



## Bilder von Supervision: Das Eruiieren der Wirklichkeit hinter dem Begriff

**Begriffe sind individuelle oder kollektive Konstruktionen, Sprache transportiert Begriffe. Hinter den Begriffen stehen Vorstellungen, Bilder, Erfahrungen, Szenen. Vielleicht lassen sich durch einen bildhaften und metaphorischen Zugang zum Begriff «Supervision» Verständnisse und Missverständnisse besser erklären, vielleicht erscheint dann die Differenz von Konzepten hinter den Begriffen deutlicher, vielleicht zeigen sich dadurch Konturen und Perspektiven des Handlungsfeldes Supervision.**

Beim Begriff Supervision kommen mir jetzt noch immer Bilder meiner Wochenend-Arbeit während meines Studiums am Flughafen Zürich als so genannter «Rampier» in den Sinn: Der Supervisor («siuperwaisör» ausgesprochen) war der wichtigste Mann bei uns Ein- und Ausladenden, er gab jeweils dem Piloten das definitive Zeichen für den Start. Irgendwie hindert dieser Umstand mich seither manchmal daran, mich «Supervisor» zu nennen, manchmal passt es jedoch auch: Das definitive Startsignal geben zu können, ist schliesslich eine schöne Aufgabe. Supervisorinnen gabs da übrigens nicht.

Als ich viel später ein Call Center beriet und mich beim Erstkontakt als Supervisor vorstellte, sagte mir mein Gegenüber, er sei auch so einer, eben ein Call Center Supervisor (Vorgesetzter der Call Center Agents);

die folgende Klärung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten des Begriffsverständnisses dauerte eine Weile. Unterdessen gibt es übrigens schon einige Ausbildungen zum Call Center Supervisor.

### **Bärtige Supervisoren in Sandalen**

An einer Hochschule für Wirtschaft fragte ich letztthin Studierende während einer Lehrveranstaltung zum Thema Beratung, was ihnen beim Begriff «Supervision» als Beratungsform in den Sinn käme. Die Antworten: Als Gruppe im Kreis sitzen, ziellos über Persönliches sprechen, einen «Seelenstriptease» machen; bärtige Supervisoren mit Sandalen, Supervisorinnen mit langen Röcken und grossen farbigen Halstüchern; ich solle doch mal an der Hochschule für Sozialarbeit nachfragen, das gäbe es dort.

Ich war darob nicht gerade entsetzt, jedoch überrascht über die Klarheit und die «Schnelligkeit» dieses nicht gerade schmeichelhaften Bildes.

Selbstverständlich gäbe es ähnliche Geschichten zu «Coaching» zu erzählen, zu «Beratung» überhaupt. Im Bereich der Unternehmensberatung zum Beispiel herrscht im öffentlichen Diskurs schon beinahe eine gewisse Skandalisierungsfreude – was sich an Unmengen von Berater-Witzen oder Klischeesammlungen zeigt (vgl. zum Beispiel die «Klingelanlage im Beraterhochhaus», in Neuberger 2002, S. 136).

Das Berufsbild des Beraters/der Beraterin weist – genauso wie die wachsende Anzahl von Formen und Methoden – unklare Konturen auf. Stellen sich die einen Berater/innen als ältere weise Wissende vor, werden andernorts über-30-Jährige schon als «senior consultants» bezeichnet.

### **Szenen hinter den Begriffen**

Erschrecken Sie nicht, wir möchten an dieser Stelle keinen neuen Vergleich zwischen den Handlungsformen «Supervision» und «Coaching» anstellen, keine theoretische Begriffsklärung vornehmen – dies wird gegenwärtig in genügendem Masse getan (gute Definitionen finden Sie auf der Website des BSO: [www.bso.ch](http://www.bso.ch)).

Uns interessieren die Bilder, welche Begriffe evokieren, Geschichten und Szenen, welche hinter den Be-

---

**«Supervisoren sind ältere Männer mit Wollpullovern; Supervisorinnen sind eher unscheinbare Frauen mit kurzen Haaren und dezenter Kleidung. Beide können aussergewöhnlich gut zuhören.»**

---

griffen liegen und gelegentlich beträchtliche Missverständnisse erzeugen. Uns interessieren Spannungen zwischen Bildern/Vorstellungen von Kunden und Professionellen.

