

Kurt Buchinger  
Die Zukunft  
der Supervision –  
die Zukunft der Arbeit  
Aspekte eines neuen „Berufs“

SOZIALWISSENSCHAFTEN/GESELLSCHAFT

CARL-AUER



**Carl-Auer**



*Meinen Lesern und einer lieben Nichtleserin:  
Angelika-Maria*

# **Die Zukunft der Supervision – Die Zukunft der Arbeit**

.....  
**Kurt Buchinger**

Aspekte eines neuen „Berufs“

**2007**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Satz: Beate Ch. Ulrich  
Umschlaggestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel

Online Ausgabe 2007  
ISBN: 978-3-89670-599-0  
© 1999, 2007 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: **[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)**.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: **[carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de)**.

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: **[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)**

.....

# **Inhalt**

## **Einleitung ... 9**

## **1. Die Zukunft der Supervision ist gebunden an die Zukunft der Arbeit ... 13**

- 1.1 Zum Verhältnis von Gegenstand und Methode  
in der Supervision ... 13
- 1.2 Gegenstand der Supervision sind Tätigkeiten  
mit reflexivem Charakter ... 18
- 1.3 Supervision als professionelle Reflexionshilfe ... 20
- 1.4 Veränderungen und Umbrüche in der Arbeitswelt –  
Veränderungen in der Supervision. Eine Skizze ... 24
  - 1.4.1 Die Fortschreibung der bestehenden Trends führt  
zur qualitativen Veränderung beruflicher Arbeit ... 24
  - 1.4.2 Zum Funktionswandel der Teamarbeit und den neuen  
Anforderungen an Teamfähigkeit ... 25
  - 1.4.3 Das neue Verhältnis von Profession und Laientum:  
Professionen weichen der Organisation ... 27
  - 1.4.4 Von der Organisation zum Prozeß des Organisierens ... 29
  - 1.4.5 Prozeß vor Inhalt: Neubewertung sozialer Kompetenz ... 31
  - 1.4.6 Dennoch: Professionalisierung weiterhin,  
auch im Privaten ... 32
  - 1.4.7 Der eigentliche Umbruch in der Arbeitswelt:  
die Entkopplung von beruflicher Arbeit und persönlicher  
Identität ... 33
  - 1.4.8 Balancing ... 35

<b>2.</b>	<b>Die Dynamik der Arbeitsgesellschaft und ihre Krise ...</b>	<b>38</b>
2.1	Der Grundwiderspruch der Arbeitsgesellschaft ...	38
2.2	Arbeit in ihren alltagssprachlichen Bedeutungen ...	41
2.3	Vita activa und Vita contemplativa ...	44
2.3.1	Arbeit ...	45
2.3.2	Herstellen ...	47
2.3.3	Handeln ...	50
2.3.4	Vita contemplativa ...	52
2.4	Von der Vita contemplativa zur Vita activa oder: Von der einen Wahrheit zur Entscheidung ...	52
2.5	Von der Vita activa zur Arbeitsgesellschaft ...	57
2.5.1	Statt Wahrheitsschau: Erkenntnis als praxisrelevante Konstruktion der Welt ...	60
2.5.2	Das Verschmelzen von Arbeit und Herstellen: Herstellen nach dem Modus der Arbeit ...	65
2.5.3	Wachstum und Fortschritt: Transzendenz diesseitig ...	70
2.5.4	Das Geld und die Transzendenz ...	71
2.6	Arbeit und Psyche ...	77
2.6.1	Funktion statt Sinn ...	78
2.6.2	Arbeit und die Dynamik des Fortschritts – Symptome einer ausweglosen Situation ...	84
2.6.3	Der Lebensästhet: Entscheidung ist Freiheit und Selbstbeschränkung zugleich ...	88
<b>3.</b>	<b>Überlegungen zur Zukunft der Supervision als Profession ...</b>	<b>95</b>
3.1	Professionalisierung in der Supervision ...	95
3.1.1	Allgemeines zur Ausbreitung von Profession ...	97
3.1.2	Das Verhältnis von interner Professionalisierung und gesellschaftlicher Anerkennung der Supervision ...	99
3.1.3	Ein Erlebnis, das den vorliegenden Gedanken Pate stand ...	104
3.1.4	Supervision zwischen professioneller Funktion und Beruf ...	106

