

Peter Ebel, Heiko Kleve, Julia Strecker (Hrsg.)

Systemische Supervision in Lehre und Praxis

2022

7 Du siehst, was du suchst – Supervision zwischen Personen in Organisationen als kommunikativer Kontextspaziergang

Christopher Klütmann, Cornelia Hennecke

7.1 Einleitung

Wir sind als Supervisor·innen darauf eingestellt, dass Spannungen oder Konflikte zwischen Kolleg·innen, berufliche Überlastungs- und Stresssituationen oder Erwartungsdifferenzen in Entscheidungssituationen zum Beispiel zwischen Team und Führungskraft thematisiert werden. Diese oder ähnlich formulierte Anliegen tragen Supervisand·innen dann häufig aus personenorientierten und zwischenmenschlichen Perspektiven vor, die uns als Supervisor·innen verführen können, uns vorrangig diesen Perspektiven zuzuwenden.

Was brauchen Sie jetzt? Was und wie haben Sie schon versucht, Lösungen zu finden? Angenommen, es gäbe schon eine akzeptablere Lösung, was wäre dann anders als jetzt? Wenn man die Spannungen als eine Art Symptom verstehen würde, das auf anstehende Entwicklungen hinweist – welche Entwicklungen könnten das sein? Sind wir schon einige Zeit mit systemischem Denken vertraut, fühlen sich solche und ähnliche Fragen oft an, als seien sie bereits Teil unserer DNA geworden und unerlässlich für die Reise zu nützlichen Perspektiven.

Mit den folgenden kontextualisierenden Annahmen möchten wir uns dafür einsetzen, strukturelle und organisationsbezogene Perspektiven ausdrücklich mit einzubeziehen und somit handelnde Personen in ihren Organisationen in den Blick zu nehmen, die nicht einfach machen können, was sie wollen, sondern die ihr Handeln im Sinne eines professionellen, funktionalen Beziehungshandelns organisieren müssen, solange sie sich für die Mitgliedschaft in der Organisation entscheiden. So generierte Informationen sollten möglichst auch einen Beitrag zu förderlichen Veränderungseffekten der beteiligten Personen leisten. Eine ethische Maxime aus einem systemischen Therapieverständnis könnte uns als Supervisor·innen hier

auch der folgende Referenzpunkt zur Verfügung stellen: Handele so, dass mehr Glück und weniger Leid erfahrbar wird!

Zwei *Hypothesen* liegen diesem Artikel zugrunde, die uns in der Supervision immer mal wieder begegnen und bei strukturellen und organisationalen Beobachtungen und Interventionen unterstützen können:

- Der Aufbau, die Bedingungen, das Aufrechterhalten oder auch das im besten Fall wechselseitig akzeptierte Beenden von zeitlich begrenzten Kooperationen stellen in vielfältiger Weise den Dreh- und Angelpunkt des professionellen Beziehungshandelns in Organisationen dar.
- Die Kommunikationen in der Organisation und die strukturellen Bedingungen sowie das funktionale Verständnis (z. B. die Beschreibung von Rollen und deren Zusammenspiel) bestimmen die erlebten Phänomene auf der Beziehungsebene mit. Der supervisorische Raum ist somit ein Ort, an dem wir über Beobachtungen der Phänomene der Praxis in einen kommunikativen Austausch gelangen und damit erweiterte Handlungsmöglichkeiten einleiten können.

7.2 Kontextualisierungsspaziergang mit drei Haltepunkten

Wir möchten Sie als Leser·innen zu einem Kontextualisierungsspaziergang mit drei Haltepunkten einladen:

- Was heißt »Kontexte beobachten«?
- Wozu Kooperation für professionelles Beziehungshandeln?
- Impulse für die supervisorische Praxis aus theoretischen Beiträgen zum Verständnis von Organisationen.

Wir wünschen Ihnen einen anregenden Spaziergang zum An-, Mit- und Weiterdenken.

7.2.1 Erster Haltepunkt:

Was heißt »Kontexte beobachten«?

Was und wie können wir beobachten, und welche Interpretationen, Schlussfolgerungen und Interventionen leiten wir als Supervisor·innen daraus ab? Wozu und wann könnte es nützlich sein, eine Organisationsperspektive im supervisorischen Prozess absichtlich mit

einzubeziehen? Welche Auswirkungen hätte es, nicht nur auf Trennendes und/oder Verbindendes in Kooperationen zu fokussieren, sondern auch absichtlich auf das Zusammenspiel in diesem Beziehungshandeln in funktionalen Rollen?

Fokussiert man das *Was* und das *Wie*, kommt sofort die für uns so wichtige System-Umwelt-Unterscheidung ins Spiel. Was ist für die Beobachter·innen System, was Umwelt? Wie setzen sich die Landkarten der an der Kommunikation (z. B. im Rahmen von Supervision) beteiligten Personen zu den von ihnen beobachteten Landschaften zusammen? Was ist innen, was ist außen, was dazwischen?

Für unseren Kontextspaziergang scheint uns die Unterscheidung Innen–Außen bzw. System–Umwelt von zentralem Wert zu sein. Aus ihr resultiert, dass uns Beobachtungen von Personen nur dann zugänglich werden, wenn sie in die Kommunikation kommen. Beobachtungen und das Erleben einer Person (Innenperspektive) stellen aus diesem Verständnis ebenso Umwelten der Kommunikation dar, wie auch eine Organisation (Außenperspektive) in diesem Sinne als Umwelt der Kommunikation zu verstehen ist. In diesem Verständnis stellt die Rolle aus einer Beobachterperspektive eine Art Schnittmenge dar: Sie lässt sich aus der Perspektive der Person beobachten und/oder aus der Perspektive der Organisation.

Falls sich beim Lesen langsam ein bisschen Verwirrung einstellt, könnte das unseres Erachtens als Anzeichen einer Art »gesunder Komplexitäts-Empfindungs-Verwirrung« verstanden werden, die ein Bedürfnis im psychischen System einer Person nach Reduktion der empfundenen Komplexität ausdrückt. Auch Supervisand·innen und Supervisor·innen reduzieren natürlich Komplexität – sie können gar nicht anders. Jedoch gilt: Wir können es nicht sehen, dass und wie sie das machen, bzw. wir erfahren es nur dann, wenn es ausgesprochen wird, also in die Kommunikation kommt. In der Rolle einer Supervisor·in haben wir jedoch per Vertrag (explizite Erwartung) den Auftrag angenommen, Kommunikationen um diese Prozesse des Entstehens und Reduzierens von Komplexität zu organisieren. Oft hilft uns dabei die wechselseitige implizite oder explizite Erwartungserwartung, dass wir in unserem Beziehungshandeln einen kleinen Vorsprung an Wissen aktivieren konnten. Wie könnte das genau und am besten noch nützlich zu bewerkstelligen sein? Beispielsweise dadurch, dass wir Beobachtungskategorien vorschlagen und ein Nicken der Supervisand·innen als Zustimmung auffassen. Wenn uns dieser Vorsprung von Supervisand·innen nicht mehr unterstellt wird, wäre es

hilfreich, dass wir das Murren nicht überhören und unseren Selbstbeobachtungsspiegel putzen.

Wenn also Supervisor·innen wie Supervisand·innen immer auch Beobachter·innen sind, reduzieren wir zwangsläufig gemeinsam andauernd beobachtbare Komplexität in der entstehenden Kommunikation von zu beobachteten Phänomenen, indem bewusst oder nicht bewusst Unterscheidungen vorgenommen werden. Das Kommunikationssystem Supervision könnte man daher als andauernden Versuch einer Verständigungsgemeinschaft sehen, Beobachtungen und Interpretationen in einer Weise auszutauschen, um bestenfalls abgestimmtes Handeln zu ermöglichen. Unsere besondere Verantwortung – wie auch eine kommunikative Macht – als Supervisor·innen sehen wir darin:

- Unterscheidungen zu beobachten und zu bezeichnen sowie sorgfältig daran zu arbeiten, Beobachtungen und Interpretationen zu unterscheiden
- Beobachtungskategorien so auszuwählen, dass sie die unterschiedlichen Umwelten der Kommunikation (Personen und Organisationen) nutzbar machen, um im Prozess etwas (bei)zusteuern, was von Nutzen für das Ausgangsanliegen sein könnte und diesbezügliche Optionen und Wahlmöglichkeiten erweitert.
- Von besonderem Wert könnte es sein, sich auch zu fragen, aus welcher Quelle und mit welcher Logik wir die angesprochenen Problemlagen oder Spannungen beobachten. Zu welchen logischen Schlüssen (Hypothesen) formen sich diese (meine) Beobachtungen? Und daran anschließend: Welche Perspektive könnten noch hilfreich sein, um Zugänge zu auftauchenden Fragen zu bekommen und nützliche Schritte daraus abzuleiten?

Vor diesem Hintergrund verstehen wir den *Wechsel zwischen teilnehmender und beobachtender Kommunikation (siehe unten)* und den damit verbundenen Wechsel zwischen Kybernetik erster und zweiter Ordnung in einem systemisch(er)en Supervisionsprozess als ein für uns notwendiges Wechselspiel. So kann sich die Kommunikation in der Supervision z. B. auf den Kontext des Teams in der Organisation beziehen, das in der Supervision mit der Supervisor·in zusammenkommt, um im Arbeitskontext auftretende Themen einzelner Teammitglieder oder des Teams als Ganzes zu besprechen. Dies stellt bei genauerer Betrachtung bereits eine beobachtende Kommunikation

(zweiter Ordnung) der Teilnehmer·innen des Kommunikationssystems Supervision dar: Das Team spricht darüber, was und wie die Teilnehmer·innen arbeiten. In Abschnitt 7.2.4 dieses Beitrags stellen wir einige Ideen vor, welche Beobachtungskategorien die Supervisor·in dem Team vorschlagen könnte, um sich z. B. als Team in ihrem Arbeitszusammenhang zu reflektieren.

