



Christa Franke

Gisela Höller-Trauth (Hrsg.)

## Gruppenkompetenz in der Supervision – Es geht nicht ohne!

Die Gruppe in Klinik und Praxis

Band 3

Verlag Barbara Budrich



# Die Gruppe in Klinik und Praxis

herausgegeben von  
Prof. Dr. Holger Brandes  
Dr. Roland Heinzl  
Gisela Höller-Trauth

*Band 3*

Christa Franke  
Gisela Höller-Trauth (Hrsg.)

Gruppenkompetenz  
in der Supervision  
Es geht nicht ohne!

Verlag Barbara Budrich  
Opladen & Farmington Hills 2007

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für die Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.  
© 2007 Verlag Barbara Budrich, Opladen  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

**ISBN 978-3-86649-089-5**  
eISBN 978-3-8474-1287-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – [www.disenjo.de](http://www.disenjo.de)  
Satz: Susanne Rosenkranz, Opladen  
Druck: DruckPartner Rübemann, Hemsbach  
Printed in Germany

## Erratum

**Christa Franke und Gisela Höller-Trauth (Hrsg.)**

**Gruppenkompetenz in der Supervision – Es geht nicht ohne!**

Reihe: Die Gruppe in Klinik und Praxis, Band 3

ISBN 10: 3-86649-089-5

ISBN 13: 978-3-86649-089-5

Auf Seite 72 hat der Fehlerteufel zugeschlagen: unter dem Stichwort **Sitzungsverlauf** muss es nach dem 6. Spiegelstrich korrekt und vollständig heißen:

Interventionen: erwogene und getätigte; Timing; Wirkung; Verhältnis von Interventionen und Wendepunkten in der Sitzung

Wir bitten die Leserinnen und Leser des Buches um Entschuldigung.

*Ihr Verlag Barbara Budrich*

# Inhalt

<i>Christa Franke, Gisela Höller-Trauth</i> Vorwort .....	7
<i>Stefan Kühl</i> Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen .....	9
<i>Georg R. Gfäller</i> Organisationsentwicklung und Gruppenanalyse – ein Widerspruch, eine Ergänzung? .....	25
<i>Christiane Schlossarek, Gerhard Rudnitzki, Cornelia Volhard-Waechter, Pieter Hutz, Carla Pehle, Mariagrazia Bianchi Schaeffer</i> Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung – ein Projekt des Instituts für Gruppenanalyse Heidelberg (IGA Heidelberg) .....	45
<i>Christa Franke</i> Supervision in der Gruppentherapie-Ausbildung .....	67
<i>Werner Greve</i> Verquickung von Gruppenkompetenz und Supervision. Drei Beispiele .....	75
<i>Toni Stichler</i> Supervision als Integration von Fallarbeit und Teamentwicklung .....	81
Autorinnen und Autoren .....	85

# Vorwort

Immer häufiger wird bei Konflikten und anstehenden Veränderungen in sozialen Einrichtungen, Betrieben und Institutionen externe Beratung in Form von Supervision und Organisationsberatung gesucht. Was unterscheidet hierbei eine psychodynamisch orientierte gruppenspezifische Perspektive von anderen Zugangsweisen? Auf welche Weise wird dabei dem benötigten zeitlichen Rahmen der beteiligten Individuen, der Komplexität von Gruppen-, Team- und Organisationsprozessen sowie den mehr oder weniger unbewussten Kommunikationsmustern und Konfliktdynamiken Rechnung getragen? Wie positioniert sich Supervision im Spannungsfeld zwischen personenzentrierter Beratung und Coaching und dem soziologischen Blick auf die Institution und Organisationsentwicklung. Und welche ergänzenden Kompetenzen aus der Systemtheorie, Organisationssoziologie und Organisationsentwicklung braucht der gruppenspezifische Ansatz in der Supervision?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich die Sektion „Klinik und Praxis“ des Deutschen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik (DAGG) im April 2006 auf einer Fachtagung unter dem programmatischen Titel „Es geht nicht ohne! Gruppenkompetenz in der Supervision“. Supervisorinnen und Supervisoren aus unterschiedlichen Praxisfeldern waren zusammen gekommen, um sich in einem kreativen und selbstbestimmten Arbeitsprozess auszutauschen. Als innovatives Tagungsdesign wurde das Konzept des ‚Open Space‘ gewählt, eine in der Organisationsberatung entwickelte Methode für die Arbeit mit Gruppen, geleitet und moderiert von Frau Carole Kuklinski-Maleh vom Cama-Institut (Hannover).

Der offene Begegnungsraum schuf den Rahmen für das Entstehen vielfältiger Ideen und neuer Perspektiven. Vor allem aber kam es zu ersten Verständigungen auf dem Weg zu einer Profilbildung des gruppenspezifischen Ansatzes in der Supervision. Damit wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, diesen Ansatz in der Sektion weiter zu entwickeln.

