

Gestalt supervision – Grundlagen, Konzeption, Anwendung

**von Katharina Stahlmann &
Dr. Dieter Bongers**



I. EINFÜHRUNG	3
II. HISTORISCHE ENTWICKLUNG UND EINORDNUNG VON SUPERVISION	6
1. Supervisorische Wurzeln und Entwicklungslinien.....	6
2. Einordnung und Abgrenzung der Begriffe „Supervision“, „Psychotherapie“, „Coaching“ und „Organisationsentwicklung“	9
2.1. Individuum versus Funktionsträger.....	9
2.2. Erkenntnisorientiert-entdeckend versus zielorientiert-handlungsbezogen	10
2.3. Inhalts- versus Beziehungsebene	11
2.4. Experten- versus Prozessberatung.....	12
2.5. Akzeptanz von „Supervision“ und „Coaching“ in unterschiedlichen Berufsgruppen.....	14
III. SUPERVISIONS-SETTINGS	16
1. Einzelsupervision	16
2. Gruppensupervision.....	18
2.1 Das „Gestalt Reflecting Team“	19
3. Teamsupervision	21
4. Supervision in Organisationen	24
IV. BILDUNG EINER SUPERVISIONSTHEORIE AUF GESTALT THERAPEUTISCHER GRUNDLAGE	27
1. Struktureller Aufbau der Supervisionstheorie.....	27
2. Grundlagen-Ebene.....	29
2.1. Gestalt-Haltung: phänomenologisch, dialogisch, existentiell	29
3. Theorie-Ebene.....	31
3.1. Gestaltpsychologie	32
3.2. Feldtheorie	36
3.3. Paradoxe Theorie der Veränderung.....	39
3.4. Übertragung	40
3.5. Zusammenfassung der Vorgehensweise	42
4. Techniken und Medien	44
4.1. Situationsbezogene Techniken.....	44
4.2. Experimente	46
4.3. Medien	48
4.4. Arbeiten mit dem Körper	49
4.5. Form und Inhalt.....	50
V. DER GESTALTANSATZ IM GESELLSCHAFTLICHEN UND BERUFLICHEN WANDEL	51
VI. LITERATURVERZEICHNIS	54

I. Einführung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich in einem kurzen Abriss mit der Entwicklung des Supervisionsbegriffs, den heutigen Tätigkeitsfeldern von Supervisoren und der Einordnung von Supervision in das größere Feld zwischen Psychotherapie und Organisationsentwicklung. Anschließend wird den Spezifika von Supervision je nach ihrem Setting nachgegangen.

Auf der Grundlage des so strukturierten Feldes werden im zweiten Teil dieser Arbeit die Grundzüge für eine Supervisionstheorie auf Gestaltgrundlage vorgestellt. Es handelt sich um eine konzeptionelle Annäherung an die Struktur und die Inhaltselemente, die eine solche Supervisionstheorie haben muss, wenn sie für alle vorher dargestellten Anwendungsfelder geeignet sein soll und gestaltorientiert genannt werden kann.

Dabei werden drei Ebenen etabliert:

Erstens eine **Grundlagen-Ebene**, die sich in der inneren Haltung des Supervisors ausdrückt. Sie ist bestimmt durch sein Menschenbild, seine erkenntnistheoretischen Grundlagen, seine ethischen Normen und seinen Zugang zu Spiritualität.

Zweitens eine **Theorie-Ebene**, die all jenes Fachwissen beinhaltet, mit dessen Hilfe man Situationen strukturiert, Diagnosen erstellt, Deutungsmuster produziert, Wahrnehmung lenkt.

Die dritte Ebene soll als **Praxis-Ebene** definiert werden und bezieht sich auf die methodische Umsetzung in Form von konkreten Techniken und Interventionsformen. Die Grundlagen-Ebene liefert außerdem die Kriterien für die konsistente Integration von Theorien unterschiedlicher fachlicher Herkunft in ein in sich stimmiges Gesamtsystem.

Ziel der Arbeit ist es, KollegInnen und Studierenden, die sich im Bereich der Supervision und des Coachings etabliert haben oder sich etablieren wollen einen Leitfaden an die Hand zu geben, welche Unterstützung Gestalt mit dem dazu gehörigen Hintergrund für diese Arbeit darstellen kann.

Nach diesem kurzen Überblick über den Untersuchungsgegenstand soll bereits ein möglicher Einwand aufgegriffen werden. Autoren, die über Supervision schreiben, wird gelegentlich der Vorwurf der „Therapeutisierung des Gegenstandes“ (Fatzer 1999, 1072 über u.a. Schreyögg) gemacht. Da auch dieser Text das Gesamtfeld von Standpunkt der Gestalttherapie aus betrachtet,

mag der gleiche Vorwurf treffen, therapienah und einseitig zu sein. Bei aller Umsicht prägt der eigene Standort den Blick, beeinflusst die Literaturlauswahl und nicht zuletzt die verwendete Sprachform.

Die vorliegende Arbeit stellt einen Versuch dar, den Blickwinkel zu erweitern und umfassende Ordnungskriterien zu finden, die gerade jenseits der jeweiligen Feldkompetenz liegen. Fachwissen und Feldkompetenz werden als etwas angesehen, das man sich je nach beruflichem Bedarf situationsbezogen aneignen kann. Nach unserer Ansicht sind beide unverzichtbar, stellen aber keine ausreichende Grundlage für berufliche Identität dar.

Wenn man angesichts pluraler Flexibilität weiterhin die Frage beantworten können will, wer man beruflich ist, so muss es für die Fundierung beruflicher Identität andere Quellen als Fachwissen und Feldkompetenz geben. Diese können nur in der **Grundlagen-Ebene** des oben skizzierten Schichtenmodells zu finden sein, also in grundlegenden Haltungen zur Welt und zu den Mitmenschen.

Deswegen erscheint die Differenzierung zwischen Grundlagen- und Theorie-Ebene wesentlich. Die gewählte Konstruktion wird sowohl den Anforderungen moderner Berufstätigkeit als auch den Bedürfnissen des Menschen nach Stabilität und dauerhafter Identität gerecht. Der Grundlagen-Ebene kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da sie vieles beinhaltet, das früher durch die unhinterfragte berufliche Identität vorgegeben war. Heute stehen einerseits Freiheit, Ungebundenheit und die Vielzahl der Möglichkeiten als Werte hoch im Kurs, wobei im Sinne von Konstruktivismus und Postmoderne *„der Prozess der Selbstschöpfung () niemals beendet“ ist (zitiert nach Staemmler 2001, 15).*

Andererseits braucht die globalisierte Wirtschaft zu ihrem reibungslosen Funktionieren Arbeitskräfte, die möglichst flexibel sind und sich selbst, ihre Lebensbedingungen und ihren Wissensfundus schnell und widerstandslos den aktuellen Erfordernissen anpassen können und wollen.

Im ungünstigen Fall sind die Folge dieser beiden Einflüsse Menschen, deren *„nachgiebiges Ich, eine Collage von Fragmenten (ist), die sich ständig wandelt“* (ebda).

So ist es ein schmaler Grat zwischen der Entwicklung einer starken und flexiblen Ich-Funktion auf der einen Seite, postmodernen Sozialisationseinflüssen und neoliberaler, flexibler Patchwork-Identität auf der anderen, die notwendig ist, um den wahrnehmbaren Anforderungen beruflicher Prozesse zu genügen.

In diesem Licht ist das Nachdenken über eine gestalttherapeutisch fundierte und umfassend einsetzbare Supervisionstheorie mehr als eine abstrakte Theoriebildung: Es ist der **Versuch, den – persönlichen und gesellschaftlichen – Flexibilitätsanforderungen gerecht zu werden, unter Beibehaltung einer stabilen Werteebene, die Konstanz und Kontinuität über die Zeit und die Situationen hinweg sichert.**

II. Historische Entwicklung und Einordnung von Supervision

1. Supervisorische Wurzeln und Entwicklungslinien

Supervision ist eine Beratungsform, die sich auf die beruflichen Belange des Supervisanden/der Supervisandin¹ bezieht. Sie hat einerseits eine sozialarbeiterische und andererseits eine psychotherapeutische Wurzel. In unterschiedlicher Gewichtung beinhaltet sie **lehrend-beratende, kontrollierende und unterstützende Komponenten.**

Im 19. Jahrhundert² entwickelte sich in den USA in administrativen und Wirtschaftskontexten eine fachliche Kontroll- und Beratungsinstanz. Sie wurde von einem sogenannten „*supervisor*“ ausgeübt. Der Supervisor war demnach ein Vorgesetzter, der die Aufgabenerfüllung der untergebenen Mitarbeiter überwachen sollte. Im Rahmen der Sozialarbeit wurde in den USA ein hauptamtlicher Mitarbeiter als „*supervisor*“ bezeichnet, der die ehrenamtlichen „*social workers*“ beraten, unterstützen und ihre Arbeit kontrollieren sollte.

Auch hier handelte es sich um eine **Führungsaufgabe**, wobei die Aufgabenerfüllung nicht in sachlichen Ergebnissen, sondern in menschlicher Interaktion bestand. Aus der damit einher gehenden größeren Komplexität und indem ein bestimmtes Verhalten nicht mehr eindeutig als richtig oder falsch identifiziert werden konnte, ergab sich eine Schwerpunktverschiebung in der Arbeit des Supervisors weg von der Kontroll- hin zur Beratungsfunktion.

Das Nebeneinander beider Funktionen findet sich auch in der zweiten Entwicklungslinie der Supervision – der Psychotherapie. In der Ausbildung von Psychoanalytikern gibt es seit den 20er Jahren die so genannte **Kontrollanalyse**. Es handelt sich um einen Teil der psychotherapeutischen Ausbildung, wobei ein Psychotherapeut mit Lehrfunktion Supervisor eines Ausbildungskandidaten ist, ihn bei der Durchführung seiner ersten Psychotherapien berät und die Angemessenheit des therapeutischen Handelns überwacht. Dabei setzen die psychotherapeutischen Schulen unterschiedliche Schwerpunkte: Während etwa die Verhaltenstherapie besonders auf eine

¹ In unsystematischer Weise werden gelegentlich im Text die männliche und weibliche Sprachform verwendet: Ein Kompromiss zwischen dem Wunsch nach sprachlicher Glätte und dem Bedürfnis weibliche Positionen sichtbar zu machen – als Sprachformen und als unterschiedliche Positionen im Feld.

² Darstellungen der historischen Entwicklung von Supervision finden sich unter anderem bei: Heidi Möller, ‚Was ist gute Supervision?‘; Astrid Schreyögg, ‚Supervision, ein integratives Modell‘ und Kornelia Rappe-Giesecke in ‚Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsberatung‘

korrekte Diagnose und ihr entsprechende therapeutische Interventionen achtet, widmet sich die Psychoanalyse vermehrt dem **Übertragungsgeschehen** zwischen Therapeut/Supervisand und Klient sowie den daran sichtbar werdenden persönlichen Anteilen des Therapeuten/Supervisanden. Weitere mögliche Unterscheidungen beziehen sich darauf, ob das Augenmerk mehr auf den Defiziten liegt oder mehr wachstumsorientiert (auf die bereits vorhandenen Ressourcen aufbauend) ist, wie in den Therapieschulen der humanistischen Psychologie.

Durch viele, in den 30er Jahren aus Europa auswandernde Psychoanalytiker, die in den USA häufig als Supervisoren in der Sozialarbeit tätig wurden, vermehrte sich der Einfluss psychoanalytischen Gedankenguts auf die dortige sozialarbeiterische Supervision, die nun nicht mehr als rein fachliche Kompetenzerweiterung verstanden wurde. Die bewussten und unbewussten Beziehungsaspekte zwischen Sozialarbeiter und Klient, zwischen Sozialarbeitern als Kollegen untereinander, zwischen Sozialarbeiter und Institution sowie zwischen Supervisor und Sozialarbeiter rückten in den Vordergrund.

Die Verbindung zwischen sozialen Strukturen und intrapsychischen Vorgängen zu sehen, bedeutete einen wichtigen Entwicklungsschritt in der Geschichte der Supervision, die nach der administrativ-kontrollierenden Phase nun eine psychologische Phase erlebte.

Diese wiederum wich in den 60er Jahren einem stärker soziologisch geprägten Blickwinkel. Da Sozialarbeit traditionell intensiver organisatorisch eingebunden war als die zumeist dyadisch stattfindende Psychotherapie, bezog sie den institutionellen Kontext als Einflussfaktor früher in das supervisorische Handeln ein.

Das erste psychotherapeutische Gruppenmodell wandte der Analytiker **Balint** an, der für praktizierende Ärzte in einer Supervisionsgruppe vertiefte Fortbildung mit Blick auf die Arzt-Patienten-Kommunikation anbot. Damit war der supervisorische Raum für Nicht-Therapeuten und Nicht-Ausbildungskandidaten geöffnet.

In der Folge fanden auch die gruppensystemischen Erkenntnisse der Arbeiten im Anschluss an Kurt **Lewin** (1947) Eingang in die sich entwickelnden Gruppensupervisionsmodelle. In sozialarbeiterischen wie psychotherapeutischen Kontexten entstand in den 70er Jahren als neue Form die **Teamsupervision**, die neben der gemeinsamen Arbeit an den „Fällen“ der Supervisanden auch die

Analyse der Beziehungen der Teammitglieder untereinander sowie zwischen Teammitgliedern und Leitung in ihre Arbeit einbezogen.

Die Weiterentwicklung seit den späten 80er Jahren stellt ein Supervisionsverständnis dar, das das Feld hin zur Organisationsberatung erweitert, indem es den organisatorischen Kontext, in dem etwa ein Mitarbeiterteam steht, beachtet und Interventionen auch auf diesen Rahmen hin entwirft.

Parallel zur Erweiterung des supervisorischen Tätigkeitsfeldes fand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine immer weiter gehende Ausdifferenzierung psychotherapeutischer Schulen statt, die je nach ihren Welt- und Menschenbildern einen unterschiedlichen Standort im Spannungsfeld des Menschen zwischen Individualität und Sozialität einnahmen. Dadurch leisteten sie unterschiedliche Beiträge zur Entwicklung der Supervision. Aus den vielen soll hier besonders die **systemische Familientherapie** erwähnt werden, der wesentliche Impulse zur Auseinandersetzung mit den besonderen Bedingungen sozialer Systeme zu verdanken sind.

Im Zuge der inhaltlichen Weiterentwicklung supervisorischer Handlungsmodelle hat sich auch die Gruppe der potentiellen Supervisanden verändert: Waren es zunächst untergeordnete Sozialarbeiter und psychotherapeutische Ausbildungskandidaten, die Supervision als Form der Unterstützung in Anspruch nahmen, so dehnte sich das Feld auf alle Praktiker aus, deren berufliche Tätigkeit stark von zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt ist. So haben die Autoren in ihre praktischen Supervisionstätigkeit MitarbeiterInnen von Haftanstalten, MitarbeiterInnen von Betreuungs- und Konkursämtern und solche KollegInnen supervidiert, die für die Fremdenpolizei Asylantenbefragungen durchgeführt haben.

Eine bestimmte Form von Supervision von aussen etabliert sich auch bei verschiedenen Polizeikörpern, oft gepaart mit kollegialer Intervention.

Die Differenzierung und Erweiterung des Supervisionsbegriffs, des potentiellen Nutzerkreises und der unterschiedlichen beruflichen Ausbildung und Herkunft der AnbieterInnen werfen eine Reihe von Fragen auf:

Wie lässt sich Supervision definieren?

Wodurch zeichnet sich gute Supervision aus?

Welche Form von Supervision ist für welche Tätigkeitsfelder geeignet?

Welche Fähigkeiten muss ein Supervisor mitbringen?

Wie kann der Unterschied zu verwandten Disziplinen wie etwa der Psychotherapie, dem Coaching, oder der Organisationsentwicklung definiert werden?

Diese Fragen bestimmen im Wesentlichen die aktuelle supervisorische Debatte.

2. Einordnung und Abgrenzung der Begriffe „Supervision“, „Psychotherapie“, „Coaching“ und „Organisationsentwicklung“

Supervision und **Coaching** nehmen beide ihren Ausgangspunkt von Fragen des beruflichen Kontextes. **Psychotherapie** kann sich auf alle Bereiche des menschlichen Seins beziehen. Bei einer **Organisationsentwicklung** steht die Organisation als Gesamtheit im Blickpunkt des Interesses.

Obwohl sich im Einzelbeispiel klare Unterschiede benennen lassen, scheinen beim derzeitigen Stand der Entwicklung keine einheitlichen definitorischen Abgrenzungen der Begriffe möglich; aus der Literatur lassen sich jenseits von allgemeinen Beschreibungen keine übereinstimmenden Kriterien ableiten.

Nach unserer Ansicht kann man die in der jeweiligen Praxis bestehenden Unterschiede am besten auf gedachten Skalen abbilden. Für jedes relevante Kriterium kann man eine Skala aufstellen, deren Endpunkte die Spannungspole markieren, zwischen denen sich die einzelnen Beratungsformen und noch differenzierter jedeR BeraterIn bewegen. Im Folgenden werden solche Skalen für einige Unterscheidungskriterien exemplarisch dargestellt.

