supervisors ist pure Imagination!“

So wie ich nicht nicht kommunizieren kann, da auch Schweigen Bände spricht, ist der Supervisor als gesamte Person präsent in und geprägt von den vorgegebenen *Machtverhältnissen* hinsichtlich *kognitiver, materieller und ökonomischer Zugänge zu Ressourcen* und deren Wirkungsbedingungen durch *historische, gesellschaftliche und kollektive Einflussgrößen*.

### Ethische Aspekte

**These 14:** „Supervisionsblickwinkel sind subjektive Konstruktionen von Wirklichkeitserfahrung: mal birgt Engagement die Gefahr der *Gewalt durch Expertenmacht* – mal birgt Allparteilichkeit die *Gefahr des Verrates!*“

Das Kernstück von supervisorischer Haltung ist somit zeitgleich ihr größtes Dilemma: Anhaltender kritischer Selbstdiskurs und Ko-respondenz der Beleuchtung verschiedenster Blickwinkel, Kriterien und Metaperspektiven mit oszillierender Pendelbewegung zwischen allparteilicher Positionalität und Engagement bzgl. der zu betrachtenden supervisorischen Thematik. Genau dies ist die Herausforderung der supervisorischen Tätigkeit.

**Zusammenfassung: Supervision: Zwischen Allparteilichkeit und Engagement –Dilemma oder unverzichtbares Kernstück?! Zur Haltung, Verstrickung und Enthaltbarkeit in der Supervisionsrolle**

Die Arbeit beschäftigt sich mit den supervisorischen Haltungen von Allparteilichkeit und Engagement als zentrale Elemente der Annäherung an die Fragestellung des Supervisanden. Die Integrative Supervision beschreibt in einem Sowohl-als-Auch ein Oszillieren zwischen diesen beiden Haltungen als Kernstücke der supervisorischen Haltung. Andere Supervisionsformen zentrieren in der Regel in einem Entweder-Oder auf eine der beiden Haltungen. Kriterien des differenzierten Einsatzes beider Elemente werden anhand von Literatur und eigenen Erfahrungen skizziert.

**Schlüsselwörter:** Engagement, Allparteilichkeit, Werte, Integrative Supervision

**Summary: Supervision: Between – equity for all parties and engagement - dilemma or indisputable core concept!?! To attitude, entanglement and abstinence in the supervision role**

This text is dealing with the supervisory basic attitudes of equity to all parties and engagement as core elements approaching problems of the supervisee. Integrative Supervision proposes an “as-well-as-attitude” a kind of oscillation between these positions. Other approaches tend to one or the other position. Criteria of a differential use of both intervention strategies are elaborated.

**Keywords:** Integrative Supervision, equity for all parties, engagement, values

**Literatur**

*Buer, Ferdinand. (Hrsg.):* Typische Handlungsmuster in Arbeitsorganisationen, in: Praxis der Psychodramatischen Supervision, VS Verlag, Wiesbaden, 2004

*Cearley, Sarah:* The power of supervision in child welfare services, in: Child & Youth Care Forum, 33 (5), October 2004, p. 313-327, Springer Science + Business Media

*Derrida, J.:* Positions, Minuits, Paris 1972; dtsh. Positionen, Böhlau, Graz, 1986

*DGSv:* Supervision 2007, Ein Arbeitspapier zu Grundsatzfragen

*Edding, C. u. a.:* Der Ebenenwechsel und seine Folgen; in: OSC 01/06, S. 31-43

*Flammer, A.:* Erfahrung der eigenen Wirksamkeit: Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung; Bern: Stuttgart, 1990

*Finke, Jobst und Teusch, Ludwig:* Die therapeutische Beziehung in der

Gesprächspsychotherapie, in: Psychotherapie im Dialog, 4, 2004, Thieme, S. 356-361

