

Der Integrative Supervisionsansatz

Heidi Möller

DER INTEGRATIVE

Der Begriff „integrativ“ zählt zu den am häufigsten strapazierten Worten im psychotherapeutischen und supervisorischen Kontext. Der integrative Supervisionsansatz (Schreyögg, A. 2004) erhebt den Anspruch, kein wahllos kombiniertes Verfahren zu sein, sondern versucht seine Methodenpluralität in der Supervision stringent theoretisch herzuleiten und zu konzeptualisieren. Die integrative Supervision versteht sich als ein schulenübergreifendes Modell, das an der Theorieentwicklung der supervisorischen Disziplin insgesamt partizipiert und diese zu einem konsistenten Metamodell bündelt, aus dem sich die entsprechende integrative Praxeologie herleitet. Der Ansatz schließt an die in der „Integrativen Therapie“ entwickelten Parameter an. Die Gestalttherapie Fritz Perls' und das Psychodrama Morenos sind die zentralen Referenztheorien des sich seit 26 Jahren entwickelnden psychotherapeutischen und supervisorischen Ansatzes des Fritz Perls Instituts in Düsseldorf.

Supervision wird bei Schreyögg, A. gefasst als „Form angewandter Sozialwissenschaft in geplantem Handeln zwischen zwei (oder mehr) Menschen zum Zwecke der Veränderung“. Petzold (1998) fasst den Gegenstand Supervision wie folgt: „Supervision ist ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen“. Während also einerseits die Themen von Supervision in ihrer ganzen Komplexität und in vollem Umfang reflektiert werden (Diagnoseebene), bietet das Modell andererseits ein umfassendes Instrumentarium, um diese Erscheinungen angemessen zu bearbeiten (Handlungsebene).

Die Struktur des integrativen Supervisionsansatzes

Das planende Handeln des integrativen Supervisors setzt eine Wissensstruktur auf

- a) metatheoretischer,
- b) theoretischer,
- c) supervisionstheoretischer und
- d) praxeologischer Ebene

voraus.

UPERVISIONSANSATZ

Das Metamodell

Das Metamodell beinhaltet die anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen supervisorischen Tuns. Integrative Supervision wählt einen phänomenologischen Zugang bei der Entwicklung ihres Anwendungsmodells, da er menschlichem Erkennen und menschlichem Sein am umfassendsten Rechnung trägt. Der Wahrnehmungs- und Erkenntnishorizont wird an ein deutendes, strukturierendes und erkennendes Subjekt gebunden. Standortwechsel ermöglichen Mehrperspektivität, erweiterte Erkenntnishorizonte und Zugang zum „Verborgenen“ (Heidegger).

Der Mensch wird als zugleich frei und determiniert begriffen. Individualität, Interaktion und Eingebundensein in raumzeitliche Kontextbedingungen sind jeweils unterschiedliche Perspektiven des Menschseins. Institutionen werden im integrativen Supervisionsansatz als zugleich sichernd als auch bedrängend gesehen. Sie geben durch ihr Reglement Sicherheit, der Mensch befindet sich in ihnen jedoch in einem ständigen Aushandlungsprozess zwischen seinen individuellen und den kollektiven Bedürfnissen. Das Ziel einer idealen Begegnung von Menschen ist die Schaffung von Subjekt-Subjekt-Relationen. Entsprechend der humanistischen Orientierung wird der Lebensprozess begriffen als ein sich selbst verwirklichender. Das Leben gilt als Entfaltungsprozess grundsätzlich bestehender Potentiale. Supervisorische Ethik und supervisorischer Erfolg hat sich daran zu messen, ob in der Praxis bessere Zustände im oben genannten Sinne erreicht wurden und ob die Integrität der Supervisorinnen und der mit ihnen interagierenden Personen gewahrt wurde.

Die Theorieebene

Die Theorieebene des Modells beinhaltet Deutungs- und Strukturierungsmuster der phänomenalen Vielfalt und theoretische Konstruktionen zur Analyse von Ist- und Sollzuständen. Multitheoretisches Vorgehen hilft dem Supervisor, die Grenzen seiner lebens- und arbeitsweltlichen Erkenntnis zu überschreiten. Theorie soll dazu beitragen, mehrperspektivisch vorzugehen und auch das Nicht-Sichtbare zu erschließen. Die Anliegen der Supervisorinnen verlangen Konzepte auf der

- individuellen,
- interaktionalen und
- systemischen Ebene.

Die integrative Supervision fordert multiparadigmatische Theorieverwendung, um unterschiedliche Problemformulierungen zu ermöglichen. Aktuelle und historische Phänomene müssen auf unterschiedlichen Deutungs- und Strukturierungshilfen aus der Philosophie, der Soziologie, der Sozialpsychologie, der Entwicklungspsychologie, der (Klinischen) Psychologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie aufbauen. Die Verwendbarkeit der jeweiligen Referenztheorie bestimmt sich dadurch, ob sie in der Lage ist, „die phänomenale Erfahrung von Menschen abzudecken“ (Schreyögg, 2004).