2.1. Individuum versus Funktionsträger

Eine Skala bildet sich zwischen dem Blick auf den Menschen entweder als **Individuum** oder als **Funktionsträger**. Während die Psychotherapie zumeist versucht, dem Menschen als einzigartiges Individuum zu begegnen, wird er im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes eher als Funktionsträger gesehen.

Aber auch dies ist je nach Ausrichtung des Supervisors, je nach Auftrag und den aktuellen Gegebenheiten verschieden stark ausgeprägt. So reden etwa die

Familientherapeuten vom „Indexpatienten“ und vom „Kind als Symptomträger“, was durchaus eine Funktion benennt. Umgekehrt kann es auch im Rahmen eines Organisationsentwicklungs-Prozesses Phasen geben, in denen der Fokus stark auf den individuellen Eigenarten bestimmter Menschen (z.B. *bestimmter „patriarchaler Züge einiger Führungspersonen“*) in dieser Organisation liegt.

2.2. Erkenntnisorientiert-entdeckend versus zielorientiert-handlungsbezogen

Eine zweite Skala spannt sich zwischen den Polen **erkenntnisorientiert-aufdeckend** und **zielorientiert-handlungsbezogen**. Hier lassen sich schon zwischen den psychotherapeutischen Schulen beträchtliche Unterschiede ausmachen.

Im Rahmen einer psychoanalytischen Therapie etwa steht das innere Erleben des Klienten/der Klientin im Vordergrund. TherapeutIn und KlientIn versuchen dabei, sich den für den Klienten/die Klientin relevanten Lebensereignissen anzunähern und ihre Wirkweise auf Kognitionen und Emotionen zu verstehen. Weniger interessiert sind sie zunächst daran, ob der Klient/die Klientin in ihrem gegenwärtigen Leben ein bestimmtes Handlungsziel erreicht.

In einer **Gestaltpsychotherapie** gilt das gemeinsame Interesse von TherapeutIn und KlientIn der Frage, wie der Klient/die Klientin sich und seine Umwelt sieht und was er oder sie dazu beiträgt, nicht zu einer optimalen Bedürfnisbefriedigung in seinem oder ihren Leben zu gelangen. Das heißt, in zweiter Linie geht es um das Handeln außerhalb des therapeutischen Settings, aber in erster Linie geht es darum, die Orientierung in der Welt wahrzunehmen, zu verstehen und innerlich neu zu strukturieren.

Verhaltens-, Hypno-, oder systemische Familientherapie liegen auf dieser Skala eher im Bereich zielorientiert-handlungsbezogen. Damit rücken sie in diesem Kriterium in die Nähe etwa des Coaching. Im Rahmen eines Coaching mag es beispielsweise um eine unbefriedigende Arbeitssituation gehen und die sich daran anschließende Frage, was der Coachee anders machen müsste, damit er sich besser fühlen könnte. Dies kann eine Veränderung seiner inneren Haltung genauso beinhalten wie verändertes Handeln und Auftreten (z.B. mehr selbstbewusstes Eintreten für eigene Interessen) Dabei ist der Blickwinkel von Anfang an stärker ziel- und handlungsorientiert. Das Ergebnis kann sich dann –

genauso wie bei einer erkenntnisorientierten Psychotherapie - auf eine veränderte Haltung, veränderte Handlungen oder beides auswirken.

2.3. Inhalts- versus Beziehungsebene

Auf einer dritten Skala wird die Bedeutung dargestellt, die der Beziehungsebene zwischen Berater und Klient beigemessen wird. In einer Psychotherapie gilt die **Beziehungsebene oft als der wesentliche Wirkfaktor** und bekommt im Verhältnis zum thematisierten Inhalt eine vorrangige Stellung. Dies verschiebt sich über Coaching und Supervision bis zur Organisationsentwicklung immer **weiter zugunsten der Inhalte mit abnehmender Bedeutung der Beziehungsebene**. In gleichem Maße nimmt die **Intimität des Kontaktes** ab.

Allerdings scheint auch hier der Auftrag und das Setting einen größeren Einfluss auf die Art des Beratungsprozesses zu haben, als die gewählte Beratungsform. Dies mögen zwei Beispiele aus dem Supervisionsbereich verdeutlichen:

Ein psychotherapeutisch ausgebildeter Supervisor kann in einer Einzelsupervision, die der Supervisand selber bezahlt, in freier Absprache mit dem Supervisanden alles das thematisieren und vertiefen, was für die Fragestellung des Supervisanden von Interesse zu sein scheint. Dabei kann auch eine therapieanaloge Situation entstehen, indem gemeinsam erarbeitet wird, dass beispielsweise der Klient das Muster des „*Helfens und Tröstens*“ in seiner Familie entwickelt hat und es in seinem Arbeitsumfeld immer wieder unbewusst aktiviert.

Völlig anders gestaltet sich die Situation in einer Teamsupervision, in der die Teammitglieder auch außerhalb der Supervision in vielfältigen beruflichen Beziehungen und Abhängigkeiten stehen. Dort befindet sich der Supervisor in einem Kontext, der immer auch institutionell und hierarchisch geprägt ist, die Supervisionszeit ist Arbeitszeit und der Supervisor wird zumeist von der Institution bezahlt. Damit ist diese Auftraggeber des Supervisors und der Auftrag bezieht sich sowohl auf das Wohlergehen der Mitarbeiter, als auch auf die Verbesserung ihrer Arbeitsleistung. Der Supervisor muss der Leitung gegenüber loyal sein. Werden Differenzen offenbar, z.B. zwischen Team und Leitung, so sollte er ein klärendes Gespräch herbeiführen und keinesfalls mit der Führung als „besserer Leiter“ konkurrieren.

Auch wird er bei der Besprechung von Fällen der Supervisanden mögliche Übertragungsaspekte nur dann aufgreifen, wenn das Arbeitsbündnis geklärt und die Intimsphäre der Supervisanden gegenüber ihren Kollegen in ausreichendem Maße geschützt ist.

2.4. Experten- versus Prozessberatung

Eine weitere Skala lässt sich zwischen den Polen von Experten- und Prozessberatung spannen.

Die Unterschiede zwischen beiden sollen anhand der folgenden Beispiele dargestellt werden. **Expertenberatung** findet zum Beispiel statt, wenn ein Teilnehmer einer psychotherapeutischen Ausbildung zu seinem Ausbilder und Supervisor geht und ihn bittet, ihn bei der korrekten Anwendung einer bestimmten Technik zu supervidieren. Dann ist das Fachwissen des Supervisors in dieser Technik gefragt.

Ähnlich kann der Auftrag eines Wirtschaftsunternehmens lauten, dieses beim besseren Umgang mit Sicherheitsfragen zu unterstützen. Um den Auftrag zu erfüllen, muss der angesprochene Berater Experte in Arbeitssicherheit, Risikobewertung und anderen sicherheitsrelevanten Aspekten dieses Arbeitsfeldes sein.

Prozessberatung: Anders stellt es sich dar, wenn etwa das Leitungsteam eines Krankenhauses Konflikte hat – seien sie nun durch persönliche oder fachliche Differenzen entstanden – und einen externen Berater bittet, ihm bei der Lösung zu helfen. Im Gegensatz zu dem Ausbildungskandidaten im obigen Beispiel ist es hier nicht von Bedeutung, ob der Supervisor etwas von Medizin versteht. Vielmehr muss er in der Lage sein, herauszufinden, auf welcher Ebene der Konflikt liegt, was ihn verursacht hat und was ihn am Laufen hält. (z.B. durch das gemeinsame Interesse mehrerer Teammitglieder, mittels des Konfliktes und dessen Dynamik andere Themen gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Ein gestaltorientierter Berater etwa wird seine geschulte Wahrnehmung einsetzen und auf seine inneren Resonanzen achten, die ihm wichtige Hinweise auf die Art des Konfliktes liefern. Außerdem wird er theoretisches Wissen heranziehen, das es ihm ermöglicht persönliche, interaktionelle und systemische Phänomene abzubilden. Darüber hinaus muss er Techniken zur Verfügung haben, um

angemessen intervenieren zu können, was immer zuerst heisst, Bewusstheit bei den Beteiligten über die aktuelle Beschaffenheit des Konfliktes zu entwickeln.

Ein weiteres Beispiel für Prozessberatung: Wenn ein leitender Angestellter um ein Coaching bittet und erzählt, dass er keine Freude und Energie mehr bei seiner Arbeit habe, aber eigentlich nicht wisse was los sei, so muss der Coach nicht das berufliche Fachwissen des Angestellten haben. Sein Wissen liegt darin, mit ihm gemeinsam auf einen Suchprozess zu gehen, was ihm die Freude und Energie entzieht (möglicherweise in der gesamten aktuellen Lebenssituation) und was er ändern kann, um sich wieder kraftvoller zu fühlen.

Die dargestellten Beispiele zeigen zwei Arten von Beratung. Im Fachfeld der Organisationsberatung werden sie als Experten- und Prozessberatung bezeichnet und so von einander unterschieden. In der Supervision werden sie selten explizit unterschieden, sondern im Rahmen der Auftragsklärung wird verhandelt, worum es in erster Linie gehen soll. So kann ein Beratungsauftrag sehr unterschiedliche Aspekte umfassen: Fallarbeit, Laufbahnberatung, Begleitung von Teamprozessen, systembezogene Aufgaben.

Beispiel A:

Bei der Supervision eines Teams in einer Psychiatrischen Uniklinik wurde bei den Fallgesprächen, die als primärer Auftrag ausgemacht waren, deutlich, dass in einer Außenwohngruppe die Ressourcen für die Betreuung schwer gestörter Patienten viel zu knapp bemessen waren. Hier wies der Supervisor die beteiligten Personen und die Teamleitung darauf hin, dass konkrete Suizidgefahren bestehen könnten und eine so niederfrequente Betreuung aus fachlicher Sicht nicht zu verantworten sei.

Die Teamleitung besprach das mit der Krankenhausleitung und es wurden zusätzliche Arztstunden bewilligt.

Die konkrete Ausformung supervisorischer Arbeit wird sich außerdem je nach Branche und herrschender Unternehmenskultur unterschiedlich gestalten.

Weitere Spezifika ergeben sich, wenn der Supervisor ein interner Berater ist, der bei der Organisation, deren Mitarbeiter er supervidiert, angestellt ist, oder wenn

der Berater als Projektmanager auf Zeit in die Organisation eintaucht und dort berät (und teilweise auch führt)³

2.5. Akzeptanz von „Supervision“ und „Coaching“ in unterschiedlichen Berufsgruppen

Die Liste der hier dargestellten Skalen ist sicher nicht so vollständig, dass sie alle denkbaren Beispiele umfassend berücksichtigt, aber sie zeigt das Modell, mit dessen Hilfe Beratungsformen sinnvoll geordnet werden können. Dass sich aus diesem Ordnungsprinzip keine stringenten Definitionen ableiten lassen, hängt unter anderem damit zusammen, dass die Verwendung der Begriffe nicht nur fachlichen Kriterien folgt.

So ist es beispielsweise schwer, inhaltlich valide Unterschiede zwischen Einzelsupervision und Coaching zu benennen. Beides sind Beratungsformen, die sich auf berufliche Fragen von Einzelnen beziehen. Lediglich ihr Anwendungsbereich war traditioneller Weise klar in **Nonprofit- und Profit-Bereich** getrennt.

Dass man in der gewerblichen Wirtschaft ein Coaching in Anspruch nimmt, aber keinen Supervisor engagiert, hat mit der historischen Entwicklung zu tun. Weil der Supervisor früher in Unternehmen eine Kontrollfunktion innehatte, wird dem Begriff auch heute eher skeptisch begegnet.

Umgekehrt weckt der Begriff Coaching im Nonprofit-Bereich oftmals Befürchtungen, dass beratende oder supportive Aspekte, die der Psychohygiene und der Burn-out-Prophylaxe dienen, zu kurz kommen könnten. Diese wohlwollenden Aspekte verbindet man dort eher mit dem Begriff Supervision.

Inhaltlich betrachtet ließe sich **Coaching** auch als „**Supervision für Führungskräfte**“, „Rollenanalyse“, „Leitungssupervision“, oder „Consulting“ bezeichnen⁴. Da sich die Tätigkeiten an sich wenig unterscheiden, wirkt es logisch, dass im letzten Jahrzehnt vermehrt Supervisoren im Profit-Bereich arbeiten. Böhnisch (2002) regt an, statt der inhaltlich wenig aussagekräftigen Unterteilung in Profit- und Nonprofit-Bereich lieber anhand der Größe der um Rat fragenden Organisation zu differenzieren. *„Anzunehmen ist beispielsweise, dass*

³ Zu den verschiedenen Beratungsformen siehe unter anderem: Stefan Titscher, ‚Professionelle Beratung‘ und Fatzer/Rappe-Giesecke/Looss, ‚Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsberatung‘

⁴ Mit der fehlenden begrifflichen Trennschärfe beschäftigen sich diverse Autoren. Beispielhaft sei hier nur angeführt Harald Pühl, ‚Einzel-Supervision – Coaching – Leitungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache?‘

mehr Gemeinsamkeiten zwischen der Supervision in einem kleinen Handwerksbetrieb und einem Jugendzentrum bestehen, als zwischen der Supervision im Handwerksbetrieb und in einem großen Konzern.“ (Böhnisch 2002, 190)

III. Supervisions-Settings

Nachdem die Entwicklung zum heutigen Supervisionsbegriff skizziert und Supervision in den Kontext anderer Beratungsformen eingebettet wurde, soll sie im Folgenden anhand ihrer **Erscheinungsformen** systematisiert werden. Dabei bezieht sich der Blickwinkel nun auf **gestaltorientierte Supervision**. Diese wird somit zunächst von praxisbezogener Seite her betrachtet, bevor sich das vierte Kapitel ihrer theoretischen Fundierung widmet.

1. Einzelsupervision

In diesem Setting gibt es **keine grundsätzlichen Einschränkungen der supervisorischen Themen und Schwerpunkte**. So können alle drei von Gary Yontef (2000) identifizierten Komponenten der Supervision zum Tragen kommen.⁵

Dies ist erstens die **administrative Komponente**:

Hier ist der Supervisor *„Agent des Austauschs zwischen dem Supervisanden und dem größeren Feld“* (Yontef 2000, 12). Dazu können professionelle und ethische Standards, rechtliche und politische Rahmenbedingungen genauso gehören wie Fragen der Hierarchie der Institution und größerer sozialer Systeme. *„Der Supervisor versucht, dem Supervisanden den Blick für das gesamte Feld zu eröffnen, für die zeitlichen Perspektiven und für die Nuancen in den multiplen Wechselwirkungen innerhalb des Feldes.“* (a.a.O.)

Ziel dabei ist es, den Supervisanden zu einer kreativen Anpassung zu befähigen. Indem er das Feld überblicken lernt, bekommt er eine klare Vorstellung davon, wie er sich gestaltend in das umfassendere Feld einbringen kann.

Je fortgeschrittener der Supervisand in seiner eigenen Entwicklung ist, umso geringer wird der administrative Anteil in der Supervision sein.

Zweitens die **edukative Komponente**:

Sie bezieht sich auf die Wissensvermittlung durch den Supervisor. Da es sich um gezieltes Lernen aufgrund eines aktuellen Bedarfs handelt, stellt dies eine sehr effektive Form des Wissenserwerbs dar. Der Supervisor stellt dabei sein **fortgeschrittenes Fachwissen zur Verfügung** - etwa im Bereich der

⁵ Gary M. Yontef, ‚Supervision aus gestalttherapeutischer Perspektive‘

Theoriebildung - mit dessen Hilfe das Problem des Supervisanden besser lösbar ist. Dazu gehört auch das Wissen um die Rollenkonflikte in der Beratung, der Supervisor kann den Supervisanden auf Fallstricke in einer Beratung im Vorhinein aufmerksam machen.

Angewendet auf den Fall, dass ein psychotherapeutischer Supervisor mit einem psychotherapeutischen Supervisanden arbeitet, so ist der Supervisor Experte im Bereich Psychotherapie und gibt sein Fachwissen weiter. Wenn der Supervisand der gleichen psychotherapeutischen Schule angehört wie der Supervisor, dann werden sie keine Mühe haben, sich auf ein gemeinsames, beiden vertrautes Fachvokabular zu beziehen. Wenn sie unterschiedlichen Psychotherapieschulen angehören, dann muss der Supervisor bei der Vermittlung von Theorieelementen in manchen Bereichen eine Art Übersetzungsleistung erbringen, um sich dem Supervisanden verständlich zu machen. So mag es für die edukative Komponente zunächst schwieriger oder fremd erscheinen, als Gestalttherapeut bei einem Psychoanalytiker in Supervision zu gehen oder umgekehrt. Da aber jede Schule ihre spezifischen Stärken in bestimmten Bereichen besitzt und in anderen „blinde Flecken“ hat, kann sich gerade aus den unterschiedlichen Blickwinkeln ein Erkenntnisgewinn ergeben.

