

Orientierung im Wildwuchs der Lehrsupervision

Lehrsupervision ist neben Theorie- und Methodenvermittlung ein wichtiger Bestandteil der praktischen Ausbildung für Supervision und Organisationsentwicklung (OE). In der Beratung sollen unter anderem im Voraus vereinbarte Wirkungsziele im Kundensystem erreicht werden. Daher drängt sich Wirkungsorientierung nicht nur in den bearbeiteten Supervisionsfällen, sondern auch in der Lehrsupervision auf. Als Grundlage dienen die Anwendung und Umsetzung von gelernten Handlungskonzepten gestützt auf die personalen und professionellen Stärken und Schwächen der Lehrsupervisanden. Nach Ansicht der Verfasserin und des Verfassers ist die Lehrsupervision in der Beratungsausbildung ein zentraler Lernort. Deren Wirkungsorientierung wird in der Praxis jedoch zu wenig zielgerichtet konzeptionalisiert, geplant, umgesetzt und überprüft. In diesem Artikel werden Thesen formuliert und Lösungen vorgeschlagen, mit denen Lehrsupervision eine bessere Wirksamkeit und die Prozessberatung eine höhere Marktrelevanz erreichen.

Begleiten, beraten, qualifizieren

Lehrsupervision als eine besondere Form der Ausbildung zur Supervisor/in definiert Renata Fox wie folgt:

«Lehrsupervision ist Ausbildungssupervision. Ziel ist das Erlernen einer weiteren und neuen Berufsrolle: die des Supervisors.» (Fox 98, S. 1)

In der Lehrsupervision (LSV) werden OE-Berater/innen, Supervisor/innen in Ausbildung von erfahrenen Lehrsupervisor/innen in ihrer praktischen Tätigkeit begleitet, beraten, geschult und in einigen Ausbildungsinstituten auch qualifiziert. Manche Institute nennen die Ausbildungssupervision innerhalb der Ausbildung für Organisationsentwicklung und/oder Coaching ebenfalls Lehrsupervision. Die Bezeichnung Lehrsupervision wird im vorliegenden Artikel für die Ausbildungssupervision der Ausbildungen in Supervision, OE und Coaching für Einzelpersonen und Gruppen verwendet. Er bezieht sich vorwiegend auf den Ausbildungskontext in der Schweiz.

Die LSV-Rahmenbedingungen werden zum Teil durch Ausbildungsgesetze oder Vorgaben des Berufsverbandes festgelegt. Das Setting ist in der Regel ein Dreiecksvertrag zwischen Ausbildungsinstitut, Lehrsupervisand/in und Lehrsupervisor/in, der die Rahmenbedingungen, Inhalte, Rollen, Spielregeln und Vorgehensweisen festlegt.

