



Einführung in die systemische Supervision

Referentinnen: Johanna Winter, Marie-Sophie von Stetten, Leonie Mack

Die systemische Perspektive im Beratungsgespräch
Dr. Schrödter - 6.6.2019



Gliederung

1. Was ist Supervision?
2. Was ist systemische Supervision?
- 3.
4. Der systemische Supervisionsprozess
5. Das Supervisionserstgespräch
6. Methoden systemischer Supervision:
 - a. Hypothesenbilden
 - b. Zirkuläres Fragen
 - c. Allparteilichkeit
 - d. Arbeiten mit Metaphern



Supervision - Eine Annäherung

“Supervision ist ein Weiterbildungs-, Beratungs- & Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge, in dem sich SupervisorInnen (prof. BeraterInnen) und SupervisandInnen (prof. Ratsuchende) begegnen.” (Ebbecke-Nohlen, 2017, S.11)

- aus den USA: “supervisor” -> Inspektion
- früher: Sozialarbeit: Doppelfunktion “Kontrolle” & “Hilfestellung”; interne Analyse
- heute: eigene Profession; übergeordnetere Ziele
- Zunahme an Bedarf

Ziele von Supervision

Verbesserung des Wissens über soziale und institutionelle Rahmenbedingungen für das berufliche Handeln

Erweiterung/Vertiefung der sozialen Handlungskompetenz und der praktischen Fertigkeiten

Erweiterung/Vertiefung persönlicher Erkenntnisse über eigene Möglichkeiten und Grenzen, über Einstellungen und Werthaltungen

Veränderungen des eigenen Verhaltens

Multiplikation des erlernten beruflichen Know-how



Abgrenzung von Psychotherapie & Beratung

Psychotherapie	Organisationsberatung	Coaching
<ul style="list-style-type: none">- prof. Helferbeziehung- ähnliche Methoden	<ul style="list-style-type: none">- Fokus auf Beruf- ähnliche Methoden	<ul style="list-style-type: none">- ähnliche Methoden
<ul style="list-style-type: none">- fehlende Orientierung am Krankheitsbild- Fokus auf Beruf	<ul style="list-style-type: none">- längerfristig geplant- für nachhaltige Veränderungen in Institution- mehr als ein Berater	<ul style="list-style-type: none">- v. a. für Führungskräfte- soll Führungskräfte stärken

Formen & Settings

- Einzelsupervision
- Gruppensupervision
- Fallsupervision
- Teamsupervision
- Leitungssupervision
- Interne Supervision
- Intervision
- Selbstsupervision



Was ist systemische Supervision?

“Systemische Supervision ist eine lösungsorientierte Beratungsform für Personen & Institutionen, die ressourcenorientiert professionelle Zusammenhänge thematisiert.”
(Ebbecke-Nohlen, 2017, S. 24)

- Theorie aus Systemtheorie, v.a. Konstruktivismus
- Metaebene: Durch Einnehmen der Außenperspektive mehr Distanz ermöglichen
- Problembeschreibungen aus anderem Blickwinkel sehen



Praxisnahe Supervision

- Ressourcenorientierung
- Perspektivenwechsel
- prof. Zusammenhänge & Handlungsmöglichkeiten
- Selbsthilfe
- Betrachtung von Interaktionsprozessen



Funktionen von systemischer Supervision

Veränderungsrelevante Informationen vermitteln

- Selbstreflexion im Arbeitskontext
- Kompetenzsteigerung im Erkennen von Beziehungsmustern
- Verbesserung der Konfliktfähigkeit
- Einschätzung der Selbstwirksamkeit
- Erhaltung der Gesundheit
- Herstellung von Transparenz
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Motivierung der MitarbeiterInnen



Konzeptionelle Grundlagen & Haltungen

- viele Hypothesen erstellen und offenhalten
- Kontexte und Subjektivität betrachten