Je unähnlicher sich die Arbeitsbereiche von Supervisor und Supervisand sind, umso weniger wird die edukative Ebene der Theorievermittlung eine Rolle im supervisorischen Prozess spielen können, weil der Supervisor nicht genügend Fachwissen im Arbeitsfeld des Supervisanden haben wird.

Die dritte ist die **konsultative Komponente**:

Yontef beschreibt sie wie folgt: *„Sie orientiert sich am Wachstum des Supervisanden und der Hilfe für den Supervisanden bei speziellen Problemen, Fragen und Sorgen.“ (Yontef 2000, 14)*

Sie bietet einerseits Unterstützung beim Verständnis und besseren Umgang mit Besonderheiten der erörterten beruflichen Situation des Supervisanden/der Supervisandin. Andererseits ist dies auch der Ort, an dem der Supervisand sich Klarheit über seinen eigenen Prozess verschaffen kann: seine Vorlieben, Werte, Bedürfnisse, seine Art Entscheidungen zu treffen, seine Sichtweise von Beziehungen und Hierarchien und von bezahlter Arbeit im zwischenmenschlichen Feld.

Hierher gehört etwa auch die Klärung von Fragen wie denen, ob eine emotionale Reaktion des Supervisanden auf einen anderen Menschen auf einer **Übertragung** beruht oder nicht. Die Art und der Sprachmodus, in dem diese Dinge zwischen SupervisorIn und SupervisandIn erörtert werden, wird unterschiedlich sein je nach ihren beruflichen Hintergründen. Die Fragestellungen an sich, sind jedoch unabhängig vom jeweiligen beruflichen Feld.

Diese Systematik des Einzelsupervisionssettings erlaubt es, keine kategoriale Unterscheidung mehr machen zu müssen zwischen den beruflichen Feldern, in denen der Supervisand arbeitet. So wird bei einem Supervisionsprozess für eine Führungskraft in einem Konzern vornehmlich die konsultative Komponente zum Tragen kommen, da der Supervisor selten so detaillierte Fachkenntnisse des entsprechenden beruflichen Feldes haben wird, dass er sie dem Supervisanden zur Verfügung stellen kann. Um für den Supervisanden konsultativ nützlich zu sein, braucht er diese Fachkenntnisse jedoch nicht.

Die meisten Supervisanden wünschen sich zwar eine sogenannte **Feldkompetenz des Supervisors**, da die Kenntnis des Supervisors um die Spezifika des Feldes die Kommunikation erleichtert. Aber für den unvoreingenommenen Blick von außen kann das Fehlen genauer Feldkompetenz sogar von Nutzen sein. Einerseits besteht so nicht die Gefahr, dass der Supervisor in der gleichen Betriebsblindheit verfangen ist wie der Supervisand und außerdem muss dieser keinerlei Konkurrenz oder fachliche Bewertung durch den Supervisor fürchten; so kann er sich freier äußern. Gleiches gilt auch für die weiter unten erörterten Formen der Gruppen- und Teamsupervision.

2. Gruppensupervision

Eine Gruppe sind in diesem Fall Menschen, die zwar den gleichen Beruf ausüben, aber nicht in kollegialen Bezügen zueinander stehen. Sie treffen sich in einem gemeinsam festgelegten Rhythmus mit einem Supervisor, um Fragen ihrer Arbeit zu erörtern. Dies kann eine Gruppe von LehrerInnen, AußendienstmitarbeiterInnen, SeelsorgerInnen, SozialarbeiterInnen, PsychotherapeutInnen oder anderen sein. Durch die Teilnahme an den Besprechungen der anderen SupervisandInnen ergeben sich zusätzliche Lerneffekte und ein besserer Überblick über das spezifische berufliche Feld.

Da die TeilnehmerInnen einer Supervisionsgruppe in der Regel keine unmittelbaren KollegInnen sind, sind eine relativ große Anonymität möglich (je nach Größe des umgebenden Feldes) und die damit einher gehende Freiheit, sich offen zu äußern.

Obwohl es sich um eine Gruppe handelt, ist die supervisorische Arbeit dennoch häufig auf die Dyade SupervisorIn SupervisandIn gerichtet, da jeder TeilnehmerIn einen Fall einbringt bzw. eine Situation erörtert. Dabei wird jedoch die Gruppe mit ihrer Lösungskompetenz einbezogen. Bei der Entwicklung gruppensupervisorischer Konzepte, die ab den 80er Jahren entstanden, wurde zumeist wenig Unterschied zwischen den einzelnen Beratungsformen gemacht. So beschäftigt sich Jon E. Frew (1998) in seinem Text zur Leitung gestalttherapeutischer Gruppen ganz explizit mit einem breiten Bezugsrahmen unterschiedlicher Gruppensettings *„Therapiegruppen, geleitete Selbsthilfegruppen, Teams in der gewerblichen Wirtschaft, Kommissionen, Ausschüsse oder Fortbildungsgruppen.“* (Frew 1998, 5) Er stützt sich sowohl auf die Theorie der Gestalttherapie als auch der Gruppendynamik und beschreibt typische Gruppenphasen und dazu passende Interventionsstile. Dies spiegelt die Entwicklung, die sich von der Einzelarbeit vor Zuschauern – sei sie nun supervisorisch oder therapeutisch - hin zu wirklicher Gruppenarbeit bewegt.

2.1 Das „Gestalt Reflecting Team“

Das System des Gestalt Reflecting Team ist eine Methode, die die **Balintarbeit** und den **Gestaltansatz** verbindet.

Rachel Brier (1998) hat in einem Aufsatz im British Gestaltjournal ihren Ansatz dargestellt, in welchem sie die Methoden der Balintgruppe für die Ausbildung in Gestalt, insbesondere für Gestalttherapeuten im fortgeschrittenen Stadium, beschreibt.

Diese Methode ist auch für die Supervision und zur Coachingarbeit sehr nützlich, man kann bei der Arbeit an einzelnen Fällen die Gruppe als Resonanzboden und Ratgeber verwenden. Hier wird also bewusst der Hintergrund in einer Supervisionsgruppe - die anderen gerade nicht einen Fall vortragenden TeilnehmerInnen - in den Vordergrund geholt, um zur Verbesserung der Arbeit des Vortragenden beizutragen.

Wir haben einige Arbeitsblätter übersetzt, die Frau Brier in einem Workshop über ihre Arbeit verteilt hat und die mir für die Verwendung im Rahmen einer Gruppensupervision sehr nützlich scheinen.

Der Prozess des Gestalt Reflecting Teams:

1. Der Berater führt eine **Selbsteinschätzung** durch. (Berater meint den Gruppenteilnehmer, der einen aktuellen Fall vorstellt oder mit einem anderen Gruppenmitglied über dessen Fall arbeiten wird)
2. Dann arbeiten Berater und Klient miteinander, bis sie einen Punkt erreichen, an dem sie stecken bleiben.
3. Das aufgetretene Problem wird mit dem Supervisor besprochen.
4. Es findet eine Beratung zwischen dem Supervisor und dem Reflecting-Team statt.
5. Das Team reflektiert untereinander (ohne sich an den Berater zu wenden) den Prozess zwischen dem Klienten, dem Berater und gegebenenfalls auch mit dem Supervisor.
6. Der Berater übernimmt das, was er aus den Reflektionen für nützlich findet und setzt seine Arbeit fort, gegebenenfalls bis zur endgültigen Klärung.

Für die **persönliche Selbsteinschätzung** (Punkt 1) hat Frau Brier einen kleinen Fragebogen ausgearbeitet. Diesen übersetzen wir im Folgenden:

1. Was wissen Sie über Ihre Stärken und Fähigkeiten?
2. Worin bestehen Ihre Schwierigkeiten? Wo in einem beraterischen Prozess finden Sie sich selbst immer wieder feststeckend, wenn Sie mit einem Klienten arbeiten?
3. Woran merken Sie dass Sie feststecken? (Empfindungen, Gedanken, Glaubenssätze?)
4. Wie würden Sie sich wünschen, dass die Gruppe Ihnen helfen könnte?

Weiter gibt es noch einen Regelkatalog für die Arbeit in dem Reflecting-Team. Dieser Katalog soll dazu führen, dass die Reflektionen **keine Belehrungen** sind und nicht zu Verletzungen und Demütigungen bei dem unterstützten Berater führen. (Nach dem Motto: *Manche Ratschläge sind auch Schläge!*) Eine Reflektion ist eine Form des indirekten Dialogs. Es handelt sich um ein

persönliches Mitteilen von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen zu dem beobachteten Prozess.

Regeln für das reflektierende Team:

1. Bieten Sie **Beobachtungen** aus Ihrem aktuellen Erleben an, aus Ihrer Subjektivität heraus an, nicht als objektive Interpretationen.
2. Weil es viele Versionen, Erklärungen und vage Beobachtungen gibt, ist es am Besten, seinen Ausdruck ein **wenig vage und unsicher** zu halten. Es sollen auch andere BeobachterInnen gleichberechtigt daneben Platz haben.
3. Bieten Sie lieber **Annäherungen und Hypothesen** an als rigide Erklärungen oder klinische Diagnosen.
4. Sie können Kommentare zu den verschiedensten Teilen des Prozesses machen, am besten immer sehr sorgfältig.
5. Beginnen Sie Ihre Sätze mit: „**Ich habe bemerkt...**“, oder „Ich frage mich...“
6. Die Reflektionen werden **als Dialog innerhalb des Reflecting-Teams** durchgeführt, nicht mit dem Berater oder seinem Klienten!

Nach unseren Erfahrungen bietet diese Form eine gute Plattform, die Energie in der Gruppe hoch zu halten und dafür zu sorgen, dass die TeilnehmerInnen auch dann einen Erkenntnisgewinn mitnehmen, wenn sie selbst gar keinen Fall vortragen.

3. Teamsupervision

Die Mitglieder einer Teamsupervision stehen im Gegensatz zu denen einer Gruppensupervision in einem direkten kollegialen Verhältnis. Sie müssen dabei nicht unbedingt die gleichen beruflichen Aufgaben erfüllen oder den gleichen Beruf haben. So können bei der Teamsupervision eines Kinderheims ErzieherInnen, SozialpädagogInnen und PsychologInnen anwesend sein, die alle in der gleichen Institution und direkt miteinander arbeiten. Daraus ergibt sich, dass hier nicht nur die Arbeit mit einzelnen Kindern thematisiert werden kann. Auch Konflikte untereinander, die die effiziente Arbeit des Gesamtteams beeinträchtigen, können mit Unterstützung des neutralen Supervisors oftmals leichter geklärt werden.

Teamsupervision kann sehr unterschiedliche Aufträge für den Supervisor/die Supervisorin beinhalten. In manchen Teams nimmt die Leitung an der Supervision teil, in anderen nicht oder nur manchmal. Hier gibt es keine abschließende Regel, ob die Teilnahme der Leitung richtig oder falsch ist.⁶ Der Vorteil einer anwesenden Leitung ist, dass Entscheidungsfragen schneller aufgegriffen werden und die Verantwortung weniger verschoben werden kann, der Nachteil ist, dass die MitarbeiterInnen in der Regel sehr viel vorsichtiger auch mit Kritik untereinander sind.

Innerhalb des Teams können Themen entstehen, die in ihrer Reichweite über das Team hinaus auf den gesamtorganisatorischen Rahmen oder die nächste Führungsebene verweisen. Je nach Auftrag und Selbstverständnis wird der Supervisor durch seine Interventionen das, über das Team hinausgehende, organisatorische System mit einbeziehen oder nicht.

Im Vergleich zu den bisher erörterten Supervisionsformen tritt bei der Teamsupervision sowohl der **gruppendynamische** als auch der **organisationsbezogene** Aspekt stärker in den Vordergrund. Das bedeutet für den Supervisor, dass er den Fokus seiner Wahrnehmung verändern und auf die Figurbildung im Team statt bei einzelnen Individuen achten muss, denn das Team stellt in seiner Gesamtheit die Grundgröße dar. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden und angemessen intervenieren zu können, braucht der Supervisor/die Supervisorin zusätzliche fachliche Kompetenz, etwa **das Wissen um gruppendynamische Prozesse und spezifische Phasenverläufe innerhalb von Gruppen**. Eine der Hauptaufgaben eines Supervisors besteht darin, heraus zu finden, auf welcher Ebene ein Konflikt angesiedelt ist. Das klingt zunächst banal und soll deshalb an einem Beispiel erläutert werden.

Beispiel B:

In einem Team von SozialpädagogInnen haben zwei MitarbeiterInnen, die gemeinsam eine Familie im Rahmen ambulanter Familienhilfe betreuen, unterschiedliche Auffassungen über den richtigen Umgang mit der betreuten Familie. Als sich der Konflikt zuspitzt, bringen sie den Fall in die Supervision ein. Folgende Konfliktursachen sind unter anderem denkbar:

a) Es handelt sich primär um eine fachlich unterschiedliche Diagnose der familiären Situation.

⁶ Urs Isenegger, ein erfahrener Supervisor hat mich beim Lesen dieses Textes darauf hingewiesen, dass er als Gestalt supervisor auf die Teilnahme der Leitung besteht, da diese klar zum Handlungsfeld gehört.

b) *Es handelt sich um einen verdeckten Machtkonflikt zwischen den MitarbeiterInnen. Dieser kann sich aus den Persönlichkeiten der beiden KontrahentInnen und eventuellen Übertragungen zwischen ihnen entwickelt haben. Da Machtkonflikte jedoch besonders leicht entstehen, wenn die Teamleitung ihrer Leitungsfunktion nicht gerecht wird, kann der Konflikt zwischen den MitarbeiterInnen auch auf die Leitungsebene verweisen. Er kann aber auch mit der Teamgeschichte zu tun haben und das sichtbare Ergebnis alter, nicht gelöster Situationen sein.*

c) *Schließlich kann es sich um ein sogenanntes **Spiegelphänomen**⁷ handeln, bei dem die MitarbeiterInnen sich ebenso verhalten und fühlen, wie die – oft verdeckte – Situation in der betreuten Familie ist. Sie tragen etwas aus, was in der Familie vielleicht ein Tabu darstellt.*

Konflikte werden häufig nicht auf der Ebene ausgetragen, auf der sie entstanden sind. Um herauszufinden, welches die Ebene der Hauptursache ist, muss der Supervisor aufmerksam sein und offen auf seine Resonanzen achten, während ihm die Situation geschildert wird. Er wird in Form von Bildern, Assoziationen und Gefühlen unterschiedliches erleben, je nach dem um welche der aufgezählten Möglichkeiten es sich handelt. Bei einer unzutreffenden Diagnose kann es passieren, dass Konflikte einseitig individualisiert und psychologisiert oder zum Beispiel nur gruppenspezifisch erklärt werden - abhängig von der „Brille“, die der Supervisor gerade auf hat. Diese Herangehensweisen sind dann nicht falsch, sie bilden aber jeweils nur einen Aspekt des gesamten Geschehens ab.

Weitere „Fallen“ lauern im Rahmen einer Teamsupervision im Verhältnis zwischen TeamsupervisorIn und Teamleitung.

Leicht lässt sich ein Supervisor in die Rolle des **heimlichen und besseren Leiters** heben, läuft Gefahr, gerade bei Defiziten auf der Leitungsebene, das Vakuum zu füllen. Damit verhindert er jedoch, dass dieses Defizit für das Team in aller Deutlichkeit spürbar wird und nimmt damit den Druck, der zur Veränderungsenergie werden könnte, aus dem Team heraus. Zusätzlich wird er früher oder später Konflikte mit der Team- Leitung bekommen. Durch seine **verlorene Überparteilichkeit** verliert er möglicherweise die Kooperationsbereitschaft einer Seite und wird als Supervisor weniger wirksam, als er sein könnte. Mittelfristig schwächt es eine Organisation, wenn Berater von außen zu

⁷ dazu siehe: P. Kutter (2000), ‚Spiegelungen und Übertragungen in der Supervision‘

sehr in Führungsfunktionen eingreifen, in einer Krise und kurzfristig (i.S. von Krisenintervention) kommt so etwas immer wieder vor und kann auch sehr nützlich sein.

4. Supervision in Organisationen

Das Thema eines Supervisionsprozesses kann sich unmittelbar auf die Gesamtorganisation beziehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn es darum geht, ein Leitbild für eine Stiftung im Non Profit Bereich zu entwickeln oder bei Organisationsentwicklungsprozessen in einer internationalen Firma, in der die Beziehungen der einzelnen Leitungsebenen genauer abgesprochen werden sollen. Wegen ihrer Komplexität werden solche Aufgaben oft von einem Beraterteam und nicht mehr von einem einzelnen Supervisor/Berater übernommen. Um die vorgefundenen Strukturen angemessen abbilden und auftretende Probleme entsprechend ihrer Ursprungsebene bearbeiten zu können, braucht ein Supervisor dabei Fachwissen über organisationale Veränderungsprozesse – zum Beispiel in Form des *Modells von Unfreezing–Change–Refreezing*⁸, das auf Arbeiten von Edgar Schein und Kurt Lewin beruht - und er sollte über System- und organisationstheoretische Modelle verfügen⁹.