- Fröhlich, E. und Kündig, H.:* Gedanken zur Gestaltung einer professionellen Beratungsausbildung, in: OSC, 2/07, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Gebhardt, M., Petzold, H.G. (2005):* Die Konzepte "Transversalität" und "Mehrperspektivität" und ihre Bedeutung für die Integrative Supervision und das Integrative Coaching. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 4/2005.
- Gerdemann, H.:* Motivationsbehandlung für alkoholauffällige/-kranke Straftäter in der JVA, in: Petzold, H., Schay, P., Scheiblich, W. (Hrsg.): Integrative Suchtarbeit, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006
- Gross, Rainer:* Psychoanalytische Haltung im sozialpsychiatrischen Team, in: Ertl, Michael (Hrsg.): Ich bin tausend Ich, Probleme, Zugänge und Konzepte zur Therapie von Psychosen, Facultas: Wien, 2002, S. 247-269
- Heuring, M., Petzold, H.G. (2004):* Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen - Integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision, in: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 1/2004.
- Hirsch, I.:* Emotional and interactional factors in the supervisory relationship, in: Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 26(4), 545-552, 1998
- Kowalczyk, Achim:* Systemische Paartherapie, in: Kaiser, Peter: Partnerschaft und Paartherapie, Göttingen: Hogrefe, 2000
- Lauro, Lois et. al.:* Psychoanalytic supervision of the difficult patient, in: Psychoanalytic Quarterly, LXXXI, 2003, p.403-455
- Mothersole, Geoff:* Parallel Process: A Review, in: The Clinical Supervisor, Vol. 18 (2), 1999, p. 107-121
- Neraal, Terje:* Die Therapeutenrolle in der Familientherapie in: Kontext; Vol. 26 (1), p. 5-18, 1995
- Overbeck, Annegret:* Entwicklung einer Magersuchtfamilie, in: Brunner, E. (Hrsg.): Eine ganz normale Familie, München: Kösel, 1983
- Rahm; D.:* Einführung in die Integrative Therapie: Grundlagen und Praxis. – Paderborn: Junfermann, 1993
- Petzold, H.G.:* Integrative Therapie: Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. – Paderborn; Junfermann, 1993

- Petzold, H.G.:* Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. - Paderborn: Junfermann, 1998,
- Petzold, H.G.:* Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007
- Petzold, H.G.:* Unrecht und Gerechtigkeit, Schuld und Schuldfähigkeit, Menschenwürde – ein Polylog klinischer Philosophie zu vernachlässigten Themen in der Psychotherapie; in: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit – 2/2003
- Petzold, H.G.:* „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft – integrative Perspektiven; Düsseldorf, Amsterdam, 2004p
- Petzold, H.G.:* Eine Grundregel für Integrative Therapie – Dekonstruktive Perspektiven, um „riskanter Therapie“, Fehlern und Ungerechtigkeiten der Psychotherapie entgegenzuwirken; Düsseldorf, in: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit, Jg./2005
- Petzold, H.G.:* Integrative Therapie Kompakt, Definitionen und Kondensate von Kernkonzepten der Integrativen Therapie, in: Polyloge: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit, 2005e
- Petzold, H.G., Müller, L.:* Supervision in der Altenarbeit, Pflege, Gerontotherapie: Brisante Themen – Konzepte – Praxis, Integrative Perspektiven. Paderborn: Junfermann, 2005a
- Petzold, H.G., Orth, I.:* Die Mythen der Psychotherapie. Ideologien, Machtstrukturen und Wege kritischer Praxis, Junfermann, Paderborn 1999a
- Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. Höfner, C.:* Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation.. Leske + Budrich, Opladen, 2003
- Pfeifer-Schaub, Ulrich:* Im Westen was Neues? Grundprinzipien und Entwicklungen systemischer Praxis, in: Pfeifer-Schaub, U. (Hrsg.): Systemische Praxis, Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 2002

- Rappe-Giesecke, K.:* Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung – Diagnose und Setting, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision, Berlin: Ed. Marhold im Wiss.-Verl. Spiess, 2000
- Rommelsbacher, Birgit:* Verkehrte Welt – Oder: Die Machtfrage in der Therapie, in: die Psychotherapeutin 6 (1997), Bonn
- Schiepek, G. (Hg.):* Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union 1987
- Schlegel, Cris:* Strategien des Konfliktmanagements, in OSC, Heft 3, 2003, S. 199-216
- Schreyögg, Astrid:* Wieviele Brillen verwenden Berater?, in OSC, Heft 1, 1994, S.5-28
- Sieper, J., Orth, I., Schuch, H.W. (Hg.):* Neue Wege Integrativer Therapie, Düsseldorf, 2007
- Sieper, J., Petzold, H.G.:* Der Begriff des „Komplexen Lernens“ und seine neurowissenschaftlichen und psychologischen Grundlagen, in: POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit – 10/2002
- Smith, Henry F.:* Hearing Voices: The Fate of the Analyst's Identifikations, in: Journal of the American Psychoanalytik Association, Vol. 49 (3), p. 781-812 / 2001
- Sornig, Nicole:* Familientherapie bei sexuellem Kindesmissbrauch, in: päd. Extra & demokratische Erziehung, Mai 1989, S. 38-41
- Thich nath Hanh:* Das Diamant Sutra, Theseus Verlag, Berlin, 1993
- Wellendorf, F.:* Supervision als Institutionsanalyse und zur Nachfrageanalyse, in: : Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision, Berlin: Ed. Marhold im Wiss.-Verl. Spiess, 2000