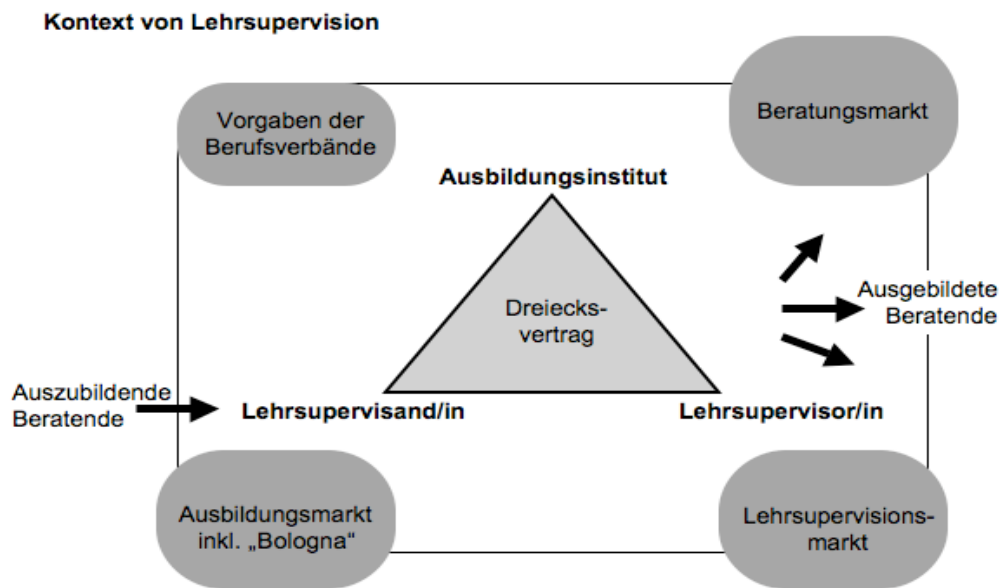


Abb. 1: Kontext von Lehrsupervision
© David Köpfl und Astrid Hassler 2005

Neben der Theorievermittlung und dem Erwerb von Methoden- und Handlungskompetenzen ist die Lehrsupervision ein wichtiger Teil der Ausbildung. So schreibt zum Beispiel Dürr-Feuerlein: «Lehrsupervision ist ein didaktisches Lehr-Lernverfahren und gleichzeitig ein Instrument berufsrollenbezogener Selbsterfahrung für die Supervisionstätigkeit. Der Lehrsupervisor berät somit einerseits den Ausbildungskandidaten in allen Phasen des Supervisionsprozesses, den der Ausbildungskandidat mit seinen Supervisanden durchführt, und andererseits ist gleichzeitig der Lehr-Lernprozess zwischen Lehrsupervisor und Ausbildungskandidat ständig Thema der Lehrsupervision.» (Dürr-Feuerlein 1999, S. 185).

Ziel der Lehrsupervision ist also, die Auszubildenden in ihrer praktischen Beratungsarbeit zu fördern, in der sie ihr theoretisches Wissen und ihre Handlungskonzepte umsetzen.

Es wäre folgerichtig, Lehrsupervision als Praxisausbildungsteil entsprechend zu gewichten. Zum Beispiel müsste überprüft werden, ob die Kandidat/innen für den Beruf geeignet sind. In den meisten Ausbildungsinstituten (in der Schweiz) ist dies jedoch nicht der Fall. Im Gegenteil: Lehrsupervision ist kein Qualifikationsfach; überprüft wird lediglich die Anwesenheit. In Holland ist Lehrsupervision qualifizierend.

In vielen anderen Berufsausbildungen zu so genannten personenbezogenen Dienstleistungen – wie Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Krankenpflege usw. – ist dies Standard. In einer Prüfung bescheinigt die Ausbilder/in für den praktischen Teil die Tauglichkeit der Auszubildenden für die Praxis. Dies setzt aber auch voraus, dass ein Anforderungsprofil mit den Qualifikationskriterien vorliegt und den Beteiligten bekannt ist.

Zur Positionierung der Lehrsupervision in der Ausbildung für Supervision und OE kommen wir zu folgenden Thesen:

These 1:

Der Zweck und die Wirkung von Lehrsupervision sind unklar.

In der Ausbildung wird Lehrsupervision als wichtiges Bindeglied zwischen Theorie und Praxis zu wenig genutzt. Diese Annahme ist im direkten Gespräch mit Institutionsverantwortlichen zwar unbestritten. In Wirklichkeit wird jedoch die Wirkung, die durch Lehrsupervision erzielt werden soll, kaum beschrieben und überprüft. Es bleibt den einzelnen Lehrsupervisor/innen und den Instituten überlassen, ob und wie sie Inhalte und Kompetenzen in der praktischen Arbeit gewichten. Für eine Beratungsform, die im Voraus mit den Kunden und Kundinnen vereinbarte Wirkungen erzielen soll, werden hier ein wichtiges methodisches Ausbildungskonzept und dessen Weiterentwicklung vernachlässigt. Selbst eine Branche wie die Prozessberatung, die die Wirkung des eigenen Handelns kaum nachweisen und durch Forschungsergebnisse begründen kann, nutzt dieses Potential zu wenig.

These 2:

Qualität in der Lehrsupervision wird über die Beziehung und nicht über die Inhalte definiert.