Bei einer organisationsbezogenen Supervision kann es sich auch um eine erweiterte Teamsupervision handeln, deren Ergebnisse sich nicht auf das Team beschränken, sondern Auswirkungen auf die gesamte Organisation oder wesentliche ihrer Teile haben. Dies ist der Fall, wenn sich etwa als Ergebnis eines Supervisionsprozesses in einem Leitungsteam die Notwendigkeit für Veränderungen in der Betriebsstruktur ergibt.

Beispiel C:

In einer Schule des Sekundarbereiches hat es in den letzten Jahren immer wieder Veränderungen in der Schulleitung gegeben. Kein Mitglied der 2 köpfigen Leitung hielt es mehr als drei Jahre aus. Viele traten im ersten Jahr zurück. Einige Male gab es regelrechte Konfliktwahlen mit der Abwahl von amtierenden Leitungsmitgliedern.

⁸ Eine Beschreibung von Beratungsmodellen für Organisationsentwicklung liefert unter anderem Gerhard Fatzner, ‚Supervision und Beratung,‘ S. 58 ff

⁹ Eine Auswahl bewährter Modelle findet sich bei Urs Isenegger, ‚Gestalttherapeutische Teamsupervision – eine Fallstudie‘. In: Handbuch der Gestalttherapie. S. 1046f

Aus einem Supervisionsprozess für die aktuelle Schulleitung heraus entwickelte sich eine supervisorische Arbeit mit dem ganzen Kollegium:

Nicht weniger als 5 ehemalige Leitungsmitglieder waren immer noch an der Schule tätig, in einer ersten Phase ging es um die Klärung „unerledigter Geschäfte“, u.a. Kränkungen, Enttäuschungen, Groll.

Zu einer erfolgreichen Leitungstätigkeit gehört auch eine „Mannschaft“, die geleitet werden will. In diesem Fall war viel Energie (In Form von Ressentiments und Groll) eingefroren und wurde in Sabotageakten spürbar. Erst als in einem Prozess der Bewusstwerdung (Awareness) deutlich wurde, dass so viel gegenseitige Behinderung entstanden ist, dass sie die gemeinsame Zielerreichung sabotiert, nämlich guten Unterricht für die anvertrauten Schüler zu machen, konnte zumindest ein Teil des Kollegiums aus der Erstarrung heraustreten und beginnen an konkreten Schulentwicklungsprojekten mit der Leitung zusammen zu arbeiten. Ein Teil der Ressentiments wirkte allerdings weiter.

Ausgehend von der Theorie der Gestalttherapie hat unter anderem Wolfgang Looss (1999) Überlegungen angestellt, wie die **Beschreibungsmuster vom Organismus eines Individuums** auf den „Organismus“ einer Organisation übertragen werden können. So stellt er eine Analogie her zwischen dem Selbstkonzept eines Menschen mit Ich-, Es- und Persönlichkeitsfunktion und den Funktionen des „Selbst“ einer Organisation.

Auch in der gestalttherapeutischen Theorie der **Kontaktstörungen** lassen sich Parallelen herstellen zwischen dem dysfunktionalen Verhalten eines Individuums und dem eines größeren Systems, das entweder eine zu feste Grenze nach außen hat, das heißt zu geschlossen ist oder im Gegenteil zu wenig klare Grenzen hat, das heißt zu offen ist.

Einigkeit besteht unter gestaltorientierten BeraterInnen bezüglich des Modells vom Kontaktzyklus, das einen Kontakt in spezifische Phasen einteilt.

In die Beschreibung der Prozesse an der Kontaktgrenze ist bei Organisationen als zusätzliches Element die Aufgabe aufgenommen worden. Die Aufgabe bildet den Daseinsgrund für eine Organisation.

Das gestalttherapeutische Konzept der **organismischen Selbstregulation** ist in das **Modell der Lernenden Organisation** eingegangen. Darüber hinaus ist für die Arbeit mit Organisationen vor allem die **Feldtheorie** wesentlich. Auf sie wird

im Rahmen der Theoriebesprechungen noch genauer eingegangen. Sie ist deshalb so geeignet für die supervisorische Arbeit mit Organisationen, weil sie davon ausgeht, „dass jedes Ereignis auf dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Bedingungen beruht, die in einem komplexen, interdependenten Verhältnis zueinander stehen“ (zitiert nach Staemmler 1999, 444).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die am Beispiel der Einzelsupervision beschriebenen **administrativen, edukativen und konsultativen Komponenten** des Supervisionsprozesses prinzipiell auch auf alle anderen Supervisions-Settings anwendbar sind. Je nach Auftrag und Feldkompetenz des Supervisors werden zwar nicht immer alle Komponenten zum Tragen kommen, aber der supervisorische Prozess ist mit ihnen strukturierbar.

Mit den dargestellten Ordnungsprinzipien anhand von Skalen, Komponenten und Setting varianten scheint das supervisorische Feld hinreichend strukturiert, um im nächsten Schritt die Bildung einer Supervisionstheorie auf gestalttherapeutischer Grundlage zu erarbeiten.

IV. Bildung einer Supervisionstheorie auf gestalttherapeutischer Grundlage

1. Struktureller Aufbau der Supervisionstheorie

Eine Theorie, die einem so weit gefächerten Gebiet wie der Supervision gerecht werden will, muss einerseits offen und den vielfältigen Anwendungsfeldern entsprechend adaptierbar sein und andererseits dennoch, um ihren Aussagewert nicht einzubüßen, klare Grundlagen und Richtlinien beinhalten.

Die Gestalttherapie mit ihrem integrativen Potential und ihrem deutlichen Gewicht auf eine ethisch-philosophisch fundierte Haltung, sowie ihren erkenntnistheoretischen Grundlagen ist in besonderer Weise geeignet, eine solche Theoriebildung zu fundieren. Dies soll im Folgenden gezeigt werden.

Es handelt sich um ein Modell, das einen Gegenstandsbereich strukturieren soll – und nicht etwa die in ihm vollzogenen Handlungsabläufe – daher bietet sich ein Schichtenmodell an.

Da sich der Gegenstandsbereich Supervision in unterschiedlichen Formen realisiert, erscheint es sinnvoll, das theoretische Modell in aufeinander aufbauenden Ebenen zu strukturieren, um seine Konsistenz zu ermöglichen: einer Grundlagen-Ebene, einer Theorie- und einer Praxis-Ebene.

Das besondere dabei ist, dass es insofern ein offenes Modell ist, als in der Theorie- und Praxis-Ebene immer wieder neue Elemente eingefügt werden können.

Seine innere Stimmigkeit erhält das Modell dadurch, dass die Grundlagen-Ebene Entscheidungskriterien dafür liefert, welche neuen Elemente passend sind und aufgenommen werden können. So kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Bausteine zu einander passen, keine inneren Widersprüche entstehen und es nicht zu einem unzusammenhängenden Nebeneinander der Elemente kommt. Das besondere Gewicht, das die Grundlagen-Ebene dadurch erhält, ermöglicht Flexibilität und Adaptierbarkeit in den beiden anderen Ebenen.

Als **Grundlagen-Ebene** wird die **Ebene der inneren Haltung** des Supervisors angesehen. Sie wird bestimmt durch sein Welt- und Menschenbild, die erkenntnistheoretischen Prämissen, auf die er seine Handlungen gründet, seine ethischen und Wertvorstellungen, seine Zugänge zum Spirituellen.

Obwohl dies höchst persönliche Bereiche sind, stellen sie in der Gestalttherapie eine wesentliche Säule des Gesamtkonzeptes dar. Dadurch wird der Gefahr begegnet, dass ein Therapie- oder Beratungskonzept zu einem Räderwerk von Techniken gerinnt, das vorgegebene Handlungsabläufe etabliert und die am Prozess beteiligten Menschen aus den Augen verliert. Die Gestalttheorie misst der Einmaligkeit der gegebenen Situation und der sie gestaltenden Menschen zentrale Bedeutung bei. Die Gestalt-Haltung erscheint deshalb geeignet, um einer offenen Supervisionstheorie eine Grundlage zu geben, weil ein Berater, der seine innere Haltung für Entscheidungen nutzbar machen kann, über zusätzliche und situationsangemessene Kriterien verfügt. Die innere Haltung stellt eine Quelle dar, die die Art der Verwendung von Theorien und Techniken beeinflusst. Das heißt, dass all jene Fachtheorien und Techniken, die zur Gestalt-Haltung der Grundlagen-Ebene passen - egal aus welchem Bereich sie stammen mögen - in das Gesamtmodell integrierbar sind. Dies stellt sowohl ein Ein- als auch ein Ausschlusskriterium dar.

Die zweite Ebene wird definiert als **Bereich der Theoriebildung**. Fachwissen, Diagnosen und Theorien dienen zur Strukturierung von Situationen. Sie helfen, Wahrnehmung zu lenken, die unüberschaubare Komplexität der Wirklichkeit zu reduzieren, Deutungsmuster zu bilden, Bedeutung zu geben und angemessene Handlungen zu planen. Theoriebildung und Fachwissen sind branchen- und themenabhängig. Über einen definierten Anwendungsbereich hinaus können sie keine umfassende Gültigkeit beanspruchen und haben damit einen grundsätzlich anderen Charakter als die Elemente der ersten Ebene.

Die dritte Ebene beinhaltet **das praktische Handwerkszeug**: Techniken und Medien. In ihr werden Handlungen manifest. Techniken und Methoden sind kleinere Bausteine als Theorien, die sich gerade dadurch vielseitig einsetzen lassen und weniger branchenabhängig sind als komplexe Theorien und Fachwissen.

2. Grundlagen-Ebene

2.1. Gestalt-Haltung: phänomenologisch, dialogisch, existentiell

Die Gestalttherapie beinhaltet eine Reihe philosophischer Grundlagen, die die Art und Weise prägen, wie der Mensch gesehen und wie ihm begegnet wird. Dies sind vor allem die Phänomenologie, der Existenzialismus und die Anthropologie Martin Bubers. An dieser Stelle sollen jedoch nicht die damit benannten Konzepte beschrieben werden, sondern die sich aus ihnen ergebende Gestalt-Haltung¹⁰.

Gestalt geht davon aus, dass das, was wahrnehmbar ist, das einzig Wirkliche ist, dass es nicht ein „wahres Sein“ gibt, das „hinter“ dem Wahrnehmbaren liegt. Damit kommt der **Wahrnehmung des Offensichtlichen** eine große Bedeutung zu. Von ihr auszugehen, ist der Schlüssel zum Verständnis von Situationen. Da die Wirklichkeit von Menschen geschaffen wird, ist sie nicht unveränderlich und immer schon vorhanden. Jeder Wirklichkeitskonstruktion kommt prinzipiell die gleiche Menge an Gültigkeit zu. Diese Grundlage impliziert Achtung vor der Gültigkeit verschiedener Wirklichkeiten. Und sie fordert, Menschen nicht mit vorgefertigten Schablonen zu begegnen, sondern möglichst die eigenen Vor- und Werturteile beiseite zu lassen und sich zu **öffnen**, für das, was **im Kontakt wahrnehmbar wird -für die individuelle Einzigartigkeit des Gegenübers und die einmalige aktuelle Situation**.

Da sich der Wahrnehmende und das Wahrgenommene ständig wechselseitig beeinflussen und Bewusstheit immer Bewusstheit von etwas ist, lässt sich eine **Spaltung in Subjekt und Objekt nicht mehr aufrechterhalten**.

Aus der Gestalt-Haltung heraus ist man interessiert daran, seinem Gegenüber einen authentischen Kontakt anzubieten und nicht nur einen funktionalen, der ihn zum Objekt machen würde. Man wird ihm **möglichst frei von Rollen** und in der eigenen Individualität erkennbar gegenüberreten und man versucht, sich von Bewertungen über den anderen frei zu machen, da es kein genormtes Ziel

¹⁰ Zum Begriff Gestalt-Haltung sei angemerkt: Um den Eindruck einer Verengung auf den Anwendungsbereich der Psychotherapie zu vermeiden, wird in Beraterkreisen von „Gestaltgrundlagen“ oder dem „Gestaltansatz“ gesprochen. Indem der Zusatz „-therapie“ oder „-beratung“ weggelassen wird, wird die gemeinsame anthropologische und erkenntnistheoretische Grundlage jenseits unterschiedlicher Anwendungsfelder sichtbar. Dies ist eine durchaus interessante und eventuell zukunftsweisende sprachliche Variante, die darauf hindeuten könnte, dass die bislang merkwürdig unverbunden nebeneinander stehenden Bereiche von Gestaltpsychologie, Gestalttherapie und Gestalt-Organisationsberatung eine stärkere Verbindung erfahren. Alle drei versuchen „die Kräfte zu verstehen, die von innen her eine Situation, einen Prozess oder ein Ereignis strukturieren. ... Wertheimer sagte, wenn man das gleiche in unterschiedlichen Kontexten tue, müsse man es auf unterschiedliche Weise tun“ (G. Yontef, „Awareness, Dialog, Prozess“, S. 94)

gibt, wie jemand sein oder werden muss, damit er „richtig“, „gesund“, „vollständig“, „erfolgreich“ oder „fertig“ ist.

Die persönlichen Ziele ergeben sich aus den individuellen Bedürfnissen. Sie sind nicht von außen bestimmbar und es gibt für Probleme oder Fragen keine, über die Situation und den Kontext hinaus fest stehenden, immer gültigen Lösungen. Die **jeweils gültige Wahrheit lässt sich nur im Dialog ermitteln** und ist abhängig vom Kontext, in dem sie entsteht¹¹. Dabei ist der Mensch prinzipiell frei, zu entscheiden, wie er die Welt sieht, welche Bedeutungszuschreibungen er vornimmt und wie er auf seine Umwelt reagiert. In dieser Freiheit ist er nicht mehr Opfer der Umstände, sondern handelndes, verantwortliches Subjekt.

Auch und gerade in einem Beratungskontext, der immer ein Stück weit eine asymmetrische Struktur zwischen einem Beratenden und einem Ratsuchenden darstellt, ist prinzipiell davon auszugehen, dass der Ratsuchende ein vollständiges, gleichwertiges Gegenüber ist, dem nicht grundsätzlich ein Defizit anhaftet, sondern der alle Ressourcen zur Verfügung hat und in der Lage ist, seine Bedürfnisse zu erkennen, sowie geeignete Wege zu deren Befriedigung zu finden.

Das bedeutet, dass der Berater/die Beraterin am Anfang eines Prozesses nicht wissen kann, wie die Lösung für den Klienten aussehen wird. Diese wird der Klient im gemeinsamen Dialog entdecken, wenn ihm der Berater einen hierarchiefreien und authentischen Kontakt anbieten kann; dabei können völlig neue und bisher nicht in Betracht gezogene „Lösungs“-Varianten auftauchen, u.a. auch die völlige Beibehaltung des aktuellen Status.

Um als BeraterIn mit der damit einher gehenden Unsicherheit umgehen zu können, muss man **Vertrauen in den Prozess** haben. So kann man seine Unsicherheit „kultivieren“ und für die Beratungssituation fruchtbar machen¹².

Die beschriebenen Grundlagen stellen Kriterien dar, die erfüllt sein müssen, damit eine bestimmte Fachtheorie - sei sie ein Theorieelement einer der psychotherapeutischen Schulen oder anderer Bereiche der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften – als passend und integrierbar anerkannt werden kann:

¹¹ Zu den Konsequenzen, die sich daraus unter anderem für Fragen der Diagnostik ergeben, siehe Frank-M. Staemmler, 'Therapeutische Beziehung und Diagnose. Gestalttherapeutische Antworten'

¹² Wie dies möglich ist, siehe Frank-M. Staemmler, 'Kultivierte Unsicherheit'

Wenn ein Gedankengebäude etwa eine situations- und zeitunabhängige, sowie nicht dialogisch ermittelte Wahrheit postuliert, ist es nicht geeignet, quasi unverdaulich. Gleiches gilt, wenn die Theorie den Menschen in seinen Handlungen und Gefühlen als ausschließlich determiniert ansieht; Von einer Gestalt-Haltung kann auch nicht geredet werden, wenn die Wechselwirkungen zwischen allen Elementen des Feldes negiert werden, oder wenn Menschen ausschließlich als Funktionsträger in Rollen und nicht auch in ihrem Sein als Individuen anerkannt werden.

Mit diesen grundlegenden philosophischen Maßstäben ist es möglich, unter den vielen Theorien und Diagnostikinstrumenten, die menschliches Verhalten und Kommunikationsprozesse beschreiben, passende für eine gestalttherapeutische Supervisionstheorie auszuwählen.