In Organisationen werden Handlungen von Individuen zum Zwecke der Aufgabenerfüllung in großem Umfang formal reguliert. Diese Regelungen werden als planmäßige organisatorische Phänomene bezeichnet. Demgegenüber gibt es informelle Zusammenhänge, d. h. nicht-planmäßige organisatorische Phänomene, wie zwischenmenschliche Beziehungsformen, die aus emotionalen Belangen der Beschäftigten resultieren. Um beide Aspekte insbesondere hinsichtlich der dysfunktionalen Anteile erfassen zu können, stehen je unterschiedliche organisationssoziologische Theorien zur Verfügung. Sie werden vor allem als Analyseinstrumente eingesetzt und dienen z. T. auch als Gestaltungsgrundlage für organisatorische Strukturen.

Ein Ansatz zur Betrachtung nicht-planmäßiger organisatorischer Phänomene ist die Human-Relations-Schule, die die Förderung informeller Gruppenbildung als wesentlich für die humanistische Gestaltung von Organisationen ansieht. Systemische Autoren stellen informelle Strukturen als „latente Strukturen“ dar, die Machteinfluss auf formale Gegebenheiten haben können. Allison verweist auf die Bedeutung „politischer Prozesse“ in Form von komplizierten Aushandlungsstrategien, die hinsichtlich eigener Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen durch Organisationsmitglieder angewandt werden. Das Konzept der Organisationskultur beschreibt die Organisation als „Miniatargesellschaft“, die ihre eigene Realität „kreiert“. Im Organisations-Prozess-Modell werden Organisationen mit Organismen in lebenslanger zyklischer Entwicklung verglichen, die eine Pionierphase, eine Phase der Differenzierung sowie eine Phase der Integration durchlaufen.

Für die Untersuchung interaktiver Phänomene werden die psychoanalytischen Begriffe der Übertragung und der Gegenübertragung integriert, die beide historisch gebildete Erfahrungsmuster eines Individuums in ihrem Einfluss auf aktuelle Beziehungskonstellationen bezeichnen. Übertragung und Gegenübertragung werden als komplementäre Denkfigur aufgefasst, d. h. die Erfahrungsmuster des einen Partners finden in den Erfahrungsmustern des anderen ihre Entsprechung. Im Gegensatz zu Freud gilt in der integrativen Supervision eine rollentheoretische Auffassung von Übertragung. Die Gegenübertragung ist das wichtigste diagnostische Instrument eines professionellen Akteurs und hilft, das Erleben des Supervisanden in seinem Praxiszusammenhang weitgehend zu erfassen. Mit dem Konzept Widerstand können Blockierungen konstruktiver Verständigung durch Individuen in der Situation erfasst werden. Widerstand wird hier als sinnvolles Verhalten aufgefasst, das hilft, Sicherheit für Individuen zu gewährleisten.

Auch sozialpsychologische und kommunikationstheoretische Ansätze werden zur Betrachtung interaktiver Phänomene eingesetzt. In der Supervision setzen sich Individuen immer auch mit den über den Arbeitszusammenhang gegebenen Rollenerwartungen auseinander. Ein zentrales rollentheoretisches Konzept für den supervisorischen Dialog ist Plessners Ansatz, der die gegensätzlichen Positionen von Mead und Parsons integriert: „Hierarchien und Rollen sind bereits vorhanden, diese Rollenphänomene werden verhandelt. Über diese Auseinandersetzung lernt sich der Supervisand als Subjekt aus den Augen des Supervisors zu transzendieren und zu verändern“ (Schreyögg, A. 2004, 264).

Die junge Disziplin Supervision selbst verfügt über keinen eigenen Theorie- und Forschungspool, so dass sie Anleihen zu Themen wie Bewusstsein, Entwicklung, Kommunikation, Identität, Lernen machen muss. Dabei kommt der Konnektierung unterschiedlicher Wissensbestände hohe Bedeutung zu. Vernetzung von Theorie soll „wechselseitige Erhellung und vielschichtige Interpretation von Kontingenz ermöglichen und Korrekturmöglichkeiten von Einseitigkeiten oder Dogmatismen gewährleisten“ (Petzold 1998).

Die Supervisionstheorie

Die Supervisionstheorie fokussiert den Veränderungsprozess vom Ist- in den Sollzustand, grundsätzliche Wirkfaktoren von Veränderung, die Gestaltung der Beziehung zu den Supervisanden und die Handhabungen der aktuellen Situation. Die Zielstruktur integrativer Supervision umfasst ein individualistisches Prinzip, die ganzheitliche Entwicklung (Leib-Seele-Geist) von Supervisanden und die Aufhebung von personenimmanenten Blockierungen. Sowohl die historische Genese einer Person als auch ihre persönlichen Potentiale in personaler, sozialer und fachlicher Hinsicht stehen im Fokus dieser Arbeitsebene. Ziel ist dabei, die Förderung von Kompetenz und Performanz der Berufstätigen zu ermöglichen.