Sprache lässt sich als ein zentrales Medium für Wirklichkeitskonstruktion begreifen, Beratungshandeln als soziale Konstruktion. Menschen bilden Phänomene nicht einfach (sprachlich) ab, sie interpretieren sie auf der Grundlage von Perspektiven, Konzepten und Interessen.

Im gesellschaftlichen Diskurs einigen wir uns auf Sichtweisen und Begriffe, kollektive Konstruktions- und Wahrnehmungsmuster werden uns mit der (kulturell kompatiblen) Sprache vermittelt. Sprache definiert schliesslich sozial legitimierte Handlungsmuster und gibt diesen einen Namen/einen Begriff – wie «Beratung» oder «Supervision». Damit wird durch eine gemeinsame Sprache kollektive «Objektivität», eine Art von typisierter Praxis (vgl. Müller et al 2006, S. 65) geschaffen.

Begriffe sind dabei immer kulturelle Übereinkünfte und bilden das Gerüst einer (vorläufig) gemeinsamen Sprache. Diese kann nun eben zum Beispiel (feldspezifische) Kundensprache oder Expertensprache sein.

Habitualisierte Vorstellungsmuster wiederum lassen sich durch Sprachbilder – so genannte Metaphern – sichtbar machen.

Metaphern sind «vorbegrifflich» entstandene Bilder, welche immer mit subjektiv erlebten Erfahrungen zusammenhängen. Bilder, Allegorien und Symbole sind Übersetzungen für das, wofür sie stehen. Metaphern sagen somit über einen bild- und symbolhaften Zugang sozusagen das eine durch das andere.

Bilder und Metaphern werden also nicht zufällig verwendet, sondern sind durch konsistente und kohärente kulturelle Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster geleitet, wie die beiden Forscher Lakoff und Johnson nachweisen (vgl. Lakoff, Johnson 2004).<sup>1</sup>

### Klischierte, eingefrorene Bilder

Der Call Center Supervisor verfügt somit über einen in seinem kulturellen Rahmen «normalen» Supervisionsbegriff, welchen er mit viel Erfahrung und Erlebnissen verbinden kann, das Denkmuster «meiner» Supervision ist ihm nicht vertraut. Die Studierenden der Hoch-

schule für Wirtschaft hingegen reproduzieren in ihrer Sprache kulturell übliche klischierte «eingefrorene» Bilder von Supervision, welche wahrscheinlich irgendwo und irgendwann auch auf Erfahrungen mit der «anderen» Berufswelt beruhen. Bei notwendigen Kooperationen zwischen diesen unterschiedlichen Berufswelten müssten solche Bilder «korrigiert» werden – selbstverständlich nur, wenn die neu erlebte Realität diese Bildmodifikation zulässt ...

Das Handlungsfeld «Supervision» und sein aktuell schillernder Begriff eignen sich aus folgenden Gründen für eine Metapheranalyse:

Historisch gesehen entwickelte sich das Handlungsfeld Supervision sukzessive von der psychotherapeutisch orientierten Dialogik über gruppenorientierte Settings hin zu organisationaler Sichtweise – ein eindrücklicher Kontext- und Trendwechsel, welcher den Begriff und die divergierenden «Begriffshüter» wohl arg strapazierte.<sup>2</sup>

### Wenig auf Organisationen fokussiert

Offensichtlich pendelt der Fokus von Beratung auch in einer zeitlichen Dimension zwischen Person und Organisation, die Supervision war und ist dabei unwidersprochen immer eher wenig organisational orientiert (von «Organisationssupervision» war zum Beispiel nie die Rede).

Das babylonische Sprachgewirr ist natürlich noch um einiges komplexer: Aus der Organisationsentwicklung entwickelte sich die Teamentwicklung, welche nun ungefragt neben der Teamsupervision sitzt, aus dem Coaching wiederum wächst das Teamcoaching oder etwa das Projektcoaching.