Ebenso kann sich die Kommunikation jedoch auf den Kontext der in der Supervisionssitzung Anwesenden selbst beziehen. Wir bezeichnen dies hier als *teilnehmende Kommunikation*. Diese betrifft das Zusammenwirken im Hier und Jetzt, bezieht sich auf die Kommunikationen im System Supervision. Wie organisiert das anwesende System z. B. die Begrüßung, die Verständigung auf das, was hier geschehen soll, die Planung, wie viel Zeit wofür verwendet wird oder auch wie sich die Gruppe organisiert, um zu neuen Perspektiven zu kommen (z. B. mit/ohne Reflecting Team; spricht eine – z. B. die Teamleitung – für alle bzw. jede Teilnehmer·in für sich oder Ähnliches). Das alles geschieht zunächst, wie es geschieht. Beginnt eine Supervisionsgruppe über genau dies zu sprechen, oder teilt jemand seine Beobachtungen mit? Dies geschieht zum Beispiel durch Eingaben wie: »Wir sprechen jetzt schon fast die Hälfte der Zeit über ... und haben doch noch andere Themen. Wie machen wir das jetzt?« Im Folgenden beginnt vermutlich die Kommunikation der Gruppe darüber, wie sie das jetzt lösen, und es entsteht (nahezu automatisch) die *beobachtende Kommunikation* des Geschehens in der Supervisionsgruppe selbst.

Indem unterschiedliche Kontextebenen absichtlich markiert werden, entsteht aus den Ebenen ein Prozess, eine Art Blues (der auch wieder beobachtet werden kann). Darin liegt aus unserer Sicht ein äußerst interessantes und vielfältiges Prozesssteuerungspotenzial in der Supervision – erst recht, wenn sie sich explizit als systemisch(er) bezeichnet.

Für diejenigen Leser·innen, die nun gerade eine kleine Atem- oder Denkpause brauchen und/oder nach einer Erinnerungshilfe für das eben Gelesene suchen, teilen wir hier gern ein paar Zeilen des von uns hoch geschätzten, leider nicht mehr lebenden Heinz J. Kersting. »En Öcher Jong« war er, daher wohl sein Bezug auf Tünnes und Schäl (nach Kersting 2001 RECHTE?):

»Sagt der Tünnes zum Schäl: »Schäl, ich wünschte, ich wäre ein Vogel.«

Der Schäl darauf zum Tünnes: »Warum denn das?«

Der Tünnes: »Dann könnte ich fliegen und von oben beobachten, was wir hier unten tun.« Der Schäl darauf zum Tünnes: »Dann wünschte ich mir, ich wäre zwei Vögel.«

Der Tünnes: »Warum zwei Vögel?«

Der Schäl zum Tünnes: »Dann könnte ich mich außerdem beobachten, wie ich fliege.«

Der Tünnes daraufhin wieder zum Schäl: »Dann wünschte ich mir, ich wäre drei Vögel.«

Der Schäl zum Tünnes: »Warum drei Vögel?«

Der Tünnes antwortet dem Schäl: »Dann könnte ich hinter mir herfliegen und beobachten, wie ich beobachte, wie ich fliege.«

Daraufhin der Schäl: »Dann wünschte ich mir, ich wäre vier Vögel.«

»Warum denn vier Vögel, du Doof?« fragt der Tünnes.

Der Schäl antwortet: »Dann könnte ich mir entgegenfliegen und beobachten, wie ich hinter mir herfliege und beobachten, wie ich beobachte, wie ich fliege.««

7.2.2 Zweiter Haltepunkt: Wozu Kooperation für professionelles Beziehungshandeln?

Die Art und Weise der Kooperation scheint uns ein wesentlicher Dreh- und Angelpunkt professionellen Beziehungshandelns in Organisationen selbst und folgerichtig auch in Supervisionsprozessen zu sein. Hier wie dort stehen Menschen vor der Aufgabe, ihr Handeln in funktionalen Rollen im Kontext der Erwartungen und Erwartungserwartungen an und in ihrer Organisation (Verständigung über das Dürfen und Müssen als Stelleninhaber·in, in einem Team, einer Abteilung etc.) vor dem Hintergrund ihres persönlichen und der Organisation angebotenen Wollens und Könnens zu reflektieren, zu organisieren und Entscheidungen zu treffen.

In all diesen Zusammenhängen haben wir den besonderen Wert des kleinen Fragewortes »wozu« schätzen gelernt bzw. auch erlebt, wie schmerzlich, spannungsvoll, chaotisch oder einfach unklar sich Prozesse entwickeln können, wenn dieses kleine Fragewort nicht genügend Aufmerksamkeit bekommt.

Wir finden eine für uns passende Stimmigkeit zum Begriff Kooperation zunächst bei Wikipedia¹⁴:

¹⁴ Vergleiche <https://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation> [Zugriff: 27.06.2022].

»Kooperation (lat. *cooperatio* für »Zusammenwirkung, Mitwirkung«) ist das zweckgerichtete Zusammenwirken zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme mit gemeinsamen Zielen.«

Während der Aspekt des *Zweckgerichteten* als ein wesentliches Merkmal in der Kommunikation um kooperatives Handeln Sinn erzeugt, sind gleichsam andere Formen der Interaktion nicht als zwecklos anzusehen, könnten jedoch wesentlich vielfältiger bezüglich als Sinngebung betrachtet werden. Wenn z. B. in einer Projektgruppe die funktionalen Aufgaben der einzelnen, zunächst gleichrangig Beteiligten besprochen und ausgehandelt werden, entstehen funktionale Bezüge bzw. Rollen, denen nun durch Verhalten und Entscheidungen der Beteiligten Leben eingehaucht werden soll. Es entstehen also auf das Projekt ausgerichtete Kooperationsbeziehungen, die so haltbar sein sollten, dass sie dem gemeinsamen Ziel dienen.

Ein anderes Beispiel wäre gegeben, wenn sich unter den Mitarbeiter·innen einer therapeutischen Wohngruppe die Bezugssozialarbeiterin einer Klientin mit der Psychologin des Teams und dem Team auf das weitere Vorgehen im Betreuungsprozess nach einem »Rückfall« der Klientin verständigen muss. Wie gelingt es den Mitgliedern des Teams, die funktionalen Aspekte der beteiligten Rollen so zu markieren, einzusetzen und zu organisieren, dass es zu einer »guten« Entscheidung kommt, die bestenfalls auf der Grundlage beschriebener Verantwortung erarbeitet wird und allen ohne schwerwiegende Einwände ermöglicht, dahinterzustehen, auch wenn jemand das eine oder andere Detail ganz anders einschätzt?

Ochs und Orban (2012) zeigen, wie sich gelingende Kooperation als Kernkonzept systemischen Denkens und Handelns für Systemiker·innen aus den wesentlichen Quellen des Konstruktivismus und der Systemtheorie ableiten lässt. Sie arbeiten heraus, dass Raum für Multiperspektivität unerlässlich ist, um erwartbare unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen der Mitglieder eines sozialen Systems auf ein gemeinsames Ziel (Zweck) hin abzustimmen und auszurichten.

Ochs und Orban weisen jedoch darauf hin, dass Kooperation sich auch als eine Art Allerweltswort verstehen lässt und zeigen eine Reihe von Gefahren auf, den Begriff zu instrumentalisieren, z. B. um wirtschaftliche Interessen zu legitimieren.

Was leiten wir daraus für die supervisorische Arbeit ab?

Aus der Perspektive des Beobachters (Kybernetik zweiter Ordnung) geht es im supervisorischen Prozess darum, wie und mit wel-

chen (bewussten oder unbewussten) Prämissen und Landkarten die Ereignisse bezüglich der jeweiligen Fragestellungen im Raum der Supervision beobachtet werden, welche Erwartungen und Erwartungserwartungen das beobachtete Verhalten (eigenes oder das anderer) begründen und wie Verständigungsprozesse in Gang gesetzt werden können.

7.2.3 Dritter Haltepunkt:

Impulse für die supervisorische Praxis aus theoretischen Beiträgen zum Verständnis von Organisationen

Wir möchten ein paar Gedanken zu Organisationen anführen, mit dem Wissen, dass dies ein von uns gewählter kleiner Ausschnitt ist und dieser nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen kann.

Unseren Hypothesen folgend, dass Kommunikationen in Organisationen in Wechselwirkung zu Strukturen und Prozessen stehen und Kooperationen nicht ohne einen Zweck beobachtet werden sollten, erachten wir die Kontextmarkierungen einer Organisation als unabdingbar für eine etwas weniger personenzentrierte Perspektive im supervisorischen Raum. Wozu gibt es die Organisation, womit beschäftigt sie sich? Und mit welchen Logiken können wir Organisationen konstruieren?

Organisationen sind uns vertraut, und wir bewegen uns auf natürliche Art und Weise in und mit ihnen.

Wir (er)kennen z. B. unsere Bäckerei als eine Organisation an, genauso wie den Kleingartenverein ein Viertel weiter. Auf die Frage, wozu es diese für uns alle gleichermaßen beobachtbaren sozialen Systeme gibt, wissen wir anscheinend intuitiv, was der Zweck oder Sinn dieser Organisation ist. Der Bäcker versorgt uns mit leckeren und süßen Teig- und Backwaren, der Kleingartenverein stellt Flächen zur eigenen Bewirtschaftung in urbanen Räumen zur Verfügung. Organisationen psychosozialer Dienstleister bieten Hilfen an, die im besten Fall nutzen, mindestens jedoch keinen Schaden anrichten. Wir sind als Mitarbeiter·innen, Vereinsmitglieder oder Inhaber·innen etc. ein Teil von Organisationen.

Wir sind also Mitglieder dieser sozialen Systeme, deren Zugänge ganz unterschiedlicher Natur sein können. Die einen benötigen einen bestimmten Bildungsabschluss, die anderen eine Bürgerschaft oder eine monatliche monetäre Einlage. Allen gemein scheint zu sein, dass die Organisation die Zugangsbestimmungen festlegt und Regeln zur Verfügung stellt, wie man Mitglied werden kann. Im Ge-

gensatz dazu ist die Mitgliedschaft einer Familie als soziales System weder verhandelbar noch frei wählbar.

Hierarchien einer Organisation regeln und verantworten die Phänomene von Zweck und Mitgliedschaft immer wieder »neu« und prozessieren diese durch Kommunikationen und Entscheidungen, um ein Überleben am Markt sicherzustellen. Verschiedene Interessen, Positionen und Werthaltungen treffen hier aufeinander, die wir im supervisorischen Raum ggf. durch natürlich empfundene Ambivalenzen beobachten können.