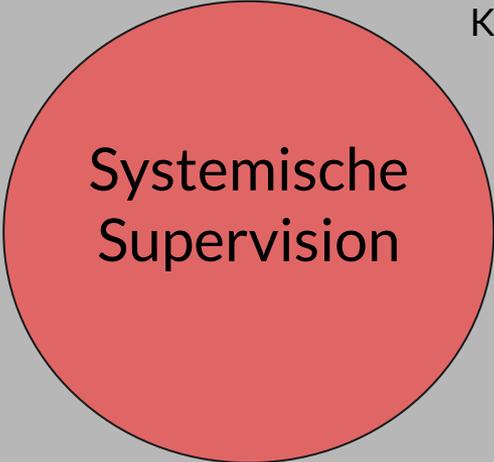
SupervisorIn:

- Allparteilichkeit
- Respekt gegenüber Personen
- Respektlosigkeit gegenüber Ideen
- kein Experte für Inhalt; nur Kommunikation
- keine Handlungsanweisungen
- kein richtig oder falsch



Theoretische und metatheoretische Wurzeln

In diesem Teil: Ansätze aus der Theorie und deren Praxisrelevanz



Ökologie des Geistes

Kybernetik erster
Ordnung

Autopoiesistheorie

Kommunikationstheorie

Radikaler
Konstruktivismus

Systemtheorie

Konstruktivismus

Allgemeine
Systemtheorie

Chaostheorie

Der soziale
Konstruktivismus

Theorie sozialer
Systeme

Kybernetik
zweiter Ordnung

Differenztheorie



1.) Systemtheorie

a - Die Kybernetik erster Ordnung (Theorie)

- “Lehre von der **Regelung und Steuerung** komplexer technischer, sich selbst regelnder Systeme” (Ebbecke-Nohlen 2009, S. 36)
- Grundfragen: Erhaltung des Gleichgewichts; Veränderung in Systemen
 - ↳ Angleichung Ist-Zustand an Soll-Zustand durch negatives Feedback



1.) Systemtheorie

a - Die Kybernetik erster Ordnung (Praxisbezug in der Systemtheorie)

- Analyse der Strukturen und Funktionen von Systemen → **Steuerbarkeit von Systemen**
- Regulationsprozesse in der Organisations- und Politikberatung



1.) Systemtheorie

b - Die allgemeine Systemtheorie (Theorie)

- “... begreift jeden lebenden Organismus als ein offenes System, das im Fließgleichgewicht mit seiner Umwelt steht und infolgedessen die Menge der ihm zugeführten Energie in gleichem Ausmaß wieder abgibt.” (Ebbecke-Nohlen 2009, S. 36)
- Einführung des Systembegriffs:
 - Systeme = gedankliche Konstrukte
 - Betrachtung von Elementen und deren Verhältnissen als Einheit
 - Unterscheidung zwischen Systemen und deren Umwelt (System-Umwelt-Differenz)



1.) Systemtheorie

b - Die allgemeine Systemtheorie (Theorie)

- Untersuchung der Systeme in Bezug auf
 - I - ihren strukturellen Aufbau und
 - II - ihre Funktionen
 - NEU:
 - Benennung gemeinsamer Gesetzmäßigkeiten physikalischer, biologischer und gesellschaftlicher Phänomene
 - Vergleichbarkeit von Systemen in Bezug auf ihre Organisation
- Verzicht einer Bezugnahme auf lineare Kausalitäten



1.) Systemtheorie

b - Die allgemeine Systemtheorie (Praxisbezug)

- interessante Organisationsprinzipien
- für institutionelle Systeme: Strukturen und deren Funktionen analysieren → systemtypische Regeln benennen und reflektieren → Möglichkeit für SupervisandInnen, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, neue Gefühle/Einstellungen zu entwickeln und eigenes Verhalten zu modifizieren



1.) Systemtheorie

c - Die Ökologie des Geistes (Theorie)

- reduktionistisches Denken der Naturwissenschaft (nur Materie ist erforschbar)

vs.