3. Theorie-Ebene

Für alle Berater, Supervisoren und Therapeuten ist es im Sinne verantwortungsvoller Professionalität angemessen, eine hinreichende Auswahl unterschiedlicher Theoriegebäude zu kennen und aktiv zur Verfügung zu haben, da man mit ihrer Hilfe Wahrnehmung lenkt und strukturiert. Mit einem feineren Raster ist es möglich, mehr, das heißt auf differenziertere und vielschichtige Art Wirklichkeit abzubilden.

Für den Beruf des Supervisors sind theoriebildende Elemente aus unterschiedlichen Fachgebieten wichtig - je nach seinem supervisorischen Arbeitsfeld. Im Folgenden werden vier Beispiele für Theorieelemente beschrieben, die für supervisorische Settings sinnvoll sind und zur Gestalt-Haltung passen.

Zwei von ihnen – **Gestaltpsychologie** und **Feldtheorie** – haben die Gestalttherapie in ihrer Entwicklung beeinflusst, entstammen aber selber nicht therapeutischen Kontexten.

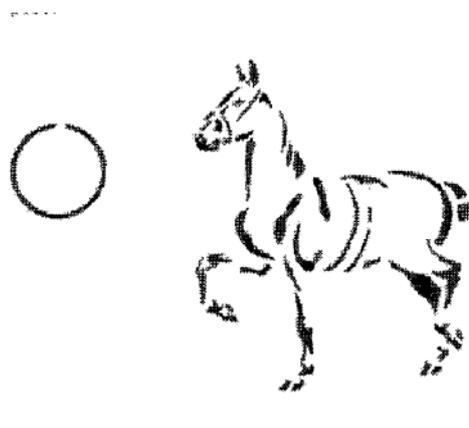
Die dritte – die **paradoxe Theorie der Veränderung** – wurde direkt im therapeutischen Bezugsrahmen entwickelt, reicht aber in ihren Wirkmechanismen weit über die Psychotherapie hinaus.

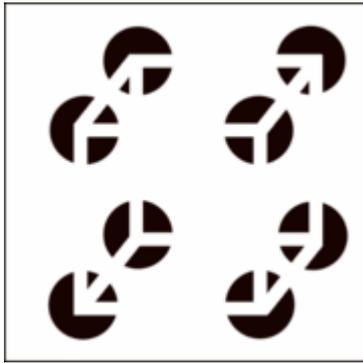
Die vierte – die **Übertragungstheorie** - stammt aus der Psychoanalyse. An ihr soll exemplarisch dargestellt werden, wie der Prüf- und Adaptionprozess in das Gesamtgebäude der Gestalt supervision für weitere Theorien aussehen kann.

Wegen ihres essentiellen Charakters stellen die vier vorstellten Elemente einen festen Grundstock der Theorie-Ebene dar, der je nach Bedarf erweitert werden kann. Insofern handelt es sich um keine vollständige Auflistung theoriebildender Elemente für supervisorische Arbeit. Denn mit Hilfe der Kriterien, die sich aus der Gestalt-Haltung der Grundlagen-Ebene ergeben, kann im konkreten Fall geprüft werden, was theoretisch passend ist und was nicht.

3.1. Gestaltpsychologie

Von der Gestaltpsychologie hat die Gestalttherapie übernommen, dass sich Wahrnehmung und Denken in sinnhaften Ganzheiten strukturiert und dass es eine Tendenz zur Ergänzung unvollständiger in vollständige Gestalten gibt. Bekannte Beispiele auf experimenteller Ebene ist die nicht geschlossene Linie, die als Kreis wahrgenommen wird und die Zeichnung von einem Pferd, das nur gestrichelt ist und dennoch als ganzes Pferd identifiziert wird, indem die fehlenden Teile automatisch gedanklich ergänzt werden.





Die Kanten des Würfels sind imaginär; sie werden von unserem Gehirn nach dem *Gesetz der guten Fortsetzung* erzeugt.

...einfach drauf los lesen – das Hirn baut aus dem Blattsalat sinnhafte Gestalten

Afugrnuod enier Sduite an enier Elingshcen Unvirestiat ist es eagl, in wleher Riehnelfoge die Bcuhtsbaen in eniem Wrot sethen, das einzig wcihitge dbaei ist, dsas der estre und lzete Bcuhtsbae am rcihgiten Paltz snid. Der Rset knan ttolaer Bölsdinn sien, und du knasnt es torztedm onhe Porbelme lseen. Das ghet dseahlb, wiel wir nchit Bcuhtsbae für Bcuhtsbae enizlen lseen, snodren Wröetr als Gnaezs.

Das Ganze weist dabei eigene Qualitäten auf, ist etwas anderes als die Summe der Teile. Die Tendenz zur Bildung sinnhafter und in sich stimmiger Gestalten herrscht auch im Denken, bei der Motivation und in anderen Bereichen des Seelischen vor und bestimmt die Art, wie Menschen ihre Wirklichkeit und den Blick auf ihr Leben konstruieren. Dabei arbeitet die Gestaltpsychologie rein wahrnehmungsorientiert: sie beschreibt unmittelbare, natürliche Erfahrung. Hier eine Zusammenstellung der „Gesetze“ wie sie die Gestaltpsychologie formuliert hat.

Gesetz der Prägnanz

Es werden bevorzugt Gestalten wahrgenommen, die sich von anderen durch ein bestimmtes Merkmal abheben.

Gesetz der Nähe

Elemente mit geringen Abständen zueinander werden als zusammengehörig wahrgenommen.

Gesetz der Ähnlichkeit

Einander ähnliche Elemente werden eher als zusammengehörig erlebt als einander unähnliche.

Gesetz der Kontinuität

Reize, die eine Fortsetzung vorangehender Reize zu sein scheinen, werden als zusammengehörig angesehen

Gesetz der Geschlossenheit

Linien, die eine Fläche umschließen, werden unter sonst gleichen Umständen leichter als eine Einheit aufgefasst als diejenigen, die sich nicht zusammenschließen (D. Katz, Gestaltpsychologie, 1969). Der nebenstehende „Würfel“ wird auch als Einheit/ganze Figur gesehen.

Gesetz des gemeinsamen Schicksals

Zwei oder mehrere sich gleichzeitig in eine Richtung bewegende Elemente werden als eine Einheit oder Gestalt wahrgenommen.

Gesetz der fortgesetzt durchgehenden Linie

Linien werden immer so gesehen, als folgen sie dem einfachsten Weg. Kreuzen sich zwei Linien, so gehen wir nicht davon aus, dass der Verlauf der Linien an dieser Stelle einen Knick macht.

Zusätzlich zu diesen von Wertheimer (zitiert nach Katz (1969) formulierten Gesetzen fand Stephen Palmer in den 1990er Jahren drei weitere Gestaltgesetze.¹³

Gesetz der gemeinsamen Region

Elemente in abgegrenzten Gebieten werden als zusammengehörig empfunden.

Gesetz der Gleichzeitigkeit

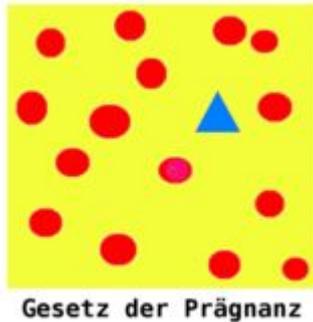
Elemente, die sich gleichzeitig verändern, werden als zusammengehörig empfunden.

Gesetz der verbundenen Elemente

Verbundene Elemente werden als ein Objekt empfunden.

Das **Prägnanzprinzip** ist für Gestalt wichtig geworden, denn es fördert die Wertschätzung der Berater für die (eigentümlichen) Lösungen, die Klienten bislang für ihre Probleme gefunden haben. Es besagt, dass „das Feld sich selbst in der bestmöglichen wohlgeordneten Weise formiert – mit größtmöglicher Reinheit und Eindeutigkeit – mit so viel Unmittelbarkeit und Ökonomie, Stabilität und Stärke, wie es die Gesamtbedingungen erlauben. Eine Situation, die ein Problem mit sich bringt, enthält auch dessen Lösung.“ (Wertheimer zitiert nach Yontef 1999, 99)

¹³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Gestaltpsychologie>



In einem Umfeld, welches durch Kreise in einer Farbe gebildet und bestimmt wird, springt ein einzelnes Dreieck ins Auge und wird leicht zur prägnanten Figur. Die Begriffe Figur und Grund sind ebenfalls wichtige Elemente, die aus der Gestaltpsychologie übernommen wurden:

Figur und Grund

Mit dem Konzept von Figur und Grund lassen sich Funktionen und psychische Mechanismen des Menschen in seinem Umfeld beschreiben. Figur und Grund werden als unzertrennliche Bestandteile eines Ganzen betrachtet, welche in steter dynamischer Bewegung sind.

Für das Individuum wird das zur **Figur**, was im Moment am meisten Relevanz hat und sich im Zentrum der Aufmerksamkeit befindet z.B. eine körperliche Empfindung, ein Bedürfnis, eine Wahrnehmung oder Handlung.

Offene Gestalten treten als Figur in den Vordergrund der Aufmerksamkeit; die Figurbildung leitet einen Prozess ein, der mit wachsender Erregung einhergeht und von Gefühlen begleitet ist. Am Ende eines erfolgreich verlaufenden Prozesses ist das Bedürfnis befriedigt, das Gefühl ausgedrückt, die Handlung vollendet oder allgemein gesagt - die Gestalt geschlossen und die Figur wird Teil des Hintergrundes. Dieser Gestaltbildungsprozess gibt Orientierung. Dies gilt in jedem Kontext, also auch in einem Meeting über die Jahresbilanz oder in einer Teamsupervision.

Der **Hintergrund** ist strukturiert und besteht aus der Gesamtheit der verschiedenen Einflüsse und Erfahrungen aus der persönlichen Lebensgeschichte. Teil dieses persönlichen Hintergrundes sind kognitive und emotionale Muster, die in aktuellen Situationen mit unterschiedlichem Maß an Bewusstheit aktiviert werden, z.B. alte Verletzungen oder eine Tendenz im Moment des Erfolges die Maßstäbe zu verlieren.

Eines der Ziele der **Gestalttherapie** besteht darin, offen gebliebene Gestalten, die ebenfalls als Teil der persönlichen Lebensgeschichte unseren jeweiligen Hintergrund bilden, wieder ins Gewahrsein, also in die Bewusstheit zu holen und zu einem Abschluss zu bringen. Damit wird Energie frei für neue Erfahrungen.

Für Supervision bedeutet das, in Konfliktsituationen die persönlichen Anteile identifizierbar zu machen, die jeder in eine aktuelle arbeitsplatzbezogene Konstellation einbringt und jene Teile erfahrbar zu machen, die durch die gemeinsame Interaktion entlang einer Aufgabe entstanden sind.

3.2. Feldtheorie

Die Theorie des Sozialpsychologen Kurt Lewin (1982) überträgt den Begriff des Feldes aus der Physik in die Psychologie. Jeder Mensch ist Teil eines Umweltfeldes und wird davon beeinflusst, sowie er umgekehrt dieses Feld beeinflusst.

Gerade die Feldtheorie legitimiert wegen ihrer umfassenden, thematisch offenen und doch handlungsrelevanten Erklärungsmuster gestalttherapeutische Beratungs- und Supervisionsarbeit auf besondere Weise.

In der Literatur zur Organisationsentwicklung findet man unter anderem Darstellungen der historischen Entwicklung von (Groß-)Gruppen-Workshops Anfang der 50er Jahre. Die damaligen Trainingslaboratorien aus der Schule Lewins basierten auf der Feldtheorie, und die mit ihrer Hilfe gewonnenen Erkenntnisse stellen die Grundlage zur Entwicklung von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung dar.¹⁴



¹⁴ Zur historischen Entwicklung siehe auch v. Rosenstiel, 'Grundlagen der Organisationspsychologie'; Fatzer, 'Der Gestalt-Ansatz in der Organisationsentwicklung'; In: Handbuch der Gestalttherapie; French/Bell, 'Zur Geschichte der Organisationsentwicklung'; und Slunecko/Sonneck, 'Einführung in die Psychotherapie'

Grundlage der Feldtheorie von Kurt Lewin ist seine Sichtweise des Lebensraums einer Person. Der **Lebensraum** umfasst die **wahrgenommene Umwelt** (gelb) einer **Person** (grün). Das **physikalische Umfeld** (rot) sind die von der Person gedanklich-kognitiv nicht wahrgenommenen Teile aller vorhandenen Umwelten dieser Erde. Das **Verhalten** (V) ist nach Lewin definiert als Funktion der wahrgenommenen Umwelt (U) und der Person (P). Seine bekannte **Verhaltensformel** lautet: **V = f (P; U)**. Der Lebensraum im Sinne der Feldtheorie von Kurt Lewin ist auf das "Hier und Jetzt" bezogen. Die Vergangenheit hat nur dann Relevanz, wenn sie in der Gegenwart aktiv wirksam ist.

Das Folgende stützt sich auf eine Darstellung von Gary Yontef in „Awareness, Dialog, Prozess“ (1999) zur „Einführung in die Feldtheorie“¹⁵. Yontef bezieht sich in seinen Ausführungen auf Arbeiten der Gestaltpsychologen, vor allem Wertheimer und Lewin und stellt die Feldtheorie zudem in einen Zusammenhang mit den Entwicklungen der modernen Physik - insbesondere der Ablösung des newtonschen, mechanistischen Erklärungsmodells durch die Relativitätstheorie.

Feld- und Relativitätstheorie richten sich nach den gleichen Ordnungsprinzipien, die einmal auf den Bereich der Physik, das andere mal auf den der Psychologie angewendet werden.

Die Feldtheorie ist eine Erklärungsperspektive, mit deren Hilfe insbesondere die Wechselwirkungen einzelner Elemente eines Feldes untersucht werden können. *„Sie hebt die Gesamtheit von Kräften hervor, die zusammen ein integriertes Ganzes bilden und alle Teile des Feldes bestimmen.“ (a.a.O. 180)*

Ein Feld ist definiert als die „Gesamtheit von gegenseitig sich beeinflussenden Kräften, die gemeinsam eine einheitliche interagierende Ganzheit bilden.“ (a.a.O. 152)

Ein Feld hat eine Reihe von Eigenschaften: Es stellt ein systematisches Beziehungsgeflecht dar, innerhalb dessen eine dynamische Ordnung besteht. Es hat Ausdehnung und Kontinuität in Raum und Zeit und ist in ständigem Wandel begriffen. Dabei wandeln sich Dinge nicht nur, sondern dieser Wandel folgt einer Ordnung. Prozess ist nichts Zufälliges, obwohl manche Prozesse willkürlich und chaotisch anmuten. Nichts ist denkbar, was nicht Teil eines Feldes ist:

¹⁵ Gary Yontef, ‚Awareness, Dialog, Prozeß: Wege zu einer relationalen Gestalttherapie‘. S. 91-109 u. 141-180.

„Objekte, Organismen etc. existieren nur phänomenologisch, als Teil eines phänomenologisch definierten Feldes und haben nur in der Interaktion eines solchen Feldes Sinn“ (a.a.O. 157).

Hier wird die Übereinstimmung mit den anderen Grundlagen der Gestalt-Haltung sichtbar: Es ist eben dieser soziale Kontext, die Gesamtheit der Feld und Hintergrundbedingungen, in dem sich die Gestalt (-therapie, -supervision, -beratung) orientiert und mit ihren Interventionen Entwicklung in Raum und Zeit fördert.

Einflüsse von Teilen eines Feldes sind immer wechselseitig und alles, was ein Feld beeinflusst, ist auch Teil des Feldes zum gegebenen Raum-Zeit-Punkt.

*„Wirkungen finden statt, wenn Phänomene Kontakt miteinander haben, wenn sie zur selben Zeit am selben Ort interagieren“ (a.a.O. 168) (Prinzip der **Gleichzeitigkeit**)*

Dies hat Auswirkungen auf die Konzeption des **Hier-und-Jetzt** in der Gestalttherapie. Wenn ein Ereignis der Vergangenheit die Gefühle eines Menschen in der Gegenwart beeinflusst, so ist es in seinen Auswirkungen gegenwärtig und gehört zum gegenwärtigen Feld.¹⁶ Die Bedeutung eines Teils des Feldes wird durch den Blick auf die Gesamtheit erschlossen. Dabei beeinflusst der Beobachter das Objekt seiner Untersuchung, wird selber von ihm beeinflusst und das, was er sieht, ist teilweise eine Funktion dessen, wie er schaut.

Es gibt weder eine objektive Realität noch eine objektive Zeit.

„Feldtheorien versuchen, Einsichten in die Funktionsweise des Feldes zu gewinnen, zu verstehen, wie denn die Kräfte des Feldes zu einem strukturellen Ganzen zusammenpassen“. (a.a.O. 180)

Bei der Anwendung der Feldtheorie in der Gestalttherapie ist ebenfalls Bewusstheit und Einsicht das Ziel: Psychische Einsicht bedeutet, in vollem Maße mit dem Feld in Verbindung zu treten und sich seiner Struktur bewusst zu werden, was auch beinhaltet, sich seiner Selbst als Teil des Feldes in vollem Umfang bewusst zu sein.

