
Berufsbild Supervisor/in DGSv

BERUFSBILD SUPERVISOR/IN DGSV

0 Vorbemerkungen

Die vorliegende Broschüre behandelt den Beruf und die Ausbildung von Supervisoren/innen, die im Rahmen einer den Ausbildungskriterien der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) entsprechenden Ausbildung ein Zertifikat, ein Fachhochschul- oder ein Universitätsdiplom erlangen.

Supervision ist Beratung beruflichen Handelns. Supervision wird von besonders ausgebildeten Fachleuten, von Supervisorinnen oder Supervisoren, durchgeführt. Sie findet statt für Einzelpersonen, für Gruppen, für Arbeits- oder Projektteams, für Abteilungen und für andere Einheiten in Organisationen. Sie dient „der Reflexion beruflichen interaktionellen Handelns in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen, Kultur, Politik, Seelsorge, soziale Arbeit, Verwaltung und Wirtschaft“ (Satzung der Deutschen Gesellschaft für Supervision, DGSv, § 1,2).

Die Supervisorin/ der Supervisor und die/ der zu Beratende (Supervisand/in) vereinbaren Rahmenbedingungen für ihre Zusammenarbeit (Kontrakt). Hierin legen sie Ziele der Supervision, Anzahl, Dauer, zeitlichen Abstand und Kosten der einzelnen Supervisionssitzungen fest. Die zu Beratenden thematisieren ihre beruflichen Probleme und suchen mit Hilfe des Supervisors nach Lösungswegen, wobei die Probleme im Kontext der individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Bedingungen reflektiert und der Supervisionsprozess so gestaltet werden sollen, dass die jeweilige Problemsicht in einem Kontinuum erscheint, welches sukzessiv diese verschiedenen Bedingungen erschließt. (vgl. Wittenberger, G., Artikel „Supervision“, in: Eyferth, H., Otto, H.-U., Thiersch, H. (Hrsg.), Handbuch zur Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. Darmstadt 1987, 1179.)

Darum vollzieht sich Supervision in mehreren Sitzungen und i.d.R. über einen längeren Zeitraum, der die prozesshafte Entwicklung der Beratungsarbeit ermöglicht.

1 Aufgaben und Tätigkeiten

1.1 Aufgaben

Supervision beschäftigt sich mit einer Vielfalt von Arbeitsbereichen, Zielgruppen, Problemsituationen und Potenzialen. Sie dient als Beratungsinstrument für alle beruflichen Tätigkeiten im Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation/ Arbeitsfeld – Klienten-/ Kundensystem.

Insbesondere dient Supervision

- der Steigerung von Professionalität durch Reflexion,
- als Bearbeitung und Lösung von aktuellen Konflikten,
- zur Entwicklung von Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit im Rahmen beruflicher Sozialisations- und Veränderungsprozesse,
- zur Unterstützung von Projektarbeit und bei individuellen Veränderungen oder Veränderungsprozessen in Organisationen.

Konzeptionell kann der Supervisor/ die Supervisorin als eine dritte, unabhängige Kraft verstanden werden, die nicht in die Abläufe verwickelt ist, sondern von aussen auf die zu beratende berufliche Szene blickt: auf ein Arbeitsteam und die Organisation, in der dieses Team arbeitet, auf Helfer und KlientInnen, auf die Führung und die MitarbeiterInnen.

Wertschätzung von Menschen ist die Grundvoraussetzung supervisorischen Handelns. Auf dieser Grundlage und aus der Aussensicht wird erweitertes Wahrnehmen und Verstehen durch Identifikation mit den Handelnden einerseits und durch Distanz von deren Problemen andererseits möglich.

Aufgrund seiner Rolle hat der/ die Supervisor/in die Hauptverantwortung für die Regulierung von Nähe und Distanz in der Arbeitsbeziehung zu Supervisanden/innen.

Der Supervisor/ die Supervisorin begibt sich mit den Supervisanden/ innen zusammen auf die Suche nach

Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten für die anstehenden Fragen. Seine/ ihre Beziehungskompetenz ermöglicht das Gelingen dieses Prozesses.

Die Arbeit in Organisationen bedeutet für den Supervisor/ die Supervisorin eine Gratwanderung zwischen den Aufträgen und Interessen der einzelnen Supervisanden/innen und denen der Organisation sowie eigenen Ansprüchen und Vorstellungen. Für die Arbeit in Organisationen braucht der Supervisor/ die Supervisorin Interesse an der jeweiligen Organisation, in der er/ sie berät. Gleichzeitig muss er/ sie ihr in kritischer Verbindlichkeit gegenüber stehen.

Supervision ist die Suche nach dem „Dahinterliegenden“. Sie orientiert sich nicht primär an Sozialtechnologie, sondern eher an einem umfassenden Verstehen. Es geht ihr um Wahrnehmungserweiterung für die Mehrdimensionalität von Szenen, Prozessen und Konflikten in der Arbeitswelt der Supervisanden/innen. So hilft Supervision in einem Konflikt zwischen einem Mitarbeiter und einer Führungskraft, die Ebenen zu unterscheiden: Welche persönlichen Anteile spielen hinein? Repräsentiert dies eine Strömung oder Meinung im Arbeitsteam oder in der Organisation? Drücken sich hier unterschiedliche fachliche Konzepte aus? Wirkt sich in dem Konflikt ein grundsätzlicher Gegensatz aus, der im Feld, in dem die Organisation arbeitet, angelegt ist?

Die Beratungs- und Beziehungskompetenz des Supervisors/ der Supervisorin wird von einzelnen, Gruppen und Teams gebraucht, um

- professionell zu arbeiten,
- aktuelle Konflikte zu lösen,
- sich psychohygienisch zu entlasten.

In Gruppen und Teams unterstützt die Supervisorin/ der Supervisor darüber hinaus

- die Effektivität der Zusammenarbeit,
- die Regelung von Konflikten.

In Organisationen

- hilft er/ sie bei der internen Kommunikation über Rollen und Funktionen hinweg,
- unterstützt Zielvereinbarungen und -verständigung,
- fördert die Entwicklung von Strukturen, um die Ressourcen der Organisation fruchtbar zu machen, zu nutzen und zu entwickeln.

Supervisoren/innen sorgen für die Erhöhung der Qualität der Arbeit.

Qualität bezieht sich z.B. darauf

- wie eine Dienstleistung erbracht wird,
- wie Führung wahrgenommen wird,
- wie der Umgang mit Ressourcen (Personal, Geld Zeit) gestaltet wird,
- wie die Aussendarstellung ist.