Die Ergebnisse der Tagung fanden ihren Niederschlag primär in den Köpfen und Initiativen der Beteiligten. Gleichwohl entstand eine Fülle von Protokollen und anderen schriftlichen Anregungen für die Weiterarbeit, die jedoch in der Form eines klassischen Tagungsbandes nicht zu dokumentieren sind. Wir haben uns daher für ein anderes Vorgehen entschieden und die auf

der Tagung anwesenden Mitglieder der Sektion um Beiträge gebeten, die vor dem Hintergrund der eigenen Supervisionspraxis die im ‚Open Space‘ in einer sehr anregenden Atmosphäre vertretenen Erfahrungen und konzeptionellen Zugänge reflektieren.

Eingeleitet wird der Sammelband mit dem Eröffnungsreferat von Stefan Kühl. Aus organisationssoziologischer Perspektive kritisiert er die Praxis von Supervision und Organisationsberatung als verkürzt, weil sie durch Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung der Organisation einen „Strukturschutz“ bietet. Dadurch werden Konflikte interaktionell isoliert und bleiben so für die Organisation folgenlos.

In den weiteren Beiträgen kommen Praktiker und Praktikerinnen zu Wort, die in ganz unterschiedlichen Feldern arbeiten: in Profit- und Non-Profit-Organisationen, in der Wirtschaft und im psychosozialen Sektor, in der Klinik und in der Ausbildung. Sehr deutlich wird dabei das Spannungsfeld von oft widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen von Institution und Organisation, von Teams und Supervisanden in Verbindung mit den eigenen professionellen Standards und theoretischen Orientierungen.

Thematisch beschäftigen sich die Beiträge mit der Frage, ob Organisationsentwicklung und Gruppenanalyse eher einen Widerspruch oder eine Ergänzung darstellen (Georg R. Gfaeller), mit dem Weiterbildungskonzept zum Supervisor/zur Supervisorin und zum Organisationsberater/zur Organisationsberaterin am Institut für Gruppenanalyse Heidelberg (Christiane Schlossarek et al.) und der Bedeutung von Supervision in der Gruppentherapie-Ausbildung (Christa Franke). Werner Greve beschreibt in anschaulichen Praxisbeispielen die Verquickung von Gruppenkompetenz und Supervision und Toni Stichler konzipiert Supervision als Integration von Fallarbeit und Teamentwicklung.

Supervision verfolgt u.a. das Ziel, Entwicklungen und Veränderungsprozesse zu unterstützen und zu begleiten. Und das heißt oft auch Aushalten. Denn unter den Bedingungen rasanter gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, dem Druck von Ökonomisierung und Rationalisierung sind subjektive Auswirkungen wie Angst, Verunsicherung und Widerstand auf Seiten der Betroffenen sehr verständlich. Wir wünschen uns, mit dieser Zusammenstellung zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Praxis beizutragen und hoffen, dass etwas von der Kreativität des „Open Space“ und der Vielfalt in der Praxis der Sektionsarbeit bei den Lesern und Leserinnen ankommt.

München im Dezember 2006

Christa Franke  
Gisela Höller-Trauth

*Stefan Kühl*

## Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung

### Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen

Bei Supervision und Coaching handelt es sich um die Beratung von Personen im Rahmen ihrer Tätigkeit in Organisationen. Die personenzentrierte Beratung von Organisationsmitgliedern hat schon den Entstehungsprozess moderner Organisationen begleitet. Das Gespräch mit Partnern und Freunden, mit denen man die kleinen Frustrationserlebnisse des Berufslebens aufzuarbeiten versucht, oder das Gespräch mit Kollegen bei der Rückfahrt von einer Dienstreise oder in einer Frühstückspause konnte den Charakter einer personenzentrierten Beratung annehmen. Auch das Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten konnte (oder kann) schon alleine durch sein Interaktionssetting häufig die Form einer Beratungssituation bekommen.

Die Besonderheit von personenzentrierter Beratung in der Form von Coaching und Supervision ist, dass sich für die Beratungssituation eine eigene Leistungsrolle ausdifferenziert. Die personenzentrierte Beratung wird nicht nebenbei von einem Lebenspartner, Freund, Kollegen oder Vorgesetzten durchgeführt, sondern durch einen speziell ausgebildeten Supervisor oder Coach. Dies führt dazu, dass sich die Beratungsinteraktionen nicht zufällig am Abendbrotisch, in einer Kaffeepause oder in einem Mitarbeitergespräch ergeben, sondern im Rahmen einer genau benennbaren (weil notwendigerweise abrechenbaren) Zeitperiode stattfinden.

Bei der personenzentrierten Beratung geht es, so die Selbstbeschreibungen, primär um die „Sicherstellung“, „Ausweitung“ und „Optimierung“ der beruflichen Arbeit der Klienten (vgl. Buchinger/Götz 2000, 34). Die personenzentrierte Beratung richtet sich an eine spezifische – in der Regel in einer Organisation tätige – Person. Häufig handelt es sich um Personen, die – wie im Fall der Supervision für Sozialarbeiter, Krankenschwestern oder Seelsorger – anspruchsvolle Leistungen am Klienten der Organisation erbringen oder die mit komplizierten hierarchischen oder lateralen Führungsaufgaben in der Organisation betraut sind. Die Beratung wird in der Regel in einem zeitlich begrenzten, aus mehreren ein- bis dreistündigen Sitzungen bestehenden Prozess durch speziell ausgebildete Supervisoren oder Coaches erbracht. Die personenzentrierten Berater können in der Organisation fest angestellt sein.