- 3.2 Noch einmal: Definiert die Supervision der Gegenstand oder die Methode? ... 110
- 3.3 Zur Eigenständigkeit des Gegenstandes der Supervision ... 113
  - 3.3.1 Eigener Gegenstand – keine supervisorische Professionalität ... 114
  - 3.3.2 Supervision als eigene professionelle Tätigkeit ... 118
- 3.4 Zur weiteren Professionalisierung der Supervision: Ausweitung des Gegenstandsbereichs – Einschränkung der Eigenständigkeit ... 120
  - 3.4.1 Supervision als Antwort auf steigende Komplexität ... 121
  - 3.4.2 Personen- und Interaktionsorientierung in der Supervision ... 125
  - 3.4.3 Organisationsorientierung in der Supervision: Berufliche Arbeit als Gegenstand der Supervision und der Organisationsberatung ... 127
  - 3.4.4 Zum Unterschied zwischen Organisationsberatung und Supervision in Organisationen ... 130
  - 3.4.5 Supervision jenseits der Reflexion beruflicher Arbeit ... 141
- 3.5 Die Dialektik von Autonomie und Abhängigkeit oder: Organisation und Vernetzung statt Vergötzung und Konkurrenz der Professionen ... 146

## **Literatur ... 155**

## **Über den Autor ... 158**



.....

## Einleitung

1. Wenn im Titel dieses Buches von der Zukunft der Supervision und ihres Gegenstandes, der Arbeit, die Rede ist, so mag das zu Mißverständnissen Anlaß geben – wie das immer der Fall ist, wenn eine Schrift von der Zukunft handelt. Man erhofft sich Prognosen, die Orientierung geben oder zumindest den Kitzel von Horoskopen bereiten. Solche Prognosen, plastisch ausgemalt und schlagkräftig formuliert, würden die Wahrscheinlichkeit erhöhen, daß dem Buch ein hoher Absatz beschert ist. Denn wir alle hegen den Wunsch, die Unsicherheit der Zukunft, wenn schon nicht zu beseitigen, so doch zu besänftigen. Zumindest soll sie mit einem gewissen Unterhaltungswert versehen werden. Gleichzeitig bereiten solche Prognosen sowohl unserem Freiheitsgefühl als auch der Lust, die Zukunft zu meistern, eine angenehme Steigerung. Denn sie erweisen sich meistens als falsch. Sie schränken unsere Möglichkeiten zu handeln daher nur dann ein, wenn wir naiv genug sind, uns nach ihnen zu richten. Die Trendforscher, die uns das virtuos vor Augen führen, haben in unsicheren Zeiten vermutlich deshalb Konjunktur, weil sie diese sehr unterschiedlichen Bedürfnisse gleichzeitig bedienen, und nicht deshalb, weil sie vorgeben, seriöse Äußerungen über die Zukunft zu tun.

Leider bin ich kein solcher moderner Prophet, auch nicht auf meinem Fachgebiet oder gerade nicht auf diesem. Denn die Vorhersagen von Experten liegen meist noch weiter daneben als die von Laien. Außerdem kann ich nicht umhin, meine Skepsis gegenüber dem Anspruch auf Besserwisserei, der mit solchen Prognosen verbunden ist, auf mich selbst anzuwenden. So verpasse ich mir ein Selbstbild von Redlichkeit, das ich hiermit sogleich strapaziert und zerstört habe. Damit bin ich frei, mich unter dem aus guten Gründen

gewählten Titel mit den Fragestellungen zu beschäftigen, die ich für sinnvoll halte.