Obwohl Lehrsupervision in den Konzepten der meisten Institute beschrieben ist, sind die relevanten Punkte wie Beurteilung, Kompetenzerwerb und Qualitätskontrolle zu wenig ausdifferenziert. Die verantwortlichen Lehrsupervisor/innen werden weder in ihrer Arbeit kontrolliert, noch wird die Beurteilung der Auszubildenden, die im Setting der Lehrsupervision sehr deutlich sichtbar wird, formalisiert. Im gesamten System fehlt ein Controlling im Sinn von: Tun wir das Richtige und tun wir es richtig?. Dadurch entstehen informelle Abhängigkeiten und Rollenkonstellationen, die sehr hohe Anforderungen an die personale und soziale Kompetenz aller Beteiligten im Dreieck (vgl. Abb. 1) stellen.

Solche Ansprüche werden häufig über Vertrauensfragen geregelt, die weniger die Sach- als vielmehr die Beziehungsebene hervorheben. Lehrsupervisor/innen werden zwar aufgrund ihrer Erfahrungskompetenzen ausgewählt; sie stammen aber oft aus dem Umfeld der ehemaligen Studierenden und stehen in einer engen persönlichen Beziehung zu den Instituten und deren Repräsentanten. Diese Aussage wird gestützt durch eine Umfrage, die die Autorin und der Autor sowie Ueli-Bartley Brönnimann im Jahr 2000 im Auftrag des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung (BSO) bei Ausbildungsinstituten in der Schweiz durchführten.

These 3:

In der Ausbildung zum Prozessberater werden Markt- und Konkurrenzsituation auf konzeptueller Ebene zu wenig beachtet. Die Lehrsupervision als Bindeglied zwischen Markt, Ausbildung und Erfahrungsfeld der angehenden Beratenden wird vernachlässigt.

Für die Vorbereitung einer Konferenz für Lehrsupervision haben die Autorin und der Autor im Jahr 2005 eine Umfrage bei den schweizerischen Ausbildungsinstituten gemacht, bei der die Themen der Abschlussarbeiten zusammengetragen wurden. Das Ergebnis ist aus marktwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht beunruhigend:

Die meisten Arbeiten widerspiegeln die Auseinandersetzung mit fachlichen und methodischen Fragen. Allenfalls werden Fragen im Zusammenhang mit dem Rollenverständnis interner und externer Beratender diskutiert und dabei Führungsaspekte aufgegriffen. Hingegen wird der Dialog mit Marktplayern über deren Bedürfnisse vernachlässigt. Ebenso wenig werden Fragen über Akquisitionsprozesse und deren Gestaltung oder die gesellschaftliche Relevanz der Prozessberatung gestellt.

Diese Feststellung steht im Gegensatz zu informellen Aussagen einiger Institutsleitungen, laut denen die Studierenden sich intensiv mit dem Thema Marktpräsenz und Auftragsbeschaffung beschäftigen würden.

Wichtige marktrelevante Entwicklungen finden nur zögerlich Eingang in die Konzeptbildung der Lehrsupervision. Wiederholt sich hier zwischen Lehrsupervisor/innen und Auszubildenden eine Dynamik, die sich oft auch zwischen Beratenden abspielt: das eigene Know-how als vermeintlicher Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz möglichst für sich zu behalten? Lehrsupervision ist Bestandteil des Beratungsmarktes. Es scheint, als ob dem Aufrechterhalten dieses Marktes mehr Bedeutung beigemessen wird als der Weiterentwicklung von Auszubildenden und eines fachlichen LSV-Konzepts.

Die Lehrsupervision kann zur Integration dieses Themenkreises beitragen, wenn sie konzeptuell dazu ausgestattet wird. Dazu bedarf es Institutions-unabhängiger Gefäße, in denen Theoriebildung, Qualifizierung und Marktrelevanz entwickelt werden können. Diese zu finden könnte die Aufgabe eines Berufsverbandes sein. Die Frage ist, wieso sich der Schweizer Berufsverband bisher von diesem Thema distanziert hat.

These 4:

Die Lehrsupervision wird in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt, weil sie nicht qualifizierend ist.