Wahrscheinlich verstehen Kunden sogar unter denselben Begriffen Verschiedenes.

Wirkungsuntersuchungen und Definierungen werden eher bei neuen Handlungsfeldern und Begriffen (wie eben beim «Coaching») zu deren Legitimierung unternommen, die aktuelle Literatur spricht darüber Bände, dies macht nun die «alte» Supervision für eine Analyse durchaus wieder attraktiv.

Wir kennen alle die Diskussion, in welchen Berufsfeldern was genau unter «Supervision» verstanden wird und wo wir Beratende uns erklären müssen.

Ganze Bildergalerien tun sich hier auf: Von der verwinkelten psychotherapeutischen Ecke über die

«Leerlauf»-Runde bis zu der angeregten gemeinsamen Problemlösung (siehe auch Kundenbilder, S. 6/7).

### Erarbeiten einer gemeinsamen Sprache

Wir nehmen an, dass sich durch die oben genannten Trends und Entwicklungen die Vorstellungen pluralisieren und die gemeinsame Sprache zwischen Beratungspersonen und Klientensystemen immer mehr «erarbeitet» werden muss. Die Unterschiede des Verständnisses werden sich dabei nicht nur – wie häufig moniert – zwischen Profit- und Nonprofitfeldern oder zwischen Beratern und Kunden/Klienten zeigen, sondern auch zwischen Beratern (verschiedener Schulen und Generationen) selbst.

Wohlverstanden, es geht hier weder um die Ehrenrettung eines Begriffes (oder gar des damit gemeinten Handlungsfeldes) noch um dessen Dekonstruktion oder gar Demontierung, auch nicht um Begriffsklaubei; eher um das Eruiere der Wirklichkeit hinter den Begriffen. Wir erachten übrigens die konstatierte Begriffsunklarheit durchaus als Chance: Je unklarer Begriffe gesetzt werden, je missverständlicher sie sind, desto schärfer müssen Handlungsweisen und Situationen beschrieben werden, desto mehr Erklärung durch Beispiele, Geschichten und Analogien benötigt es.

Wenn hinter den Begriffen sich stets wandelnde Bilder und Metaphern stehen, hinter diesen wiederum Situationen, Geschichten und Praxis, möchten wir ganz einfach mehr darüber wissen, was denn spezifische Handlungsträger genau unter «Supervision» verstehen und auf Grund dieser Analyse Schlüsse für die Begriffsstrategien, die Sprachverwendung von Beratern ziehen.

Vielleicht eröffnet sich mit diesem Zugang die Möglichkeit, sich wandelndes kollektives, auf Erfahrungen beruhendes Wissen in aller Breite und Ambivalenz ein wenig transparenter zu machen, um dadurch auf unerwartete neue Fragen zu stossen.

Nun sind wir gespannt und hoffen, Sie seien es auch.

Gerit Thomann

## «Supervisoren tragen

meistens Stiefel und haben

tiefe, angenehme Stimmen.»

### Literaturhinweise:

Lakoff, G., Johson, M.: *Leben in Metaphern – Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*, Heidelberg 2004, 4. Auflage.

Müller, W. R., Nagel, E., Zirkler, M.: *Organisationsberatung – Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen*, Wiesbaden 2006.

Neuberger, O.: *Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung*, in: Mohe, M. et al: (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*, Stuttgart 2002, S. 135–161.

Schreyögg, Astrid: «Teamsupervision» – ein Mythos? In: *Organisationsberatung, Supervision Coaching*, Jahrgang 10 3/2003, Leverkusen.

<sup>1</sup> Die Metaphertheorie der kognitiven Linguistik spricht von einer Homologie des Denkens und Sprechens (Lakoff/Johnson 2004), Lakoff und Johnson erklären, dass das Denken durch ein System von Konzepten strukturiert ist, welche weitgehend metaphorisch angelegt sind. Metaphern strukturieren aber auch selbst wiederum die Wahrnehmung, das Erleben und das Handeln; sie treten nicht vereinzelt auf, sondern bilden rekonstruierbare Konzepte, welche immer ein Aufeinandertreffen von Individuum und Gesellschaft beinhalten. Im spezifischen Metapherngebrauch einer Person bilden sich kultur- und subkulturspezifische Eigenheiten ab, welche aus einem spezifischen Erfahrungs- und Handlungskontext heraus entstanden sind.