2. Die Supervision befindet sich in einer rasanten Bewegung, welche Offenheit und die Bereitschaft verlangt, sich auf unvorhersehbare Entwicklungen einzustellen. Das geht leichter, wenn man die Fähigkeit schärft, die gegenwärtigen Tendenzen genau zu beobachten, ihre Dilemmata und Ausweglosigkeiten zu verstehen und ihnen einen Sinn abzugewinnen. In dem Ausmaß, in dem das gelingt, nimmt die Notwendigkeit ab, den Status quo zu verteidigen oder fortschreiben zu müssen. Man kann sich leichter überraschen lassen, von dem, was sich ohnehin ergibt, wenn man nicht an einem vertrauten Bild von etwas festhalten muß, das man schätzt. Ohne Kosmetik betreiben zu müssen, kann man es dann auch weiter schätzen, wenn es ein neues Gesicht zeigt.

Ich beschränke mich daher im Folgenden weitgehend darauf, die gegenwärtigen Tendenzen und Widersprüche in der Supervision und in ihrem Gegenstand, der Arbeit, soweit zu verfolgen, wie sie mir für die Weiterentwicklung dieser Beratungsform wesentlich erscheinen. Dabei sind mir folgende Punkte wichtig:

Eine Besonderheit der Supervision liegt in der Eigenart des Verhältnisses von Autonomie und Abhängigkeit, das sie von Anfang an als Beratungsform auszeichnet. Hinsichtlich ihres Gegenstandes – der Reflexion bzw. Selbstreflexion beruflicher Arbeit – war sie bisher immer autonom. Was ihre Methoden betrifft, ist sie von Anfang ihrer Entwicklung an mit anderen Formen der Beratung vernetzt bzw. von ihnen abhängig.

Zunächst blieb dieses Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit im Hintergrund und wirkte sich dort vielleicht nicht so günstig auf Image und internes Selbstbewußtsein der Supervision aus. Denn ihre Methodenabhängigkeit wurde oft als Makel empfunden. Mit ihrem Erfolg und mit der enormen Ausweitung ihres Einsatzgebietes wird die Dialektik des Verhältnisses von Autonomie und Abhängigkeit auf eigenartige Weise virulent und verlangt selbst nach Reflexion. Es wirkt paradox, daß die Autonomie der Supervision gleichzeitig mit ihrer Zunahme abzunehmen scheint und ihre Abhängigkeit von anderen Beratungsformen deutlicher hervortritt. Hier ist vorwiegend die Supervision in Organisationen zu nennen, mit der die Frage der Abgrenzung der Supervision von der Organisationsberatung zu einer heiklen Angelegenheit wird.

Gleichzeitig gerät ihr traditioneller Gegenstand, die berufliche Arbeit, in eine eigenartige, für die Supervision folgenreiche Dialektik:

Einerseits setzt sich eine Tendenz, die unsere Tätigkeitsgesellschaft kennzeichnet, ungebrochen fort: Immer mehr Tätigkeiten werden als Arbeit definiert, unterliegen einer Professionalisierung und werden reflexiv, und das heißt anfällig für Supervision. Das hängt mit der Entinstitutionalisierung immer weiterer Bereiche gesellschaftlichen Lebens, den damit einhergehenden Individualisierungs- und Autonomieschüben zusammen. Waren die Abläufe in diesen Bereichen bislang dem Zugriff der beteiligten Personen und Gruppen weitgehend entzogen, so hängt ihre Gestaltung nun immer mehr von deren autonomer Tätigkeit, also von ihrer Arbeit ab.

Andererseits gerät die Arbeitsgesellschaft in eine Krise. Die ungelösten Widersprüche, die mit der Tendenz einhergehen, alle Tätigkeit als Arbeit zu definieren, zeitigen sichtbare Folgen. Nicht nur führt der Zwang, Arbeit immer effizienter zu gestalten, dazu, daß die Arbeit, wie es heißt, ausgeht.