Welchem Untersuchungsgegenstand man sich mit Hilfe der Feldtheorie nähert, ist denkbar offen. In der therapeutischen oder beratenden Arbeit mit Einzelpersonen wird von einem Organismus/Umwelt-Feld gesprochen, der „Organismus“ kann als

¹⁶ Auf Fehlinterpretationen des oft zitierten Hier-und-Jetzt in der Gestalttherapie weist F.-M. Staemmler hin und nimmt eine Richtigstellung im Sinne der Feldtheorie vor: ‚Das Hier und Jetzt ist auch nicht mehr, was es einmal war‘ In: Gestalttherapie im Umbruch, 2000

zu untersuchende Figur genauso gut eine Familie, eine Gruppe, eine Organisation oder eine ganze Gemeinde mit ihren vielfältigen Beziehungen sein. Die Figurbildungsprozesse zwischen Figur und Hintergrund folgen den gleichen Kriterien und auch die Phasen im Kontaktzyklus sind unabhängig vom Untersuchungsgegenstand.

Wolfgang Looss beschreibt dies so: „Ohne das Feldkonzept wäre die Gestalttherapie nicht möglich geworden, und das Feldkonzept reicht weit über die Gestalttherapie hinaus.“ (Looss 1999, 1078)

3.3. Paradoxe Theorie der Veränderung

Beratungsprozesse wie therapeutische Beziehungen entstehen in der Regel durch eine Unzufriedenheit des Ratsuchenden mit seiner gegenwärtigen Situation. Daraus resultiert der Wunsch nach Veränderung. Was sich genau verändern soll und vor allem wie ist oft unklar. So besteht die erste gemeinsame Aufgabe in Beratung und Supervision darin, der SupervisandIn zu einem möglichst **prägnanten Erleben des Ist-Zustandes** zu verhelfen, denn in ihm liegen die Unzufriedenheit und der Veränderungswunsch. Der Gestalttheorie folgend stellt das ganzheitliche und selbst verantwortete Wahrnehmen-Erleben des Supervisanden von sich und seiner Situation die zentrale Voraussetzung für die von ihm gewünschte Veränderung dar. Die Bedingungen für menschliche Veränderung und die Art, wie sie stattfinden kann, beschreibt die Gestalttherapie mit der **Paradoxen Theorie der Veränderung**, die Arnold Beisser zuerst formulierte. Sie besagt, dass Veränderung dann geschieht, wenn sich jemand voll und ganz auf sein gegenwärtiges Sein einlässt, wenn er *„wird was er ist, und nicht, wenn er versucht etwas zu werden, das er nicht ist.“* (Beisser 1995, 6)

Paradox ist dies, weil jemand, der sich verändern will, sich ja gerade nicht auf sein gegenwärtiges Sein einlassen will, sondern auf ein zukünftiges und hoffentlich besseres.

Aus diesem Wunsch heraus entstehen normaler Weise gute Vorsätze, deren zweiter Schritt häufig das schlechte Gewissen ist, das man bekommt, weil man seine, ach so vernünftigen, Vorsätze nicht eingehalten hat. Menschliche Veränderung lässt sich nicht per Willensanstrengung herbeiführen – zumindest nicht langfristig.

Dagegen setzt die Gestalttheorie eben auf jene paradox wirkende Theorie, die in einer Formulierung von Werner Bock lautet: „**Was ist darf sein. Was sein darf, kann sich verändern.**“ (Bock 2006, 186/187)

Mit ihren Techniken und Methoden versucht sie, die Voraussetzung für diese Art von Veränderung zu schaffen, indem sie Menschen unterstützt, mit Bewusstheit wahrzunehmen und zu erleben, wer sie im gegenwärtigen Augenblick sind. Damit wird deutlich, dass der Supervisor das inhaltliche Ergebnis eines Beratungsprozesses vorher nicht kennen kann. Es entsteht im Dialog zwischen SupervisandIn und SupervisorIn aus dem/der SupervisandIn selbst heraus. So wird es eine eigene Lösung im Gegensatz zu einem wohlmeinenden Ratschlag von außen, welcher ja immer etwas fremdes, schwer Verdauliches bleiben wird.

3.4. Übertragung

Innerhalb der Psychoanalyse wurde ein detailliertes Konzept entwickelt, das starke Emotionen des Patienten in Richtung seines Psychoanalytikers als **Übertragung** und die Reaktion des Analytikers auf die Übertragung des Patienten als **Gegenübertragung** beschreibt.

Eine Übertragung entsteht durch eine Art Verwechslung. Der Patient fühlt sich durch den Analytiker an eine Person aus seiner Vergangenheit erinnert und reagiert in seinem gegenwärtigen Verhalten nicht mehr auf den Analytiker, sondern auf die Person der Vergangenheit. Dies kann sich in heftigen Gefühlen von Ablehnung, Wut, Abgrenzungsbestrebungen oder auch heftigen positiven Gefühlen äußern. In der traditionellen Psychoanalyse ist der Analytiker bestrebt, für seinen Patienten nicht als reale Person sichtbar zu werden, damit der Patient eben all jene Übertragungen ungestört auf den Analytiker projizieren kann, und diese als Material der therapeutischen Bearbeitung zugänglich werden. Die Beziehung zwischen Patient und Analytiker wird als Übertragungsbeziehung definiert. Je weniger der Analytiker von sich selber zeigt, umso seltener werden Emotionen des Patienten mit ihm persönlich zu tun haben; damit können fast alle Emotionen als Übertragung gedeutet werden.

Wenn man einen Begriff oder ein Konzept aus dem Kontext, in dem er seine Bedeutung gewonnen hat, in einen anderen Kontext transponieren will, so ist es

wichtig, darauf zu achten, dass man nicht unbemerkt noch andere Teile des ursprünglichen Kontextes, die nicht zum neuen passen, mit adaptiert¹⁷.

Da Übertragungen ein allgegenwärtiges Phänomen sind, das weder auf die Psychoanalyse noch überhaupt auf die Psychotherapie beschränkt ist (so sind Gefühlsübertragungen in Krankenhäusern auf jedwedes Personal an der Tagesordnung und auf den Chef werden in allen Organisationen reichlich Reste von anderen Autoritätsbeziehungen „übertragen“), ist es sinnvoll, sich den Begriff für eine Gestalt-Supervisionstheorie anzueignen. Die Art, wie mit Übertragungsphänomenen umgegangen wird, ist jedoch neu zu entscheiden.

Da ein Gestalttherapeut sich seinem Klienten als personales Gegenüber anbietet und gerade in der realen Beziehungsebene einen wesentlichen therapeutischen Wirkfaktor sieht, ist es auch konsequent, dass in der Gestalttherapie nicht jede emotionale Reaktion des Klienten/der Klientin auf den Therapeuten/die Therapeutin als Übertragung gesehen wird. Ob ein Verhalten oder Erleben eines Klienten eine Übertragung darstellt, kann gemäß der phänomenologischen und dialogischen Vorgehensweise, die der Gestalt-Haltung entspricht, nicht einseitig vom Therapeuten bestimmt werden. Dazu ist es nötig, in einen Austausch mit dem Klienten zu kommen. Im Rahmen dieses Dialogs wird folgendes deutlich:

Erstens, ob der Klient sein Verhalten als angemessen erlebt oder nicht, also ob es seinem vorrangigen Bedürfnis entspricht. Die Orientierung am Bedürfnis stellt den Maßstab für das therapeutische Vorgehen dar. Manchmal merkt aber auch der Klient selbst, dass er ungewöhnlich viel Affekt empfindet und sich „irgendwie eigenartig“ verhält

Zweitens kann der Frage nachgegangen werden, wie es kommt, dass der Therapeut sich nicht mehr als der gesehen fühlt, der er ist. Im Vordergrund steht also die **Kontaktstörung**. Es ist nicht Ziel in der Gestalttherapie die Übertragung zu deuten, sondern Kontakt zur nützlichen Zusammenarbeit wieder herzustellen.

Gleiches gilt für den Gestalt-Supervisor. Allerdings ist hier die Kette möglicher Übertragungen länger: Ein Klient kann z.B. auf einen Kollegen eine Übertragung haben. Diese erkennt er nicht und reagiert seinerseits unreflektiert auf die Übertragung. Dann geht er zu seinem Supervisor um die Situation anzuschauen

In der Supervision breitet sich möglicherweise eine ähnliche Atmosphäre aus, wie sie zwischen Klient und Kollege herrscht.

¹⁷ In ‚Therapeutische Beziehung und Diagnose. Gestalttherapeutische Antworten‘ hat Frank-M. Staemmler diesen Adaptionsprozess ausführlich für die Begriffe Übertragung, Genübertragung und projektive Identifikation dargelegt.

Aber natürlich kann der Supervisand - unabhängig von einer möglicher Weise mitgebrachten Atmosphäre - auch eine Übertragung auf seinen Supervisor haben. (z.B. „der ist bestimmt auch wieder auf der Seite meiner Gegner“)

Wenn es sich um sehr mächtige Klientensysteme handelt, zum Beispiel große Familien oder Unternehmen, so sind oft auch die Übertragungen machtvoll und es erfordert viel Stärke und Klarheit vom Therapeuten oder Berater, sich nicht in die Atmosphäre hineinziehen zu lassen und unreflektiert auf die Übertragung zu reagieren., z.B. alles nur durch die Machtbrille zu sehen und andere Aspekte des Geschehens zu übersehen.¹⁸

Damit ein Supervisor bei all diesen möglichen Übertragungen die nötige Klarheit behält, braucht er

1. theoretisches Wissen bezüglich Übertragungs-Phänomenen
2. anhand von Erfahrungswerten ein inneres Raster, mit dessen Hilfe er seine Gefühle entweder als Resonanzen auf den Klienten oder als unabhängig vom Klienten identifizieren kann
3. Und er wird, wenn er aus einer Gestalt-Haltung heraus arbeitet, die Deutungsmacht nicht für sich alleine beanspruchen. Da er grundsätzlich nicht sicher sein kann, welche Bedeutung sein Gegenüber den erlebten Gefühlen gibt, wird er seine Vermutung äußern und im Dialog mit seinem Supervisanden die gemeinsame Situation zu klären versuchen.

Übertragungsphänomene sind in Beratungsprozessen viel gegenwärtiger als oft angenommen wird. Häufig wird das Thema Macht in den Beratungsprozess hineinprojiziert und der Berater mit Machtbefugnissen versehen, die dieser objektiv gar nicht hat.

Auf die projizierte Macht reagieren dann einzelne MitarbeiterInnen z.B. mit Angst oder mit Eifersucht und Rivalität. Es lohnt sich allemal in einer Intervisionsgruppe immer mal wieder auf diesen Aspekt des Beratungsgeschehens zu schauen.

3.5. Zusammenfassung der Vorgehensweise

Die am Beispiel der Übertragungstheorie dargestellte Adaption eines Theorieelementes in einen neuen Kontext und die neue Umgangsweise mit ihm, folgt, der Gestalt-Haltung entsprechend, folgenden Prinzipien:

¹⁸ Mit Fragen der Übertragungsphänomene in unterschiedlichen Supervisionssettings beschäftigen sich mehrere der Artikel im ‚Handbuch der Supervision 2‘, herausgegeben von Harald Pühl

- Grundlage ist das, was wahrnehmbar ist, in diesem Fall das Gefühl des Supervisors, nicht mehr als der gesehen zu werden, der er ist.
- Nicht der Supervisor kennt die Wahrheit über die Gefühle des Supervisanden und deren Herkunft, sondern sie ist nur gemeinsam im **herrschaftsfreien Dialog** herausfindbar. Und sie gilt zunächst nur für die gemeinsame Situation. Da, der Feldtheorie folgend, das Bedürfnis das Feld organisiert, ändert sich die Bedeutung ein und derselben Wahrnehmung mit wandelndem Kontext.
- Der Supervisor befindet sich dabei in einer **experimentellen Haltung**. Das bedeutet, dass er **Vorschläge zur Erklärung und Veränderung der aktuellen Situation macht, dafür aber immer einen Dialog mit dem Klienten als Zustimmung oder Ablehnung braucht**. Eventuell muss der experimentelle Vorschlag so lange modifiziert werden bis ein gemeinsames Vorgehen gelingt.
- Der Supervisand bleibt für sein Sein und damit auch für seine Gefühle verantwortlich. Er wird weder Opfer seiner Vergangenheit noch der Deutungsmuster des Supervisors. Ebenso wenig wird der Supervisor Opfer der Zuschreibungen des Supervisanden. Beide sind frei, ihren Blick auf die Wirklichkeit zu verändern und andere Gefühle zu haben.
- Sie befinden sich in einem gemeinsamen Feld, in dem sie sich gegenseitig beeinflussen.

In gleicher Weise wie mit der Übertragungstheorie kann man mit allen anderen Theorien verfahren, die intrapsychische, interaktionelle oder systemische Bereiche strukturieren. Erstens prüft man, inwieweit sie zur Strukturierung der vorliegenden Situation nützlich sind, und zweitens, ob sie zur Gestalt-Haltung passen. Je nach Ergebnis der beiden Prüfschritte ist die Theorie zu begrüßen, zu verändern oder zu verwerfen.

Betrachtet man die unterschiedlichen supervisorischen Arbeitsfelder, so wird diese Prüfung vor allem bei gruppodynamischen Theorien, sowie System-, und Managementtheorien relevant sein, aber auch bei der Integration von Einteilungskonzepten einzelner psychischer Erkrankungen wie Abhängigkeits-Erkrankungen oder Persönlichkeitsstörungen.

Wer in den entsprechenden Feldern arbeiten will, wird sich leichter zu Recht finden, wenn er weiß, mit welchen Theorieannahmen seine Gesprächspartner

ihre Wirklichkeit abbilden. Nur dann kann er sich auf ihre Sprache einlassen und ihnen ein kompetenter Gesprächspartner sein – was nicht heißt, dass er sie als seine eigenen übernehmen muss.

4. Techniken und Medien

Techniken sind die konkreten Schritte, um etwas zu erreichen, und **Medien** sind die Formen der Umsetzung dieser Schritte.

Techniken können längere Sequenzen innerhalb der supervisorischen Situation umfassen oder auch nur kurze Fragen oder Aussagen darstellen.¹⁹

Im folgenden Abschnitt werden Techniken und Medien aus unterschiedlichen Kontexten vorgestellt, die in den verschiedenen supervisorischen Settings angewendet werden können. Bei Techniken ist es leichter, sie der Gestalt-Haltung entsprechend anzuwenden, da sie weniger komplex sind als Theorien. Unabhängig von der Frage, in welchem theoretischen Bezugsrahmen sie zuerst beschrieben wurden, bestimmt die Art, wie sie verwendet werden die Frage, ob sie zu eine gestaltorientierten Supervisionstheorie passen oder nicht. Dafür ist jedenfalls eine dialogische Vor- und Nachbereitung und die experimentelle Haltung des Supervisors beim Einsatz einer Technik wichtig.

4.1. Situationsbezogene Techniken

Zu den kurzen, situationsbezogenen Techniken einer Gestalt-Supervision gehören vor allem **Rückmeldungen, Mitteilungen persönlicher Resonanzen und Realphantasien**²⁰ des Supervisors. Sie alle speisen sich aus der Bewusstheit des Supervisors. Während **Rückmeldungen** sich darauf beziehen, was der Supervisor/die Supervisorin von den KlientInnen wahrnimmt, sind **Resonanzen** Aussagen darüber, was er oder sie bei sich selber wahrnimmt und

¹⁹ Das folgende stützt sich maßgeblich auf Frank-M. Staemmler, ‚Gestalttherapeutische Methoden und Techniken‘ In: ‚Handbuch der Gestalttherapie‘

²⁰ Realphantasie bedeutet hier “Ich mache mir eine Vorstellung davon, was in dem anderen vorgehen könnte; in dieser Phantasie versuche ich jedoch nicht irgendetwas Beliebigen abzubilden, sondern ich bemühe mich mit ihr, der erlebten Realität meines Gegenübers möglichst nahe zu kommen.“ (Staemmler 1993, 46)

erlebt. **Realphantasien** sind geäußerte Vermutungen über das Erleben der KlientInnen, die sich auf Resonanzen gründen.

Zu den situationsbezogenen Techniken gehören auch die gestalttypischen Fragen nach der Selbstwahrnehmung der KlientInnen:

- *Was erlebst Du jetzt?*
- *Was geht Dir gerade durch den Kopf?*
- *Welche Empfindungen spürst du jetzt?*
- *u.ä.*

Alle diese Möglichkeiten dienen der **Erhöhung der Bewusstheit** der KlientInnen von ihrer aktuellen Situation. Das Ziel ist eine prägnante und energiegelade Figurbildung im Hier und Jetzt.