In der spärlichen deutschsprachigen Literatur zum Thema wird die Bedeutung von Lehrsupervision nicht angezweifelt. Erstaunlich ist jedoch, dass das angestrebte Wirkungsziel von Lehrsupervision kaum beschrieben und folglich auch nicht überprüft wird. Dies bleibt den einzelnen Lehrsupervisor/innen vorbehalten und ist in deren Köpfen und Herzen sehr wohl vorhanden. Zudem ist in einigen Ländern, darunter die Schweiz, die Lehrsupervision kein prüfungsrelevanter Bestandteil der Ausbildung. Offenbar findet Lehrsupervision einzig im Niemandsland von Selbstverwirklichung, geschütztem Therapierahmen und praktischem Lernfeld statt. Die Abkehr von alten Vorstellungen und eine Neuorientierung hinsichtlich Wirksamkeit,

Bedarfs- und Ergebnisorientierung sowie ein klares Konzept tun Not. Damit würde die Lehrsupervision aufgewertet und ihre Bedeutung für die Praxisorientierung hinreichend belegt.

These 5:

Es werden die gleichen LSV-Konzepte wie vor 20 Jahren angewendet. Neue Beratungs- und Managementkonzepte fließen kaum ein. Ein wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement für die Lehrsupervision fehlt.

Die in den vergangenen Jahren von den Ausbildungsinstituten eingeführten Qualitätsmanagementsysteme führten unter anderem zu einer verbesserten Dokumentation der Lehrsupervision. Offensichtlich fehlen jedoch nach wie vor Instrumente für den Wirkungsnachweis und interinstitutionelle LSV-Standards. Sie werden zumindest in der Fachwelt nicht offen diskutiert. Der «Schonraum Lehrsupervision» verhindert eine bessere Inhalts- und Wirkungsorientierung. Kritische Auseinandersetzungen mit den Marktanforderungen – sowohl institutionsintern und interinstitutionell als auch von möglichst unabhängigen Lehrsupervisor/innen – könnten zu einem professionellen Qualitätsmanagement führen.

Entwicklung oder Stillstand? Ausblick und Lösungsvorschläge

Lehrsupervision betrifft alle beteiligten Interessengruppen (Abb. 1). Für die konzeptuelle Entwicklung der Lehrsupervision sind alle Auszubildenden in diesem Bereich und die Berufsverbände gefordert. Dabei ist eine verstärkte Wirkungsorientierung von Lehrsupervision unumgänglich. Theoretische Konzeptbildung würde sich zudem positiv auf die Professionalisierung sowohl des Ausbildungs- als auch des Beratungsmarktes auswirken.

Einen Weg in diese Richtung sehen wir in der Anwendung und Umsetzung von Wirkungszielen und der Bestimmung von Indikatoren, anhand derer die Ergebnisse überprüft werden können.

Bei der Beschreibung von Qualität, insbesondere der Wirkungsziele, geht man häufig vom gewünschten Ergebnis aus und entwickelt Abläufe gleichsam im Rücklauf vom Ende des Prozesses an bis zum Beginn. Dieses Vorgehen würde in der Lehrsupervision bereits Klarheit schaffen. Die Fragen, die gestellt werden müssten, sind: Welches Ergebnis soll erreicht werden? Welches geplante Vorgehen führt zu diesem Ziel? Ist Lehrsupervision:

Begleitung hin zur Definition der neuen Berufsrolle und neuer Handlungskompetenzen

oder/und

Lehren und Erlernen des Berufshandwerks

oder/und

praktische Umsetzung von Fachwissen in der Beratung

oder/und

Nachweis des professionellen Handelns der Beraterin oder des Beraters

oder/und

Positionierung einer kunden- und wirkungsorientierten Dienstleistung der Beraterin oder des Beraters?

Die Beschreibung des gewünschten Ergebnisses – oder der Wirkung – und der Kriterien, anhand derer sie überprüft werden, führt unweigerlich zur Festlegung von **Qualitätsstandards für Lehrsupervision**. Dies kann nur auf einem methodischen Hintergrund geschehen und mündet in die beschriebene Methoden- und Theoriebildung. Die Vertragsarbeit in der Lehrsupervision entspricht üblicherweise einem praktizierten Bestandteil des Settings und damit beispielsweise einem methodischen Konzept.