Mit der Zunahme der Professionalisierung immer kleinerer Tätigkeitsausschnitte und der wachsenden Interdependenz der Professionen beginnt paradoxerweise auch eine Ablösung der Profession als Leitprinzip gesellschaftlicher Ordnung durch die Organisation – mit bislang unabsehbaren und unbewältigten Folgen.

Gleichzeitig finden sich erste Anzeichen für eine Lockerung bzw. Auflösung der engen Kopplung von beruflicher Arbeit und persönlicher Identität.

All das hat Auswirkungen auf die Supervision, die sie möglicherweise im Kern ihrer Identität treffen werden. Denn eine Neudefinition dessen, was bisher ihre Autonomie als Beratungsform ausmachte, nämlich ihres Gegenstandes, könnte ihre eigene Neudefinition bedeuten.

Nun scheint der Blick der Supervision bedauerlicherweise von dieser Entwicklung der Arbeit abgelenkt. Die Verwirrung über die Entfaltung der Dialektik von Autonomie und Abhängigkeit beansprucht zu viel Aufmerksamkeit. Hat die Supervision auf Grund der konstitutionell vorhandenen methodischen Abhängigkeit von anderen Beratungsformen immer schon Sorgen um ihr Prestige als eigenständige Beratungsform gehabt, so scheint die mit ihrem Erfolg einhergehende Zunahme ihrer Abhängigkeit nun eine Neigung zu kompensatorischen Reaktionen zu verstärken: Sie läuft Gefahr,

auf der Welle ihres Erfolges ihre Autonomie einseitig hervorzuheben. Sie tut dies, indem sie versucht, sich in etwas altmodischer Form als Profession unter anderen und gegen andere Professionen am Markt durchzusetzen – und das ohne Not, was ihre Marktpräsenz betrifft. Denn kaum eine Beratungsform ist derart nachgefragt wie die Supervision. Und es gibt keinen Grund, sich diesbezüglich um die Zukunft Sorgen zu machen.

Allerdings besteht in dieser Situation Anlaß zu einer anderen Sorge: Die Supervision verstärkt ihre berufspolitischen Bemühungen, sich als eigene autonome Profession neben oder über verwandten Beratungsformen zu legitimieren und zu etablieren, gerade zu einem Zeitpunkt, da der genannte Wechsel von der Profession als Leitprinzip gesellschaftlicher Ordnung zur Organisation in Gang kommt. Sie bemüht sich, die Dialektik des Verhältnisses von Autonomie und Abhängigkeit gerade zu einem Zeitpunkt in Richtung Autonomie aufzulösen, da diese Dialektik für die Professionen das zukunftsweisende Prinzip ihrer Tätigkeit darzustellen beginnt – im Sinn ihrer organisierten professionsübergreifenden Kooperation. Damit läuft die Supervision Gefahr, ein Potential, das gerade sie in diese Richtung mitbringt und das sie gegenüber vielen anderen Professionen auszeichnet, nicht zu nutzen oder gar zu verspielen. Denn sie mißversteht es als Mangel. Gerade die Dialektik von Autonomie und Abhängigkeit, die der Supervision von Anfang an eignet und die sie immer schon mit anderen Beratungsformen vernetzt, würde sie dazu prädestinieren, der Organisation als neuem Leitprinzip gerecht zu werden.

Die folgenden Überlegungen beschäftigen sich mit den hier angedeuteten Fragestellungen. Sie wollen einerseits den Gegenstand der Supervision in einem größeren gesellschaftlichen Zusammenhang würdigen. Ihn zu sehen scheint gerade dann wichtig, wenn mit der Veränderung der Arbeitswelt einige Aporien der Arbeit deutlich hervortreten. Sie wollen andererseits sichtbar werden lassen, über welche Möglichkeiten die Supervision verfügt, den neu entstehenden Anforderungen an moderne Professionen mehr als gerecht zu werden, wenn sie nicht versuchen muß, die fruchtbare Dialektik von Autonomie und Vernetzung in Richtung Autonomie aufzulösen – was nur zu fruchtlosen Kämpfen um Markt und Dominanz im Feld der Beratung führt.