Die Beobachtungskategorien können genutzt werden, um unumgänglichen Ambivalenzen oder empfundene Spannungen zu lokalisieren, Erfahrungen zu reflektieren und zu diskutieren. Der absichtliche Wechsel in die Kybernetik zweiter Ordnung durch die jeweils vorgenommene Unterscheidung kann Informationen generieren, was auf welcher Ebene nötig sein könnte, um nächste Schritte verantwortlich zu organisieren und eine auf den Zweck ausgerichtete Kooperation auszuleuchten.

7.2.4 Die Kategorien Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie als Beobachtungsfolien

Im Folgendem möchten wir in Anlehnung an Luhmanns Systemtheorie die Unterscheidungskriterien Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie als Anregung zur Beobachtung und Hypothesenbildung vorstellen, die Luhmann für die Beschreibung von Organisationen anbietet (Luhmann 2011), vorstellen und genauer beleuchten. Wir wählen sie aus in dem Wissen: Es ist eine Möglichkeit, dies als unseren subjektiven Ausschnitt seiner umfassenden Theorie darzustellen. Ebenso sehen wir es als eine von vielen Varianten, Theorien und Modellen zu Organisationen, diese so zu beschreiben und zu beobachten.

Zur Orientierung bieten wir Abbildung 12 an.

Zweck

Worin können wir den Zweck einer Organisation im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung erkennen, und wodurch wird dieser sichtbar? Der Zweck einer Organisation kann als eine Ausrichtung auf das Wozu verstanden werden. Zweck beantwortet die Frage nach der Daseinsberechtigung der Organisation. Die Antworten können qualitativer oder quantitativer Natur sein.

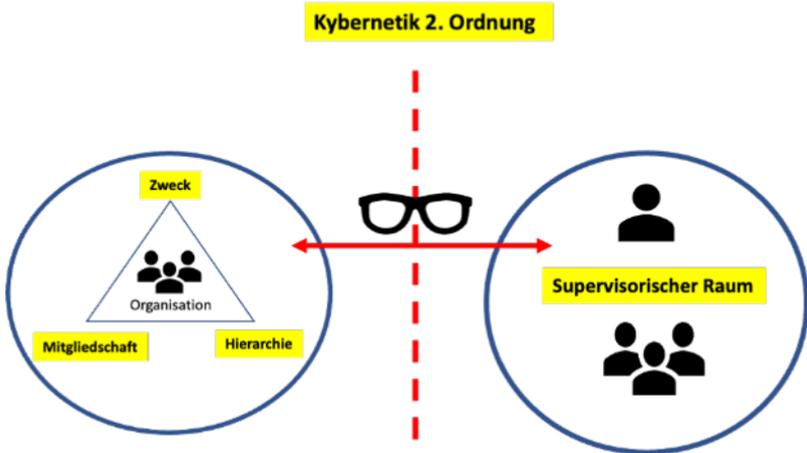


Abb. 12: Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie als Beobachtungsfolien im Kontext von Supervision

Wir verhelfen Ihnen zu Ihrem Recht – Zweck aus der Logik einer Anwaltskanzlei. Wir garantieren eine Dividende von 2 Prozent – Zweck in der Logik eines Internetbrokers. Wir bieten Ihnen Hilfe und Begleitung in Fragen der Erziehung – Zweck in der Logik einer Beratungsstelle.

Die Formulierungen sind vielfältig und kontextabhängig, in ihrer Logik jedoch konsistent. Sie versinnbildlichen, auf welche Weise Umwelten (Mandant·innen, Nutzer·innen, Klient·innen) vom Zweck der Organisation profitieren können. Organisationales Handeln wird mit Sinn aufgeladen, der Orientierung für den Einsatz von Mitteln gibt und Entscheidungen legitimiert. Von außen betrachtet, erscheint die Zweckausrichtung gleichermaßen klar und einengend zugleich.

»Zwecksetzungen sind also immer frappante Verengungen im Horizont einer Organisation. Sie konzentrieren die Perspektive der Organisation auf einige wenige wichtige erscheinende Aspekte und blenden alles andere aus. Jede Zwecksetzung hebt einen Aspekt – man könnte auch sagen ›Wert‹ – ganz besonders hervor, allerdings immer auf Kosten der Vernachlässigung, wenn nicht sogar Schädigung einer Vielzahl anderer möglicher Aspekte« (Kühl 2011, S. 45).

Der Zweck leuchtet also eine Seite aus, mit dem Wissen, dass damit eine andere vorerst im Dunkeln bleibt. Eine Zweckausrichtung auf ein ökonomisches Ziel könnte ein ökologisches vernachlässigen. Oder eine stark persongebundene Ausrichtung, die Zeit und Raum

einfordert, könnte einer klar vorgegebenen Rollenorientierung, die Beratung in Minutentakt abrechnet, vermeintlich entgegenstehen.

Zudem ist es spannend, die Motivation der Mitglieder einer Organisation zu betrachten, die sich einer Kooperation verpflichtet fühlen, wenn wir Kooperation als zweckgebundene Kommunikation verstehen. Wie sehr fühlen sich die Mitglieder einer Organisation dem Zweck der Organisation verbunden, und wie und auf welche Weise reichert die Mitgliedschaft das eigene Denken und Handeln an? Entspricht der Zweck eher der eigenen Werteorientierung, und was nehmen die Mitglieder dafür in Kauf? Und auf welche Weise beeinflusst das ein Zugehörigkeitsgefühl?

Reflexive Fragen für die Supervision, die an das gesamte Team oder einzelne Mitglieder gestellt werden können:

- Welchen Zweck erfüllt Ihr Team? Wozu sind Sie da?
- Welchen Mehrwert erzeugen Sie? Und wer würde den wie beschreiben?
- Wer würde es als Erstes bemerken, wenn Sie nicht mehr da sind?
- Welchen Sinn stellt Ihr Team zur Verfügung und für wen?
- Wodurch wird dieser Sinn sichtbar?
- Mal angenommen, ich würde Ihre Kolleg·innen fragen, wozu Sie da sind: Welche Antwort würde ich hören?
- Wie sehr fühlen Sie sich auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 gering und 10 stark bedeutet, dem Zweck Ihrer Organisation verbunden?
- Wodurch entsteht Verbundenheit im Team mit der Organisation, Ihren Klient·innen?
- Was tun Sie als Team ganz konkret dafür?
- Mal angenommen, es gibt einen gemeinsamen Wert, den Sie als Team und Ihre Organisation teilen: Welcher ist das?
- Und woran können Ihre Klient·innen diesen gemeinsamen Wert erkennen?
- Welchen »Preis« sind Sie bereit, für die Erhaltung dieses Wertes zu zahlen?

Mitgliedschaft

Mitgliedschaften regeln sowohl die Zugehörigkeit zu einer Organisation als auch das Zusammenwirken innerhalb eines sozialen Systems. Sie bestimmen das Erwartungsmanagement sowohl an

die Rolle und die Funktion als auch an deren Ausübung. Mit dem Eintritt in die Organisationen unterschreiben die Mitglieder einen bewusst-unbewussten Verhaltenskodex, wie sie sich in der Organisation zu verhalten haben. Implizites und explizites Regelwerk steuert das Miteinander.

»Die Unterwerfung von Mitgliedern unter die von der Organisation mitgeteilten Bedingungen wird als Anpassung an die formalen Erwartungen der Organisation bezeichnet« (Kühl 2011, S. 23).

Der Zugang zur Organisation ist ggf. vergleichbar mit einem Tauschgeschäft. Gebe Einsatz, Kraft, Wissen, Zeit, Ressource, Kompetenz, bekomme sowohl monetäre Bezahlung, ein Erleben von Zugehörigkeit, Kollegialität und Sicherheit als auch eine identitätsstiftende Idee der Sinngebung meiner Arbeit. Diese Balance gilt es zu halten und in einer sich ständig verändernden Organisation immer wieder neu zu kalibrieren.

Verglichen mit dem Mehrgenerationenansatz von Iván Böszörményi-Nagy, der sich hauptsächlich mit Familiensystemen beschäftigt hat, dessen Ansatz sich aber auf andere soziale Systeme übertragen lässt, scheinen wir mit einer inneren Kontenführung unterwegs zu sein, in der wir unbewusst die Investition und den Ertrag unserer Kommunikationen immer wieder überprüfen. Mit der Idee eines Ausgleichs beschäftigt, bewerten wir die Kommunikationen und leiten davon die Frage nach Gegenseitigkeit ab.

Hieraus entstehen zwangsläufig Fragen bezüglich der Macht und des Zugangs zu Machtressourcen wie auch Fragen zum Umgang mit Asymmetrien zwischen konformem und nicht konformem Verhalten.

»Nur wer die Regeln der Organisation anerkennt, kann überhaupt in die Organisation eintreten. Wer sie nicht befolgen will, muss austreten« (Luhmann 2011, S. 50).

Zweckausrichtung und Regeln verändern sich mit der Zeit und erfordern eine immer wieder neu stattfindende Anpassungsleistung der Mitglieder.

Einzelne Bereiche werden aufgrund von Einsparungsprogrammen zusammengelegt, Regeln für das mobile Arbeiten kommen hinzu, und die Zweckausrichtungen sowie die dafür eingesetzten Mittel und Entscheidungen passen sich neuen Anforderungen des Marktes an. Rohstoffe, die zuvor aus Asien kamen, werden jetzt wieder im

eigenen Land produziert, und neue Bereiche entstehen, die andere Kompetenzen, Wissen und Arbeitsformen erfordern.

Diese sich verändernden Formen des Zusammenwirkens in einer Organisation haben zwangsläufig Auswirkungen, die zum Teil mit Ambivalenzen und Gefühlen von Zugehörigkeit und Verbundenheit einhergehen. Wie erleben die Mitglieder ihrer Mitgliedschaft? Wie beschreiben Sie den Invest und Ertrag ihrer Arbeit, und was wird für eine Form der Gegenseitigkeit getan, mit dem Wissen um Macht und Asymmetrie, um in Verbundenheit und Zugehörigkeit zu bleiben?