Ein Gestalt-Supervisor wird sich selber als Instrument einbringen und seine Resonanzen als wichtige Informationsquelle über die aktuelle Situation nutzen. Aber die Art, wie er mit den Resonanzen umgeht, was er von ihnen und in welcher Form äußert, ist in hohem Maße feldbezogen. Will er nicht missverstanden werden und Irritationen auslösen, so muss er in der Art, wie er seine Resonanzen mitteilt, den Erfahrungshintergrund der Supervisanden berücksichtigen (bewusste Selektion der Rückmeldungen). Dies mag das folgende kleine Beispiel illustrieren:

Beispiel D:

Wenn ein Supervisand beim Vortragen eines Falles den Blickkontakt mit dem Supervisor meidet, so kann der Supervisor ihn zum Beispiel mit folgender Rückmeldung darauf aufmerksam machen: „Mir fällt auf, dass Sie mich nicht ansehen, während Sie mit mir reden.“

Ein psychotherapeutisch geschulter Supervisand wird dieser Aussage möglicherweise eine andere Bedeutung geben, als ein Manager, der denselben Satz in einem Workshop gesagt bekommt. Letzterer wird sich vielleicht auf unangemessene Weise gemäßregelt und vor seiner Gruppe eventuell beschämt fühlen, wenn in der Gruppe eine starke Tendenz des Bewertet-Werdens und Bewertens vorherrscht. Ersterer wird sich (hoffentlich) eher angeregt fühlen, sich auf einen inneren Suchprozess zu begeben, ob sein aktuelles Kontaktverhalten dem Supervisor gegenüber einen Hinweis auf wesentliche Punkte des besprochenen Falles liefert.

4.2. Experimente

Längere Interventionssequenzen werden in der Gestalttheorie häufig **Experimente** genannt (vgl. Zinker, 1982), was einen Hinweis auf die Haltung des Supervisors gibt. Gestaltorientiert ist ein Experiment dann, wenn es sich aus einem dialogischen Prozess heraus entwickelt und der Erhöhung der Bewusstheit dient.

Es wird seinen Ausgangspunkt bei einer bestimmten Beobachtung des Supervisors/der Supervisorin nehmen, der/die daraufhin seinen/ihren SupervisandInnen den Vorschlag macht, etwas auszuprobieren. Sinn dabei ist, gemeinsam eine Form zu finden, mit Hilfe derer die SupervisandInnen eine bestimmte Fragestellung oder Situation ganzheitlicher und prägnanter erfahren können.

Beispiel E:

In einem Bericht über ein Gespräch mit einer Kundin berichtet ein Außendienstmitarbeiter mit einem verächtlichen Zug um den Mund über die Wünsche der Kundin. Der Berater fordert ihn auf dieses Element der Verachtung stärker in Mimik und Stimme auszudrücken. Während des Experiments wird dem Außendienstler deutlich wie viel indirekte Aggression in seiner mühsam zurück gehaltenen Verachtung lag und welchen Anteil er damit an der verunglückten Kommunikation hatte.

Es geht bei Experimenten nicht darum, dass der Vorschlag des Supervisors/der Supervisorin folgsam ausgeführt wird. Um seinen Sinn zu erfüllen, ist es wichtig, dass das Experiment möglichst genau zu der betreffenden Ausgangssituation passt. Die SupervisandInnen werden den Vorschlag der Supervisors/der Supervisorin prüfen, ihn übernehmen, korrigieren, ergänzen oder verwerfen.

Dieser Prozess ist selber schon Teil des Experiments und fördert die Bewusstheit der SupervisandInnen von ihrer Situation und von ihrer Verantwortung für die Art ihrer Wirklichkeitskonstruktion. Daraus ergibt sich, dass gestaltorientierte Techniken nie völlig gleich und standardisiert ablaufen. Sie hängen in ihrer Ausgestaltung vom jeweiligen Feld mit den konkret beteiligten Personen zu genau dieser Zeit ab. Eine experimentelle Übung wird von verschiedenen Gruppenmitgliedern unterschiedlich interpretiert, trotz des gleichen Zeitpunktes und der gleichen Instruktion. Trotzdem handelt es sich um ein Gruppenexperiment.

Ein Beispiel für Experimente sind **Aufstellungen**, eine Technik die aus der Psychodramatradition (Moreno) kommt. Dabei schlüpfen die anwesenden Gruppen- oder Teammitglieder in die Rollen von Personen, die für die besprochene Situation wichtig sind. Das Teammitglied, das die Situation geschildert hat, stellt die Mitspieler im Raum auf und setzt sie so in einer typischen Weise in Beziehung. Manchmal werden den Personen durch den regieführenden Supervisor auch noch spezifische Gesten oder Sätze zugeordnet, womit die Situation noch dichter erfahrbar wird.

Innerhalb ihrer Rolle und dem entstandenen Beziehungsgeflecht erleben sich die Mitspieler auf spezifische Weise. Dies kann wertvolle Informationen liefern, die dem Supervisanden bisher nicht zugänglich waren, und die durch reines Beschreiben der Situation nicht zutage getreten wären.

Diese Technik verweist deutlich auf die **feldtheoretischen Grundlagen**, denn sie macht spürbar, wie sehr das Ganze sich ändert, wenn sich ein Teil ändert, und dass die gegenwärtige Situation nur durch das Zusammenwirken vieler Faktoren genau so entstehen konnte.

Die Technik der Aufstellungen als System-, Familien- oder Teamaufstellungen stammt ursprünglich nicht aus der Gestalttherapie und an der unterschiedlichen Art, wie Aufstellungen praktiziert werden, wird deutlich, wie sehr eine Technik von der Haltung dessen abhängig ist, der sie anwendet.

Es gibt auch sehr autoritäre Formen von Aufstellungen, bei denen der Supervisor/Leiter die Position der Mitspieler bestimmt und auch die Deutung der Situation alleine vornimmt (z.B. der sehr auf seine religiöse Ordnung bezogene Bert Hellinger). Dies ist mit einer Gestalt-Haltung nicht vereinbar und so angewendet ist es keine gestaltorientierte Technik mehr.

Ähnliches gilt für die so genannte **Time-Line**, bei der der Supervisand auf einer gedachten Zeitlinie in seine Zukunft geht. Indem er im Raum eine Linie real abschreitet, erlebt er sich auf andere Weise und bekommt andere Empfindungen, als wenn er sich seine Zukunft nur mental vorstellt und darüber redet. Dies kann bei Entscheidungsprozessen helfen, Klarheit über die eigenen Bedürfnisse zu bekommen und geeignete Schritte zu finden, die zu ihrer Umsetzung führen. Dabei können innere oder äußere Hindernisse deutlich werden, die die Bedürfnisbefriedigung bisher verhindert haben. Supervisanden erleben, dass sie die Freiheit haben, mit unterschiedlichen Augen auf ihre Wirklichkeit zu blicken. Dies verweist auf die existentialistische Grundlage. Aber natürlich können auch

Time-Lines, eine Technik, die aus dem NLP stammt, auf unterschiedliche Weise und aus unterschiedlichen Haltungen heraus durchgeführt werden.

Eine Technik, die auf den bisherigen Lebensweg zurückschaut ist das **Lebenspanorama**. Bei dieser Technik wird mit verschiedenen kreativen Medien ein gestalterischer Prozess gefördert sich mit Stationen des bisherigen Lebens auseinander zu setzen. Es kann v.a. das Berufsleben, die Familie und die Beziehungsgeschichte im Mittelpunkt stehen.

In der Gruppe werden die Gestaltungen dann in einer Art „Vernissage vorgeführt“ was auch dem Kontakt und der Vertrauensbildung dient. Diese Technik, die mehrere Stunden Zeit in Anspruch nimmt, empfiehlt sich für längere Supervisionssequenzen in welchen man auf das Material dieser Panoramen zurückgreifen kann.

Gestaltorientierte Techniken sind Hilfsmittel einer schöpferischen Entwicklung. Ganz in diesem Sinne liest sich eine Beschreibung von Claus-Otto Scharmer aus dem Bereich der Organisationsentwicklung, in der es um die **Raumgestaltung** für einen Workshop geht: Durch eine „systematische Chaotisierung mit Stehtischen, Sofas, Sesseln und Sitzen (soll jeder) sich so im Raum bewegen können, wie es für das jeweilige „In-Bewegung-Kommen“ des Denkens das Förderlichste ist.“ (Scharmer 1998, 5)

Dieses Ziel gilt auch für alle Gestalt-Techniken: Sie sollen das Denken – und Fühlen – in Bewegung kommen lassen.

In jedem Fall geht es in der gestalttherapeutischen Arbeit darum, einen ständigen Wechsel zwischen **Erleben und Reflektieren** zu ermöglichen. Es ist ein Wechsel zwischen dem Eintauchen in das Erleben und dem Wiederauftauchen und Verarbeiten. Gestalttherapie kann als intersubjektiver Forschungsprozess bezeichnet werden, welcher den Fragen folgt:

Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

4.3. Medien

In den oben beschriebenen Beispielen fand die Umsetzung der Technik meistens mit dem Medium Sprache statt. Vielfach ist es nützlich von der Sprache wegzukommen und andere Formen des Ausdrucks zu fördern.

Hier kommen das Malen mit verschiedenen Farben und das Arbeiten mit Ton oder mit Plastilin in Frage.

Ziel sind dabei nie künstlerische Gestaltungen sondern einen Ausdruck der eigenen Persönlichkeit zu finden, der per se nicht misslingen kann.

Das beiläufige Arbeiten mit den Händen während eine heiklen Diskussion, z.B. über Rivalität oder über Schuldgefühle kann nicht nur entlasten, sondern auch höchst bemerkenswerte Gestaltungen hervorbringen.

Der Einsatz solcher Techniken braucht etwas Mut, weil er nicht gewohnte Formen anspricht, ist aber auch in Führungskreisen zu empfehlen. Er folgt dem Motto der Gestalt: *„Loose your mind and come to your senses,“* (Verliere dein Denken und komm zurück zu deinen Sinnen)

Auch Märchen und Mythen können Eingang in supervisorische Prozesse finden. In ihnen finden sich typische Lebensthemen wie Individuation, sich Lösen von alten Gewohnheiten und neue Chancen aufspüren. Das spielerische Arbeiten mit solchen Themen fördert die Kreativität und bei gutem Verlauf den Gruppenzusammenhalt. So kann bei einer längeren Supervisionssequenz eine Runde darin bestehen, dass jeder sein Lieblingsmärchen erzählt und Fragen der anderen zu diesem Märchen nach Gutdünken beantwortet.

4.4. Arbeiten mit dem Körper

Zur beraterischen Arbeit gehört neben der Förderung der Körperwahrnehmung auch die Arbeit mit der Stimme und der körperlichen Präsenz.

Wie ein Lehrender vor seine Klasse tritt, mit welcher Tonlage jemand ein wichtiges Gespräch beginnt ist von Gewicht.

In der Gestaltarbeit wird das Konzept des „Selbstsupports“ (Stütze) verfolgt: Dabei geht es darum, wo immer möglich eigene Unterstützung zu mobilisieren und damit unabhängig von äußerem Support zu werden. Dies geht natürlich nicht immer, oft ist man auf fremden Sachverstand angewiesen, manchmal sind Menschen aber zu schnell zufrieden und pflegen ihre Abhängigkeiten. Selbstsupport ist nicht nur für das Singen sondern auch für überzeugendes Sprechen und Vortragen zentral.

Darstellung der eigenen Person, Mimik, Gehweise und äußerliche Präsentation gehören durchaus auch in einen supervisorischen Zusammenhang, insbesondere wenn öffentliches Auftreten zur beruflichen Aufgabe gehört.

4.5. Form und Inhalt

Sowohl die eingesetzten Medien, als auch die verwendeten Techniken hängen einerseits von der Persönlichkeit des Supervisors ab und andererseits von den Bedürfnissen und der „Kultur“ der SupervisandInnen. Die bereits erwähnte deutliche Feldbezogenheit einer supervisorisch angemessenen Intervention liefert einen wichtigen Hinweis darauf, warum die unterschiedlichen Beratungsformen trotz ihrer inhaltlichen Überschneidungen so getrennt von einander existieren:

Die (Umgangs)Formen und Begriffsbildungen sind sehr verschieden und unterschiedliche Gruppen begegnen einander deswegen oft mit Ressentiments. Diese These wurde von drei gestaltorientierten Organisationsberatern unterschiedlicher beruflicher Herkunft bestätigt - einem Leiter eines Ausbildungsinstituts für gestaltorientierte Organisationsberatung, einem Berater, der vom Grundberuf her Wirtschaftsprüfer ist und einem, dessen berufliche Heimat in der Therapie liegt, und der sich der Organisationsberatung von dieser Seite aus zugewendet hat.

Alle drei betonen die Gestalt-Haltung, aus der heraus sie arbeiten, ihre Orientierung am Prozess und als Ziel die Förderung von Bewusstheit. Aber sie betonen auch die unterschiedlichen Formen, die ihre Arbeit nach außen sehr anders als etwa im Nonprofit-Bereich erscheinen lassen. Dabei würden die Unterschiede aufgrund der unterschiedlichen Formen von Seiten der Klienten größer angesehen, als sie im Erleben der Berater sind.

Als Essenz ihrer Aussagen könnte man formulieren: eine Form ist nie ganz losgelöst von ihrem Inhalt; aber der Inhalt erschöpft sich nicht in seiner Form.

Weiter lässt sich sagen, dass auf das, was in einer Supervision passiert, die Auftragsklärung entscheidenden Einfluss hat: In ihr wird zunächst einmal entschieden, welche der drei Komponenten – **administrativ, edukativ, konsultativ** – im Vordergrund steht und wo im Spannungsfeld zwischen Sachfragen und persönlichen Zugängen, zwischen konkret wirtschaftlichen Ergebnissen und der Suche nach einem neuen Blickwinkel sich der Supervisionsprozess bewegt.

Allerdings führt die Orientierung am Prozess gerade bei gestaltorientierter Beratung oft zu einer prozessualen Weiterentwicklung, weil das ursprüngliche Setting sich für die aufgeworfenen Fragen als zu eng erweist.

V. Der Gestaltansatz im gesellschaftlichen und beruflichen Wandel

Der Gestaltansatz besitzt das Potential, sich den Bedürfnissen der KlientInnen entsprechend in seiner Praxis zu wandeln und dennoch sein Wesen nicht zu verlieren. Dass diese breiten Anwendungsmöglichkeiten nicht immer gesehen werden, hängt sicher auch damit zusammen, dass die verschiedenen Bereiche des Gestaltansatzes wie Gestalttherapie, Gestalt-Beratung und Gestalt-Organisationsberatung auch von Gestaltlern zuwenig als **Gesamt-Gestalt** präsentiert werden.²¹

Gestalttherapie hat sich (ähnlich wie anfangs die Psychoanalyse) nicht als allseits geschätzte Methode aus renommierten Universitäten heraus entwickelt, sondern in der außeruniversitären klinischen Praxis und in heftiger Kritik an vorherrschenden wissenschaftlichen Paradigmen. Die von außen so unterschiedlichen Wahrnehmungen des Gestaltansatzes hängen jedoch nicht nur mit den differenzierten Entstehungs- und Anwendungsfeldern zusammen, sondern spiegeln auch gesellschaftliche Themen ihrer Zeit.

So kam in den 50er bis 70er Jahren der Figur, also dem, was in der aktuellen Situation in den Vordergrund der Aufmerksamkeit kommt, große Bedeutung im Vergleich zum strukturierten Grund zu, der Konstanz und Kontinuität im Verlauf von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft darstellt. Gestalt wirkte völlig gegenwartsbezogen und spektakulär; die erste Generation von Therapeuten und Trainern hat zu diesem Bild intensiv beigetragen.

Dies, genauso wie das Hervorheben der Individualität des Menschen im Vergleich zu seiner Sozialität, mag seine Ursachen in der Persönlichkeitsstruktur der herausragenden Gründerfiguren besonders von Fritz Perls haben; gründlicher und mehr vom Feld aus betrachtet lässt es sich als Phänomen der Zeit verstehen²².

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts war geprägt von machtvollen Regeln und Zwängen im Sozialen. Sie ließ den Menschen wenig persönliche Entfaltungsmöglichkeiten; dadurch traten rebellisch-antiautoritäre Aspekte hervor, die ihrerseits wieder autoritär daherkamen.

²¹ Ein interessanter Ansatz zur Verstärkung des umfassenderen Blickwinkels sind Ausbildungsinstitute, die in unterschiedlichen Ausbildungsgängen Gestalttherapie, Gestaltberatung und Gestalt-Organisationsentwicklung anbieten wie etwa das IGG in Berlin.

²² Zu beiden Aspekten findet sich Interessantes bei Gordon Wheeler, ‚Kontakt und Widerstand‘ sowie ‚Jenseits des Individualismus (2006)‘. Auf teilweise irritierend scharfe Art kritisiert er Fritz Perls, findet dann aber auch deutliche Wort zu den ‚Fragen der Zeit‘ zwischen 1930 und 1950.