.....

# **1. Die Zukunft der Supervision ist gebunden an die Zukunft der Arbeit**

## **1.1 ZUM VERHÄLTNIS VON GEGENSTAND UND METHODE IN DER SUPERVISION**

Supervision weist eine Besonderheit auf, die sie von anderen Formen professioneller Beratung unterscheidet und die derart entscheidend für ihr Schicksal als eigenständige Beratungsform ist, daß sie uns im Laufe dieser Arbeit noch mehrmals beschäftigen wird: *Supervision ist ausschließlich definiert durch ihren Gegenstand und nicht (auch) durch die Methoden, deren sie sich bedient* (Weigand 1987).

Die von ihr eingesetzten Methoden weisen, laut Weigand, nichts Supervisionsspezifisches auf: „Alles, was wir an methodischen Instrumenten in der Supervision benutzen, sind Vorgehensweisen, wie sie in anderen Disziplinen entwickelt wurden und von den Supervisoren dann auch in der Supervision angewendet werden. ... Ich kann nicht erkennen, daß wir uns in der Supervision an einer spezifischen, nur für diese Beratungsform praktizierten Methodik zu orientieren hätten. Es ist eher so, daß die Supervisoren aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung, Vorbildung, Kompetenzen und persönlichen Interessen ihre eigene Methodik entwickeln, mit der sie für sich am ehesten glauben, das gemeinsame Suchen und Verstehen des Falles fördern zu können. Von vielen Supervisoren wird dies bedauert, da sie sich ein Methodenrepertoire wünschen, auf das sie sich in ihrem Handwerk stützen und verlassen können. Spezielle Methoden und Techniken sind ja auch die Kennzeichen und oft Statussymbole professioneller Berufe ...“ (ebd., S. 30).

Zwar spielen die Methoden in der Supervision eine Rolle. Man muß sie beherrschen, um als Supervisor bzw. Supervisorin professionell tätig sein zu können. Aber sie reichen gerade dafür nicht aus. Denn die Methoden machen nicht die Eigenart der Supervision aus,

sind auch nicht ihr Besitz. Sie wurden und werden weiterhin in anderen Formen der Beratung entwickelt und von der Supervision aus diesen entlehnt. So unterscheiden sich Supervisoren auch in ihrer Arbeit je nachdem, ob sie psychoanalytisch, systemisch, gestalt-psychologisch, eklektisch usw. orientiert sind. Aber dieser Unterschied reicht nicht aus, um ihre Professionalität zu bestimmen, er macht bestenfalls ihre Schulzugehörigkeit sichtbar, welche eine brauchbare Voraussetzung supervisorischen Handelns sein kann, aber keineswegs seine zureichende Bedingung ausmacht.

Man kann als guter Psychoanalytiker, Systemiker, Gestaltberater usw. unter korrektem Einsatz der jeweiligen Methoden und Techniken in der Supervision ziemlich pfuschen (das geschieht auch öfter, als man geneigt ist, es wahrzunehmen). Ob man dies tut oder professionell vorgeht, hängt davon ab, ob es wirklich der Gegenstand der Supervision ist, den man (mit welchen Methoden auch immer) entsprechend seiner Eigendynamik „bearbeitet“ – denn nur dann geht man als Supervisor bzw. Supervisorin *lege artis* vor. *Traditionell wird dieser Gegenstand der Supervision als berufliche Arbeit bezeichnet.*

Gegenstand der Supervision ist also nicht die (arbeitende) Person mit ihrer psychischen Dynamik. Gegenstand der Supervision ist ebensowenig ein soziales System, in dem die berufliche Tätigkeit ausgeübt wird, wie etwa eine Zwei-Personen-Beziehung, eine Gruppe oder ein Team, noch auch eine Organisation. Diese können Gegenstand anderer Formen der Beratung sein, wie etwa der Psychotherapie, der Gruppendynamik oder der Organisationsberatung.