Reflexive Fragen für die Supervision, die an das gesamte Team oder einzelne Mitglieder gestellt werden können:

- Wie wird man Mitglied in Ihrem Team und Ihrer Organisation?
- Welche impliziten bzw. expliziten Regeln sind damit verbunden?
- Was muss ich tun, damit mir die Mitgliedschaft entzogen wird?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 1 die schwächste und 10 die stärkste Ausprägung beziffert, wie erleben Sie den Ausgleich zwischen Geben und Nehmen in Ihrem Team und ihrer Organisation?
- Wodurch wird dieser Ausgleich in Ihren Augen hergestellt?
- Auf welche Weise gelingt Ihnen die Anpassungsleistung an sich verändernde Zweckausrichtungen der Organisation?
- Welche Ressourcen stehen Ihrem Team dafür zur Verfügung?
- Und wie sind Sie bisher mit sich verändernden strukturellen und/oder prozessualen Bedingungen umgegangen?
- Welche Erwartung hat Ihrer Meinung nach die Organisation an Ihr Team?
- Welche Erwartungen Ihrer Organisation erleben Sie als eher implizit und welche als eher explizit?

Hierarchie

Wer führt hier eigentlich wen, und wer ist wem gegenüber weisungsbefugt bzw. disziplinarisch verantwortlich? Die Hierarchie, das Organigramm gibt uns dazu vermeintliche Antworten. Ein Blick auf Kästchen, die vertikal und horizontal mit Linien auf mehreren Ebenen miteinander vernetzt sind, scheint Führungshandeln zu legitimieren und Entscheidungslogik und -macht zu verorten. Zudem scheint Hierarchie Führung zu stabilisieren und von allen Mitgliedern einer Organisation die Akzeptanz einzufordern, dass Macht auf eine natür-

liche Art und Weise asymmetrisch verteilt ist. Am Ende entscheidet die Führungskraft. Das suggeriert der Blick auf die Hierarchie.

Der supervisorische Blick in die Organisationen schenkt uns jedoch oft ein anderes Bild. Und es entsteht neben dem offiziellen Organigramm ein ganz anderes Bild von Informationsflüssen, Kommunikationen und Prozessen, die Entscheidungen vorbereiten, beeinflussen und/oder treffen. Ein informelles Organigramm entsteht, das kreuz und quer durch die Organisation läuft, immer wieder neu entsteht und kontextabhängig selbstorganisiert wird und dessen Struktur als kontingent beschrieben werden kann. Ohne Anfang und Ende erscheint ein wildes, buntes Netz an Verbindungen und Abhängigkeiten. Wer führt hier jetzt wen? Und wozu gibt es dann eine Hierarchie?

Zwei Hypothesen dazu:

- Es könnte sein, dass formelle und informelle Hierarchien und die Funktion der Führung keine Einbahnstraßen sind und mit einer Perspektive des »Sowohl–als auch« hilfreich und nützlich sein können und zur Stabilisierung und zum Überleben der Organisation beitragen.
- Es könnte sein, dass Mitarbeiter·innen ihre Vorgesetzten genauso führen wie diese umgekehrt sie. Und es stellen sich die Fragen, wer von wem wie auf welche Weise abhängig ist und wodurch dies sichtbar und erlebbar wird? Und wie sich die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen der Mitglieder der Organisation beobachten lässt?

Ohne fachliche Informationen aus der Organisation könnte die Führungskraft keine Entscheidungen treffen. Beispielsweise werden Vorlagen erstellt, Konzepte entwickelt, Zahlen, Daten und Fakten in digitalen Präsentationen aufbereitet und in komprimierter Form zur Verfügung gestellt. Ohne diese intelligenten Netzwerke wäre die Führungskraft aufgeschmissen. Informationen werden fachlich kondensiert, mehrfach gedreht und schmackhaft aufbereitet.

Dabei ist die Position der Mitarbeiter·innen mindestens genauso bedeutend wie die der Führungskraft. Wie Kühl (2011, S. 75) betont, kann »Macht sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben ausgeübt werden«.

Die Führungskraft wird durch ihre Rolle und die darin beschriebene Entscheidungsverantwortung ermächtigt. Aus Organisations-

perspektive muss und darf sie entscheiden, als Person will und kann sie es im besten Fall auch. Alles in allem in dem Wissen, dass jede Entscheidung eine ausgesprochene »Unsicherheitsabsorption« (Luhmann 2011) ist. Diesem Gedanken folgend, bringt die Ausrichtung aller organisationalen Entscheidungen die Stabilität, die den Fortbestand der Organisation sicherstellen soll. Hierarchien scheinen also allen Mitgliedern nicht nur Möglichkeiten des Einflusses aufeinander zu verschaffen, sondern versuchen in ihrer Funktion gleichermaßen das Überleben der Organisationen abzusichern. Wie dies auf welche Weise gelingt, ist erst nach einer getroffenen Entscheidung zu beobachten. Dann kann beobachtet werden, in welchem Maße sich z. B. durch die Entscheidung Unsicherheit reduziert und mehr Stabilität entsteht.

Wie wird die Hierarchie, der Aufbau der Organisation von den Mitgliedern wahrgenommen und gelebt? Zum einen wird das Anerkennen der Hierarchie seitens der Organisation eingefordert, und damit werden Machtverhältnisse verdeutlicht, und zum anderen braucht die Führungskraft z. B. die Mitarbeiter·innen, um Informationen aufzubereiten und zuzuliefern. Es erscheint also als eine lohnende supervisorische Perspektive und Fragestellung zu sein, die Kooperationsbeziehungen zu reflektieren, wie die Mitglieder diese gestalten.

Reflexive Fragen für die Supervision, die an das gesamte Team oder einzelne Mitglieder gestellt werden können:

- Wie wird Hierarchie in Ihrem Team gelebt und verstanden?
- Was wird dadurch ermöglicht?
- Und wodurch wird die Hierarchie für Sie sichtbar?
- Mal angenommen, ich frage Ihre Kolleg·innen, welche Erwartungen sie an die Hierarchie haben: Was würde ich hören?
- Welche Anpassungsleistungen für eine gelingende Hierarchie sind bei einzelnen oder im Team beobachtbar?
- Wodurch wird Führung für Sie sichtbar und für wen als Erstes?
- Wer hat hier Macht über wen oder was, und wodurch wird diese bemerkbar?
- Wer erlebt die Macht auf welche Weise?
- Wer braucht was von wem, damit Führung von oben nach unten und unten nach oben gelebt werden kann?
- An welcher Stelle werden notwendige Informationen zusammengeführt und wieder verteilt?

- Wer führt wen auf welche Weise?
- Wer will hier was von wem?

7.3 Fazit

Zum Ende unseres Artikels, in dem wir unseren Gedanken zur Gestaltung von Kooperationsbeziehungen mithilfe von Niklas Luhmann und Stefan Kühl Raum gegeben haben, stellt sich eine Hypothese ein, die für die Gestaltung von supervisorischen Räumen eine hilfreiche Perspektive schenken kann: Mit dem Wissen, dass wir nichts wissen, könnte es so sein, dass die Art und Weise, wie Kooperationen in Organisationen gestaltet wird, eine »Unsicherheitsabsorption« darstellt, die mit dem Bestreben auf Stabilität ausgerichtet ist. Demzufolge ist die Arbeit an Kooperationen möglicherweise existenziell und eine wichtige und bedeutsame Aufgabe von Supervision in Organisationen.

Literatur

- Ahlers, C. (1996): Setting als Intervention. In Einzel-, Paar- und Familientherapie: Erfahrungen aus dem klinischen Alltag. *Zeitschrift für Systemische Therapie und Beratung* 14 (4): 250–262.
- Ahlers, C. (2014): Systemische Einzeltherapie. In: T. Levold u. M. Wirsching (Hrsg.): Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch. Heidelberg (Carl-Auer), S. 203–210. 4. Aufl. 2021.
- Andersen T. (1990): Das Reflektierende Team: Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Dortmund (modernes lernen), 3. Aufl. 1994.
- Asen, E. u. M. Scholz (2015): Praxis der Multifamilientherapie, 3. Aufl. Heidelberg (Carl-Auer). 4. Aufl. 2019.
- Asen, E. u. M. Scholz (2017): Handbuch der Multifamilientherapie. Heidelberg (Carl-Auer).
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2018): 4.0 oder Die Lücke, die der Rechner lässt. Leipzig (Merve).
- Bauer, J. (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. München (Heyne).
- Baumann, S. (2018): Arbeit mit inneren Anteilen. In: U. Borst u. K. von Sydow (Hrsg.): Systemische Therapie in der Praxis. Weinheim (Beltz), S. 278–290.
- Baumann, S. u. C. Ortman (2020): Jetzt geht's los! Systemische Therapie für Erwachsene in der Regelversorgung angekommen. *Kammerbrief* 03, S. 1 f. Psychotherapeutenkammer Berlin.
- Behr, R. (2004): Supervision in der Polizei – eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen? In: Polizei-Führungsakademie (Hrsg.): Organisationsentwicklung und die Probleme der Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der Polizei. Dresden (Sächsisches Dr.- und Verl.-Haus), S. 143–171. Verfügbar unter: <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/contentblob/2261130/eb370e1ab7d23aa2359ac22dbfe3438f/data/supervision-und-organisationsentwicklung.pdf> [Zugriff: 08.04.2022].
- Behr, R. (2006): Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen: Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden (Springer VS).
- Behr, R. (2008): Cop culture – der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, 2. Aufl. Wiesbaden (Springer VS).
- Belardi, N. (1994): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn (Junfermann).