Dies hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend geändert. Die Herausforderungen der Menschen liegen heute eher darin, bei großer Vielfalt der Möglichkeiten und scheinbarer Beliebigkeit der Werte für sich selber passende **Strukturen und eine wertbezogene Kontinuität** für ihr Leben zu finden (Stichwort Patchwork-Identität).

Dafür ist es nötig den Hintergrund aus dem heraus die Figurbildung geschieht, stärker ins Bewusstsein treten zu lassen. Auch erscheint es heute angemessen, als Therapeut den sozialen Bedürfnissen der Klienten besondere Beachtung zu schenken, da diese Bedürfnisse in einer stark individuumzentrierten Kultur (nahe am Ideal des autonomen, sich aus allen Zwängen befreienden Individuums) von den Klienten selber leicht abgelehnt und als scheinbares Manko abgewehrt werden.

Damit wird deutlich, dass sich beraterische und therapeutische Schwerpunkte ändern müssen, wenn sie veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen und damit einher gehend veränderten individuellen Bedürfnissen und Herausforderungen gerecht werden wollen.

Wenn Gestaltler also heute anders arbeiten als in den 60er Jahren, wenn sie als SupervisorInnen in unterschiedlichsten Arbeitsfeldern tätig sind, so tun sie dies auf der Grundlage eines tragfähigen anthropologisch, erkenntnistheoretisch und ethisch strukturierten Grundes mit wandelbarer Figurbildung im Vordergrund.

Mit Hilfe der entworfenen Supervisionstheorie konnte gezeigt werden, wie das Zusammenspiel zwischen der Gestalt-Haltung als Grundlage und diversen Anwendungsbereichen zu einem konsistenten Ganzen geführt werden kann.

Es wurden einerseits Theorien dargestellt, die zum Gestaltansatz gehören, und andererseits wurde am Beispiel der Übertragungstheorie gezeigt, wie Theorien aus anderen Fachgebieten den Grundlagen des Gestaltansatzes entsprechend adaptiert werden können. Für diese Adaptierbarkeit wurden Kriterien entwickelt, die sich aus der Gestalt-Haltung ergeben. Am Beispiel einiger supervisionsrelevanter Techniken wurde die Art und Weise besprochen, wie Techniken angewendet werden müssen, um sich einer gestaltorientierten Supervisionstheorie einzufügen.

Die Autoren wünschen allen, die sich mit diesem Grundlagentext ausgerüstet daran machen, aus einer Haltung des Dialogs und des Supports Supervision zu

geben, eine Menge kontaktvoller Begegnungen und viel Mut zum Experimentieren. So kann Supervisionsarbeit bereichern und Spaß machen – sogar dem Supervisor selbst.

VI. Literaturverzeichnis

- Amendt-Lyon, N.** (1999): Supervision in der Gestalttherapieausbildung: Stil als Ausdruck der Selbstentwicklung. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe
- Baumgartner, I. / Häfele, W. / Schwarz, M. / Sohm, K.** (6. unveränd. Aufl. 2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende; Bern u.a.: Haupt
- Beisser, A. R.** (1997): Die paradoxe Theorie der Veränderung. In: Wozu braucht der Mensch Flügel – Ein Gestalttherapeut betrachtet sein Leben als Gelähmter. Köln: Peter Hammer
- Belardi, N.** (2. Aufl. 2000): Zur geschichtlichen Entwicklung: Von der Supervision zur Organisationsberatung. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess
- Binder-Häfele, Ch.** (2001): Gestalttheorie und Organisationsberatung (unveröffentlichtes Kolloquium am Zentrum für Gestalttherapie, Würzburg)
- Blankertz, S.** (2000): Gestalt begreifen. Ein Arbeitsbuch zur Theorie der Gestalttherapie; Wuppertal: Peter Hammer
- Bock, W.** (2. Aufl. 2003): Kommentar zu Arnold Beissers „paradoxe Theorie der Veränderung“. In: Beisser, A. R.: Wozu brauche ich Flügel? – Ein Gestalttherapeut betrachtet sein Leben als Gelähmter. Köln: Peter Hammer
- Bock, W.** (2006): Therapeutischer Umgang mit mörderischer Wut. In: Staemmler, F.-M. u. Merten, R. (Hg.) (2006). Aggression, Selbstbehauptung, Zivilcourage. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische
- Bock, W. / Staemmler, F.-M.** (1994): Gestalttherapeutische „Live“-Supervision. In: Freiler, Ch. / Ventouratou-Schmetterer, D. / Reiner-Lawugger, C. / Bösel, R. (Hg.): 100 Jahre Fritz Perls - Tagungsband der Internationalen Psychotherapietagung der Fachsektion für Integrative Gestalttherapie. Wien: Facultas
- Böhnisch, T.** (2002): Anspruch und Wirklichkeit eines Beziehungsberufes – Eine Analyse von Verbands- und Fachzeitschriften der Supervision. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 2/2002; Leverkusen: leske+budrich

- Bongers, D.** (1999). Gestalttherapie mit straffälligen jungen Männern. In R. Fuhr, M. Sreckovic & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe
- Bongers, D. / Leuenberger, A. / Schulthess, P. / Strümpfel, U.** (2005): Gestalttherapie und Integrative Therapie, Eine Einführung, Bergisch Gladbach, Edition Humanistische Psychologie
- Brown, G. / Merry, U.:** Neurotic Mechanisms Applied To Organisations. In: The Gestalt Journal Vol. VIII, No.2
- Burow, O. -A.** (1999). Gestaltpädagogik und Erwachsenenbildung. In R. Fuhr, M. Sreckovic & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Butzko, H.** (2. Aufl. 2000): Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess
- Doubrawa, E.** (2001): Die gestalttherapeutische Intervention. Ein Werkstattbericht. In: Gestaltkritik, 10. Jg. Nr.2/2001
- Doubrawa, E. / Staemmler F.-M.** (Hg.) (1999): Heilende Beziehung: Dialogische Gestalttherapie; Wuppertal: Peter Hammer
- Fatzer, G.** (4. Aufl. 1993) (Hg.): Supervision und Beratung: Ein Handbuch. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Fatzer, G.** (1999): Der Gestalt-Ansatz in der Organisationsentwicklung. In: Fuhr, R. /Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe
- Fatzer, G.** (Hg.): Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen. Trias-Kompass. Bergisch-Gladbach: EHP
- Fatzer, G. / Rappe-Giesecke, K. / Looss, W.** (2. Aufl. 2002): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie
- Fengler, J.** (1999): Gestalt-Supervision. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen Hogrefe
- French, W. / Bell, C.** (1977): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung; Bern u.a.: Haupt
- Frew, J.** (1998): Die Leitung Gestalttherapeutischer Gruppen – Phasen, Ebenen und Stile. Gestalt-Publikationen Heft Nr. 31, Würzburg: Zentrum für

Gestalttherapie

- Goffman, E.** (1967): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Höll, K.** (1999): Politische, sozialpsychologische und ökologische Dimensionen der Gestalttherapie. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe
- Isaacs, W.** (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP
- Isenegger, U.** (1999): Gestalttherapeutische Teamsupervision – eine Fallstudie. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe
- James, T. / Woodsmall, W.** (2. Aufl. 1992): Time line. NLP-Konzepte zur Grundstruktur der Persönlichkeit. Paderborn: Junfermann
- Kersting, H. / Neumann-Wirsig, H.** (Hg.) (1996): Systemische Perspektiven in der Supervision und Organisationsentwicklung. Aachen: Kersting
- König, E. / Volmer, G.** (6., Aufl. 1999): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden; Weinheim: Deutscher Studien-Verlag
- Kutter, P.** (2. Aufl. 2000): Spiegelungen und Übertragungen in der Supervision. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschafts-Verlag Volker Spiess
- Lewin, K.** (1982) Werkausgabe, (Hg C.F. Graumann) Band 4 Feldtheorie und Band 7 Angewandte Sozialpsychologie, Bern: Hand Huber
- Looss, W.** (1999): Gestaltkonzepte in der Analyse von Organisationen. In: Fuhr, R. /Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie . Göttingen: Hogrefe
- Looss, W.** (5. Aufl. 2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. München: Moderne Industrie
- Möller, H.** (2001): Was ist gute Supervision? Stuttgart: Klett-Cotta
- Nellessen, L.** (1991): Das Alltägliche in der Supervision, das Außergewöhnliche und der Wertehimmel. In: Beiträge zur Supervision, Band 7, Gesamthochschule Kassel
- Nevis, E.** (1988): Organisationsberatung – Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Nevis, E.** (1999): Alternativen für die Zukunft. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen:

Hogrefe

Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (3/99):

Themenschwerpunkt: Supervision in der Altenhilfe. Leverkusen:

leske+budrich

- Parlett, M.** (1994): Wir erschaffen unsere Systeme, unsere Systeme erschaffen uns. Feldtheorie für Gestalttherapeuten. In: Freiler, Ch. / Ventouratou-Schmetterer, D. / Reiner-Lawugger, C. / Bösel, R. (Hg.): 100 Jahre Fritz Perls – Tagungsband der Internationalen Psychotherapietagung der Fachsektion für Integrative Gestalttherapie. Wien: Facultas
- Perls, F. S.** (1998): Was ist Gestalttherapie? Mit einer Einführung von A. u. E. Doubrawa. Wuppertal: Peter Hammer
- Perls, F. S. / Hefferline, R. F. / Goodman, P.** (1979): Gestalt-Therapie – Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Portele, H.** (1992): Der Mensch ist kein Wägelchen. Gestaltpsychologie – Gestalttherapie – Selbstorganisation – Konstruktivismus. Köln: EHP
- Pühl, H.** (2. Aufl. 2000): Einzel-Supervision – Coaching – Leitungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache? In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess
- Rosenstiel, v. L.** (4. Aufl. 2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Slunecko, T./ Sonneck, G.** (Hg.) (1999): Einführung in die Psychotherapie. Wien: Facultas
- Scharmer, C.-O.** (1998): Drei Thesen für die Konferenz „Die Zukunft der Lernenden Organisation – zwischen Mythos und Realität“. Cambridge. Manuskript
- Schein, E. H.** (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: EHP
- Schein, E. H.** (2003): Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“. Bergisch Gladbach: EHP
- Schreyögg, A.** (1991): Supervision – in integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann
- Schreyögg, A.** (1998): Gestaltarbeit im Coaching. In: Zschüttig, Ch. / Belger-Koller, K. (Hg.) (1999): Gesellschaft im Umbruch. Perspektiven der Gestalt. Die 4. Berliner Gestalttage; Berlin, Milow: Schibri
- Schuler, E. / Steibli, M.** (1991): Analoge Verfahren in systemisch-

konstruktivistischen Supervisionsprozessen. Stuttgart: Diakonische Akademie

Schweitzer, J. / Weber, G. / Nicolai, E. / Hirschenberger, N. / Verres, R.:

Besuche mit der Reflexionsliste – Ein Instrument systemischer Organisationsentwicklung in psychiatrischen Einrichtungen. Projekt des Universitätsklinikums Heidelberg. Abteilung für Medizinische Psychologie

Sreckovic, M. (1999). Geschichte und Entwicklung der Gestalttherapie. In: R. Fuhr, M. Sreckovic & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe

Staemmler, F.-M. (1993): Therapeutische Beziehung und Diagnose – Gestalttherapeutische Antworten. München: Pfeiffer

Staemmler, F.-M. (1994): Kultivierte Unsicherheit. Gedanken zu einer gestalttherapeutischen Haltung. Gestalt-Publikationen Heft Nr. 17, Würzburg: Zentrum für Gestalttherapie

Staemmler, F.-M. (1995): Der „leere Stuhl“: ein Beitrag zur Technik der Gestalttherapie. München: Pfeiffer

Staemmler, F.-M. / Bock, W. (1998): Ganzheitliche Veränderung in der Gestalttherapie. Wuppertal: Peter Hammer

Staemmler, F.-M. (1999): Gestalttherapeutische Methoden und Techniken. In: Fuhr, R. / Sreckovic, M. / Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe

Staemmler, F.-M. (2001): 50 Jahre Gestalttherapie – Spekulationen zwischen den Zeiten. In: ders. (Hg.) Gestalttherapie im Umbruch. Von alten Begriffen zu neuen Ideen. Köln: Edition Humanistische Psychologie

Staemmler, F.-M. (2001): Das Hier und Jetzt ist auch nicht mehr das, was es einmal war - Kometenschweif, Janus-Kopf und die Unendlichkeit der Möglichkeiten. In: ders. (Hg.) Gestalttherapie im Umbruch. Von alten Begriffen zu neuen Ideen. Köln: Edition Humanistische Psychologie

Stahlmann, K. (2002): Gestalttherapie und Anarchie. In: Gestaltkritik Nr.1/2003. Gestalt-Institut Köln: Köln

Stahlmann, K. u.a. (2006): Gestalt-Organisationsberatung in Krisensituationen. In: Profile 12.2006 Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie

Titscher, S. (2. Aufl. 2001): Was beide Seiten vorher wissen sollten. Frankfurt/Wien: Ueberreuther

Weigand, W. (2. Aufl. 2000): Teamsupervision: Ein Grenzgang zwischen

- Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess
- Welsch, W.** (3. Aufl. 1991): Unsere postmoderne Moderne. Weinheim: acta humaniora
- Wheeler, G.** (1993): Kontakt und Widerstand. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Wheeler, G.** (2006): Jenseits des Individualismus. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Wolf, M.** (2. Aufl. 2000): Institutionsanalyse in der Supervision. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess
- Yontef, G.** (1999): Awareness, Dialog, Prozess: Wege zu einer relationalen Gestalttherapie. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Yontef, G.** (2000): Supervision aus gestalttherapeutischer Perspektive. Gestalt-Publikationen Heft 34. Würzburg: Zentrum für Gestalttherapie
- Zinker, J. C.** (1982): Gestalttherapie als kreativer Prozess. Paderborn: Junfermann.

Katharina Stahlmann, geb. 1970, arbeitet als Supervisorin, Gestalttherapeutin und Organisationsberaterin in Berlin.

Zunächst Studium der Germanistik, Publizistik und Philosophie und erste Arbeitserfahrungen in Public Relations und beim Fernsehen. Dann berufliche Neuorientierung mit dem Ziel der Gestalttherapeutin; Studium Sozialwesen (FH) sowie Arbeit in verschiedenen sozialen Bereichen bis 2003.

Seit 2004 ist sie in eigener Praxis als Therapeutin und Supervisorin tätig - vor allem Team- und Fallsupervision für SozialpädagogInnen und KrankenpflegerInnen - seit 2006 auch als Konfliktmoderatorin und Organisationsberaterin im Profitsektor.

Thematische Schwerpunkte: Gestalt und Anarchie; Kulturunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschen; (Wissens-)Transfer zwischen Profit und Non-Profit Bereich.

www.k-stahlmann.de

www.krisenberatung-fuer-organisationen.de

Dr. Dieter Bongers ist Diplom Psychologe, Dr. phil. und Gestaltpsychotherapeut.

Er hat an den Universitäten Bonn und Köln studiert und an den Universitäten Konstanz und der Technischen Universität Berlin unterrichtet.

Promoviert hat er 1984 an der TU Berlin über "**Männerselbstbilder**".

Die Grundausbildung in Gestalttherapie absolvierte er 1983-86 am IGG in Berlin. Von 1992 - '94 folgten Ausbildungen in Gestaltorganisationsberatung beim Gestalt Institute of Cleveland (GIC, Prof. Ed Nevis) und von 1997 - 2001 eine Ausbildung in Paar und Familientherapie beim "Center for Intimate Studies" (Mass, USA, Sonja Nevis und Joseph Zinker)

Nach dem Diplom in Psychologie an der Uni Bonn arbeitete Dr. Bongers von 1977 - 79 an der **Uni Konstanz** im Zentrum für Bildungsforschung und von 1979 - 1984 als Assistent am **Institut für Psychologie der TU Berlin**

Seit 1984 führte er eine Psychotherapie-Praxis in Berlin, von 1985 - 1990 war er bei **DAYTOP Berlin** (einer Fachklinik für Suchterkrankungen) als leitender Psychologe und Psychotherapeut tätig.

Von 1991 -2001 war Dr. Bongers therapeutischer Leiter der **Arbeitserziehungs-**

anstalt Arxhof in Baselland (Schweiz), deren Wiederaufbau er nach einer schweren Krise mitgestaltete.

Seit einigen Jahren berät er die Polizei Basellandschaft als **Polizeipsychologe** und seit 1999 die Justiz-, Polizei- und Militärdirektion Baselland in psychologischen Fragen, v.a. zur Verwaltungskultur und zum Umgang mit schwieriger Kundschaft.

Dr. Bongers hat Lehraufträge an der TU Berlin sowie am Schweizerischen Ausbildungsinstitut für den Straf- und Massnahmevollzug (SAZ) in Fribourg wahrgenommen.

Er ist Leiter der Anlaufstelle „Rechtsextremismus“ beider Basel.

www.bongers.ch