<sup>2</sup> Das gegenwärtige Verfahren der Titelanerkennung «Coaching» zeigt auf, dass auch der BSO (welcher 1976 noch als «Berufsverband für Supervision und Praxisberatung» gegründet worden war, im Jahre 1995 den Begriff «Organisationsberatung», 2004 auch das «Coaching» als drittes Berufsbild dazu nahm) sich den aktuellen Gegebenheiten und Trends auch sprachlich und begrifflich anpassen muss(te). Sprache und Begriffe entwickeln und verändern sich mit dem Tun, mit der Praxis, hinken sozusagen der Realität immer hinterher. Damit verändert sich auch das Bild des Verbandes selbst.

«Supervisorinnen sind gross und schlank. Eher Typ «Seide-Wolle-Bast», als chic und Deux-pièces. Supervisoren hingegen sind un-schlank, auch eher aus der alternativen Ecke, sind schlecht angezogen, aber gut gepflegt.»

33 der Redaktion bekannte Personen wurden im Juli 2008 mit zwei Fragen (siehe Editorial) per Mail kontaktiert – mit der Bitte um schnelle Antwort; alle Antworten trafen innerhalb von zwei Tagen ein.

Bei den Befragten handelt es sich nicht um Kunden der Fragenden, sondern um Bekannte aus verschiedenen Berufsfeldern, von welchen angenommen werden konnte, dass sie den Beratungsbe- griff «Supervision» mehr oder weniger kennen sowie über Erfahrungen als Kunde/Kundin verfügen.

Jeweils am Schluss der Aussagen ist entweder die Berufsbezeichnung oder die Funktion der Antwor- ter/innen – je nach Wunsch – genannt. Ein «Bündel» von Aussagen wurde spontan von einem gan- zen Team zurückgemeldet.

Die Befragung ist nicht repräsentativ; trotzdem liessen sich die Aussagen zu der ersten Frage kate- gorisieren (6 Kategorien, siehe ganz unten). Die Aussagen waren Grundlage für die Interviews mit Expert/Innen auf den folgenden Seiten.

## Welches Bild oder welche Szene fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Wort «Supervision» hören?

Das Suchen und Forschen nach den Ausdrücken (meist Worten), die der zu ergründenden Thematik (meist Problematik) angemessen zu begegnen scheinen. Die supervidierende Person schafft es durch ihre freundliche warme Art bei gleichzeitig bewusster Distanzwahrung eine Irritation herbeizuführen, die eine ungewohnte Perspektive auf die Thematik öffnet und so im besten Falle Schuppen von den Augen fallen lässt.  
*(Sonderpädagogin)*

Ich sehe einen Glaskasten, in welchem ein Mann sitzt und von dort aus einen Büroraum mit rund sechs Personen überwacht.  
*(Ausbildnerin)*

Erklärungen eines Kurators, die den Zugang zu einem geheimnisvollen Kunstwerk eröffnen.  
*(Oberarzt, Jugendpsychiater)*

Der Contest d'Eurovision – wegen «vision».  
*(Ökonom)*

Adler, Helikopter, Fluglotseturm.  
*(Physiker, Bereichsleiter)*

Zielsicher von aussen wacherüttelt werden.  
*(Schulleiterin)*

«Gschpürschmi-häschmi»-Nabelschau.  
*(Grafiker)*

Ich denke an langweilige Stunden, die ich zusammen mit einem früheren Team verbracht habe: Diskussionen, in denen Misstrauen der einen gegenüber andern auf die Supervisorin schwappten. Zu viele Leute, die gemeinsam weiter kommen wollen (sagen sie), aber eigentlich nur je ihre Position verteidigen möchten.  
*(Leiterin einer Weiterbildungsinstitution)*