- Erkenntnistheorie als unteilbare, integrierte Metawissenschaft (Wissenschaft des Geistes)



1.) Systemtheorie

c - Die Ökologie des Geistes (Theorie)

- Position gegenüber der Kybernetik: Suche nach verbindenden Mustern und Formen über alle wissenschaftlichen Fachbereiche hinweg



1.) Systemtheorie

c - Die Ökologie des Geistes (Theorie)

- grundlegende Operation für Wahrnehmung: Unterscheidung
- Wort für einen Gegenstand ist nicht der Gegenstand selbst
- Beschreibung typischer familiärer Kommunikationsmuster → neues Verständnis der “Geisteskrankheiten”
- Entstehung von Konflikten aus symmetrischen und komplementären Interaktionsmustern in alltäglicher Kommunikation → mit Hilfe der Musterperspektive erkennen und auflösen



1.) Systemtheorie

c - Die Ökologie des Geistes (Praxisbezug)

- Ableitung der zentralen Funktion von systemischer Supervision (Metafunktion):
“einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht” → gelungene Supervision =
 - I) SupervisandIn findet passende Lösungen für die Fragestellung
 - II) Lösungen sind anders/neu in Bezug auf die eigene Gedanken- und Gefühlswelt → ermöglichen andere Haltung → Folge: verändertes Handeln



1.) Systemtheorie

c - Die Ökologie des Geistes (Praxisbezug)

- Hervorhebung von Mustern, die menschliche Beziehungen ausmachen
- Ergänzung der inhaltlichen Beschreibung des Problems führt zu Erkenntnissen auf der Metaebene → hilft, Verhaltensänderungen vorzunehmen und nachhaltiger zu agieren



1.) Systemtheorie

d - Die Kommunikationstheorie (Theorie)

- 5 Axiome:
 - “Man kann nicht nicht kommunizieren.”
 - “Jede Kommunikation hat einen **Inhalts-** und einen **Beziehungsaspekt.**”
 - “Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsaspekte seitens der Interaktionspartner bedingt.”
 - “Menschliche Kommunikation bedient sich **digitaler** und **analoger** Modalitäten.”
 - “Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder **symmetrisch** oder **komplementär.**”



1.) Systemtheorie

d - Kommunikationstheorie (Praxisbezug)

- Wie funktioniert Kommunikation?
- Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Kommunikationsprozessen
 - zwischen SupervisorIn und SupervisandIn (Inkongruenz = passende Lösung noch nicht gefunden)
 - zwischen SupervisandIn und zu reflektierenden BeziehungspartnerInnen (neue Verhaltensinterpretationen, neue Ideen für Strategien, veränderter Umgang mit Konflikten)



1.) Systemtheorie

e - Chaostheorie/Theorie dynamischer Systeme (Theorie)

- Chaos nicht als “purer Zufall” oder “Durcheinander”, sondern eher “Sensibilität” von Systemen gegenüber Veränderungen von Außen
- universelle Strukturen im scheinbar regellosen Verhalten chaotischer Systeme
- Charakterisierung von Systemen



1.) Systemtheorie

e - Chaostheorie/Theorie dynamischer Systeme (Theorie)

- wichtige Prinzipien:
 - Attraktor: Zustand, auf den sich ein System allmählich hinbewegt
 - Fraktal: Das Muster des Ganzen wiederholt sich im Kleinen.
 - Kausalitätsprinzip ungültig: gleiche Ursachen müssen nicht gleiche Folgen haben, kleine Änderungen haben unverhältnismäßig weitreichende Folgen → genaue Systemanalyse, trotzdem falsche Vorhersagen



1.) Systemtheorie

e - Chaostheorie/Theorie dynamischer Systeme (Theorie)