Zu Beginn seiner Aktivität klärt der Supervisor/ die Supervisorin seinen/ ihren Auftrag und entscheidet über die Angemessenheit. Wenn nach seiner/ ihrer Einschätzung Supervision für die angefragte Situation das probate Beratungsinstrument ist, trifft er/ sie mit den entscheidenden Funktionsträgern in der Organisation die Entscheidung für die Beratung und formuliert einen Kontrakt.

1.2 Tätigkeiten

Auf der Grundlage seiner/ ihrer umfassenden beraterischen Kompetenz und seiner/ ihrer Informiertheit über Gegebenheiten in der Arbeitswelt akquiriert der Supervisor/ die Supervisorin ihre/ seine Beratungsaufträge. Er/ sie erstellt eine Diagnose und entwickelt unter Beteiligung des Auftraggebers der Supervision und der Supervisanden/innen eine angemessene Struktur für den geplanten supervisorischen Beratungsprozess (setting).

Supervisoren/innen können von unterschiedlichen institutionellen Ausgangspunkten aus tätig werden:

- Als externe/r Supervisor/in ist sie/ er in der Organisation, in der oder für die sie/ er berät, nicht fest angestellt. Er/ sie kann in diesem Fall entweder im Rahmen einer Nebentätigkeit, zusätzlich zu einer Haupterwerbsquelle oder freiberuflich tätig werden.
- Als interne/r Supervisor/in ist er/ sie in der Organisation, in der er/ sie tätig wird, fest angestellt.
- Im Rahmen von Supervisionsausbildungen sind Supervisoren/innen als Lehrsupervisoren/innen tätig.

In jedem Fall ist persönliche und organisationelle Unabhängigkeit auf der Basis eines Supervisionskontraktes Voraussetzung supervisorischen Handelns, damit der Supervisor/ die Supervisorin im supervisorischen Beratungsprozess eine unparteiliche, allparteiliche oder überparteiliche Position und Haltung einnehmen kann.

1.2.1 Verfahren

Die in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Ausbildungsinstitute vertreten unterschiedliche, wissenschaftlich fundierte, theoretische Grundorientierungen zur Formulierung von Supervisionskonzepten, auf deren Basis sie ausbilden. Zur Zeit können folgende Ansätze als Grundlagen für Supervisionskonzepte benannt werden (vgl. auch die Konzeptaussagen der Ausbildungsinstitute, S. 13 f): Gruppendynamik, Psychoanalyse, systemischer Ansatz, Psychodrama, Themenzentrierte Interaktion, Gestalttheorie, Klienten- und personenzentrierter Ansatz, Organisationstheorien, Kommunikationstheorien, Institutionsanalyse, Gruppenanalyse, integrativer mehr-perspektivischer Theorieansatz.

Viele Supervisoren/innen verbinden in ihrem persönlichen Konzept verschiedene Ansätze miteinander, abhängig von der eigenen Grundausbildung sowie der Berufs- und Supervisionserfahrung. Aus den unterschiedlichen Supervisionskonzepten resultieren eine große Methodenvielfalt und unterschiedliche Vorgehensweisen von Supervisoren/innen.

Methodisch gemeinsam ist ein prozesshaftes Geschehen, in dessen Verlauf mehrere Supervisionsitzungen in einer bestimmten Frequenz mit festgelegter Dauer für einen klar beschriebenen Teilnehmerkreis unter einer bestimmten, auf das berufliche Handeln bezogenen Zielsetzung durchgeführt werden.

1.2.2 Allgemeine Tätigkeitsmerkmale

Wenn auch das Methodenrepertoire und der persönliche Stil einzelner Supervisoren/innen sehr unterschiedlich sind, so zeichnet sich supervisorisches Handeln grundsätzlich durch folgende Merkmale aus:

Der Supervisor/ die Supervisorin wird aufgrund einer Anfrage nach Supervision zunächst eine Auftragsanalyse durchführen. Hier wird festgestellt, wer der Auftraggeber ist, wie ein möglicher Supervisionsauftrag lautet, wer die Supervisanden/innen sind bzw. welches das zu supervidierende System ist und was Gegenstand der Supervision sein soll.

Kommt der Supervisor/ die Supervisorin zusammen mit seinem/ ihrem Auftraggeber und mit dem zu supervidierenden Teilsystem einer Organisation bzw. mit den Supervisanden/innen zu dem Schluss, dass eine Supervision ein geeignetes Mittel zur Bearbeitung des Anliegens des Auftraggebers ist, wird ein Kontrakt geschlossen. Einerseits handelt es sich hierbei um eine vertragliche Vereinbarung, die die juristische Grundlage für die Erbringung der Dienstleistung Supervision und ihrer Vergütung darstellt und die unbedingt schriftlich formuliert wird. Andererseits handelt es sich um die Herstellung eines sozialen Arbeitsbündnisses zwischen allen an der Supervision Beteiligten

In der Supervision werden, i.d.R. durch Gespräch und Befragung, berufliche Situationen und Verhältnisse untersucht und erkundet, um Hypothesen zu formulieren, die die Grundlage für die Tätigkeit des Supervidierens bilden. Supervisionsthemen und Fragestellungen aus dem beruflichen Arbeitsalltag werden isoliert, fokussiert und sukzessive im Supervisionsprozess bearbeitet. Hierzu nutzen Supervisoren/innen z.B. die Möglichkeiten des Einfühlens in persönliche und soziale Situationen, der Konfrontation, des Spiegelns, der Provokation, des Bewusstmachens, Rollenspiele, Aufstellungen des Arbeitssystems oder andere diagnostische und interventionstechnische Möglichkeiten, die sich ihnen aufgrund der jeweiligen theoretischen Orientierung bieten und für die sie durch Aus-, Fort- und Weiterbildung die entsprechenden Kompetenzen erworben haben. Auswertungsschritte als Situationsanalysen dienen zur Vorbereitung der nächsten Arbeitsschritte.

Schließlich wird am Ende eines Supervisionsprozesses die Zusammenarbeit zwischen Supervisanden/innen und Supervisor/in und ggf. die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber reflektiert, ausgewertet und abgeschlossen. Beratungsergebnisse aus der Supervision werden gesichert und die weitere Entwicklung wird prognostiziert.

1.2.3 Arbeitsfelder der Beratungsform Supervision

Supervision wird grundsätzlich in all denjenigen Bereichen der Arbeitswelt eingesetzt, in denen der Erfolg der Arbeit in hohem Maße abhängig ist von gelungenen Kooperationsbeziehungen zwischen Mitarbeitern/innen, zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern/innen oder zwischen Fachkräften und ihren Klienten bzw. Kunden.