Es geht hier um die Entwicklung von wirkungsorientierten Qualitätsstandards und deren Überprüfung und nicht (nur) um Standards, die sich auf Strukturen und Abläufe beziehen (wie etwa das Vorliegen eines schriftlichen Dreiecksvertrags). Im Mittelpunkt stehen also die Fragen: Was ist eine gute Lehrsupervision? Was sind die Kennzeichen einer guten Lehrsupervision? Welche Wirkung soll mit und in der Lehrsupervision erzielt werden? Wie kann diese Wirkung bzw. das geplante Ergebnis überprüft werden? Weitere Fragen betreffen schließlich auch die Auswahl von Lehrsupervisor/innen. Zum Beispiel: Anhand welcher Kriterien erkenne ich eine gute Lehrsupervisorin, einen guten Lehrsupervisor?

Damit wird die Lehrsupervision überprüfbar, vergleichbar und lehrbar. Mit zunehmender Theorie- und Konzeptbildung können auch **Qualifikationen** von Lehrsupervisor/innen offen gelegt und überprüft werden.

Dies hätte vermutlich Auswirkungen auf den «Markt» Lehrsupervision. Unterschiedliche LSV-Konzepte würden sichtbar und damit vergleichbar. Dies könnte auf vielerlei Weise zu Klärungen führen. Die Unterschiede von Lehrsupervision in der Supervisions- oder in der OE- und Coaching-Ausbildung könnten differenziert und voneinander abgegrenzt werden. Wird dann zum Beispiel Lehrsupervision in der OE ebenfalls so benannt, oder *stellt sie sich* begrifflich und inhaltlich als etwas anderes heraus?

Dies sind die wesentlichen Argumente, aufgrund derer Lehrsupervision mit Hilfe von Qualitätsmanagement wirkungsorientiert gestalten werden müsste. Dadurch würde Lehrsupervision in der Ausbildung an Bedeutung und Wirksamkeit gewinnen und entscheidend zur Theoriebildung in einem anspruchsvollen Beratungsfeld beitragen.

Packen wir's an! Bringen wir Orientierung in den Wildwuchs der Lehrsupervision!

Literaturangaben

Dürr-Feuerlein, E.: Bewertungskriterien für die Lehrsupervision. Am Beispiel eines Abschlussvotums. S. 185 in: Boettcher, W./Leuschner, G. (Hg.): Lehrsupervision. Beiträge zur Konzeptentwicklung. Aachen 1990

Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung Schweiz BSO (Auftraggeber):

Abschlussbericht der Befragung «Bedarfsabklärung Lehrsupervision». Zürich 2000

Eckhardt, U.-L./Richter, K. F./Schulte, H. G. (Hg.): System Lehrsupervision. Aachen 1997

Fox, R.: Konzeptgedanken zur Lehrsupervision. Deutsche Gesellschaft für Supervision. In: Positionen 1/98. DGSv-aktuell

Wiese, B.: Zu meinem Verständnis von Lehrsupervision. In: Positionen 4/98. DGSv-aktuell

Hassler, A. (2002): Indikatorenkatalog zur Evaluation von Qualität in der Lehrsupervision. Master Thesis, Donau-Universität Krems

www.lehrsupervision.ch

Autoren:



Astrid Hassler

MSc in Quality Management
Organisationsberaterin, Supervisorin, Trainerin

Schlösslistrasse 13
CH – 9000 St.Gallen

Tel. +41-(0)71-2446739
Fax +41-(0)71-2446739
E-Mail info@ahassler.ch
www.ahassler.ch
www.lehrsupervision.ch

Astrid Hassler ist Organisationsberaterin mit eigenem Büro für Organisationsentwicklung und Supervision. Sie ist Trainerin in verschiedenen Ausbildungsinstitutionen im Bereich Management, Organisationsentwicklung und Supervision.



David Köpfli

Organisationsberatung | Supervision

Sonnenhof 6
CH – 6232 Geuensee

Tel. +41-(0)41-9218575
Mobile +41-(0)79-3419090
E-Mail info@dkoopfli.ch
www.dkoopfli.ch
www.lehrsupervision.ch

Kompetente Gestaltung weicher Faktoren in Unternehmen und Institutionen.

Changemanagement und wirkungsorientierte Prozessgestaltung.

Vermeidung der Überlagerung von persönlichen und funktionalen Interessen sowie die optimale Verbindung zwischen wirtschaftlichem und sozialem Denken.