- Affektlogik: Affekt = Attraktor für alles Wahrnehmen und Denken im Großen wie im Kleinen
- Man kann nicht nicht affektiv gestimmt sein.
- **Affekt + Kognition** → entsprechendes **Verhalten** = Fühl-, Denk- und Verhaltensprogramme



1.) Systemtheorie

e - Chaostheorie/Theorie dynamischer Systeme (Praxisbezug)

- Idee der Fraktale (selbstähnliche Muster auf allen 3 Ebenen)
- Emotionen als Ressource nutzen, da sie die Wahrnehmung beeinflussen → für Veränderungsprozesse nutzen
- Schmetterlingseffekt und Sprunghaftigkeit von Veränderungsprozessen (Erfahrung aus der supervisorischen Praxis: Musterverstörung suchen und neue Bewegung anstoßen)
- “Probleme und ihre Lösungen müssen nicht immer durchgearbeitet werden.”

(Ebbecke-Nohlen 2009, S. 41)



1.) Systemtheorie

f - Die Theorie sozialer Systeme (Theorie)

- zentrale Elemente sozialer Systeme nicht mehr handelnde Menschen, sondern Kommunikationen
- Mensch = psychisches System, produziert Kommunikation → erzeugt Sinn
- Abgrenzung von der Umwelt durch eigene Operationen





1.) Systemtheorie

f - Die Theorie sozialer Systeme (Theorie)

- Möglichkeiten:
 - Analyse größerer Organisationen und gesellschaftlicher Teilsysteme
 - Reduktion der Komplexität solcher Organisationen und Teilsysteme
 - Untersuchung der Strukturen und Funktionen
 - Im Fokus: Das “Wie” sozialer Zusammenhänge → funktionale Betrachtung



1.) Systemtheorie

f - Die Theorie sozialer Systeme (Praxisbezug)

- Unterscheidung soziale und psychische Systeme wichtig
- für die Arbeit mit sozialen Systemen: Komplexitätsreduktion
- erleichtert Problembeschreibung der/des Supervisanden/Supervisandin (Fokus auf Kommunikation statt auf personelle Aspekte ist konstruktiver)
- Individuum über Funktion im sozialen System definieren (Erkenntnis: Ich bin potenziell ersetzbar.)
- für einzelnen Menschen sind soziale Systeme und Kommunikationen nur Umwelt



2.) Differenztheorie (Theorie)

- Wie kommen Wirklichkeitskonstruktionen zustande?
- Unterscheidungen: Markieren eines Raums und Benennen des markierten Raums



2.) Differenztheorie (Praxisbezug)

- Alle Bezeichnungen resultieren aus Unterscheidungen.
- Verweis auf Einheit von System und Umwelt
- Betrachtung der anderen (evtl. nichtbenannten) Seite → Arbeit an Ambivalenzen, Lösungsalternativen und Zielerreichung



3.) Konstruktivismus

a - Die Kybernetik zweiter Ordnung (Theorie)

- Selbstreferenzialität von Erkenntnis: Beobachter ist Teil der Beobachtung (Erfindung vs. Entdeckung der objektiven Welt)
- Mensch = selbstreferenziell = “Möglichkeitswesen” = menschliches Verhalten ist grundsätzlich unvorhersehbar



3.) Konstruktivismus

a - Die Kybernetik zweiter Ordnung (Praxisbezug)

- alle Aussagen und Beschreibungen aus der Perspektive des/der BeobachterIn: subjektiv und Teil des Supervisionssystems
- keine einzig richtige Antwort, stattdessen Vielzahl von Möglichkeiten entwickeln und SupervisandIn wählen lassen
- SupervisorIn: eigenes Handeln und Denken hinterfragen, möglichst viele Perspektiven einnehmen
- Supervision an Praxis der Möglichkeiten



3.) Konstruktivismus

b - Die Autopoiesetheorie (Theorie)

- biologische Wurzeln menschlichen Erkennens
- Mensch = autopoietische Einheit, kann nur das aufgreifen, was sich in ihrem eigenen operationalen Code befindet
- Umwelt kann keine Strukturveränderung im System Mensch bewirken, sondern nur anstoßen oder verstören
- Wahrnehmung ebenfalls autopoietisch