Felder, in denen Supervision eingesetzt wird, sind etwa

- Altenhilfe/ -pflege

- Ausserschulische Bildungsarbeit
- Aus- und Weiterbildung
- Behindertenhilfe
- Beratungsdienste
- Erwachsenenbildung
- Gesundheitswesen/ Rehabilitation
- Hochschulen/ Forschung
- Interkulturelle Arbeit/ Migration
- Justizwesen
- Kinder- und Jugendhilfe
- Kindertagesstätten
- Kirchen/ Religionsgemeinschaften/ Orden
- Medien
- Politik
- Psychiatrie
- Schule
- Suchthilfe
- Verbände/ Vereine/ Trägergesellschaften
- Öffentliche Verwaltung
- Freie Berufe
- Produktion
- Handwerk
- Dienstleistungen
- Handel
- Landwirtschaft

kurz: Jede Institution oder Organisation und jedes Unternehmen, die/ das den Erfolg und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch verstärkte Kooperation und Kommunikation steigern möchte.

Supervision als Beratung beruflichen Handelns kommt als unterstützendes Instrument zur Prozessgestaltung und -reflektion, in organisatorischen Veränderungsprozessen und als Bestandteil von Organisationentwicklungsmaßnahmen zum Einsatz.

1.2.4 Supervisionsettings

Ein Supervisionsetting ist die konkrete Arbeitsform, die zur Abwicklung eines Supervisionsauftrags gestaltet wird. Supervisionsettings richten sich nach den Erfordernissen einzelner Aufträge. Unterschieden werden

- Supervision für Einzelne
- Supervision für Führungskräfte
- Supervision für Gruppen
- Supervision für Teams
- Supervision für Abteilungen
- andere organisationsbezogene Supervisionsformen
- Lehr- und Kontrollsupervision

Im Setting sind Zeitdauer der einzelnen Sitzungen, ihre Frequenz (i.d.R. zwischen zwei und vier Wochen), die Anzahl der kontraktierten Sitzungen oder ein Supervisionszeitraum und andere Rahmenbedingungen festgelegt.

1.2.5 Weitere Betätigungsfelder von Supervisoren/innen

Einige Supervisoren/innen arbeiten auf der Basis ihrer supervisorischen Kompetenz und i.d.R. hierfür Zusatzqualifiziert auch in Nachbarformaten von Supervision, etwa als Moderatoren/innen, Mediatoren/innen, Coaches, Organisationsentwickler/innen, Organisationsberater/innen, Personalentwickler/innen oder als Trainer/innen.

2. Ausbildung und Weiterbildung

2.1 Anforderungen

2.1.1 Persönliche Voraussetzungen

Supervisoren/innen müssen besondere persönliche Voraussetzungen erfüllen. Personen, die Supervision erlernen wollen, müssen darum über folgende Kompetenzen verfügen bzw. in der Lage sein, sie sich anzueignen:

- die Fähigkeit und Bereitschaft, auch in schwierigen oder konflikthafter Situationen die Beziehung zur/m Supervisanden/in aufrecht erhalten zu können,
- Einfühlung in schwierige Supervisanden, ohne sich zu verlieren,
- Sensitivität für innerpsychische Prozesse bei sich und anderen,
- Sensitivität für soziale Prozesse in Gruppen, Arbeitsteams und Organisationen,
- emotionale Klarheit und rationale Schärfe,
- Neugier und Interesse,
- emotionale Stabilität und Belastbarkeit, um Spannungen aushalten und in Spannungsfeldern supervisorisch handlungsfähig bleiben zu können,
- adäquate Ausdrucks- und Sprachfähigkeit.

2.1.2 Formale Ausbildungsvoraussetzungen

Die Ausbildung zum Supervisor/ zur Supervisorin ist in Deutschland nicht einheitlich und nicht staatlich geregelt; derzeit besteht an einigen (Fach-) Hochschulen die Möglichkeit, mit Abschluss der Ausbildung ein Diplom oder einen Masterabschluss zu erwerben.

Mit dem Ziel der Qualitätssicherung hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. als größter Fach- und Berufsverband für Supervision Vorgaben für die Zulassung zu einer Supervisionsausbildung und für deren Durchführung entwickelt, die bereits von diversen Ausbildungsstätten übernommen wurden. Bei Bedarf können Ausbildungsstätten auf freiwilliger Basis ihre Ausbildung mit den Vorgaben der DGSv abstimmen.

Folgende Voraussetzungen sind nach Auffassung der DGSv für eine Supervisionsausbildung mitzubringen:

2.1.2.1 Bildungsvoraussetzungen

Voraussetzung für eine Ausbildung zur Supervisorin/ zum Supervisor sind der Abschluss eines Fachhochschulstudiums Sozialpädagogik/ Sozialarbeit, Sozialwesen oder ein humanwissenschaftlicher Hochschulabschluss.

2.1.2.2 Praxisvoraussetzungen

Als erstes wird eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung (nach einem evtl. Berufspraktikum) vorausgesetzt.

Weiter muss die Teilnahme an einer langfristigen Zusatzausbildung bzw. Fortbildung im Umfang von mindestens 400 Stunden nachgewiesen werden, die das Spannungsfeld Person, Rolle und Institution zum Gegenstand hat und methodische Kenntnisse vermittelt.

Eine weitere Bedingung ist, dass Bewerber/innen für eine Supervisionsausbildung eigene Supervisionserfahrung mitbringen: in den letzten 5 Jahren müssen 30 Supervisionssitzungen in zwei verschiedenen Supervisionsformen bei DGSv-anerkannten Supervisor/in/en nachgewiesen werden; auf jeden Fall muss ein Einzelsupervisionsprozess dabei sein.

2.1.2.3 Ausnahmeregelung

Die Ausbildungsstätten können nach eigenem freien Ermessen auch Bewerber/innen ohne (Fach-) Hochschulabschluss zulassen. In diesem Fall sollten mindestens 8 Jahre Berufserfahrung nach einer Berufsausbildung absolviert worden sein. Zudem sollte die empfohlene langfristige Fortbildung einen größeren Umfang haben; bei verschiedenen Fortbildungsträgern sind insgesamt 800 Stunden nachzuweisen. Die Zahl der geforderten Supervisionssitzungen erhöht sich: es werden in den letzten 6 Jahren vor Beginn der Supervisionsausbildung 30 Sitzungen in Gruppen- oder Teamsupervision gefordert und in den letzten 3 Jahren 15 Sitzungen Einzelsupervision, wiederum jeweils bei DGSv-anerkannten Supervisor/innen.