Das systemische Prinzip konstatiert die Kontextbezogenheit von Mensch und Interaktion. Die Entfaltung des sozialen Kontextes und der sozialen Systeme gilt neben der Störungsbeseitigung als oberstes supervisorisches Ziel. Supervisanden und Supervisor gelten als von sozialem und institutionellem Kontext bestimmt und gleichzeitig auf ihn Einfluss nehmend. Erst eine Analyse der Organisationskultur oder -struktur erhellt z. B. den Konflikt mit Kollegen und/ oder Vorgesetzten auf angemessene Weise. Alle auftauchenden supervisorischen Themen sind sowohl in den Bezug zur Organisation als auch zur aktuell sich entfaltenden Gruppendynamik zu setzen. Berufliche Problemlagen sollen in ihren mehrschichtigen Zusammenhängen von Kontexten in ihrem jeweiligen Kontinuum (Vergangenheit, Gegenwart und antizipierte Zukunft) auf den Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebenen reflektiert werden.

PERVISIONSANSATZ

Die Praxeologie

In der (Team-)Supervisionsitzung kann potentiell erst einmal alles bearbeitet werden, was von den Teilnehmern vorgebracht wird. Entscheidend für den Supervisor ist, die Rückbindung des Supervisionsthemas an die Institution im Auge zu behalten. Die Bedeutung des Themas und das dazugehörige Übertragungs-/ Gegenübertragungsgeschehen muss wiederum auf der individuellen, interaktionistischen und systemischen Ebene ausgeleuchtet werden.

Die initiale Rekonstruktion wird so differenziert wie möglich vorgenommen. Sie dient der Präzisierung der supervisorischen Fragestellung, die für den Supervisanden zunächst oft als diffus erlebt wird. Dabei ist erlebnisaktivierenden Methodiken nach Möglichkeit der Vorrang einzuräumen. Die phänomenologisch-szenische Rekonstruktion kann durch Bewegung, Musik, kreative Medien, Puppenspiel und nicht nur durch sprachlichen Ausdruck erfolgen. Der Phantasie des Supervisors sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Der Supervisor lässt sich durch die Darstellung mit allen seinen Sinnen erfassen, d. h. er versucht zunächst so theoriefrei wie möglich, auch leiblich auf die Inszenierung zu reagieren. Die szenische Rekonstruktion ist die Grundlage seiner anschließenden theoriegeleiteten Deutungs- und Strukturierungsarbeit und der sich daraus ableitenden Interventionsstrategie. Es gilt, Diagnosen zu stellen und mit der Gruppe bzw. dem Team in einen theoriegeleiteten Dialog zu treten. Dabei ist die Arbeit dann am reichhaltigsten, wenn viele unterschiedliche Paradigmen auftauchen können. Die Entscheidung für ein Deutungsmuster liegt immer beim Supervisanden, der erfährt, welches Paradigma ihm am hilfreichsten erscheint. Der gruppale Kontext der Supervision bietet ideale Voraussetzungen zur Etablierung einer Mehrperspektivität, da unterschiedliche Grundberufe, Lebenserfahrungen und Professionalisierungsgrade ein „Mehr als die Summe der Teile“ erbringen.

Es schließt sich die Entwicklung professioneller Handlungsmuster an. Durch Methoden der imaginativen Reproduktion, prospektive Experimente oder Rollenspiele kann der Supervisand sein Erleben differenziert wahrnehmen und seine Strategien in die Praxis übertragen. Immer wieder tritt in der Supervision das Phänomen auf, dass alte inadäquate, nicht professionelle Deutungs- und Handlungsmuster die aktuellen supervisorischen Szenen überlagern. Diese können innerhalb der Supervision benannt, nicht jedoch durchgearbeitet werden.

Methodenpluralität

Die praxeologische Ebene fragt nach den Techniken und Methoden, die Veränderung bewirken und nach den dazu erforderlichen prozessualen Anweisungen. In der integrativen Supervision kommen vor allem Techniken aus der Gestalttherapie und des Psychodramas zur Anwendung. Zukunftsproben, die Arbeit mit dem leeren Stuhl, das Doppeln und der Rollentausch, der Einsatz kreativer Medien, des Szenokastens, von Organigrammen u. v. m. gelten als erlebnisaktivierend und dienen zugleich der Expressions- und Kreativitätsförderung. Sie sollen die subjektive Sicht des Supervisanden angemessen erfassen und ihm ermöglichen, Supervision als eine Kombination aus rationalem Dialog und psychotherapeutischen Arbeitsformen zu verstehen. Sachthemen und emotionale Phänomene finden gleichermaßen Platz.

*Univ.-Prof. Dr. Heidi Möller
Supervisorin DGSv, Innsbruck*

Literatur:

- Petzold, H. (1998). Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Plessner, H. (1982). Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie. Stuttgart: Reclam.
- Schreyögg, A. (2004). Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.