

# Inhalt

Einleitung .....	9
<b>I Die geschichtliche Entwicklung von Supervision .....</b>	<b>13</b>
1. Die geschichtliche Entwicklung von Supervision in den USA .....	13
1.1 Begriff und Definitionen .....	13
1.2 Phasen der geschichtlichen Entwicklung .....	15
1.2.1 Anfänge und Konsolidierung .....	15
1.2.2 Die Professionalisierung der Funktion «supervision» .....	17
1.2.3 Einfluss der Psychoanalyse .....	18
2. Die geschichtliche Entwicklung von Supervision in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....	19
2.1 Begriffe und Definitionen .....	19
2.1.1 Definition der Berufsverbände .....	20
2.1.2 Definitionen in Fachpublikationen .....	22
2.2 Phasen der geschichtlichen Entwicklung .....	23
2.2.1 Begriffsklärung und Definition von Professionalisierung .....	23
2.2.2 Pionierphase (1950–1965) .....	24
2.2.3 Expansions- und Konsolidierungsphase (1966–1990) .....	30
2.2.4 Phase der expansiven Professionalisierung (ab 1991) .....	34
2.3 Schlussbemerkungen .....	34
<b>II Supervision als Prozess .....</b>	<b>35</b>
1. Supervision als Prozessberatung .....	35
1.1 Das Prozessberatungsmodell in der Supervision .....	36
1.2 Das Phasenmodell .....	38
1.2.1 Beschreibung der einzelnen Phasen .....	40
1.2.2 Schlussbemerkungen zum Phasenmodell .....	54
2. Die Dynamische Urteilsbildung als Prozessmodell .....	56
2.1 Das Modell .....	57
2.2 Anwendung der Dynamischen Urteilsbildung in der Supervision .....	63
2.2.1 Leitung und Strukturierung von Supervisionsprozessen .....	65
2.2.2 Auswertung und Reflexion des Supervisionsprozesses .....	68
2.2.3 Modell zur Erarbeitung eines Lernprofils .....	69
2.3 Schlussgedanken zur Dynamischen Urteilsbildung .....	70
3. Interventionen und ihre Bedeutung im Beratungsprozess .....	71
3.1 Bedeutung von Interventionen in der Supervision .....	71
3.2 Die Beratungsperson als Intervention .....	72
3.3 Präsenz in den Interventionen .....	74
3.4 Intervention als Methode und Handwerkszeug .....	75

<b>III Theoretische Grundlagen</b> .....	79
Einleitung .....	79
1. Konzepte der Psychoanalyse .....	80
1.1 Wichtige Erkenntnisse aus der Psychoanalyse .....	80
1.2 Entstehung von psychischen Störungen und Widerständen .....	81
1.3 Das Verständnis von Widerstand in der Psychoanalyse .....	82
1.3.1 Die Abwehrmechanismen nach Anna Freud .....	84
1.4 Übertragung und Gegenübertragung .....	86
1.4.1 Übertragung .....	86
1.4.2 Gegenübertragung .....	86
1.5 Umgang mit Widerstand in der Psychoanalyse .....	87
1.6 Folgerungen für einen konstruktiven Umgang mit Widerstand in der Supervision .....	88
1.7 Bearbeitungsformen des Widerstands in der Supervision .....	89
1.8 Psychoanalytisch geprägte Vorgehensweise in der Supervision .....	91
1.8.1 Konkretes Vorgehen .....	91
1.9 Wie hilfreich ist die Psychoanalyse in der Supervision? .....	93
2. Integrative Supervision .....	94
2.1 Gestalttherapie .....	95
2.2 Integrative Therapie .....	96
2.3 Das Verständnis von Supervision im integrativen Ansatz .....	97
2.3.1 Metatheoretische Ebene .....	98
2.3.2 Theoretische Ebene .....	99
2.3.3 Supervisionstheoretische Ebene .....	101
2.3.4 Praxeologische Ebene .....	102
2.4 Methodenvielfalt .....	102
2.5 Das Psychodrama .....	107
2.5.1 Das Psychodrama in der integrativen Supervision .....	107
2.5.2 Vorgehensweise und Methoden im Psychodrama .....	108
2.6 Wirkungen der Methodenvielfalt .....	110
3. Systemische Supervision .....	112
3.1 Entwicklung der verschiedenen systemtheoretischen Strömungen .....	112
3.2 Grundgedanken zum Konstruktivismus .....	114
3.3 Systemverständnis nach Niklas Luhmann .....	117
3.4 Systemische Elemente in therapeutischen und sozialen Settings .....	118
3.5 Auswirkungen der konstruktivistischen Erkenntnisse auf die Grundannahmen der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick .....	119
3.6 Auswirkungen der konstruktivistischen Erkenntnisse auf die systemische Therapie und Beratung .....	121
3.7 Folgerungen der verschiedenen Systemtheorien und des Konstruktivismus für die Supervision .....	125
3.7.1 Vorgehensweisen in der systemischen Supervision und Beratung .....	128
3.7.2 Interventionsformen im systemischen Ansatz .....	130
4. Einfluss der Organisationskultur in der Supervision .....	139
4.1 Definitionen .....	140

4.2	Funktionen der Organisationskultur .....	143
4.3	Kulturänderungsprozesse .....	144
4.4	Bedeutung der Organisationskultur in der Supervision .....	146
4.5	Anwendung in der Praxis .....	148
5.	Rollenberatung .....	149
5.1	Der Begriff der Rolle .....	150
5.2	Rollenkonzepte in der Supervision .....	152
5.3	Vorgehen in der Rollenberatung .....	156
5.4	Methoden in der Rollenberatung .....	157

## **IV Organisationen, Organisationsberatung und Supervision .....** 163

1.	Die Organisation .....	163
1.1	Definition .....	163
1.2	Zentrale Eigenschaften von Organisationen .....	165
2.	Organisationsentwicklung und -beratung .....	169
2.1	Prinzipien von Organisationsentwicklung und -beratung .....	169
2.2	Vier Modelle aus der Organisationsentwicklung und -beratung .....	170
2.2.1	Modell Subsysteme einer Organisation .....	170
2.2.2	Modell der sieben Basisprozesse von Organisationsentwicklung .....	176
2.2.3	Modell Entwicklungsphasen einer Organisation .....	185
2.2.4	Modell Teamentwicklung .....	189
2.3	Interventionen in der Organisationsberatung .....	191
2.3.1	Definition .....	191
2.3.2	Klassifikation von Interventionen .....	192
2.3.3	Beratungsarchitektur und -design .....	193
2.4	Organisationsberatung und Supervision .....	195
3.	Organisationsbezogene Supervision .....	199
3.1	Begriffsklärungen und Definitionen .....	200
3.1.1	Definition Organisations-supervision .....	200
3.1.2	Die organisationsunabhängige Supervision .....	201
3.2	Supervision und ihre Rahmenbedingungen in der Organisation .....	202
3.2.1	Der Stellenwert von Supervision in der Organisation .....	202
3.2.2	Einrichtung und Rahmenbedingungen des Beratungssystems .....	204
3.3	Teamsupervision und Organisationsdimension .....	209
3.4	Arbeit mit Organisationsmodellen in der Teamsupervision .....	212
3.4.1	Die sieben Wesenselemente der Organisation .....	213
3.4.2	Die sieben Basisprozesse .....	217
3.5	Zusammenfassung/Schlussfolgerungen .....	233

### **Exkurs: Widerstand und Macht –**

	zwei wiederkehrende Themen in der Beratung .....	234
1.	Widerstand .....	234
2.	Macht .....	239
2.1	Definitionen von Macht .....	240

2.2	Funktionen von Macht .....	242
2.3	Lösungsmöglichkeiten bei Machtkonflikten. ....	243
<b>V</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>247</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>251</b>
	<b>Index .....</b>	<b>261</b>