2.1.2.4 Auswahlverfahren

An den Ausbildungsstätten wird in der Regel ein Auswahlverfahren durchgeführt, in dem, neben der Überprüfung der formalen Voraussetzungen, auch die persönliche Eignung für den Beruf beurteilt wird.

2.2 Ausbildung

2.2.1 Ausbildungseinrichtungen

Es gibt Ausbildungseinrichtungen mit unterschiedlichem rechtlichem Status. Es werden unterschieden:

- öffentlich geförderte Fortbildungsstätten,
- Universitäten und Fachhochschulen bzw. ihnen angegliederte Fort- und Weiterbildungsinstitute,
- privatwirtschaftliche Akademien und Institute.

Die Anschriften der Ausbildungsstätten sind in der bundesweiten Datenbank KURS (in den Arbeitsämtern/ Berufsinformationszentren oder im Internet unter www.arbeitsamt.de abzufragen).

34 Ausbildungseinrichtungen haben derzeit ihre Ausbildung auf freiwilliger Basis mit den von der DGSv vorgeschlagenen Ausbildungskriterien abgestimmt. Eine Auflistung entsprechender Ausbildungsstätten ist bei der DGSv erhältlich.

Einige Ausbildungseinrichtungen verfügen über internationale Kooperationsbeziehungen und/ oder unterstützen in anderen europäischen Ländern die Konzipierung, den Aufbau und die Durchführung von Supervisionsausbildungen.

2.2.2 Ausbildungsziele und -inhalte

Die Ausbildung zielt in ihren Theorie- und Praxisteilen auf die fachliche Grundqualifikation für die Tätigkeit als Supervisor/in. Diese Ausbildungselemente vermitteln theoretische Qualifikationen und berufliche Handlungsfähigkeit und sind aufeinander bezogen.

Im Rahmen der Supervisionsausbildung werden theoretische Kenntnisse der Bezugswissenschaften von Supervision – Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Psychologie, Kommunikationswissenschaften, Organisationswissenschaften, Philosophie und Ethik – sowie Berufs- und Beratungserfahrungen der TeilnehmerInnen integriert.

Die Ausbildungskandidaten/kandidatinnen erwerben die Befähigung, sich in unterschiedliche Arbeitsfelder einzuarbeiten und Feldkompetenz für sich zu generieren. Unter Feldkompetenz wird die Wahrnehmungsfähigkeit und kritische Einschätzung institutioneller Gegebenheiten im Berufsfeld der Supervisanden/ Supervisandinnen verstanden.

Sie beinhaltet die Entwicklung eines Verständnisses für die Dynamik, die zwischen einer Institution und ihren Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen und ihren Klienten/ Klientinnen bzw. ihrem Kundensystem entsteht, sowie die Kenntnis der entsprechenden Praxismethoden. Die Kompetenz, soziale berufliche Situationen und organisationsbezogene Situationen zu diagnostizieren, ist die Basis, supervisorisch angemessen zu intervenieren.

Die angehenden Supervisoren/ Supervisorinnen sollen das Lernen und Arbeiten in einem langfristigen Beratungsprozess erfahren und mit verschiedenen Beratungssettings konfrontiert werden. Die vermittelte Prozesskompetenz ist eine notwendige Qualifikation, um sich wechselnden Anforderungen einer sozialen oder Organisationsdynamik in einer supervisorischen Haltung und Sichtweise zu nähern und sich adäquat verhalten zu können.

Zur Unterstützung ihres Rollenlernens ist es wichtig, dass die Ausbildungskandidaten/-kandidatinnen während ihrer Ausbildungszeit durch die Kursleitung und Lehrsupervisoren/-supervisorinnen mit klaren Rollenträgern konfrontiert werden.

2.2.3 Ausbildungsdauer

Eine Ausbildung zum Supervisor/ zur Supervisorin dauert, abhängig vom Ausbildungscurriculum des einzelnen Ausbildungsinstituts, zwischen 2 1/4 und 4 Jahren.

2.2.4 Ausbildungsstruktur

Die Ausbildung erfolgt in der Regel berufsbegleitend.

Das Lernen der Ausbildungskandidaten/-kandidatinnen für Supervision vollzieht sich in der Auseinandersetzung mit sich selbst, mit einer Lerngruppe und mit dem Lernsystem. Darum sollen durch entsprechende Regeln diese Lernerfahrungsräume gesichert werden.

Ein Ausbildungskurs, der den Vorgaben der DGSv entspricht, umfasst grundsätzlich die Teilnahme an mindestens 60 Kurstagen mit wenigstens 500 Unterrichtsstunden, die auf 2 Jahre oder mehr verteilt sind. Die Hälfte der Kurstage soll in einer Kursorganisation durchgeführt werden, die das Lernen in einer kontinuierlichen Lerngruppe

sicherstellt. Die Ausbildungsgruppe wird als Lernort und Möglichkeit der vielfältigen Persönlichkeitsreflexion verstanden. Mindestens 30 Kurstage sind in Blöcken von mindestens 5 Kurstagen und mindestens ein Drittel der Gesamtkursdauer in Blöcken von mindestens 3 Kurstagen durchzuführen.

Die Leitung von Supervisionsausbildungen besteht aus i.d.R. nicht mehr als 3 Personen und nimmt an allen Kursblöcken teil. Die AusbildungsleiterInnen müssen Standards erfüllen, deren Einhaltung von den Ausbildungsinstituten gegenseitig überprüft werden.

Daneben hat jede/r Ausbildungsteilnehmer/in während der Ausbildung eigene Lernsupervisionsprozesse im Umfang von mindestens 45 Sitzungen insgesamt durchzuführen. Darin muss ein Prozess von mindestens 15 Sitzungen und ein weiterer von mindestens 10 Sitzungen Dauer enthalten sein. Notwendig ist außerdem, dass in den absolvierten Prozessen eine Einzelsupervision und eine Teamsupervision enthalten ist.

Diese eigene Supervisionstätigkeit wird durch verpflichtende Teilnahme an mindestens 35 Sitzungen Lehrsupervision von jeweils 30, 90 oder 180 (bei Gruppensupervision) Minuten begleitet (oder einem Gesamtumfang von mindestens 52,5 Stunden). Auch hier ist die Erfahrung verschiedener Formen wichtig: mindestens 15 Sitzungen sollen als Einzelsupervision stattfinden.

Die Lehrsupervisoren/-supervisorinnen erfüllen neben den jeweiligen Institutsanforderungen die Standards für Lehrsupervisoren/ -supervisorinnen der DGSv.

Kursleitung und Lehrsupervision müssen im Sinne des Rollenlernens personell getrennt sein.

Viele Ausbildungsinstitute für Supervision haben in ihren Konzepten über diese Standards hinausgehende curriculare Anforderungen.

2.2.5 Nachweise und Prüfungen

Zum Ende einer Supervisionsausbildung ist eine eigenständige schriftliche Abschlussarbeit zu einem mit dem Ausbildungsinstitut abgesprochenem Thema zu erstellen.

Über den erfolgten Lehrsupervisionsprozess hat der Ausbildungskandidat/ die -kandidatin eine schriftliche Auswertung zu verfassen und nach Besprechung mit dem Lehrsupervisor/ der Lehrsupervisorin dem Ausbildungsinstitut vorzulegen.

Die Kursleitung einer Supervisionsausbildung gibt eine Stellungnahme über die erfolgreiche Teilnahme am Kurs ab; die Lehrsupervisoren/-supervisorinnen geben ebenfalls eine Stellungnahme über die erfolgreiche Absolvierung der Lern- und Lehrsupervision ab.

Wenn alle geforderten Praxis- und Theorieleistungen durch den Ausbildungskandidaten/ die -kandidatin erbracht sind, wird die Supervisionsausbildung zum Kursende i.d.R. mit der erfolgreichen Teilnahme an einem Abschlusskolloquium beendet.

Im Einzelfall kann sich die Beendigung der Ausbildung dadurch verzögern, dass es nicht möglich ist, die eigenen Lernsupervisionsprozesse und die damit in Verbindung stehende Lehrsupervision zeitgleich mit dem Kursende abzuschließen. In diesem Fall treffen Ausbildungsinstitut und Ausbildungskandidat/in Vereinbarungen, wie die Ausbildung beendet werden kann.

An Abschlüssen kann erreicht werden:

- Universitätsdiplom
- Master
- Fachhochschuldiplom
- Zertifikat.

2.2.6 Kosten und Förderungsmöglichkeiten

Die Kosten für eine Supervisionsausbildung unterscheiden sich von Institut zu Institut z.T. erheblich. Sie hängen von der jeweiligen Ausbildungseinrichtung ab und davon, ob diese privatwirtschaftlich kalkulieren muss oder auf öffentliche Förderung zurückgreifen kann.

Daneben fallen für die zur Ausbildung gehörende Lehrsupervision marktübliche Honorare für den Lehrsupervisor/

die -supervisorin an.

Bei Supervisionsstudiengängen gelten die gesetzlichen Förderungsmöglichkeiten nach BAFöG. Im Einzelfall könnte eine Förderung nach dem SGB III in Frage kommen. Manche Teilnehmer/innen an Supervisionsausbildungen erhalten eine teilweise oder vollständige Bezahlung bzw. zeitliche Freistellung durch den Arbeitgeber.

Einige Ausbildungseinrichtungen bieten im Individualfall Ermäßigung der Kursgebühren an.

2.3 Fort- und Weiterbildung

Über die gesamte Dauer der Berufstätigkeit ist für Supervisoren/ Supervisorinnen die eigene Reflexion ihrer supervisorischen Arbeit und die Fortbildung ihrer Kompetenzen ebenso unerlässlich wie verpflichtend.

Kollegiale Beratungsgruppen, Kontrollsupervisionssitzungen und Balintgruppen sind die Orte, an denen mit professioneller Begleitung das eigene Berufsgeschehen reflektiert und bearbeitet werden kann.

Da Supervisoren/ Supervisorinnen i.d.R. in ihrer Frei- oder Nebenberuflichkeit allein arbeiten, kommt der Organisation von fachlichen Austauschmöglichkeiten eine hohe Bedeutung zu. Der Besuch von Kongressen oder Fachtagungen und die Mitarbeit in einer DGSv-Regionalgruppe oder an einem Projekt bieten dazu Gelegenheit.

Zur professionellen Arbeit gehört es, Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt zu verfolgen, sich mit neuen Anforderungen der beruflichen Praxis und theoretischen Ansätzen zu beschäftigen und neuere Erkenntnisse in die supervisorische Praxis einzubeziehen.

I.d.R. berufsbegleitend werden kurz- oder längerfristige Weiterbildungen angeboten, die mit folgenden Themen für Supervisoren/ Supervisorinnen interessant sind:

- Weiterbildungen, die sich mit Aspekten eines bestimmten Feldes/ Bereiches beschäftigen, in denen Supervisoren/ Supervisorinnen tätig sind (z.B. Schulentwicklung, Gesundheitswesen, Sozialarbeit, Managementfragen, Personalentwicklung u.a.)
- Weiterbildungen, die sich mit der Veränderung, Entwicklung und Beratung von Organisationen beschäftigen
- Weiterbildungen, die sich auf Gruppenphänomene beziehen
- Weiterbildungen, die die Übertragbarkeit neuer therapeutischer Verfahren zum Inhalt haben
- Weiterbildungen, die spezifische Interventionsformen und/ oder methodische Ansätze vermitteln
- Weiterbildungen, die bei der Profilierung und Etablierung des eigenen „Unternehmens“ am Markt hilfreich sein können.

Supervisoren/ Supervisorinnen mit langjähriger Berufserfahrung und -bewährung können Ausbilder/innenfunktionen in Ausbildungseinrichtungen wahrnehmen.

Bei entsprechender Befähigung ist eine Berufung als Lehrsupervisor/ -supervisorin im Rahmen der Supervisionsausbildung möglich.

3 Entwicklung und Situation

3.1 Berufslage

3.1.1 Entwicklung des Berufs

Die Entwicklung des Berufs Supervisor/in ist eng mit der Geschichte der Sozialarbeit verknüpft. Die Anfänge der Beratungsform Supervision stammen aus den Vorläufern der Sozialarbeit in Amerika: in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts werden „agents supervisors“ von Wohltätigkeitsorganisationen eingesetzt, einerseits über Verwendung von Geldern an Bedürftige zu entscheiden, andererseits die ehrenamtlichen „friendly visitors“, die sich um Betreuung der Familien kümmern, zu unterstützen und anzuleiten. 1904 wird erstmals der Begriff „Supervision“ in der Bedeutung, wie er heute verwendet wird, benutzt. Supervision hatte in der Entwicklung der Sozialarbeit die Aufgabe, die Arbeit von Dienststellen der Wohlfahrt auf einem gewünschten Niveau zu halten und die fachliche Entwicklung des Personals zu fördern. Sie war fast ausschließlich mit der Ausbildung der Sozialarbeiter/innen verbunden und somit zeitlich begrenzt.

Mit der Verstaatlichung sozialer Hilfeleistungen und unter dem Einfluss emigrierter Sozialwissenschaftler und Psychoanalytiker entwickelt sich die Arbeit der sozialen privaten Fürsorgestellen in Richtung Beratungsarbeit; auch die Ausbildung von Sozialarbeiter/innen erfährt eine Psychologisierung.

In Deutschland beginnt die Geschichte der Supervision nach 1945. Die deutsche Sozialarbeit beschäftigt sich nach dem Krieg zunächst vorrangig mit der sozialen Einzelhilfe, im Rahmen der Professionalisierung der Sozialarbeiter/innen kommen der Supervision wesentliche Aufgaben zu: die Entwicklung persönlicher Grundhaltungen und emotionaler Kompetenzen sowie die Integration von Wissen und Umsetzen in praktisches Tun. Einige Zeit werden die Begriffe „Praxisanleitung“ bzw. „Praxisberatung“ synonym zu „Supervision“ verwandt.

Ab 1962 wird mit Aufnahme in die Lehrpläne der Höheren Fachschulen für Sozialarbeit Supervision offiziell anerkannt. Der Deutsche Verein führt 1964 die erste Praxisberater- bzw. Supervisorenausbildung in der Bundesrepublik durch.

1969 gründet sich die Konferenz zentraler Fortbildungsstätten, eine Kommission dieser Konferenz arbeitet an der Weiterentwicklung der Supervisionsausbildungen und bemüht sich um gemeinsame Standards. Neben der Einbeziehung von Arbeit mit Gruppen in die Supervision beschäftigt man sich damit, nach der Konzentration auf das Individuum und Kleingruppen nun auch strukturelle und gesellschaftliche Probleme in den Blick zu nehmen und an ihnen anzusetzen, um Veränderung zu bewirken.

Die Gründung eines Praxisberaterverbandes 1973 ist ein wichtiger berufspolitischer Schritt zur Professionalisierung der Supervision.

1974 wird der Aufbaustudiengang Supervision an der Gesamthochschule Kassel eingeführt. Neben Sozialarbeitern beschäftigen sich zunehmend Psychologen und Sozialwissenschaftler mit Supervision und publizieren darüber.

Fachkongresse und weitere Zusammenschlüsse von Praxisberatern/ Supervisoren innerhalb des Berufsverbandes für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen und des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik bieten Möglichkeiten der Diskussion und Weiterentwicklung der Supervisionskonzepte; neben der Frage der Feldkompetenz und der Entwicklung von Teamsupervision und Organisationsberatung sind die Plazierung von Supervision am Markt und Entwicklung von beruflicher Identität der Supervisor/innen die Schwerpunktthemen. Neben den klassischen sozialen Arbeitsfeldern eröffnet sich ca. ab Mitte der 80er Jahre im Bereich der Wirtschaft ein weites neues Feld für Supervision: zur Verbesserung von Arbeitsstrukturen, Kooperation und Kommunikation sowie zur Entwicklung und Pflege der Ressource Mitarbeiter/innen versprechen sich Unternehmen und Verwaltungen von Supervision Vorteile und Nutzen. Die gestiegene Nachfrage führt zu einem boomenden Supervisionsmarkt mit ausgebildeten und selbsternannten Supervisor/innen, die frei- und hauptberuflich oder nebenberuflich oder organisationsintern tätig sind.

Bis heute ist die Tätigkeit Supervision nicht rechtlich geregelt.

Es gibt auch andere Zugänge zur Supervision. So wird sie in der Ausbildung zum Psychotherapeuten genutzt, um die Auszubildenden auf die Einzel- und Gruppentherapie vorzubereiten. Diese AusbildungstherapeutInnen haben häufig keine Supervisionsausbildung, sondern beziehen ihre Kompetenz aus ihrer therapeutischen Erfahrung. Diese Erfahrungen sind jedoch nur mit Einschränkungen auf andere Beratungsfelder der Supervision übertragbar. 1989 wurde die „Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.“ (DGSv) als Fach- und Berufsverband deutscher Supervisoren/innen gegründet. Mit der Aufstellung von Aufnahme- und Anerkennungskriterien für die Supervisionsausbildung und mit ihrer Kontrolle bei den Ausbildungsstätten, die ihre Ausbildung auf freiwilliger Basis mit der DGSv abgestimmt haben, wurden erste Schritte zur Qualitätssicherung eingeführt.

Ihrem Selbstverständnis entsprechend nimmt die DGSv vor allem folgende Aufgaben wahr:

- Initiierung wissenschaftlicher Forschungen
- Professionalisierung von Supervision
- Veröffentlichung von Publikationen und Zeitschriften zur Supervision
- Standardisierung von Zugangsvoraussetzungen zu Supervisionsausbildungen und ihrer Durchführung
- Ausweitung der Arbeitsfelder von Supervision, ihrer Zielgruppen und Methoden

Im Jahre 1997 wurde die Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE) gegründet. Zur Zielsetzung dieses europäischen Dachverbandes, dem die DGSv als Gründungsmitglied angehört, gehört vor allem die Förderung der Kooperation zwischen den nationalen Verbänden für Supervision aus den europäischen Ländern, die Intensivierung der professionellen Zusammenarbeit und des Informationsaustausches zwischen den Mitgliedern nationaler Verbände für Supervision und die Verbreitung von Supervision und ihren Anwendungsformen in allen europäischen Ländern.

3.1.2 Berufsaussichten – Lage des Berufs am Arbeitsmarkt und vorhersehbare Entwicklungen

Fachkundige Autoren weisen darauf hin, dass im Kontext des Wandels der Arbeitswelt (vgl. z.B. den Sammelband von Fellermann/ Leppers (Hg.), *Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision*, Münster 2001, Votum) künftig der Beratungsbedarf zunehmen wird. Nefiodow sieht die soziale Kompetenz als immer bedeutsamere Schlüsselqualifikation für die wirtschaftliche Entwicklung. Insbesondere wird die Kompetenz zur Steuerung der vielfältigen und komplexer werdenden sozialen Prozesse bedeutsam. Supervision ist eines der wenigen theoriegebundenen, jahrzehntelang praktisch erprobten, evaluierten und qualitativ gesicherten Konzepte, welche die prozessbezogene Form der Beratung zu Fragen von Beruf und Arbeit für Einzelpersonen sowie Organisationen und Betriebe gewährleisten kann. Hierzu trägt insbesondere die berufsverbandlich gesicherte Qualität dieser Beratungsdienstleistung bei. Neben dieser etablierten professional community bildet sich eine größer werdende "scientific community", die auch aus wissenschaftlicher Sicht zur Fundierung des Konzeptes Supervision beiträgt.

Supervisor/innen werden angefragt von Einzelpersonen, Betrieben und Organisationen. Themen bei der Beratung einzelner Personen sind: Berufswegentscheidungen, Übernahme neuer beruflicher Funktionen, Sicherung übernommener beruflicher Rollen, Ausgestaltung von Führungstätigkeit und anspruchsvoller Expertentätigkeit gerade im Bereich sozialer Prozesse.

Beratungsthemen bei Anfragen von Organisationen und Betrieben können sein: Strukturveränderungen, Entwicklung neuer Angebote und Produkte, Kooperationsvorhaben mit anderen Organisationen, interkulturelle Fragestellungen, Sicherung der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität für bestehende Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Arbeitskulturen und -bedingungen. Auch wenn all diese Wandlungsprozesse nicht originär durch Supervision gesteuert und verantwortet werden, so müssen sie doch begleitet und gestützt werden.

Gerade in Bereichen und Branchen, die erst nach und nach ihren Bedarf an Beratung entdecken – Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen, Kliniken, Schulen, landwirtschaftliche Organisationen – wird in Kürze nicht mehr ohne prozessbezogene Beratung gearbeitet werden können, will man nicht auf Dauer Kooperations- und Kommunikationsprobleme hinnehmen. Der Bedarf ist da, die Nachfrage allerdings ist noch zu entwickeln. Hier liegt eine wesentliche Aufgabe für Supervisor/innen. Die Beratungserfordernisse nehmen ganz offensichtlich zu und müssen zukünftig mit qualifizierten Beratungskonzepten beantwortet werden. Hierzu gehört professionelles Auftreten der Berater, welches ihr know-how, ihre Kompetenz und ihr berufliches und fachliches Selbstverständnis sichtbar macht.

Die Berufsaussichten sind dann für Supervisor/innen gut, wenn sie diese Verantwortung für ihren eigenen Markt übernehmen und sich bei der Berufswahl entsprechend auch für ihre eigene berufliche Zukunft entscheiden. Qualifizierte Einzelberater, spezialisierte Sozietäten, fachlich oder branchenbezogen ausgerichtete Netzwerke, die ihre Vermarktung als Berater/innen selbst in die Hand nehmen, haben Zukunft. Es zeigt sich dabei besonders, dass die behutsame Entwicklung des eigenen Beratungsunternehmens – oftmals verbunden mit anderen selbständigen Dienstleistungsangeboten oder mit einer nicht selbständigen Teilzeitarbeit – hierbei langfristig Erfolg hat.

Bereits heute, insbesondere aber mittelfristig wird die Situation auf dem Arbeitsmarkt für Berater/innen dann günstig verlaufen, wenn sie sich nicht kurzfristigen, scheinbar konzeptionell fundierten Modeerscheinungen anpassen, sondern ein fundiertes, auch über eine Zugehörigkeit zu Berufsverbänden gesichertes Qualitätsangebot formen.

Supervisoren/innen gewinnen den Kunden mit dem Angebot einer „Beratung vor der Beratung“ im Sinne einer Lotsenfunktion im unübersichtlichen Beratungsmarkt und einer soliden Spezialisierung auf bestimmte Konzepte und Anwendungsfelder. Organisationen erwarten Organisationen als Berater/innen für spezielle nutzen- und ergebnisorientierte Aufgaben.

Insgesamt sind die Berufsaussichten unter den oben genannten Bedingungen als gut einzuschätzen. Auch die Nachfragesituation bei den über 3.300 Mitgliedern des Berufs- und Fachverbandes Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. bestätigt dies. Die Beendigung der beruflichen Tätigkeit als Berater/in aus ökonomischen Gründen kommt ausgesprochen selten vor, im Gegenteil hält die Nachfrage nach qualifizierter Ausbildung und die Nachfrage nach einer entsprechenden Verbandsmitgliedschaft an.

3.2. Einkommensverhältnisse und Marktsituation

Die Nachfrage nach Supervision im Bereich sogenannter non-profit-Organisationen ist konstant, profit-Organisationen, aber auch Stiftungen, Verwaltungen u.ä. erhöhen ihre Ausgaben für Beratung und Supervision. Die Finanzierung von Supervision erfolgt in der Regel über die Kund/innen selbst. In einigen Fällen zahlen Dritte die

entsprechenden Kosten (Fördermittel). Gelegentlich sind gesetzliche (z.B. KJHG) oder betriebliche Verpflichtungen (Arbeitsverträge u.ä.) Grundlage für die Finanzierung von Supervision.

Die zu erzielenden Honorare pro Stunde variieren je nach Kunde, Branche, Bedeutung des Auftrages, Kompetenz und Reputation der/ des Berater/in. In Deutschland praktizieren ca. 1.800 Supervisoren/innen komplett auf der Basis selbständiger Tätigkeit. Weitere ca. 5.000 Supervisor/innen üben die selbständige Tätigkeit als Supervisor/in neben einer anderen beruflichen Tätigkeit aus. Wenige arbeiten als angestellte Supervisor/innen (z.B. im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung) innerhalb von Betrieben, Verbänden oder Körperschaften.

4. Literatur

4.1 Einführende Literatur

Allgemeines:

Belardi, Nando: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Paderborn, 1992

Belardi, Nando: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg, 1996

Buchinger, Kurt: Die Zukunft der Supervision. Die Zukunft der Arbeit. Aspekte eines neuen ‚Berufs‘. Carl-Auer-Systeme-Verlag, 1999

Feltham, Colin / Dryden, Windy: Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2002

Fürstenau, Peter: Psychoanalytisch verstehen. Systemisch denken. Suggestiv intervenieren. Klett-Cotta, Stuttgart 2001

Möller, Heidi: Was ist gute Supervision? Grundlagen, Merkmale, Methoden. Klett-Cotta, Stuttgart 2001

Supervisionsverfahren:

Psychoanalytischer Ansatz

Oberhoff, Bernd: Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision, Theorie und Praxis, Daedalus Verlag, Münster, 2000

Gruppendynamischer Ansatz

Schattenhofer, Karl / Weigand, Wolfgang (Hg.): Die Dynamik der Selbststeuerung, Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/ Wiesbaden 1998

Systemischer Ansatz

Brandau, Hannes: Supervision aus systemischer Sicht, Otto Müller Verlag, Salzburg 1996