- Belardi, N. (2005): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München (Beck).
- Bergson, H. (2015): Denken und schöpferisches Werden. Hamburg (Europäische Verlagsanstalt).
- Berker, P. (1998): Perspektiven der Supervisionsforschung. In: P. Berker u. F. Buer (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Münster (Votum), S. 246-251.
- Berresheim, A. u. R. Vaihinger (2019): Wer damit nicht umgehen kann, ist hier fehl am Platz. Hochstatusspieler im Coaching. *FoRuM Supervision*: 21-41. <https://doi.org/10.4119/FS-3152>.
- Bion, W. R. (1984): Container and contained. In: Ders.: Attention and interpretation. London (Maresfield Reprints), S. 72-82.
- Blech, J. (2000): Leben auf dem Menschen. Die Geschichte unserer Besiedler, 3. Aufl. Hamburg (Rowohlt).
- Bohnert, W. u. G. Leuschner (1997): Vorwort. *FoRuM Supervision* 5 (9): 2.
- Borck, J., K. Kramer u. U. Kreyszig (2017): Systemische Supervision lehren und lernen – durch Supervision. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck u. Ruprecht), S. 99 ff.
- Borst, U. (2011): »Du sollst nicht mit mir reden, als würdest du mich kennen.« Begegnungen mit KlientInnen zwischen Neugier, Vermutungen und Wissen. *systeme* 1 (11): 3-22.
- Borst, U. (2018): Grundhaltung und Rahmung. In: K. v. Sydow u. U. Borst (Hrsg.): Systemische Therapie in der Praxis. Weinheim (Beltz), S. 70-83.
- Bräutigam, B. u. M. Herberhold (2012): Fehler in der Psychotherapie mit Kindern und Jugendlichen. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie* 4: 223-234.
- Brecht, B. (1971): Geschichten vom Herrn Keuner, 30. Aufl. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bredt, C. u. A. Knierim (2018): Face-to-Face wird überbewertet – Telefoncoaching aus Klienten- und Beraterperspektive. *Organisationsberat Superv Coach* 25: 349-354. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0559-z>.
- Britten, U. (Hrsg.), T. Levold u. H. Lieb (2017): Für welche Probleme sind Diagnosen eigentlich eine Lösung? Tom Levold und Hans Lieb im Gespräch mit Uwe Britten. Göttingen (Vandenhoeck u. Ruprecht).
- Busch, W. (1848): https://www.gedichte-fuer-alle-faelle.de/allegedichte/gedicht_2884.html [Zugriff: 20.06.2022].
- Busse, S. (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 28 (2): 165-180. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-021-00701-y> [Zugriff: 20.06.2022].
- Busse, S. u. E. Tietel (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen (Vandenhoeck u. Ruprecht).

- Carlgrén, F., A. Klingborg, S. Leber u. G. Kniebe (2019): *Erziehung zur Freiheit. Die Pädagogik Rudolf Steiners. Bilder und Berichte aus der internationalen Waldorfschulbewegung*, 12. Aufl. Stuttgart (Verlag Freies Geistesleben).
- Crozier, M. u. E. Friedberg (1979): *Macht und Organisation*. Berlin (Athenäum).
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2003): *Ethische Leitlinien*. Verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/DGSv_Ethische-Leitlinien_2017_09_22.pdf [Zugriff: 15.10.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2018): *Mitgliederordnung*. Verfügbar unter: <https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2018/04/DGSv-Mitgliederordnung.pdf> [Zugriff: 15.10.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2021a): *Qualität – Verlässlichkeit – Innovation. Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.* Verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2021/03/DGSv_Standards-2021.pdf [Zugriff: 15.10.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2021b): *In puncto Standards: Neue Reihe*. Verfügbar unter: <https://www.dgsv.de/news/in-puncto-standards-neue-reihe/> [Zugriff: 29.04.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) (2019): *Weiterbildungsrichtlinien und Ethikrichtlinien*. Verfügbar unter: <https://www.dgsf.org/ueber-uns/ethik-richtlinien.htm> [Zugriff: 29.04.2021].
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) (2021): *Neue Termine in 2022. Intervisions-Lounge der DGSF im virtuellen Raum*. Verfügbar unter: <https://www.dgsf.org/aktuell/news/neue-termine-in-2022-intervisions-lounge-der-dgsf-im-virtuellen-raum> [Zugriff: 08.08.2022].
- Deutschsprachige Gesellschaft für psychosoziale Online-Beratung (DGOB) (2021): *Definition Online-Beratung*. Verfügbar unter: <http://dg-onlineberatung.de/definition-ob/> [Zugriff: 29.04.2021].
- Dilts, R. (1993): *Die Veränderung von Glaubenssystemen*. Paderborn (Junfermann), 5. Aufl. 2010.
- Dittrich, K. (2018): *Über die Anerkennung systemischer Qualifikationen auf Approbationsausbildungen*. *Familiendynamik* 4: 352–353.
- Drehmel, J. u. K. Jaspers (Hrsg.) (2011): *Ludwig Wittgenstein: Verortungen eines Genies*. Hamburg (Junius).
- Ebbecke-Nohlen, A. (2009): *Einführung in die systemische Supervision*. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2015, 4. Aufl. 2017, 6. Aufl. 2022.
- Ebel, P. (2012): *Externalisierung*. In: J. V. Wirth u. H. Kleve (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Heidelberg (Carl-Auer), S. 102–104.

- Ebel, P. (2019): Retrospektive(n) und Perspektive(n) im Advent 2019 – zum »30. Jahrestag der Maueröffnung«: 09.11.1989, Spätdienst! Verfügbar unter: <https://systemmagazin.com/systemmagazin-adventskalender-retrospektiven-und-perspektiven-im-advent-2019-zum-30-jahrestag-der-maueröffnung-09-11-1989-spaetdienst/> [Zugriff: 29.04.2021].
- Einstein, A. (1981): Mein Weltbild. Frankfurt a. Main/Berlin/Wien (Ullstein).
- Ernst, H. (1991): Gregory Bateson. In: Ders. (Hrsg.): Der innere Kosmos: Gespräche mit Psychologen. Weinheim/Basel (Beltz).
- Fasching, H. (2020): Systemisch leiten lassen in der partizipativen Forschung. *Systeme 2* (20): 141–155.
- Fivaz-Depeursinge, E. u. A. Corboz-Warnery (2001): Das primäre Dreieck. Heidelberg (Carl-Auer).
- Foerster, H. von (1988): Aufbau und Abbau. In: F. B. Simon (Hrsg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg (Springer), S. 19–33.
- Foerster, H. von (1997): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt (Suhrkamp).
- Foerster, H. von (2005): Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. Berlin (Kadmos).
- Foerster, H. von u. E. von Glasersfeld (2015): Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus, 5. Aufl. Heidelberg (Carl-Auer).
- Fortmeier, P. (2017): Vorwort. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Fortmeier, P. (2021): Scharlatane müssen draußen bleiben. Der Soziologe Prof. Dr. Stefan Kühl und der DGsv-Vorstandsvorsitzende Paul Fortmeier im Gespräch über Professionalisierungsbedürftigkeit, berufliche Selbstüberschätzung und die Kosten einer Marktschließung. *Journal Supervision 1*: 12–16.
- Früchtel, F., u. W. Budde (2012): Netzwerkkarte. In: J. V. Wirth u. H. Kleve (Hrsg.): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg (Carl-Auer), S. 283–287.
- Galdynski, K. (2009): Professionsbildung in der Supervision: Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung? In: K. Galdynski u. S. Kühl (Hrsg.): Black-Box Beratung? Wiesbaden (Springer VS), S. 73–124. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91560-9_4.
- Gehlert, T. (2020): System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung. Grundlage für eine innovative Methode zur Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung. Wiesbaden (Springer/Gabler).
- Geißler, K. A. u. M. Hege (1995): Konzepte sozialpädagogischen Handelns: ein Leitfaden für soziale Berufe. Weinheim (Beltz).

- Geissler-Pilz, B., B. Schigl u. R. Reichel (2016): Fördern und kontrollieren. Überlegungen zur Lehr-Supervision in der Ausbildung von PsychotherapeutInnen und SupervisorInnen. *Psychotherapie Forum* 21: 90–97.
- Gergen, K. J. (2002): Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart (Kohlhammer).
- Gergen, K. J. u. M. Gergen (2009): Einführung in den sozialen Konstruktivismus. Heidelberg (Carl-Auer).
- Gerhart, D. (2004): Buddhistische Philosophie und postmoderne Praxis: Achtsamkeit in der Therapie. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* 22 (1): 5–14.
- Giernalczyk, T. u. H. Möller (2018): Entwicklungsraum. Psychodynamische Beratung in Organisationen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Giesecke, M. u. K. Rappe-Giesecke (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Gigerenzer, G. u. W. Gassmeier (2012): Intuition und Führung. Wie gute Entscheidungen entstehen. Gütersloh (Bertelsmann).
- Giljohann, S. u. J. Christe-Zeyse (2015): Kritik aus den eigenen Reihen – Ärgernis oder Chance? Gedanken zu einem offenen Umgang mit einem relevanten Phänomen. In: B. Frevel u. R. Behr (Hrsg.): Empirische Polizeiforschung XVII: Die kritisierte Polizei, Bd. 18. Frankfurt a. M. (Verlag für Polizeiwissenschaften), S. 231–253.
- Gotthardt-Lorenz A. u. K. Steinhardt (2017): Lehrsupervision heute: eine Sozialisationsinstanz im Umbruch. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck u. Ruprecht), S. 31–43.
- Grabbe, M. (2003): Time-Line in der Krisenintervention. *Psychotherapie im Dialog* 4 (4): S. 376–380.
- Grawe, B. u. M. Aguado (2021): Professionalisierter supervisorischer Habitus. Professionstheoretische und curriculare Überlegungen. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsv) (Hrsg.): In puncto Standards, No. 1. Verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2021/03/In-puncto-Standards_1_Habitus.pdf [Zugriff: 15.10.2021].
- Grohs-Schulz, M. u. K. Obermeyer (2017): Vertrauen und Konflikt – Gedanken zur Triade in der Supervisorenausbildung. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 70–82.
- Gschossmann, A. (2017): Das Unbehagen mit dem Dreieckskontrakt. Überlegungen zu einer Konstanten in der Teamsupervision von Sozialorganisationen. *Supervision* 2: 27–36.
- Hamburger, A. u. W. Mertens (2017): Einleitung zum ersten Band. In: A. Hamburger u. W. Mertens (Hrsg.): Supervision – Konzepte und An-