3.) Konstruktivismus

b - Die Autopoiesetheorie (Praxisbezug)

- Auswirkungen auf das supervisorische Handeln der SupervisorIn
 - Interventionen haben nicht notwendigerweise lineare Auswirkungen auf SupervisandInnen, werden nicht unbedingt auf die intendierte Art befolgt
 - Ideen von außen nur dann als handlungsleitend übernommen, wenn sie zu vorhandenen Ideen passen → festgefahrene Problemansichten/Muster stören und Anstöße für die Lösungsfindung geben



3.) Konstruktivismus

c - Der radikale Konstruktivismus (Theorie)

- jedes Wissen ist eine Konstruktion, “weil es für den Menschen keinen direkten Zugang zur Realität gibt.” (Ebbecke-Nohlen 2009, S. 50)
- Wissen = vom Individuum erbrachte Konstruktionsleistung; Angleichung Erfahrungen und Wissen
- Lernen ist ein aktiver, kreativer, nicht vorhersagbarer Vorgang.



3.) Konstruktivismus

c - Der radikale Konstruktivismus (Praxisbezug)

- Atmosphäre herstellen, in der produktiv **gelernt** werden kann
- Methoden der Provokation oder des Spiels
- Lösungsraum offenhalten
- Gangbarkeit als Kriterium: erarbeiteter Lösungsweg muss konkrete Schritte nach sich ziehen und als passend empfunden werden



3.) Konstruktivismus

d - Der soziale Konstruktivismus (Theorie)

- Ideen des radikalen Konstruktivismus
- Konstruktion der Wirklichkeit als linguistische Leistung, nicht psychologische
- Kommunikation über Wissen im Fokus → Dialog ist Methode
- Wahrheit und Wirklichkeit = lokale und zeitlich begrenzte Übereinkünfte zwischen Personen
- “Erkennen, Kommunizieren und Handeln werden als soziale Ereignisse betrachtet, die nicht trennbar sind von den gesellschaftlichen, historischen und aktuellen Personen-Raum-Zeit-Zusammenhängen.” (Ebbecke-Nohlen 2009, S. 53)



3.) Konstruktivismus

d - Der soziale Konstruktivismus (Praxisbezug)

- Offenheit für viele Lösungswege
- Methode: ressourcenorientierte Dialoge
- im Dialog: nicht SprecherIn, sondern HörerIn bestimmt die Bedeutung einer Aussage → Aufmerksamkeit für nonverbale/analoge Signale erhöhen



Leitideen systemischer Supervisionspraxis

In diesem Teil: Systemische Theorie → systemische Praxis



1) Zu den Methoden

- Arbeit mit dem Individuum: mit Hilfe der Methoden Wahlmöglichkeiten erhöhen und Eigenverantwortung der SupervisandIn stärken
- Arbeit in größeren Systemen: Methoden , die Autopoiese und Selbstorganisation unterstützen
- Aufmerksamkeit für Beziehungsmuster entwickeln



2) Die systemischen Haltungen

- “Haltung der Neugier”: Entwicklung eines reichen Repertoires zirkulärer Fragen
- Ressourcen- und Lösungsorientierung im Hintergrund der Hypothesenbildungsprozesse
- wertschätzende Haltung (gegenüber SupervisandInnen): methodenübergreifend für systemische Supervision kennzeichnend



2) Die systemischen Haltungen

- Gender Sensivity (bei Benachteiligung), wenn Beeinträchtigungen in den institutionellen Strukturen und im individuellen Verhalten auftreten (Supervisionsanliegen)
- Kontextsensibilität: mehrere Lösungen möglich; jede wird in ihrem Kontext als mehr oder weniger passend betrachtet