Kersting, Heinz / Neumann-Wirsig, Heidi (Hg.): In Aktion: systemische Organisationsentwicklung und Supervision, Wiss. Verlag des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen 2000

Humanistischer Ansatz

Lumma, Klaus: Counseling. Theorie und Praxis der Beratungspädagogik. Zur Neuorientierung pädagogisch-therapeutischer Interventionen in Bildung & Beratung. 15 Praxisfeld-Studien. IHP Bücherdienst, Institut für Humanistische Psychologie, Eschweiler 1999

Personenzentrierter Ansatz

Straumann, Ursula E. / Schrödter, Wolfgang (Hg.): Verstehen und Gestalten – Beratung und Supervision im Gespräch, GWG-Verlag, Köln 1998

Psychodramatischer Ansatz

Buer, Ferdinand: Praxis der psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Leske und Budrich, Opladen 2001

Themenzentrierte Interaktion

Hahn, Karin / Schraut, Marianne u.a. (Hg.): Themenzentrierte Supervision, Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz 1998

Integrativer Ansatz

Petzold, Hilarion G.: Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis, Ein Handbuch. Junfermann, Paderborn 1998

Schreyögg, Astrid: Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Junfermann, Paderborn 2000

Schreyögg, Astrid: Supervision, Didaktik und Evaluation. Integrative Supervision in der Praxis. Junfermann, Paderborn 1994

Supervisionsformen:

Einzel-supervision

Lohmann, Bettina: Effiziente Supervision. Praxisorientierter Leitfaden für Einzel- und Gruppensupervision. Schneider Verlag, Baltm. 2001

Gruppensupervision

Gaertner, Adrian: Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. edition diskord, Tübingen 1999

Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Springer Verlag, 1997

Teamsupervision

Becker, Hansjörg: Psychoanalytische Teamsupervision. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1994

Graf-Deserno, Susanne / Deserno, Heinrich: Entwicklungschancen in der Institution. Psychoanalytische Teamsupervision. Fischer Taschenbuch-Verlag, Frankfurt/ M. 1998

Pühl, Harald: Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1998

Coaching

Fallner, Heinrich / Pohl, Michael: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Leske und Budrich, Opladen 2001

Schreyögg, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus, Frankfurt/ M., New York 1995, 2. Aufl. 1996, Nachdruck 1997

Organisationsentwicklung

Buchinger, Kurt: Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Carl-Auer-Systeme-Verlag, 1997

Fatzer, Gerhard / Rappe-Giesecke, Kornelia / Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Edition Humanistische Psychologie, Köln 1999

Fatzer, Gerhard: Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Edition Humanistische Psychologie, Köln 1996

Lohmer, Mathias (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Klett-Cotta, Stuttgart 2000

Lorenzen, Ilona / Vogel, Hans Christoph (Hg.): Werkbuch für OrganisationsEntwicklung. Wiss. Verlag des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen 1999

Trebesch, Karsten: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta, Stuttgart 2000

Vogel, Hans-Christoph u.a.: Werkbuch für Organisationsberater – Texte und Übungen. Wiss. Verlag des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen 1994

Handwerkliches / Methoden

Brandau, Hannes / Schuers, Wolfgang: Spiel- und Übungsbuch zur Supervision. Otto Müller Verlag, Salzburg 1995

Büchler-Schäfer, Brigitte / Fritz, Jürgen: Leitmotiv und Gruppe. Theorien – Analysen – Methoden zu Teamarbeit und Supervision. Matthias Grünewald Verlag, Mainz 2001 (noch nicht erschienen)

John, Renate: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Symbole in der Supervision und Beratungsarbeit. Ursel Busch Fachverlag, Hille 1995

Richter, Kurt F. / Fallner, Heinrich: Kreative Medien in der Supervision und psychosozialen Beratung. Ursel Busch Fachverlag, Hille 1993

Supervisionsfelder

Psychiatrie

Eck, Dietrich (Hg.): Supervision in der Psychiatrie, Psychiatrie-Verlag, Bonn 1998

Pflege / Gesundheitswesen

Barde, Benjamin / Mattke, Dankwart: Therapeutische Teams. Theorie – Empirie – Klinik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1993

Bensch-Venner, Ingo / Hofmann, Bernhard: Pflge-thema: Supervision – Chancen und Wege. Informationen und Empfehlungen. Thieme Verlag, Stuttgart 1999

Regouin, Willemine: Supervision. Praxishandbuch für Pflege- und Gesundheitsberufe. Urban & Fischer, München 1999

4.2 Schriftenreihen

Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., erscheint beim Votum-Verlag Münster.

Bisher sind in dieser Reihe erschienen

Stefan Busse / Jörg Fellermann (Hg.), *Gemeinsam in der Differenz – Supervision im Osten*, Votum Verlag, Münster 1998

Berker, Peter / Buer, Ferdinand (Hg.), *Praxisnahe Supervisionsforschung, Felder – Designs – Ergebnisse*, Votum Verlag, Münster 1998

Buer, Ferdinand, *Lehrbuch der Supervision*, Votum Verlag, Münster 1999

Kühl, Wolfgang, *Qualitätsentwicklung durch Supervision*, Votum Verlag, Münster 1999

Oberhoff, Bernd / Beumer, Ullrich (Hg.), *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*, Votum Verlag, Münster 2001

Fellermann, Jörg / Leppers, Manfred, *Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision*, Votum Verlag Münster 2001

4.3 Fachzeitschriften

supervision – Mensch, Arbeit, Organisation. Hg.: Peter Berker u.a., Beltz Verlag, Weinheim

Forum Supervision, Hg. Gerhard Leuschner/ Gerhard Wittenberger, Fachhochschulverlag, Frankfurt am Main

OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Hg.: Astrid Schreyögg u.a., Leske und Budrich, Leverkusen

Freie Assoziation, Zeitschrift für Psychoanalyse – Kultur – Organisation – Supervision, Hg.: Ullrich Beumer u.a., Psychosozial-Verlag, Gießen

4.4 Lexikonartikel und Handbücher

Fachlexikon Soziale Arbeit, hg. vom Verlag des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, Frankfurt/M.

Fatzer, Gerhard: *Supervision und Beratung. Ein Handbuch*. Edition Humanistische Psychologie, Köln 2000

Pühl, Harald (Hg.), *Handbuch der Supervision, Band 2*, 2. Auflage, Ed. Marhold im Wiss.-Verl. Spiess, Berlin 2000

Pühl, Harald (Hg.): *Supervision und Organisationsentwicklung, Handbuch 3*, Leske und Budrich, 2. Aufl. 2000