- wendungen. Bd. 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick. Stuttgart (Kohlhammer), S. 11–14.
- Hanswille, R. u. A. Kissenbeck (2014): Systemische Traumatherapie. Heidelberg (Carl-Auer). 4. Aufl. 2022.
- Hartman, A. (1995): Diagrammatic assessment of family relationships. *Families in Society* 76 (2), p. 111–122. (Reprinted from *Social Casework* 1978; 59 (8): 465–476.) doi:10.1177/104438947805900803.
- Hartung, S. (o. J.): Unsere offenen Aufstellungsabende. Verfügbar unter: <https://www.feld-institut.de/aufstellungsabende> [Zugriff: 08.08.2022].
- Hartung, S. u. R. Remy (2020): Online-Aufstellungen. So funktionieren systemische Aufstellungen am Bildschirm. Wiesbaden/Heidelberg (Springer).
- Hassler, A. (2017): Kompetent ausbilden und lehren. Ein Kunsthandwerk der Beratung. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 287–294.
- Haubl, R. (2017): Grundsatzfragen der Supervisionsforschung. In: H. Pühl (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision, 2. Aufl. Gießen (Psychosozialverlag), S. 348–361.
- Huber, M. (2009): Wege der Traumabehandlung, Teil 2. Paderborn (Junfermann).
- Hüttermann, J. (2000): Polizeialltag und Habitus: Eine sozialökologische Fallstudie. *Soziale Welt* 51 (1): 7–24.
- Jacobi, F. (2021): Externe und Interne Qualitätssicherung in der Psychotherapie – Perspektive »Fehlerkultur«. Online-Veranstaltung der Berliner Psychotherapeutenkammer (Ausschuss Qualitätssicherung, Wissenschaft, Forschung): https://www.psychotherapeutenkammer-berlin.de/system/files/document/VA%20Qualitätssicherung_18.8._Vortrag_Prof.%20Jacobi.pdf [Zugriff: 02.08.2022].
- James, T. u. W. Woodsmall (1998): Time Line. NLP-Konzepte zur Grundstruktur der Persönlichkeit, 4. Aufl. Paderborn (Junfermann).
- Jaspers, K. (2004): Die großen Philosophen. Erster Band. München (Piper), S. 105–127.
- Jenkins, H. u. K. Asen (1992): Family therapy without the family: A framework for systemic praxis. *Journal of Family Therapy* 14 (1): 1–14.
- Juul, J. (2009): Dein kompetentes Kind. Auf dem Weg zu einer neuen Wertgrundlage für die ganze Familie, 18. Aufl. Hamburg (Rowohlt).
- Juul, J. (2019): Die kompetente Familie: Neue Wege in der Erziehung. Das familylab-Buch. Weinheim (Beltz).
- Kahnemann, D. (2012): Thinking, fast and slow. London (Penguin).
- Kaldenkerken, C. van (2014): Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmatisch-systemischer Supervision. Hamburg (tredition).

- Kaldenkerken, C. van (2016): Der rote Faden in der Berufsbiografie. In: H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lösungsorientierte Supervisions-Tools. Bonn (managerSeminare), S. 270–278.
- Kaldenkerken, C. van (2017): Die besondere Konstellation von Triaden im Ausbildungssystem. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 57–69.
- Kersting, H. J. (1992): Kommunikationssystem Supervision. Unterwegs zu einer konstruktivistischen Beratung. Aachen (Kersting).
- Kersting, H. J. (2001): Die Kybernetik der Supervision. Oder: Warum der Schäl gerne vier Vögel wäre. In: Ders.: Zirkelzeichen. Supervision als konstruktivistische Beratung. Aachen (Kersting), S. 17–48.
- Kersting, H. J. (2002): Zirkelzeichen. Supervision als konstruktivistische Beratung. Aachen (Institut für Beratung und Supervision, IBS).
- Kersting, H. J. u. H. Neumann-Wirsig (1992): Supervision. Konstruktion von Wirklichkeiten. Aachen (Kersting).
- Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kleve, H. (2010): Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Einführung in Grundlagen der systemisch-konstruktivistischen Theorie und Praxis. Wiesbaden (Springer VS).
- Kleve, H. u. T. Kücher (2020): Mehr als Zoomen. *Familiendynamik* 45 (4): 286–294.
- König, O. u. K. Schattenhofer (2018): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg (Carl-Auer).
- Kühl, S. (2008): Coaching und Supervision: zur personenorientierten Beratung in Organisationen (Lehrbuch). Wiesbaden (Springer VS).
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden (Springer VS), 2. Aufl. 2020.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. u. G. Leuschner (2000): Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung. *Forum Supervision* 15: 27–48.
- Lemme, M. u. B. Körner (2019): Neue Autorität in Haltung und Handlung. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung, 2. Aufl. Heidelberg (Carl-Auer).
- Leuschner, G. (2020): Das eigentlich Supervisorische. Wie schafft man es, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Ungleichen zu gestalten. Eine Professionsreflexion. *Journal Supervision* 1: 7–11.
- Lieb, H. (2014a): Störungsspezifische Systemtherapie – Systemtherapie im Kontext Gesundheitswesen. *systema* 28 (2): 137–166.
- Lieb, H. (2014b): Die Quadratur des Kreises. Störungsspezifische Systemtherapie im Gesundheitswesen als Methode. *systema* 28 (3): 288–304.

- Lieb, H. (2014c): Zusatzmaterial. In: Ders.: Störungsspezifische Systemtherapie. Konzepte und Behandlung. Heidelberg (Carl-Auer). Verfügbar unter: https://www.carl-auer.de/media/carl-auer/sample/ZM/MB_0000014.pdf [Zugriff: 03.05.2022].
- Lieb, H. (2020): Werkzeug Sprache in Therapie, Beratung und Supervision. Das Grundlagenbuch. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Lippenmeier, N. (1992): Die Bedeutung des sokratischen Prinzips für und im Supervisionsprozeß. In: H. Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin (Volker Spiess).
- LKA NRW (2021): Schützen und Stärken Kindesmissbrauch – Neues Konzept. Verfügbar unter: <https://polizei.nrw/artikel/schuetzen-und-staerken> [Zugriff: 05.10.2021].
- Lohmer, M. (2017): Ausbildung in Organisations supervision. In: A. Hamburger u. W. Mertens (Hrsg.): Supervision – Konzepte und Anwendungen, Bd. 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick. Stuttgart (Kohlhammer), S. 210–224.
- Lohmer, M. u. H. Möller (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart (Kohlhammer).
- Lorenzer, A. (2006): Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewußten. Marburg (Tectum).
- Louisan, A. (2006): Unausgesprochen [CD]. Hamburg (105music).
- Ludewig, K. u. U. Wilken (2000): Das Familienbrett. Göttingen (Hogrefe).
- Lüschen-Heimer, C. u. U. Michalak (2019): Werkstattbuch systemische Supervision. Heidelberg (Carl-Auer).
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (2005): Soziologische Aufklärung. 2 Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, 5. Aufl. Wiesbaden (Springer VS).
- Luhmann, N. (2011): Organisation und Entscheidung, 3. Aufl. Wiesbaden (Springer VS).
- Mainzer, K. (2007): Der kreative Zufall. Wie das Neue in die Welt kommt. München (Beck).
- Malten, M. (o. J.): Online T-O-P Aufstellungen – Offene Gruppe. Verfügbar unter: <https://mauricemalten.de/angebote/onlineaufstellungen/> [Zugriff: 08.08.2022].
- Mathias-Wiedemann, U. (2020): Ohne Forschung kein Weiterkommen in der Supervision – zur kritischen Sichtung der internationalen Supervisions-

- forschung – Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Verfügbar unter: <https://systemmagazin.com/supervision-auf-dem-pruefstand-wirksamkeit-forschung-anwendungsfelder-innovation/> [Zugriff: 03.05.2022].
- Maturana, H. R. u. F. J. Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München (Goldmann).
- Maturana, H. R. u. F. J. Varela (2009): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Mavor, P., E. Sadler-Smith u. D. E. Gray (2010): Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice. *Journal of European Industrial training* 34 (8/9): 822–838.
- McGoldrick, M. u. R. Gerson (2000): Genogramme in der Familienberatung. Bern (Hans Huber).
- Meiss, O. (1990): Zeitprogression in der Behandlung von Ängsten vor einem Bewerbungsgespräch. *Zeitschrift für Hypnose und Kognition* 7 (2): 26–33.
- Minuchin, S. (1977): Familie und Familientherapie. Freiburg i. Br. (Lambertus), 10. Aufl. 1997.
- Möller, H. (1998): Selbstkonfrontationsinterviews bei Experten der Supervision. Zum Design einer interaktionszentrierten Supervisionsforschung. In: P. Berker u. F. Buer (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Münster (Votum), S. 196–215.
- Möller, H. u. M. Märtens (1999): Evaluation von Supervision und wohin. In: H. Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung, Bd. 3. Opladen (Leske u. Budrich), S. 104–122.
- Möller, T. (2015): Supervisorisches Selbstverständnis. Eine systematische Analyse der Supervision im Kontext ihrer Geschichte. Hamburg (Kovac).
- Möller, T. (2021): Ein Blick zurück in die Zukunft der Supervision. In: S. Erbring u. J. Fischer (Hrsg.): Zukunft der Beratung (sozialmagazin, 5. Sonderband), S. 201–209.
- Mohl, A. (1996): Der Meisterschüler. Der Zauberlehrling II. Das NLP Lern- und Übungsbuch. Paderborn (Junfermann).
- Molter, H. (2016): Von der Familientherapie zur systemischen Praxis. *systema* 30 (1): 20–27.
- Monk, R. (1992): Wittgenstein. Das Handwerk des Genies. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Mücke, K. (2002): Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch. Psychoaktive Sinnsprüche für alle Lebenslagen, ein systemisches Geschenkbuch (ÖkoSysteme).
- Müller, C. W. (1992): Wie helfen zum Beruf wurde. Bd. 2: Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit 1945–1990, 2. Aufl. Weinheim/Basel (Beltz).
- Müller, C. W. (1994): Wie helfen zum Beruf wurde. Bd. 1: Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit 1833–1945. Weinheim/Basel (Beltz).

- Neumann-Wirsig, H. (2017): Von der Unmöglichkeit zu lehren und dem Ermöglichen von Lernen – Lehrsupervision aus konstruktivistischer Sicht. In: E. Freitag-Becker, M. Grohs-Schulz u. H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lehrsupervision im Fokus. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Nielsen, N. (2021): Traum und Berufung. NLP & Coaching Institut Berlin. Verfügbar unter: <http://www.nlp-nielsen.de/profile.htm> [Zugriff: 26.04.2022].
- Ochs, M. u. R. Orban (2012): Gelingende Kooperationen gestalten als ein Kernkonzept systemischen Arbeitens. *Kontext* 43 (2): 154–166.
- Ochs, M. u. J. Schweitzer (Hrsg.) (2012): Handbuch Forschung für Systemiker. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Pascal, B. (2012): Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt. Schöne Gedanken. Wiesbaden (Marix).
- Perls, F. (2018): Gestalttherapie in Aktion, 18. Aufl. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Perls, F., R. Hefferline a. P. Goodman (1951): Gestalt therapy. Excitement and growth in the human personality. [dt. (1979): Gestalt-Therapie. Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. Stuttgart (Klett-Cotta).]
- Prior, M. (2019): Punkt, Punkt, Komma, Strich – fertig ist die Lösungssicht. Eintägiger Workshop mit Demonstrationen und Übungen. Kriffel (Therapiefilm).
- Prior, M. (2020): Visualisierungen mit farbigen Stiften auf Papier. Die Methode der Wahl bei komplexen Problemen. Verfügbar unter: <https://therapie-film.de/wp-content/uploads/2020/11/Visualisierung-Empfehlungen-zusammengefügt.pdf?%2002.03.2021> [Zugriff: 03.05.2022].
- Pühl, H. (1994): Supervision. In: F. Stimmer (Hrsg.): Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. München/Wien/Oldenbourg, S. 510–514.
- Puglisi, C. (2022): Vogel im Wolfspelz. Über Zivilcourage in einer uniformierten Organisation. In: C. Barthel u. C. Puglisi (Hrsg.): Sex und Macht in der Polizei. Wiesbaden (Springer), S. 209–241. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35987-4_10.
- Rappe-Giesecke, K. (2009a): Supervision für Gruppen und Teams. Heidelberg (Springer).
- Rappe-Giesecke, K. (2009b): Lernen und Verlernen – wie müssen Weiterbildungen in Beratung konzipiert sein? *Supervision* 1: 28–36.
- Reckwitz, A. (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin (Suhrkamp).
- Reddemann, L. (2001): Imagination als heilsame Kraft. (Klett-Cotta), 13. Aufl. 2013.
- Reichel, R. u. R. Rabenstein (2001): Kreativ beraten. Münster (Ökotopia).
- Reinhard, M. (2014): $2 \times 2 = \text{Grün}$: Vertrauen ins Vertrauen als hypnosystemische Kernkraft für menschenwürdige (Selbst-)Organisationen. In: J. Zwack u. E. Nicolai (Hrsg.): Systemische Streifzüge. Herausforderungen in Therapie und Beratung. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).

- Rogers, C. R. (1989): Die nicht-direktive Beratung. Counseling and psychotherapy. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Rorty, R. (1989): Kontingenzt, Ironie und Solidarität. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin (Suhrkamp).
- Rubner, J. (2007): Das Energiedilemma. München (Pantheon).
- Rufer, M. (2014): Erfasse komplex, handle einfach. Systemische Psychotherapie als Praxis der Selbstorganisation – ein Lernbuch. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Satir, V. (1978): Meine vielen Gesichter. Wer bin ich wirklich? Pöbneck (Kösel), 18. Aufl. 2020.
- Schauer, M., F. Neuner a. T. Elbert (2011): Narrative exposure therapy: A short-term treatment for traumatic stress disorders. Göttingen (Hogrefe).
- Schiepek, G. (1999): Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie – Praxis – Forschung. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schigl, B., C. Höfner, N. A. Artner, K. Eichinger, C. B. Hoch u. H. G. Petzold (2020a): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation, 2. Aufl. Wiesbaden (Springer).
- Schigl, B., C. Höfner, N. A. Artner, K. Eichinger, C. B. Hoch u. H. G. Petzold (2020b): Bedarf und Risiken von Supervision. In: dies. (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation, 2. Aufl. Heidelberg (Springer), S. 116–121.
- Schindler, H. (2014): Die Arbeit mit der Zeitlinie. In: T. Levold u. M. Wirsching (Hrsg.): Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch. Heidelberg (Carl-Auer), S. 246–250. 4. Aufl. 2021.
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht). 9. Aufl. 2003.
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Bd. I und II (limitierte Studienausgabe) Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schlippe, A. von u. J. Schweitzer (2019): Gewusst wie, gewusst warum. Die Logik systemischer Interventionen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg (Carl-Auer), 9. Aufl. 2021.
- Schmidt, S. J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Schmucker, M. u. R. Köster (2014): Praxishandbuch IRRT: Imagery Rescripting u. Reprocessing Therapy bei Traumafolgestörungen, Angst, Depression und Trauer. Stuttgart (Klett-Cotta).

- Schölzel-Klump, M. u. T. Köhler-Saretzki (2010): Das blinde Auge des Staates. Die Heimkampagne von 1969 und die Forderungen der ehemaligen Heimkinder. Bad Heilbrunn (Klinkhardt).
- Schreyögg, A. (2003a): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 10: 217–226.
- Schreyögg, A. (2003b): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 6. Aufl. Frankfurt a. M. (Campus).
- Schreyögg, A. (2011): Wie feldabhängig sind Coaching und Supervision? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 18 (3): 239–241. <https://doi.org/10.1007/s11613-011-0245-x>.
- Schweitzer, J. u. L. Nicolai (2010): Systemisches Sprechen und Verhandeln über Diagnosen – ein möglicher Gesprächsaufbau. In: Dies.: SYMPATHische Psychiatrie. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 119 ff.
- Schwing, F. u. A. Fryszer (2018): Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis, 9. Aufl. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Selvini Palazzoli, M., L. Boscolo, G. Cecchin u. G. Prata (1981): Hypothesisieren, Zirkularität, Neutralität: drei Richtlinien für den Leiter einer Sitzung. *Familiendynamik* 6: 123–129.
- Simon, F. B. (1993): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie. Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Simon, F. B. (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg (Carl-Auer). 9. Aufl. 2020.
- Simon, F. B., U. Clement u. H. Stierlin (1999): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden, 5. Aufl. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Simon F. B. u. C. Rech-Simon (1999): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg (Carl-Auer). 8. Aufl. 2009, 14. Aufl. 2021.
- Simon, F. B. (2019a): Simons Kehrwoche: Systemische Gruppendynamik. Verfügbar unter: <https://www.carl-auer.de/magazin/kehrwoche/systemische-gruppendynamik> [Zugriff: 02.03.2021].
- Simon, F. B. (2019b): Simons Kehrwoche: Zirkuläres Fragen. Verfügbar unter: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/zirkulaeres-fragen> [Zugriff: 04.05.2021].
- Strecker, J. (2020): Systemische Seelsorge als Systemische Therapie. Schuld und Scham. In: T. Kuhnert u. M. Berg (Hrsg.): Systemische Therapie jenseits des Heilauftrags. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 297–307.
- Strehlow, W. (2010): Die Psychotherapie der Hildegard von Bingen. Heilen mit der Kraft der Seele (Ganzheitliche Naturheilkunde mit Hildegard von Bingen). Kamphausen (Lüchow).

- Sydow, K. von (2012): Evaluationsforschung zur Wirksamkeit systemischer Psychotherapie. In: M. Ochs u. J. Schweitzer (Hrsg.): Handbuch Forschung für Systemiker. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 105–122.
- Systemische Gesellschaft (1998): Positionspapier der Systemischen Gesellschaft zur systemischen Supervision. Verfügbar unter: <https://systemische-gesellschaft.de/verband/position/systemische-supervision/> [Zugriff: 02.02.2021].
- Systemische Gesellschaft (2020): Der systemische Ansatz und seine Praxisfelder: Eine Informationsbroschüre der systemischen Gesellschaft. Verfügbar unter: https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/10/SG_Systemischer-Ansatz-und-seine-Praxisfelder.pdf [Zugriff: 04.05.2022].
- Systemische Gesellschaft (2021a): Rahmenrichtlinien »Systemische Supervision«. Verfügbar unter: <https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/08/SG-Rahmenrichtlinien-Systemische-Supervision.pdf> [Zugriff: 04.05.2022].
- Systemische Gesellschaft (2021b): Rahmenrichtlinien »Systemische Beratung«. Verfügbar unter: <https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/08/SG-Rahmenrichtlinien-Systemische-Beratung.pdf> [Zugriff: 04.05.2022].
- Systemische Gesellschaft (2021c): Rahmenrichtlinien »Systemische Therapie«. Verfügbar unter: <https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/08/SG-Rahmenrichtlinien-Systemische-Therapie.pdf> [04.05.2022].
- Systemische Gesellschaft (2021d): Rahmenrichtlinien »Systemisches Coaching«. Verfügbar unter: <https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/08/SG-Rahmenrichtlinien-Systemisches-Coaching.pdf> [Zugriff: 04.05.2022].
- Szymenderski, P. (2012): Gefühlsarbeit im Polizeidienst. Wie Polizeibedienstete die emotionalen Anforderungen ihres Berufs bewältigen. Bielefeld (Transcript).
- Tietel, E. (2006): Die interpersonelle und die strukturelle Dimension der Triade. In: J. Rieforth (Hrsg.): Triadisches Verstehen in Sozialen Systemen. Gestaltung komplexer Wirklichkeiten. Heidelberg (Carl-Auer), S. 61–86.
- Tietel, E. (2017): Wenn der/das Dritte aus dem Blick gerät. Die Fallstricke beruflicher Dreiecksverhältnisse im Fokus der Supervision. In: H. Pühl (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision, 2. Aufl. Gießen (Psychosozial-Verlag), S. 141–147.
- Tögel, C. (2006): Freud und Berlin. Ulm (Ebner u. Spiegel).
- Toleando, É. et O. Nakache (2021): Adel. Folge der Arte-TV-Serie »En thérapie«. Ausstrahlung am 17.11.2015, 11.00 h.
- Torres, D. L. (1991): What, if anything, is professionalism? Institutions and the problem of change. *Research in the Sociology of Organizations* 8: 43–68.

- Varga von Kibéd, M. u. I. Sparrer (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg (Carl-Auer), 4. Aufl. 2003, 5. Aufl. 2005, 6. Aufl. 2009, 11. Aufl. 2020.
- Watzlawick, P. (1977): Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation. Bern (Huber).
- Watzlawick, P., J. H. Beavin u. D. D. Jackson (1969, 1990): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Göttingen (Hogrefe), 13. Aufl. 2016.
- Weber, P. (2017): Coaching bei der Polizei. In: J. Stierle, D. Wehe u. H. Siller (Hrsg.): Handbuch Polizeimanagement. Wiesbaden (Springer), S. 391–404. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9_17.
- Weickert, K. (2016): Supervision im Polizeiberuf als Instrument zur professionellen Selbstreflexion. *Die Kriminalpolizei* (3): 4–12.
- Weigand, W. (1998): Vorwort. Das Interesse der DGsv an Wissenschaft und Forschung. In: P. Berker u. F. Buer (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Münster (Votum).
- Weigand, W. (2017): Methodenfetischismus und Angstabwehr. In: H. Pühl (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Gießen: (Psychosozial-Verlag), S. 261–277.
- Weizsäcker, E. U. von, A. Lovins u. L. H. Lovins (1995): Faktor Vier. Doppelter Wohlstand – halbiertes Naturverbrauch. München (Droemer Knaur).
- Wertz-Schönhagen, P. (2015): Ohne Titel. Vortrag auf der Fachtagung Lehr-Supervision in Bregenz am See, 04.+05.06.2015.
- Wessel, J. (2016): Gespräch mit vier Freunden. In: H. Neumann-Wirsig (Hrsg.): Lösungsorientierte Supervisions-Tools. Bonn (managerSeminare), S. 135–140.
- White, M. u. D. Epston (1990): Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie. Heidelberg (Carl-Auer), 8. Aufl. 2020.
- Wirth, J. V. u. H. Kleve (2012): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg (Carl-Auer).
- Wittgenstein, L. (2020): Philosophische Untersuchungen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Wolf, M. (2014): Szene, szenisches Verstehen. In: W. Mertens (Hrsg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe, 4. Aufl. Stuttgart (Kohlhammer), S. 934–938.
- Zeig, J. (2015): Hypnotische Induktionen. Das Hervorrufen von Ressourcen und Potenzialen in Trance. Heidelberg (Carl-Auer).

Über die Autor-innen

Bräutigam, Barbara, Prof. Dr. phil. habil., Dipl.-Psych. Psychologische Psychotherapeutin; Lehrende für Systemische Therapie und Beratung (DGSF), Integrative Kinder- und Jugendlichentherapeutin (EAG), Psychoonkologin (Deutsche Krebsgesellschaft), Supervisorin (DGSv); Mitherausgeberin der systemischen Zeitschrift »Kontext« und der Buchreihe »Fluchtaspekte«.

Kontakt: name@provider.de

Bubendorff, Valérie, Dr. med., Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie, Fachärztin für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, Systemische Supervisorin (SG).

Kontakt: 

Busley, Gunda, Systemische Supervisorin und Coachin (DGSF, SG, DGSv), Lehrsupervisorin, Organisationsberaterin.

Kontakt: www.supervision-busley.de

Gelke, Michaela, Dipl.-Päd., Supervisorin und Coach (DGSv), Systemische Therapeutin und Beraterin (SG), Lehrende Systemische Organisationsentwicklung (SG), Praxis für Systemische Organisationsentwicklung, Komplementärberatung, Coaching und Supervision in Berlin, Co-Lehrende am M7 Institut für Paartherapie, Supervision & Coaching in Berlin

Kontakt: www.gelke-coaching.de

Hampe, Andreas, Dipl.-Sozialarbeiter, Systemischer Familientherapeut (DGSF), Supervisor (DGSv/SG), Case Manager und Case Management Ausbilder (DGS/DBSH/DBfK), Sozialmanager (Newstand), Lehrsupervisor am Triangel Institut Berlin, Regionalleiter in einem Berliner Jugendamt, Lehrbeauftragter, Fort- und Weiterbildner, Autor.

Kontakt: www.andreas-hampe.de

Handerer, Josua, Studium der Germanistik und Theologie (Staatsexamen), Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut (VT), Systemischer Berater und Familientherapeut (DGSF, SG), Zusatzqualifikation Gruppentherapie (VT), Klinische Hypnose (MEI Heidelberg), Psychotherapeut in der Oberbergklinik Berlin-Brandenburg und in privater Praxis, Dozententätigkeit: Schwerpunktleitung der systemischen Approbationsausbildung an der Psychologischen Hochschule Berlin (PHB)

Kontakt: 

Hennecke, Cornelia, Dipl.-Psych., Psychologische Psychotherapeutin, Systemische Therapeutin, Supervisorin und Coach (SG). Lehrtherapeutin, Lehrende Supervisorin und Coach (SG); freiberuflich in Berlin tätig; Dozentin am IF Weinheim – Institut für Systemische Ausbildung und Entwicklung.

Kontakt: 

Hermans, Björn Enno, Prof. Dr. rer. medic., Dipl.-Psych., Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Systemischer Therapeut/Familientherapeut (DGSF), Systemischer Supervisor (DGSF), Lehrender für Therapie, Beratung & Supervision (DGSF)

Kontakt: 

Jansen, Till, Dr. phil. habil., Systemischer Berater, Projektleiter an der Evangelische Hochschule Dresden – University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing (ehs Dresden) und Privatdozent für Soziologie an der Universität Potsdam.

Kontakt: till-jansen.de

Kaiser, Martina, Dipl.-Psych., Psychologische Psychotherapeutin, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin, Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie, Gestalttherapeutin (DVG), Systemische Supervisorin (SG), Einzelpsychotherapie für Kinder und Jugendliche, Systemische Einzel- und Gruppensupervision, Fallsupervision im Team.

Kontakt: martinakaiser.de

Kaldenkerken, Carla van, Dipl.-Sozialpädagogin, Supervisorin und Coach (DGSv) und Ausbildungsleiterin der DGSv-zertifizierten Weiterbildung »Supervision und Coaching«. Mediatorin und Ausbilderin für Mediation des Bundesverbands Mediation e.V. (BM[®]), Organisationsberaterin. Geschäftsführende Gesellschafterin der Beratungsfirma *step* GbR.

Kontakt: www.step-beratung.de

Klütmann, Christopher, Pädagoge, Systemischer Berater und Supervisor (SG); Lehrender Berater, Coach und Organisationsentwickler (SG); Partner in der Akademie für Entwicklung. Dozent am IF Weinheim – Institut für Systemische Ausbildung und Entwicklung. TRUST Resilienz Trainer des ID Instituts, PEP[®] Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie nach Dr. Michael Bohne.

Kontakt: www.volonto.de

Krönes, Cornelia, Studienrätin (Englisch und Deutsch); Systemische Familientherapeutin, Mediatorin, Lerntherapeutin, Fachkraft im Kinderschutz, Mitbegründerin der EJF Beratungsstelle Lösungsweg Potsdam, Leitung des EJF

Kinder- und Jugendhilfeverbundes »Eva Laube«, Fortbildungstätigkeiten im Bereich von Gesprächsführung und Qualitätsmanagement für Fachkräfte in Kindertagesstätten.

Kontakt: 

Krönes, Lennart, B. A. Bildungs- und Erziehungswissenschaften, Weiterbildung Systemische Beratung (M7 Institut), Mitarbeit in der EJF Beratungsstelle Lösungsweg Potsdam, Tätigkeit in der Eingliederungshilfe in Form von Schulbegleitung und ambulant unterstütztem Wohnen.

Kontakt: 

Malten, Maurice, B. A. Soziale Arbeit, unternehmensinterner Organisationsentwickler und Facilitator für kollegiale/agile Führung, Systemischer Supervisor (SG), Lehrender für Systemische Beratung (SG), Systemischer Berater und Sozialtherapeut (DGSF), Agiler Coach (Teamworks PLUS), Sprecher der DGSF-Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung.

Kontakt: 

Molter, Haja, Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut, Lehrtherapeut und Lehrender Supervisor (IF Weinheim, SG), langjährige therapeutische, beraterische und supervisorische Tätigkeit in eigener Praxis.

Kontakt: www.praxismolter.de

Ortmann, Carla, M. A. Soziale Arbeit, Fachreferentin des Fachbereichs Psychotherapie, Psychiatrie, Gesundheitswesen der DGSF, Systemische Kinder- und Jugendlichentherapeutin und Systemische Therapeutin (GST), Personenzentrierte Beraterin (GwG), Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin in Ausbildung; Vertiefungsgebiet Systemische Therapie.

Kontakt: 

Singer, Jürgen, Dipl.-Psych.; Gesprächspsychotherapeut (GwG) Familientherapeut (IF Weinheim), Psychologischer Psychotherapeut in eigener Praxis.

Kontakt: www.juergensinger.de

Stelling, Wiebke, Dipl.-Psych.; Systemische Supervisorin (SG); Studium M. A. Organisational Studies; Weiterbildung Supervisorin (DGSv), Qualitätsmanagerin, Organisationsentwicklerin und Lehrende in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Internationalen Psychoanalytischen Universität Berlin; freiberuflich tätig als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach.

Kontakt: www.reflexionsraum.net

Valler-Lichtenberg, Anne, Dipl.-Supervisorin und Coach (DGSF, DGSv), Lehrende für Systemische Beratung, Therapie und Supervision. Selbstständige Beratungspraxis für Coaching, Supervision und Systemische Beratung, Köln
Kontakt: www.valler-lichtenberg.de

Wiegold, Annika, Dipl.-Psych., Systemische Therapeutin (SG), Multifamilien-therapeutin (DGSF), Systemische Supervisorin (SG); freiberuflich in eigener Praxis tätig als Systemische Therapeutin und Multifamilientherapeutin sowie in der aufsuchenden Familienarbeit und als Systemische Supervisorin, mit Fallsupervision für Einzelne, Gruppen und Teams sowie Teamsupervision.
Kontakt: 