Gegenstand der Supervision ist berufliche Tätigkeit. Diese wird zwar von Personen, die miteinander interagieren, von Gruppen bzw. in diesen und in immer weiterem Umfang in Organisationen mit ausgeprägter Eigendynamik ausgeübt. All diese Momente stehen in vielfältiger Wechselwirkung, die es zu verstehen gilt, dort wo man die berufliche Arbeit einer Reflexion zuführen will. Sowohl die Personen als auch ihre Interaktionen, die Gruppe und die Organisation haben ihren bestimmenden Einfluß auf die Arbeit, ebenso wie sich die Arbeit ihrerseits auf die Personen auswirkt und in den Interaktionen niederschlägt, die Gruppendynamik beeinflusst und in die Organisation ausstrahlt.

Daher werden sowohl die Psychodynamik der arbeitenden Person als auch die Interaktionsdynamik der beruflichen Kommunikation, die Gruppendynamik der Teamarbeit und die Organisations-

dynamik in der Supervision ihre Beachtung finden – ohne daß sie deshalb einzeln oder in Summe zum Gegenstand der Supervision werden.

Gelegentlich geschieht es dennoch, daß die soeben genannten Systeme zum Gegenstand der Supervision werden: Ohne daß man den Übergang im Laufe der supervisorischen Arbeit recht merkt, hören sie auf, als wesentliche Aspekte und Elemente des Verständnisses der vorgelegten beruflichen Arbeit einer Reflexion zugeführt zu werden. Sind sie dann in ihrer jeweiligen Eigendynamik als psychische oder soziale Systeme für sich in den Vordergrund getreten, so hat sich die Supervision unauffällig entweder in Richtung psychotherapeutischer Beratung oder Analyse von Kommunikationsprozessen bzw. angewandter Gruppendynamik oder Organisationsberatung gedreht – ohne daß sie wirklich in der Lage wäre, zu Psychotherapie, Gruppendynamik oder Organisationsberatung zu werden. Sie pfuscht dann sowohl auf den Gebieten, in die sie sich hineinbegibt, als auch auf ihrem eigenen.

*Will man daher die Entwicklung der Supervision als einer eigenständigen Beratungsform verstehen, so gilt es, sich mehr an der Entwicklung der Arbeitswelt zu orientieren als an der Entwicklung von Beratungsmethoden. Gleichzeitig bezeichnet diese Prioritätensetzung ein komplexes Wechselspiel zwischen beiden Entwicklungen:*

Zwar sind die Möglichkeiten des professionellen Handelns der Supervision an die vorhandenen Methoden gebunden. Die Grenzen ihrer professionellen Handlungsfähigkeit werden daher von der anderswo stattfindenden Entwicklung des Methodenrepertoires gezogen. Aber in ihrer Eigenständigkeit als Beratungsform wird sie davon nicht betroffen.

Gelegentlich besteht auch ein engerer Zusammenhang zwischen der Entwicklung ihres Gegenstands und den zur Verfügung stehenden Methoden. Denn bestimmte Methoden werden erst entwickelt, wenn entsprechende Veränderungen in einem sozialen System einen Beratungsbedarf und damit bisweilen einen neuen Objektbereich der Beratung entstehen lassen, zu dessen Abdeckung die vorhandenen Beratungsmethoden und ihre Schwerpunkte nicht mehr ausreichen.

Dieses Wechselspiel von Methode und Gegenstand läßt sich an der *Geschichte der Supervision in Organisationen*, einer für das Schicksal der Supervision als eigenständiger Beratungsform entscheidenden Entwicklung, illustrieren.