Ich sehe so einen Drehring auf einem Spielplatz und wenn man ganz schnell dreht, wird einem schwindlig.  
*(Direktorin, Evaluatorin)*

Das ist professionelle Beratung und Unterstützung im Zusammenhang mit schwierigen beruflichen Situationen. Es tauchen bei mir Bilder wie Burn-out, Depression, Überforderung im beruflichen Alltag, Überforderung bei Führungsaufgaben auf.  
*(Administrationsleiter)*

Ich denke an langfädige und stockende Sitzungen, die gelegentlich auch zum Haifischbecken werden können.  
*(Marketingleiter im Dienstleistungsbereich)*

Eine Person, die still und stumm im Hintergrund sitzt und mich bei der Arbeit beobachtet.  
*(Journalistin)*

Eine Sonneneinstrahlung von oben.  
*(Historikerin)*

Ein grosser Vogel (Adler) schwebt über der Gruppe und hat den Überblick.  
*(Familienfrau und Pflegefachfrau für alte Menschen)*

- Supervision hat mit Visionen zu tun, die dann nie erreicht oder verworfen werden.
- Vielschichtige, unlösbare Probleme, die zu spät angegangen werden, im Sinne: «Der Supervisor wird's schon richten».
- Viel Reden, ohne sichtbare Ergebnisse.
  - «Supi, was bringt's?» ...
  - Ein Stierkampf.
  - Schnelle Lösungsvorschläge.
- Jemand sitzt auf dem Stuhl, hört zu und gibt nach dem Erzählen seine «analysierenden, gescheiterten» Gedanken zum Besten.
  - Supervision ist wie ein langer, langsamer Fluss: Nichts geht schnell und die Mündung ins Meer ist immer weit, nicht sichtbar.
- Supervision ist immer sitzend, viele Stühle – manchmal auch Tische, eine «träge Runde».
  - «Eine stumme Runde» oder eine «Spiegelrunde».
  - Kinder, die im Streit miteinander sind und dann zu «Mami/Papi» springen, damit diese/r den Streit schlichtet.
  - Eine Expedition – viel Vorbereitung, viel Arbeit, viel Schweiß, viele Widerstände, viele Unbekannte, nicht sicher sein, ob das Ziel je erreicht wird.

*Gesammelte Assoziationen eines Teams (in einem Spital)*

Eine Mutter mit Kind.  
*(Ingenieur)*

Ich denke an Sitzungen bei einer Kinesiologin: An einen Ort, an dem ich Unsicherheiten thematisieren kann und einen Aussenblick auf subjektiv erzählte Situationen erhalte.  
*(Mittelschullehrerin)*

Mit dem Besen auch in nicht gut sichtbaren Ecken kehrend, manchmal zu viel Staub aufwirbelnd.  
*(Studiengangleiterin an einer Fachhochschule)*

Die für mich immer noch schönste Supervisionserinnerung ist eine offene Runde – bequeme Stühle ohne Tisch – und als Supervisor ein älterer Mann, sehr fachkompetent, menschlich überzeugend und beeindruckend weise.  
*(Psychologin, Leiterin einer Höheren Fachschule)*

Eine Gesprächsrunde bei der ein Stein weitergereicht und dabei die Befindlichkeit geäussert wird. Aber auch: Eine bewegte, angeregte Runde, die sich einer Fragestellung widmet und während dieser Sequenz den Alltag und die Aussenwelt ausblenden kann.  
*(Schulleiter)*

### Kategorien und Quantität (Antworten 1. Frage)

Kategorie «Nullsummenspiel-Ineffizienz» (9 Aussagen); Kategorie «Orientierung/Steuerung von aussen (Distanz, Überblick, Hintergrund, Überwachung)» (5); Kategorie «Die Supervisionsfachperson als Lösungsbringer» (5); Kategorie «Familiensystem (von Gemütlichkeit bis Abhängigkeit)» (4); Kategorie «Ort von Kampf und Verletzlichkeit» (4); Kategorie «Austauschsystem in Runden» (3); Kategorie «Arbeit an Problemlösung» (3).