3) Verhältnis von Theorie und Praxis

- Wechselwirkung:
 - Theorie als Quelle der Inspiration
- 
- Praxis als Nährboden für Erfahrungswissen → Weiterentwicklung der Theorie
 - außergewöhnliche Methoden charakteristisch für systemischen Supervisionsprozess; erfordern jedoch neben dem theoretischen Background eine professionelle Anleitung und viel Übung



Der systemische Supervisionsprozess



Hauptbestandteil des Supervisionsprozess

- Supervisionsanliegen
- Settingwahl
- Aushandeln des Supervisionskontrakts

Wie kommt der **Supervisionskontrakt** zustande? Wie erfolgt die **Auftragsklärung** im Supervisionsgespräch?



Das Supervisionserstgespräch in der Teamsupervision

- Erstgespräch bereits Charakter einer Intervention
- Informationen sammeln und verschiedenen Systemebenen ansprechen
- Ausmerksamkeitsfokus mehrfach ändern



Welche Informationen sind im Erstgespräch wichtig?

- Empfehlungskontext
- Erwartungen und Befürchtungen der supervidierten Teams
- Umgang mit früheren Supervisionserfahrungen
- Auswahl der SupervisorIn
- Konkretisierung der Supervisionsziele
- Ressourcen des Teams (Stärken und Schwächen)
- Spielregeln
- Struktur und Funktion
- Rahmenbedingungen systemischer Supervision

Methoden systemischer Supervision

Hypothesenbilden

Zirkuläres Fragen

Allparteilichkeit als Methodenrelevante
Haltung und Handlungsmaxime

Arbeiten mit Metaphern

Gemeinsamkeiten:

- Perspektivwechsel
- Bewegung
- Einnehmen unterschiedlicher Positionen
- Austausch unterschiedlicher Gesichtspunkte
- Wechsel von Innen und Außenperspektive
- Wertschätzung von Ambivalenz



Hypothesen bilden in der systemischen Supervision

Keine fertigen Lösungen produzieren,
sondern **Möglichkeitsräume** schaffen.

Informationsgewinnung durch innere Bilder
(Assoziationen).

Verständnisfragen vermeiden und durch
Hypothesen ersetzen.

Kriterien: selbstreflexiv und nicht
belehrend, Konjunktiv, vielfältig,
wertschätzend



Zirkuläres Fragen in der systemischen Supervision

„Unter zirkulärem, d.h. systemischem Fragen verstehen folglich, die in der Supervision Anwesenden hypothesengeleitet zu ihren Beziehungen zu befrage und sich durch ihre Antworten zu neuen Hypothesen und neuen Fragen leiten zu lassen.“

(Ebbecke-Nohlen, 2017, S. 78)

- Ergänzung zu Hypothesen
- Direkte und indirekte Fragen
- Frage Typen:
Skalierungsfragen,
Wunderfragen und
Verschlimmerungsfragen



Allparteilichkeit in der systemischen Supervision

Wesentliche Maxime:

Keine fertigen Lösungen, sondern durch Fragen und Hypothesen selbst passende Lösung finden.

- Neutralität oder Pluralität
- Wichtig bei Entscheidungsfragen („...oder nicht?“)
- Wichtig bei defizitorientierten Fragen (z.B. In Bezug auf Unsicherheiten)
- Wichtig im Umgang mit Konstrukten, Begriffen und Erklärungen (z.B. Konflikt ja oder nein?)
- Noch weitere Dimensionen...



Metaphern in der systemischen Supervision

- Helfen beim Perspektivwechsel
- Lösungen werden nicht nur rational, auch emotional gefunden
- Eröffnen neue Welt der Kreativität und Emotionalität
- Assoziationen und (humorvolle) Dissatiationen
- Räumlich und zeitliche Grenzen überwinden
- Von Problemanfangslage abstrahieren und Lösungen konkretisieren



**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**



Quellen

Ebbecke-Nohlen, A. (2017): Einführung in die systemische Supervision, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag