

Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen

Abteilung Münster

Masterarbeit
im postgradualen Masterstudiengang
Supervision (M.A.)

Ist Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) eine für die
Supervision geeignete Technik?

vorgelegt von Thomas Hoischen
 Ginsterweg 5
 33175 Bad Lippspringe

Erstkorrektor Prof. Dr. Lothar Krapohl
Zweitleser Ulrich Borchert, Dipl.-Sozialarbeiter, M.Sc. in Supervision

Bad Lippspringe, den 11. März 2013

Gliederung

1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
1.2 Aufbau	3
1.3 Begriffsklärungen	4
1.3.1 Operationalisierung des Begriffs Supervision	4
1.3.2 Operationalisierung des Begriffs Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)	6
1.3.3 Operationalisierung des Begriffs Technik	8
2 Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)	9
2.1 Historie des NLP	9
2.1.1 Chronologische Entwicklung	9
2.1.2 NLP in Deutschland	11
2.2 Grundlagen des NLP	12
2.3 Grundtechniken des NLP	14
2.3.1 Repräsentationssysteme	15
2.3.2 Wahrnehmung	16
2.3.3 Rapport – Pacing und Leading	18
2.3.4 Metamodell	19
2.3.5 Reframing	21
2.3.6 Submodalitäten	22
2.3.7 Ankern	24
2.3.8 Time-Line-Arbeit	25

3. Supervision	27
3.1 Historie der Supervision	27
3.1.1 Chronologische Entwicklung	27
3.1.2 Supervision in Deutschland	29
3.2 Supervision heute	31
3.2.1 Beteiligte	32
3.2.1.1 Kunden	32
3.2.1.2 Supervisoren	34
3.2.2 Typen von Supervision	35
3.2.3 Settings	36
3.2.3.1 Einzelsupervision	36
3.2.3.2 Mehrpersonensettings	38
3.2.3.2.1 Gruppensupervision	45
3.2.3.2.2 Teamsupervision	46
3.2.4 Prozessmodelle der Supervision	47
3.2.4.1 Modell nach Rappe-Giesecke	49
3.2.4.1 Modell nach Schreyögg	52
3.2.4.3 Didaktisches Handlungsmodell nach Reich	54
4 NLP in der Supervision	55
4.1 NLP im Supervisionsprozess	55
4.1.1 Wahrnehmung, Repräsentationssysteme, Rapport, Pacing und Leading	57
4.1.2 Metamodell	59
4.1.3 Reframing	61
4.1.4 Submodalitäten	62
4.1.5 Ankern	63
4.1.6 Time-Line	64
4.2 NLP in den unterschiedlichen Settings der Supervision	67
4.3 NLP in den unterschiedlichen Typen der Supervision	68
4.4 NLP und die Beteiligten	68
4.4.1 NLP und die Kunden	69
4.4.2 NLP und die Supervisoren	69
4.5. NLP als Technik in der Supervision	70

5. Ethik	71
5.1 Ethik im NLP	71
5.2 Ethik in der Supervision	72
5.2.1 Ethikdiskussion in der Supervision	73
5.2.2 Ethik-Leitlinien der DGSv	77
5.3 NLP-Ethik in der Supervision	78
6. NLP als geeignete Technik in der Supervision	80
7. Schlussbetrachtungen	80
Literaturverzeichnis	82
Anhang	91
Hinweis auf Datenträger	

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1	Bestandteile des Begriffs NLP	12
Darst. 2	Sprachliche Präferenzen	15
Darst. 3	Wahrnehmungsmöglichkeiten in VAKO	16
Darst. 4	Vom Pacing zum Leading	19
Darst. 5	Submodalitäten	23
Darst. 6	Funktionsweise eines Ankers	24
Darst. 7	Verlauf unterschiedlicher Time-Lines	26
Darst. 8	Typen von Supervision	35
Darst. 9	Phasen der Gruppenentwicklung	40
Darst. 10	Phasen- bzw. entwicklungsstadienbedingtes Verhalten von Führungskräften	40
Darst. 11	Entwicklungsphasen und Gefahren	41
Darst. 12	JoHari-Fenster	42
Darst. 13	JoHari-Fenster zu Beginn des Gruppenprozesses	43
Darst. 14	Idealtypisches JoHari-Fenster bei Beendigung des Gruppenprozesses	44
Darst. 15	Themen und Zeiteinsatz in der Teamsupervision	46
Darst. 16	Phasen des Supervisionsprozesses	51
Darst. 17	Wissensstruktur integrativer Supervision	52
Darst. 18	Didaktisches Handeln im Supervisionsprozess	54
Darst. 19	Format-Rahmen bei NLP-Veränderungsarbeit	55
Darst. 20	Phasenvergleich	56
Darst. 21	Übersetzungstafel kinästhetisch – visuell – auditiv	59
Darst. 22	Beispielfragen im Metamodell	60

1 Einleitung

Πάντα ῥεῖ καὶ πάντα χωρεῖ¹ (Panta rei kai panta chorei) – Alles fließt, und alles ist in Bewegung - auch in der Supervision. Die Arbeitswelt und somit auch die in ihr handelnden Personen, welche potentielle Abnehmer der Dienstleistung Supervision sind, sind einem beständigen Wandel unterworfen. Auch Arbeitnehmer² in Bereichen ohne herausragende Verantwortung, welche früher nur bisweilen und in großen Zeitabständen ihre Qualifikation betrieblichen Veränderungen anpassen mussten, sind heute dem Diktat des lebenslangen Lernens unterworfen. Von ihnen wird neben permanenter Fortbildung sowohl horizontale geografische Mobilität als auch vertikale Mobilität auf der Karriereleiter erwartet. Führungskräfte, welche bisher mit einem der klassischen vier Führungsstile³ ihre Mitarbeiter adäquat zu lenken glaubten und die Ergebnisse der Iowa-Studie⁴ als neueste Erkenntnisse begriffen, sehen sich nun einer Vielzahl von „Fachbüchern“ über neue Personalführungs- und Managementmethoden gegenüber. Neue Techniken wie „Chance Management“, „situativer Führungsstil“, „Lean Management“ etc. sind nicht nur intellektuell zu erfassen, sondern wollen auch gelebt werden. Veränderte Welten, neue Blickwinkel und neue Wertvorstellungen im Arbeitsleben verändern auch die handelnden Personen. Selbstreflektion sowohl im Hinblick auf die eigene Biografie und deren Auswirkung als auch in Bezug auf aktuelles berufliches Handeln und das Einnehmen einer systemischen Perspektive werden notwendiger denn je. Die hierzu als hilfreich erlebte externe Unterstützung wird auf dem expandierenden Markt von Coaching und Supervision gesucht.

Früher nutzten nur direkt im Arbeitsprozess stehende Menschen Supervision. Heute dagegen wird Supervision auch von Menschen angefragt, welche ihre Arbeitslosigkeit beenden oder den circulus vitiosus von Zeitarbeitsverträgen mit Phasen von Nichtbeschäftigung durchbrechen möchten.

¹ Heraklit (540-480 v. Chr.) zugeordneter Ausspruch:

vgl. Bunte, Compendium zur vorsokratischen Philosophie. 2002, S.38

² Die deutsche Sprache schränkt uns ein, wenn wir Damen und Herren gleichzeitig ansprechen wollen.

Die männliche Form sowohl im Singular als auch im Plural bezieht sich daher, um die Lesbarkeit zu erhalten, in diesem Text auf beide Geschlechter.

³ Vier Führungsstile nach Max Weber, vgl. Staehle, Management. 1999, S. 335ff.

⁴ Vgl. Staehle, Management. 1999, S. 339f.

Mit der Veränderung der Klientel verändern sich auch deren Anforderungen an Supervision als Beratungsprofession im so erweiterten beruflichen Umfeld. Es wird ein breiteres Spektrum gefordert. Um dies bedienen zu können, scheint es sinnvoll, bisher weitgehend nicht genutzte - ja vielleicht ausgeblendete - Techniken auf ihre Eignung für die Supervision hin zu überprüfen.

1.1 Zielsetzung

Keineswegs will ich mich nun durch den Dschungel der unterschiedlichsten Methoden mit unterschiedlichsten Hintergründen arbeiten; als systemisch orientierter Supervisor interessiere ich mich hauptsächlich für zum Konstruktivismus kompatible Methoden. Weiterhin möchte ich eigene Ausbildungen, Erfahrungen und Erlebnisse⁵ einbringen.

Hier bietet sich das Neuro-Linguistische Programmieren⁶ für eine nähere Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit nahezu an. Zum einen ist Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) (in vielen Formaten) gelebter Konstruktivismus und teilt mit diesem die Auffassung, dass Menschen die Umwelt nur subjektiv und individuell wahrnehmen⁷, zum anderen verfüge ich als vom DVNLP zertifizierter Master Coach über mehr als 15 Jahre Anwendererfahrung. Wissenschaftlich habe ich mich mit NLP und seinen Möglichkeiten im Rahmen einer 2003 im postgradualen Masterstudiengang Sozialmanagement an der Katholischen Fachhochschule NRW von mir zu erstellenden Masterthesis⁸ beschäftigt. Die hier gewonnenen Erkenntnisse habe ich 2012 publiziert⁹. Gerade unter dem Aspekt, dass NLP von Supervisoren bisher eher spärlich eingesetzt wird und das Erlernen selbst grundlegender NLP-Techniken nicht Bestandteil meines Supervisionsstudiums war, interessieren mich die Möglichkeiten von NLP in der Supervision.

⁵ Selbstverständlich sind die geschilderten Beispiele so verfremdet, dass die Persönlichkeitsrechte der Protagonisten geschützt werden.

⁶ Sowohl die Schreibweise *Neurolinguistisches Programmieren* als auch die Schreibweise *Neuro-Linguistisches Programmieren* sind gebräuchlich, ich wähle die letztere und verwende synonym die Abkürzung *NLP*.

⁷ Vgl: Brezna, Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus im Kommunikationsmodell NLP. 2010, S. 81

⁸ Hoischen, Ist NLP eine Schlüsselqualifikation im Personalmanagement?. 2003

⁹ Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012

NLP war mir über viele Jahre ein treuer Begleiter, bleibt es mir auch in meiner Rolle als systemischer Supervisor erhalten?

Dies herauszufinden ist Ziel dieser Arbeit, der als Ausgangspunkt folgende Frage zugrunde liegt:

*Ist Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)
eine für die Supervision geeignete Technik?*

1.2 Aufbau

Nachdem im ersten Kapitel aus der Schilderung der sich ständig verändernden Anforderungen an die Beratungsprofession Supervision heraus die Zielsetzung der Arbeit entwickelt und der daraus resultierende Aufbau der Arbeit dargestellt wurde, operationalisiere ich im Anschluss zur Vereinheitlichung des Sprachgebrauchs die Begriffe „Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)“, „Supervision“ und „Technik“.

Das zweite Kapitel ist der historischen Entwicklung des NLP, seinen Grundlagen sowie der Darstellung einiger seiner Haupttechniken gewidmet.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Historie der Supervision und der Supervision in der Gegenwart.

Im vierten Kapitel untersuche ich Einsatzmöglichkeiten von NLP in der Supervision.

Im fünften Kapitel befrage ich mich mit der Ethik der Supervision und der des NLP und gehe der Frage nach, ob NLP nach den ethischen Anforderungen der Supervision dort überhaupt eingesetzt werden darf.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Fragestellung wird im sechsten Kapitel beantwortet.

Das siebte Kapitel ist den Schlussbetrachtungen vorbehalten.

1.3 Begriffsklärungen

Zur Vereinheitlichung des Sprachgebrauches halte ich es für sinnvoll, die Begriffe „Supervision“, „Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)“ und „Technik“ für deren Gebrauch in dieser Arbeit zu operationalisieren.

1.3.1 Operationalisierung des Begriffs Supervision

Ein konsensuales Verständnis des Begriffs Supervision existiert mangels eines übergeordneten Ordnungsbegriffes nicht. Das Verständnis des Begriffs ist zum einen kontext- und zum anderen sprachraumgebunden. Im anglo-amerikanischen Raum zum Beispiel ist ein Supervisor im Regelfall gleichzeitig auch Vorgesetzter. Allgemein gilt Supervision als professionelle Form der Beratung oder auch Überwachung im beruflichen Umfeld. Deutlich dezidierter definiert die Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)¹⁰, ein Zusammenschluss der nationalen Dachverbände für Supervision mit Sitz in Wien, Supervision:

„Supervision ... is a form of counselling serving the assurance and development of the quality of communication and cooperation in professional contexts. Supervisors ... work as freelance consultants and they implemented the concept of supervision as a stand-alone profession with standardised trainings, systems of quality assurance based on lively professional and scientific discussion and ethical codes all over Europe. Supervision primarily serves the development of individuals and organisations. It improves the professional lives of individuals regarding their roles in institutional contexts. Supervision offers:

- *support in reflection and decision making processes concerning current professional issues*
- *support in challenging and demanding professional situations and conflicts*
- *clarification and processing of tasks, functions and roles*
- *support in and handling of processes of change*
- *innovative solutions for new challenges*
- *prophylactic measures to avoid mobbing and burnout”¹¹*

¹⁰ ANSE, Home - ANSE - Association of National Organisations for Supervision in Europe, *online im Internet*

¹¹ ANSE, Basics. 2012, *online im Internet*

Der Versuch einer Übersetzung:

Supervision ... ist eine Form der Beratung, die der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Kommunikation und Kooperation im beruflichen Kontext dient. Supervisoren ... arbeiten als freiberufliche Berater und implementieren das Konzept der Supervision als eigenständigen Beruf mit standardisierten Ausbildungen und Systemen zur Qualitätssicherung basierend auf einer lebendigen fachlichen und wissenschaftlichen Diskussion und auf ethischen Grundsätzen in ganz Europa. Supervision dient in erster Linie der Entwicklung von Individuen und Organisationen. Sie verbessert das berufliche Leben von Individuen in Bezug auf ihre Rolle in institutionellen Kontexten.

Supervision bietet:

- *Unterstützung in Reflexions- und Entscheidungsprozessen zu aktuellen fachlichen Problemstellungen*
 - *Unterstützung in schwierigen und anspruchsvollen beruflichen Situationen und bei Konflikten*
 - *Klärung und Bearbeitung von Aufgaben, Funktionen und Rollen*
 - *Unterstützung und Handling von Veränderungsprozessen*
 - *innovative Lösungen für neue Herausforderungen*
 - *prophylaktische Maßnahmen, um Mobbing und Burnout zu vermeiden*
- ...

Nando Belardi definiert deutlich griffiger: „Unter dem Oberbegriff Supervision versteht man Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“¹²

¹² Belardi, Supervision. 2009, S. 15

Noch prägnanter erscheint mir allerdings das Grundverständnis von Supervision, welches die DGSv¹³ - selbstverständlich auch Mitglied der ANSE - als Zusammenschluss von Supervisoren und in ihrer Funktion als Zertifiziererin auch Qualitätsbewahrerin der Supervision in Deutschland unter ihren Aufnahmebedingungen angibt:

„Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.“¹⁴

Diese Definition werde ich in der vorliegenden Arbeit verwenden.

1.3.2 Operationalisierung des Begriffs Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)

NLP wurde in den 1970er Jahren von Richard Bandler, damals noch Student der Mathematik, und dem Linguisten John Grinder als Verfahren der Kurzzeit-Psychotherapie entwickelt und beschäftigt sich mit menschlichem Verhalten und menschlicher Kommunikation. NLP stellt keine eigenständige Wissenschaftsdisziplin dar und ist permanent auch unstrukturiert weiterentwickelt worden. Definitionen gibt es wahrscheinlich ebenso viele wie Ausbildungsinstitute.

Beachtenswert scheint mir die Definition des Office of Licensing-Registered Psychotherapist des States of Colorado, welche diese Behörde auf ihrer Internetpräsenz unter Beispielen gängiger Psychotherapien angibt:

¹³ Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., siehe auch im Internet www.dgsv.de, *online im Internet*

¹⁴ Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., Aufnahmebedingungen für die Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.. 2011, *online im Internet*

„Neuro-Linguistic Programming (NLP): NLP is a detailed operational model of the processes involved in human behavior and communication. Although it is not itself a psychotherapy, NLP's principles can be used to understand, and make changes in, any realm of human experience and activity. NLP, however, has been applied to therapeutic concerns, and the result is a powerful, rapid, and subtle technology for making extensive and lasting changes in human behavior and capacities. NLP deals with modifying and redesigning thinking patterns to give the patient more flexibility and new capacities and abilities.“¹⁵

Der Versuch einer Übersetzung:

NLP ist ein detailliertes Arbeitsmodell der Prozesse, die in menschlichem Verhalten und [menschlicher] Kommunikation stattfinden. Obwohl NLP selbst keine Psychotherapie ist, können die NLP-Prinzipien dafür verwendet werden, jeden Bereich menschlicher Erfahrung und Aktivität zu verstehen und zu verändern.

NLP wurde in therapeutischen Bereichen angewandt, und das Resultat ist eine effiziente, schnelle und subtile Technologie, um weitreichende und dauerhafte Veränderungen im menschlichen Verhalten und in den Kapazitäten zu erreichen.

NLP beschäftigt sich mit dem Verändern und Neugestalten von Denkmustern, um dem Patienten mehr Flexibilität, neue Kapazitäten und Fähigkeiten zu ermöglichen.

Gemeinsam ist den meisten Definitionen folgende Kernaussage, welche ich in dieser Arbeit auch als Operationalisierung verwenden werde:

„NLP fußt auf der von Richard Bandler und John Grinder entwickelten Technik und stellt ein detailliertes Arbeitsmodell der Prozesse, die in menschlichem Verhalten und in menschlicher Kommunikation stattfinden, dar.“¹⁶

Die in der Technik des NLP ausgebildeten Nutzer nennen sich selbst NLP-Schaffende, NLP-Coaches, NLP-Therapeuten etc.. In dieser Arbeit nutze ich die Begriffe NLP-Anwender, NLP-Schaffender, NLP-Professionell, NLP-Handelnder und NLPler synonym.

¹⁵ State of Colorado, Application for registration-registered psychotherapists. 2013, *online im Internet*

¹⁶ Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 9

1.3.3 Operationalisierung des Begriffs Technik

Der Begriff „Technik“ lässt sich von dem griechischen Begriff τέχνη (téchne) ableiten und wird unter anderem mit Geschicklichkeit, Kunstfertigkeit und geistiger Gewandtheit übersetzt.¹⁷

Ich grenze hier den Begriff „Technik“ bewusst von dem Begriff „Methode“ ab. Der griechische Begriff μέθοδος (methodos) lässt sich trefflich mit „Weg, etwas zu erreichen“ übersetzen¹⁸. NLP ist keine geschlossene Methode und zu undefiniert und unbestimmt, um ein „Weg“ zu sein. Zudem repräsentieren die Anwender die verschiedensten Wertesysteme. Ich ziehe folglich den Begriff τέχνη vor und übersetze ihn mit Kunstfertigkeit.

Unter NLP-Technik verstehe ich daher im Rahmen dieser Arbeit eine auf den Erkenntnissen des NLP basierende kommunikative¹⁹ Kunstfertigkeit.

¹⁷ Gemoll/Vretska, Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. 1988

¹⁸ Gemoll/Vretska, Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. 1988

¹⁹ sowohl verbal als auch non-verbal

2 Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)²⁰

Um die Fragestellung dieser Arbeit beantworten zu können, scheint es mir notwendig, zunächst das NLP, insbesondere seine Geschichte, seine Vorannahmen und einige seiner Haupttechniken darzustellen.

2.1 Historie des NLP

Trotz seiner recht kurzen Entwicklungsgeschichte - NLP wurde, wie bereits erwähnt, erst in den 1970er Jahren entwickelt - finden sich heute unter dem Oberbegriff „Neuro-Linguistisches Programmieren“ die unterschiedlichsten Lehrmeinungen, Strömungen und Ausprägungen. Die Entwickler, Richard Bandler und John Grinder, haben es versäumt, ein Ausbildungscurriculum für NLP-Schaffende zu entwickeln und somit die Lehre reinzuhalten. NLP lässt sich daher am besten anhand seiner chronologische Entwicklung beschreiben.

2.1.1 Chronologische Entwicklung²¹

Die Entwicklung des NLP stellt sich im Zeitlauf wie folgt dar:

1975 Richard Bandler, Mathematiker und Informatiker, und John Grinder, ein Linguist, widmen sich der Erforschung der Methoden der als besonders erfolgreich geltenden Therapeuten. Dabei erkennen sie, dass gelungene Kommunikation Grundlage jedweder erfolgreichen Therapie ist. Weiterhin unterstellen sie, dass gelungene Kommunikation therapeutenübergreifend gemeinsamen Mustern folgt. Um diese Master-Muster zu erkennen, analysieren und modellieren²² Bandler und Grinder die therapeutischen Interventionen von Fritz Perls (Gestalttherapeut), Virginia Satir (Familientherapeutin) und Milton Erickson (Hypnotherapeut). Sie gehen dabei von der Hypothese aus, dass das, was der eine Mensch beherrscht,

²⁰ Vgl. Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 11 ff.

²¹ Vgl. Grochowiak, Das NLP Practitioner Handbuch. 1995, S. 5 ff.

²² Im Fachjargon des NLP beschreibt das Verb modellieren den Vorgang des Kopierens einer analysierten Fremdstrategie, um diese auch extern zugänglich zu machen.

grundsätzlich auch von einem anderen erlernt werden kann.

- 1976** Das Metamodell der Sprache, dessen Anwendung Ausblendungen in der Kommunikation des Kommunikationspartners deutlich macht, wird durch Modellieren des therapeutischen Sprachgebrauches von Virginia Satir und Fritz Perls entwickelt.
- 1977** Das Modellieren des Hypnotherapeuten Milton Erikson bildet die Grundlage für die Entwicklung des Milton-Modells. Trance induzierende Sprachmuster initiieren den Veränderungsprozess beim Klienten.
- 1980** Richard Bandler, John Grinder und Robert Dilts entwickeln auf der Grundlage des TOTE - Modells nach G. Miller (Test-Operate-Test-Exit) das Konzept der NLP-Strategien.
- 1982** Bandler und Grinder entwickeln die Technik des Reframings.
- 1984** Es wird entdeckt, dass durch die Veränderung von Submodalitäten (Untereigenschaften, Mikrounterschieden) auch der Gesamtkontext verändert wird.
- 1988** Tad James konzipiert die Time-Line-Therapy.
- 1990** Robert Dilts erkennt, dass durch Re-Imprinting in der Kindheit erworbene negative Glaubenssätze verändert werden können.
- 1996** Roman Braun erweitert gemeinsam mit Tad Jones die Technik des Future Chaining als Erweiterung der Time-Line-Therapy.

Seit der Entstehungszeit, in der NLP in der Hauptsache unter dem Aspekt der Kurzzeittherapie gesehen wurde, wird es nun permanent weiterentwickelt und erschließt sich immer neue Anwendungsgebiete. NLP ist dabei zunehmend einem methodischen Wildwuchs ausgesetzt. Um dem entgegenzutreten, entwickeln die im Regelfall national operierenden NLP-Verbände Ausbildungscurricula und zertifizieren die NLP-Anwender, deren Ausbildung diesen Curricula entspricht. Der Begriff NLP selbst ist nicht geschützt, allein die Auswahl eines verbandszertifizierten NLPers garantiert dem Kunden ein Minimum an Fachwissen und Seriosität beim NLP-Professionell.

Als größter internationaler Verband gilt die IANLP (International Association for Neuro-Linguistic Programming)²³.

²³ Siehe International Association for Neuro-Linguistic Programming, IANLP The World Standard for Neuro-Linguistic Programming, *online im Internet*

2.1.2 NLP in Deutschland

In Deutschland organisieren sich die NLP-Anwender zunächst in drei Gruppen. Die DGNLP (Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren), welche Mitte der 1970er-Jahre entstand, die GANLP (German Association for Neuro-Linguistic Programming), 1992 als Schwesterorganisation der IANLP gegründet, und die Resonanzgruppe, welche sich 1982 um Gundl Kutschera gebildet hatte, schließen sich 1996 zum DVNLP (Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.) zusammen²⁴. Der DVNLP verfügt aktuell über 1800 Mitglieder und bezeichnet sich als „das größte unabhängige Experten-Forum für Menschen, die NLP im beruflichen oder privaten Kontext nutzen“²⁵.

Zusätzlich zu den Verbandsaktivitäten bietet der DVNLP Fachgruppen in den Bereichen Business, DVNLPt (Psychotherapie), Gesundheit, Mediation, Pädagogik, Qualitätsmanagement und Sport. Neben den klassischen NLP-Ausbildungsstufen Practitioner, Master, Trainer und Lehrtrainer zertifiziert der Verband heute auch Advanced-Masters, Coaches, Master Coaches, sowie in der Fachgruppe Psychotherapie (DVNLPt) Berater, Therapeuten und Supervisoren. Als Alternative zur Mitgliedschaft im DVNLP bietet sich für pädagogisch interessierte NLPler auch die Mitgliedschaft im NLPaed²⁶ an. Der Verein mit heute etwa 350 Mitgliedern wurde 2001 von acht engagierten NLPlern gegründet.

Unter dem Aspekt der derzeit in Deutschland boomenden Coachingszene bilden sich zusätzlich permanent neue Vereine, die sich mit der Thematik Coaching im Allgemeinen und NLP im Besonderen beschäftigen. Ihre Halbwertszeit wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit als gering erweisen.

²⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V., DVNLP // DVNLP - Chronik. 2013, *online im Internet*

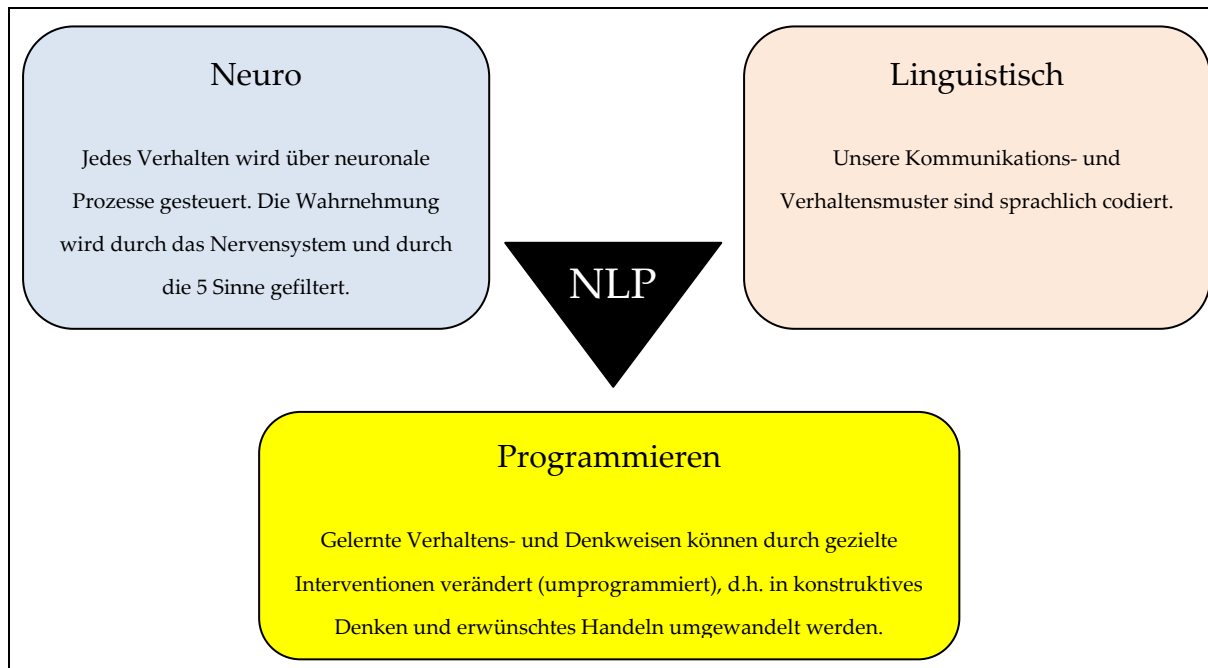
²⁵ Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V., DVNLP // NLP Vision: Aufgaben und Zielsetzungen des DVNLP, *online im Internet*

²⁶ Verband für Neuro-Linguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V., NLPaed-Homepage, *online im Internet*

2.2 Grundlagen des NLP

Das Neuro-Linguistische Programmieren geht davon aus, dass neuronale Prozesse die Grundlage jedweden Verhaltens (output) sind. Für den Input in das neuronale System werden die fünf Sinneskanäle Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken genutzt. Sprache ordnet die unterschiedlichen Wahrnehmungen und ermöglicht das Abspeichern und Erinnern. Unser gesamtes Wertesystem ist somit lingual repräsentiert. Die gespeicherten Information und Interpretationen sind dabei Grundlage allen Handelns. Gleichzeitig dient Sprache auch der Kommunikation mit dem Umfeld. Unsere Wirklichkeit ist subjektgeprägt und konstruiert. Hier wird die tiefe Verwurzelung des NLP im Konstruktivismus deutlich. NLP geht davon aus, dass sich nicht nur Marginalien sondern selbst Grundeinstellungen und somit auch alle auf ihnen basierenden Handlungen durch Einflussnahme (Programmieren) verändern lassen. Im Konstruktivismus wird perturbiert, dekonstruiert, rekonstruiert und konstruiert.

Darst. 1: Bestandteile des Begriffs NLP



Quelle: Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte I.1

Die Anwendung des Neuro-Linguistischen Programmierens setzt die Akzeptanz von etwa einem Dutzend Vorannahmen oder Leitsätzen voraus. Einige dieser Axiome sind bekannten Kommunikationstheorien entliehen, ihre Darstellung variiert je nach Autor leicht.

Generell jedoch lässt sich in ihnen ein humanistisches Weltbild finden, auch der Konstruktivismus kann, wie bereits erwähnt, seine Verwandtschaft nicht verleugnen.

Trageser und Münchhausen haben die gebräuchlichsten Vorannahmen in der NLP-Kartei zusammengestellt:²⁷

- „1. Die Landkarte ist nicht das Gebiet.
2. Menschen treffen innerhalb ihres Modells von der Welt grundsätzlich die beste ihnen subjektiv mögliche Wahl.
3. Jedes Verhalten wird durch eine positive Absicht motiviert.
4. Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll oder nützlich sein kann.
5. Der positive Wert eines Individuums bleibt konstant, aber die Angemessenheit von Verhalten kann bezweifelt werden.
6. Menschen haben alle Ressourcen in sich, um jede gewünschte Veränderung an sich vorzunehmen.
7. Es gibt in der Kommunikation keine Fehler oder Defizite - alles ist Feedback.
8. Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man erhält.
9. Wenn etwas nicht funktioniert, tu etwas anderes.
10. Widerstände beim Kunden / Klienten bedeuten mangelnde Flexibilität auf Seiten des Beraters.“²⁸

Folgende von anderen Autoren genannte Vorannahmen erscheinen mir zusätzlich zu denen von Trageser und Münchhausen noch erwähnenswert:

- Intellekt, Seele und Körper gehören dem gleichen kybernetischen System an und beeinflussen sich gegenseitig.

²⁷ Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte I.6

²⁸ Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte I.6

- „Man kann nicht nicht kommunizieren“²⁹.
- Erfolgreiche Kommunikation beinhaltet einen Gewinn für alle an ihr Beteiligten; win - win³⁰ Beziehungen sind nachhaltig.

2.3 Grundtechniken des NLP

In meiner Betrachtung der für den Einsatz in der Supervision geeigneten Techniken werde ich mich zunächst auf eine Auswahl aus denjenigen beschränken, welche bereits in der ersten Stufe der zertifizierten Ausbildung im Neuro-Linguistischen Programmieren, der Ausbildung zum NLP-Practitioner, Teil der im Curriculum vorgeschriebenen schriftlichen Abschlussprüfung sind³¹. Sollten bereits die auf diesem Ausbildungsniveau vermittelten Techniken für die Supervision geeignet erscheinen, so ist davon auszugehen, dass die verfeinerten Kenntnisse eines höheren Levels diese Anforderungen ebenfalls und wahrscheinlich in gesteigertem Maße erfüllen. Sollten dagegen die Techniken des Practitioner-Levels im Verlauf dieser Arbeit als ungeeignet erscheinen, so ist das Betrachtungsspektrum auch auf die höheren Ausbildungslevel auszudehnen, bevor die Eignung von NLP in der Supervision generell ausgeschlossen werden kann.

Krapohl hat für seine Auseinandersetzung mit NLP in der Supervision bereits 1992 vier Interventionen ausgewählt:

- „- Rapport – oder die Herstellung einer optimalen Arbeitsbeziehung in der Supervision
- sprachliche Repräsentationen von Supervisanden/innen als Schlüssel zum Verstehen und Verständigung in der Supervision
- Metamodell
- Reframing“³²

In meine Untersuchung werde ich neben den oben genannten auch die Techniken Ankern, Arbeit mit Submodalitäten und Time-Line-Arbeit einbeziehen.

²⁹ Watzlawick/Beavin/Jackson, Menschliche Kommunikation. 2000, S. 53.

³⁰ Kommunikationsgrundprinzip, vgl. Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept. 2002

³¹ Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V., DVNLP // Curriculum NLP-Practitioner. 2009, *online im Internet*

³² Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision. 1992, S. 144

2.3.1 Repräsentationssysteme

Die Grundidee des NLP ist die Koppelung von Sinneskanälen und Repräsentationssystemen. Der Begriff VAKOG³³ bildet das Akronym für die fünf (visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch) Repräsentationssysteme, die die Speicher- und Verarbeitungssysteme abbilden. Gleichzeitig ist VAKOG auch die Abkürzung für die fünf Sinneskanäle, die den Repräsentationssystemen als Zugänge (Input) dienen. Die einzelnen Ordnungsprinzipien sind grundsätzlich parallel aktiv. Die meisten Menschen favorisieren jedoch unbewusst ein bis zwei Sinneskanäle und das jeweilig zugehörige System. In Mitteleuropa enkulturierte Personen präferieren im Regelfall das visuelle und das akustische System, wobei der Schwerpunkt gehäuft auf dem ersteren liegt. Die jeweils bevorzugte Struktur zeigt sich durch überproportionalen Gebrauch von Vokabeln aus ihrem Bereich.

Darst. 2: Sprachliche Präferenzen

visuell	akustisch	kinästhetisch	olfaktorisch	gustatorisch
Ich sehe da Probleme auf uns zukommen.	Es klingt mir in den Ohren.	Ich habe da ein schlechtes Gefühl.	Das riecht ja förmlich nach Ärger.	Der Plan schmeckt mir nicht.
Lasst uns das im Blick behalten.	Dem sollten wir ein Ohr leihen.	Das fühlt sich verdächtig an.	Den kann ich nicht riechen.	Das hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.
Die Zukunft liegt völlig im Nebel.	Dem sollten wir nicht die Ohren verschließen.	Das macht mich ganz kribbelig.	Die Kollegin hat den gleichen Stallgeruch.	So schmeckt der Sommer.

Quelle: Eigene Darstellung

Für NLP-Anwender ist es äußerst nützlich, das Hauptrepräsentationssystem des Gegenübers zu kennen, um in die Erlebnis- und Denkwelt des anderen eintreten und ihm entsprechende Sprachmuster und Metaphern anbieten zu können. Verkäufer – insbesondere aus dem Bereich Dialogmarketing – haben das schon immer gewusst und nutzbringend angewandt.

³³ Vgl. Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte II.3 und Karte II.4

2.3.2 Wahrnehmung

Basis jedweden NLP-Handelns ist eine möglichst umfassende Wahrnehmung des Gegenübers. Neigen wir im normalen Umgang miteinander dazu, hauptsächlich die verbale und somit die über das akustische Repräsentationssystem zu rezipierende Kommunikation aufzunehmen, so werden von NLP-Anwendern auch im Beratungsgespräch vier der fünf Sinneskanäle genutzt³⁴. Diese Wahrnehmungen werden zunächst nicht gewertet sondern sinnlich-konkreten Kategorien (Repräsentationssystemen) zugeordnet.

Darst. 3: Wahrnehmungsmöglichkeiten in VAKO

visuell	auditiv	kinästhetisch	olfaktorisch
Atemvolumen	Sprechtempo	Hauttemperatur	Alkohol
Atemfrequenz	Tonlage	Hautfeuchtigkeit	Schweiß
Gesichtsfarbe	Lautstärke	Muskelspannung	Parfüm
Blickrichtung	Timbre	Druck	
Lidreflex			
Pupillengröße			
Augenfeuchtigkeit			
Lippengröße			
Hautfeuchtigkeit			
Muskelspannung			
Haltung und Bewegung der Extremitäten			
Ideomotorische Bewegungen			

Quelle: Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte? 2012, S. 20, dort angelehnt an: Mohl, Der Zauberlehrling, 1993, S. 21f.

Interpretierbar werden diese Beobachtungen erst im Kontext. Ob Erröten in der jeweiligen Situation der Emotion Ärger, Aufregung, Beschämung oder Erregung zuzuordnen ist, ist nicht nur kontextabhängig sondern auch senderabhängig. NLP-Berater speichern die physiologisch gezeigten Zustände und die jeweilige zugehörige Emotion kundenspezifisch ab und gleichen diese „Landkarte“ immer wieder mit der im Kontakt erlebten Wirklichkeit ab. Dieser Vorgang wird im NLP-Jargon als Kalibrieren bezeichnet.

³⁴ Von der Nutzung des gustatorischen Kanals im Beratungssetting rate ich aufgrund von moralischen, standesethischen und juristischen Erwägung eher ab.

Wenn ein Berater die physiologischen Zustände seines Kunden gut kalibriert hat, kann er aus diesen nonverbalen Hinweisen den jeweiligen inneren Zustand seines Gegenübers ableiten. Im NLP werden nach Thies Stahl vier Haupt-Physiologien unterschieden:³⁵

Problemphysiologie

Der Proband sieht in einer Aufgabe oder Problemstellung nur das Problem und keinerlei greifbare Lösung. Die Problemphysiologie ist gegenwarts- und eventuell auch vergangenheitsorientiert. Beispiel: „Das hat schon damals nicht funktioniert“!

Zielphysiologie

Diese Physiologie wird gezeigt, wenn eine Lösung erkannt ist und sinnlich konkret über VAKOG beschrieben werden kann. Die Zielphysiologie ist zukunftsorientiert.

Ressourcenphysiologie

Die Ressourcenphysiologie wird eingenommen, wenn der Proband Zugang zu den für den Umgang mit dem Problem erforderlichen Ressourcen hat und dies aufgrund von Referenzerfahrungen auch weiß. Dieser kraftvolle und energiereiche Zustand ist vergangenheitsorientiert.

Versöhnungsphysiologie

Die Versöhnungsphysiologie wird eingenommen, wenn der Klient erkennen kann, dass ein bisher gezeigtes unerwünschtes eigenes Verhalten durchaus eine positive Absicht beinhaltet haben kann und in anderem Kontext durchaus sinnvoll gewesen sein mag oder es sogar noch ist.

³⁵ Vgl. Stahl/Kirchner, Triffst du 'nen Frosch unterwegs.... 1993, S. 18 ff.

2.3.3 Rapport - Pacing und Leading³⁶

Neben guter Wahrnehmung gilt guter Rapport nicht nur als Garant sondern sogar als Minimalvoraussetzung für gelingendes NLP. Der Begriff selbst stammt ursprünglich aus dem Militärwesen und bezeichnet militärisches Meldewesen. Im NLP versteht man unter Rapport allerdings eine enge wechselseitige Kommunikation zwischen Sender und Empfänger, in der sich das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater manifestiert und stabilisiert. Gleichklang oder Resonanz ist Grundlage jeder NLP-Intervention.

Einen guten Rapport erzielt der NLP-Anwender, indem er den Kommunikationspartner „paced“. Während des Pacings tritt der Akteur tief in die Landschaft des Gegenübers ein. Er benutzt das Vokabular aus dessen Hauptrepräsentationssystem und passt sowohl seine verbale Kommunikation über Wahl einer schichtspezifischen Sprache, des Sprechtempos, der Lautstärke, der Stimmlage etc. als auch seine non-verbale Kommunikation über Auswahl adäquater Gestik, Mimik, Körperhaltung, Sitzposition etc. seinem Gegenüber an. Er spiegelt ihn ohne ihn jedoch nachzuäffen und wird ihm immer ähnlicher. Gleichheit erzeugt Vertrauen. Gelungenes Pacing wird als Matching, misslungenes als Mismatching bezeichnet. Matching ist angstreduzierend und vertrauensbildend. Es entsteht ein „gutes Gefühl“.

„Rapport - wie eine zärtliche Umarmung“³⁷ titelt Krusche ein Kapitel in seinem Werk über Grundlagen des NLP.

Aus dieser Umarmung heraus wechselt der NLP-Anwender nun aus dem Kunden-Repräsentationssystem in ein anderes ihm sinnvoll erscheinendes. Folgt der zu Beratende dem Berater in dieses System, ist der Übergang vom „Pacing“ ins „Leading“ gelungen. Wenn der Kunde dem Leader folgt, ist es für diesen einfacher, eine Veränderungssequenz oder auch eine Trance zu initiieren.

³⁶ Vgl. Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision. 1992, S. 144 ff.

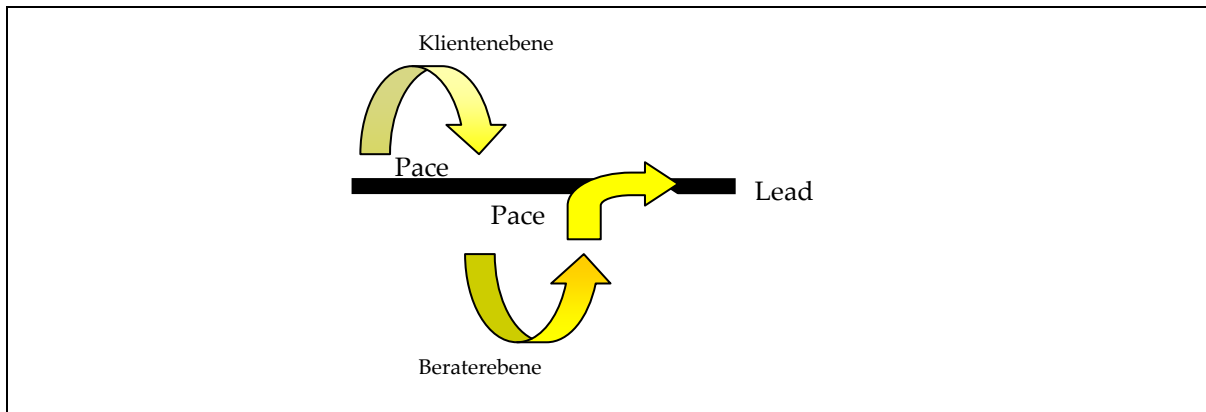
Vgl. Grochowiak, Das NLP Practitioner Handbuch. 1995, S. 27 ff.

Vgl. Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 23 ff.

³⁷ Krusche, Der Frosch auf der Butter. 1998, S. 99

„Pace → Pace → Lead“ lautet das Mantra der NLP-Adepten.

Darst. 4: Vom Pacing zum Leading



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte? 2012, S.25

2.3.4 Metamodell³⁸

Die über die fünf Sinneskanäle erworbenen Umwelteindrücke werden von diesen in einer Tiefenstruktur referenzsystemspezifisch aber relativ unverzerrt abgebildet (gleichwohl gilt auch hier schon: Die Landkarte ist nicht das Gebiet.³⁹). Diese Tiefenstruktur enthält alle dem Hirnbesitzer bekannten „Fakten“. Eine Oberflächenstruktur bildet sich, wenn Inhalte der Tiefenstruktur über das Medium der Sprache im externen Dialog für Dritte oder im internen / inneren Dialog für das eigene Ich dargestellt werden. Während dieser Transformation wird der Inhalt zum Teil korrumpiert. Dies geschieht durch Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen und hat durchaus seinen Nutzen:

³⁸ Vgl. Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision, 1992, S. 150 ff.
Vgl. Grochowiak, Das NLP Practitioner Handbuch, 1995, S. 233 ff.
Vgl. Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei, 2000, Karte VI.1.2 ff.
Vgl. Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?, 2012, S. 25 ff.

³⁹ Siehe auch Vorannahmen in Kapitel 2.2

Generalisierungen deklarieren Einzelerfahrung als allgemeingültig. Beispiel: Anzunehmen, dass alle Haie Karnivoren sind, ist sicherlich ressourcenschonender, als dies beim Bade im Atlantik im Einzelfall zu überprüfen.

Tilgungen blenden einen Teil des sensorischen Inputs aus. Eine Reduzierung der Komplexität vereinfacht Entscheidungsfindungen. Beispiel: Beim Autofahren ist es sinnvoll, die Werbung am Straßenrand auszublenden, um sich auf das Fahren selbst zu konzentrieren. Plakate mit Dessous-Werbung sollen schon Unfälle ausgelöst haben, wenn der Fahrer die Kunst der Tilgung nicht beherrschte.

Verzerrungen verändern Informationen oder interpretieren diese um. Beispiel: Der Zustand des Verliebseins geht häufig mit einer Verzerrung einher. Wäre dies anders, würde die Nettoreproduktionsrate noch deutlicher sinken.

Trotz ihres Nutzens in einigen Bereichen führen diese unbewussten Metamodellverletzungen häufig zu einer verzerrten oder verkürzten Wahrnehmung der Wirklichkeit. Dies schränkt in der Folge die Handlungsmöglichkeiten des Individuums ein. Durch gezieltes Fragen lässt sich die Oberflächenstruktur in ihre Tiefenstruktur zurückverfolgen.

Generalisierende Metamodellverletzungen finden ihre Ausprägungen in der Nominalisierung von Verben, der Nutzung von Modaloperatoren und dem Verlust des Performativs. Tilgungen zeigen sich durch einfache Auslassungen, Vergleichstilgungen und fehlende Referenzindices. Verzerrungen zeigen sich durch Gedankenlesen, Verdrehung oder Umkehrung von Ursache und Wirkung sowie durch die Nutzung von Glaubenssätzen. Je nach Autor unterscheiden sich die Zuordnungen zu den drei Verletzungsformen, die Grenzen sind allemal fließend.

Das sichere Erkennen von Metamodellverletzungen eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten zu Interventionen.

2.3.5 Reframing

Alle Handlungen, alles Erleben, alles Sammeln von Erfahrungen geschieht in einem Bezugsrahmen. Wird dieser Rahmen (frame) geändert oder re-framed, so ändert sich auch die Bedeutung.

Am FKK-Strand wird von Ihnen erwartet, dass Sie sich entkleiden, während eines Gottesdienstes sollten Sie selbiges tunlichst unterlassen.

Ταράσσει τοὺς ἀνθρώπους οὐ τὰ πράγματα, ἀλλὰ τὰ περὶ τῶν πραγμάτων δόγματα.⁴⁰
(Tarassei tous anthropous ou ta pragmata, alla ta peri ton pragmaton.) - Nicht die Dinge beunruhigen die Menschen, sondern die Meinungen über die Dinge. Durch ein gelungenes Reframing lässt sich auch die Meinung über die Dinge ändern, da der Handlungs- oder der Erfahrungskontext sich geändert hat. Die gelungene Pointe in einem Witz ist häufig ein Punch-Reframe. Ein Punch-Reframe zeichnet sich dadurch aus, dass er aus wenigen Worten besteht und sehr plakativ, ja teilweise drastisch ist. In einem Beispiel von Richard Bandler sagt der Kunde: „*Ich bin depressiv!*“ Antwort Bandler: „*Hallo, ich bin Richard.*“⁴¹

Durch Reframing werden Grundeinstellungen deutlich:

„Für die Einen ist es Duplo, für die Anderen die längste Praline der Welt.“⁴² oder Das Glas ist halb leer – nein, es ist halb voll.

Generell wird zwischen sogenannten Kontext- und Bedeutungsreframings unterschieden.

- Sägemehl ist für eine Schreinerei zunächst Abfall, für die Spanplattenindustrie aber ein wertvoller Rohstoff. Mit der Änderung des Kontextes ändert sich auch der Wert des Sägemehls.⁴³

⁴⁰ Epictetus, Handbüchlein der Moral. 2009, Kapitel 5, S. 10 f.

⁴¹ Vgl: Bandler, Veränderung des subjektiven Erlebens. 1992, S.42

⁴² Ehemaliger Werbeslogan für einen Schokoriegel der Firma Ferrero

⁴³ Vgl. Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 32

- Schmutzige Fußabdrücke in der Küche können ein Ausdruck der geringen Wertschätzung der Arbeit der Hausfrau sein. Es kann aber auch bedeuten, dass die Kinder, welche von der Mutter geliebt werden, diese auch lieben und sich gern in ihrer Nähe aufhalten.⁴⁴

„Reframing hilft, zunächst nicht geschätzte eigene Verhaltensweisen auch als Fähigkeiten zu begreifen und sie für besondere Situationen nutzbar zu machen. Aggression ist im Normalleben eher unerwünscht, beim Eishockey jedoch Pflicht.“⁴⁵

Die folgenden Vorannahmen sind Grundlagen dieses Verfahrens:⁴⁶

- Menschen treffen innerhalb ihres Modells von der Welt grundsätzlich die beste ihnen subjektiv mögliche Wahl.
- Jedes Verhalten wird durch eine positive Absicht motiviert.
- Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll oder nützlich sein kann.

2.3.6. Submodalitäten

Unter Submodalitäten versteht man im Wortgebrauch des NLP Untereigenschaften der über die fünf Sinneskanäle rezipierten und in den fünf Repräsentationssystemen gespeicherten Modalitäten. Die Veränderung der Submodalitäten erfolgt entweder digital (an/aus; ja/nein) oder analog. Analoge Submodalitäten verfügen über eine unendliche Anzahl von Variationsmöglichkeiten.

⁴⁴ Vgl. Bandler/Grinder, Reframing, 1986, S. 18 f.

⁴⁵ Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 32

⁴⁶ Vgl. Kapitel 2.2 Vorannahmen

Das Submodalitätenkonzept von Richard Bandler⁴⁷ eröffnet ein enormes Spektrum an Interventionsmöglichkeiten. In der folgenden Tabelle habe ich einige Submodalitäten dem VAKOG-Schema zugeordnet und ihre möglichen Ausprägungen dargestellt. Zwischen den Ausprägungen „1“ und „2“ sind bei analogen Submodalitätsausprägungen alle Zwischenstufen denkbar.

Darst. 5: Submodalitäten

Modalität	Ausprägung 1	Ausprägung 2
visuell		
Farbgebung	schwarz-weiß	farbig
Helligkeit	hell	dunkel
Kontrast	scharf	verschwommen
Dimensionalität	zwei-dimensional	drei-dimensional
Standort des Betrachters	assoziiert	dissoziiert
auditiv		
Lautstärke	laut	leise
Klang	hell	dunkel
Stimmmodulation	ja	nein
Harmonie	konsonant	dissonant
Sprecher	ich	nicht-ich
kinästhetisch		
Temperatur	heiß	kalt
Oberflächenstruktur	hart	weich
Flexibilität	biegsam	starr
Mobilität	unbewegt	bewegt
Gewicht	leicht	schwer

Quelle: Hoischen, NLP im Personalmanagement:

Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte? 2012, S. 36

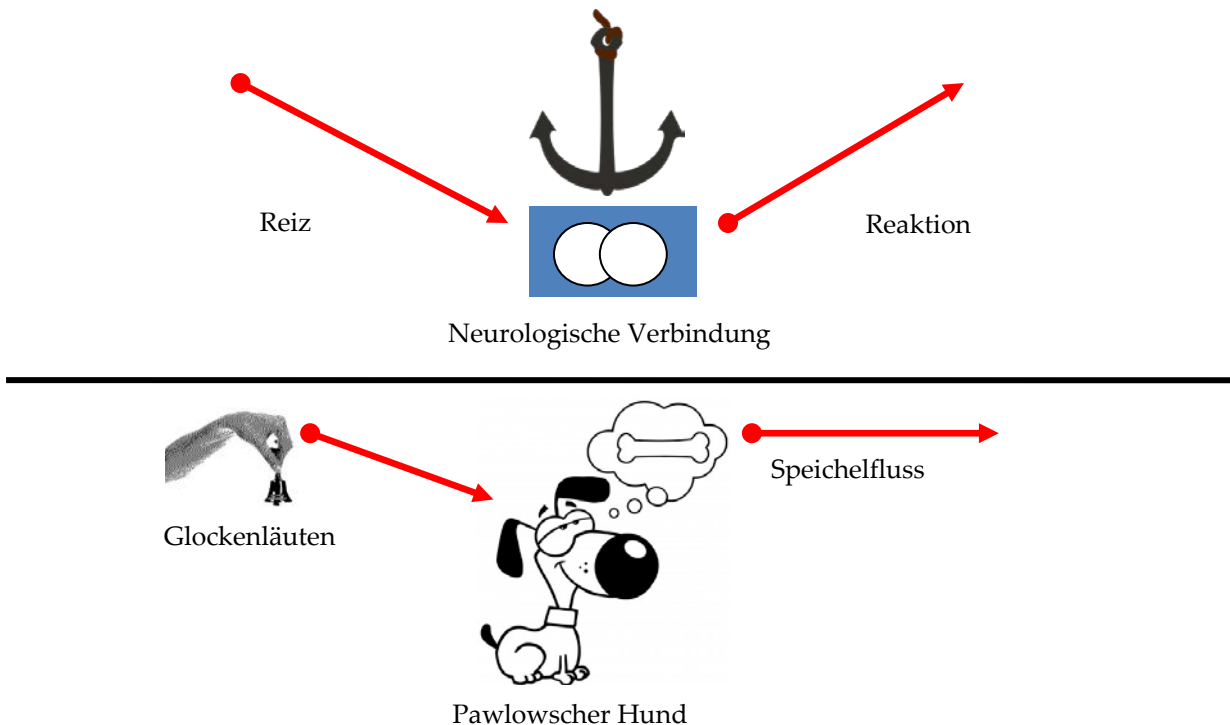
Über die Veränderung der Submodalitäten verändert sich zeitgleich das subjektive Erleben der Situation. Die Veränderung einer Submodalität hat mitunter eine größere Wirkung als die Situation, zu der sie gehört. Schon meine Großeltern bedienten sich im vorletzten Jahrhundert während ihrer Schulzeit des folgenden Kunstgriffes: Sie stellten sich in Prüfungssituationen sehr dominante und autoritäre Lehrpersonen in langen Unterhosen vor. Eine kleine Submodalität – die Bekleidung – wurde verändert und so die situationsinduzierte Angst reduziert.

⁴⁷ Bandler, Veränderung des subjektiven Erlebens. 1992

2.3.7 Anker

Jede Erfahrung wird über die verschiedenen Sinneskanäle aufgenommen und in den Repräsentationssystemen gespeichert. Einer Erinnerung sind dabei Speicherungen in mehreren Sinneskanälen zugeordnet. Das Antriggern eines Speicherinhaltes aktiviert auch die übrigen zu dieser Erinnerung gehörenden Speicherinhalte in anderen Repräsentationssystemen. Höre ich das Lied „Nights in White Satin“⁴⁸, werde ich an meine erste große Liebe erinnert. Ich fühle die Umarmung, schmecke den ersten Kuss und glaube, Vanilletee zu riechen. Ein anderes Beispiel: Zimtgeruch erinnert in einem christlich geprägten Umfeld enkulturierte Mitteleuropäer an Weihnachten mit allen seinen vielfältigen Sinneseindrücken. Die Marketingindustrie weiß es sich schon lange zu Nutze zu machen, dass Düfte und Musik mit Gefühlen gekoppelt sind. Sinneseindrücke, welche andere Speicherinhalte reproduzieren können, werden im Neuro-Linguistischen Programmieren Anker genannt. Sie entstehen durch einschneidende Erlebnisse, durch Wiederholungen – man denke an das Glöckchen des Pawlowschen Hundes – oder in dem sie gezielt von außen gesetzt werden.

Darst. 6: Funktionsweise eines Ankers



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte IV.1, Lizenzen für „Hand mit Glocke“ und „Hund mit Knochen“ erworben bei Panthermedia, München

⁴⁸ Moody Blues, Nights in White Satin. 1968

In der Arbeit mit Klienten werden im Regelfall ressourcenstarke Erinnerungen über kinästhetische Anker reproduktionsfähig und zugänglich gemacht.

Ein Beispiel für die Implementierung eines Ressourcen-Ankers:

„Der Klient wird gebeten sich an eine Situation zu erinnern, in der er sich als stark, geliebt, geachtet etc. erlebt hat. Er wird gebeten, sich ganz der Situation hinzugeben und sie in allen Kanälen zu erleben (VAKOG). Wenn seine Physiologie einen starken und klaren Ressourcenzustand erreicht hat, drückt der Trainer das Handgelenk des Probanden kurz und fest und verbindet so den erlebten „moment of excellence“ mit dem Anker „Druck auf das Handgelenk“. Es wird ein Separator gesetzt, um den Ressourcenzustand zu beenden und ins ‚Hier und Jetzt‘ zurückzukehren. Der Anker wird erneut bedient. Wenn sich die Ressourcenphysiologie zeigt, war das Ankern erfolgreich. Der Anker kann nun auch von dem Klienten selbst bedient werden und in schwierigen Situationen zur Stärkung genutzt werden.“⁴⁹

Selbstverständlich lassen sich Anker in jedem Referenzsystem plazieren. Etliche davon tragen wir bereits ungewollt mit uns herum. Wenn ich meine alte Schule betrete, überfallen mich sofort Beklemmungen – ein Raumanker für einen ressourcenschwachen Zustand. In der Timeline-Arbeit und in Chance-History-Formaten wird bevorzugt mit Bodenanken gearbeitet.

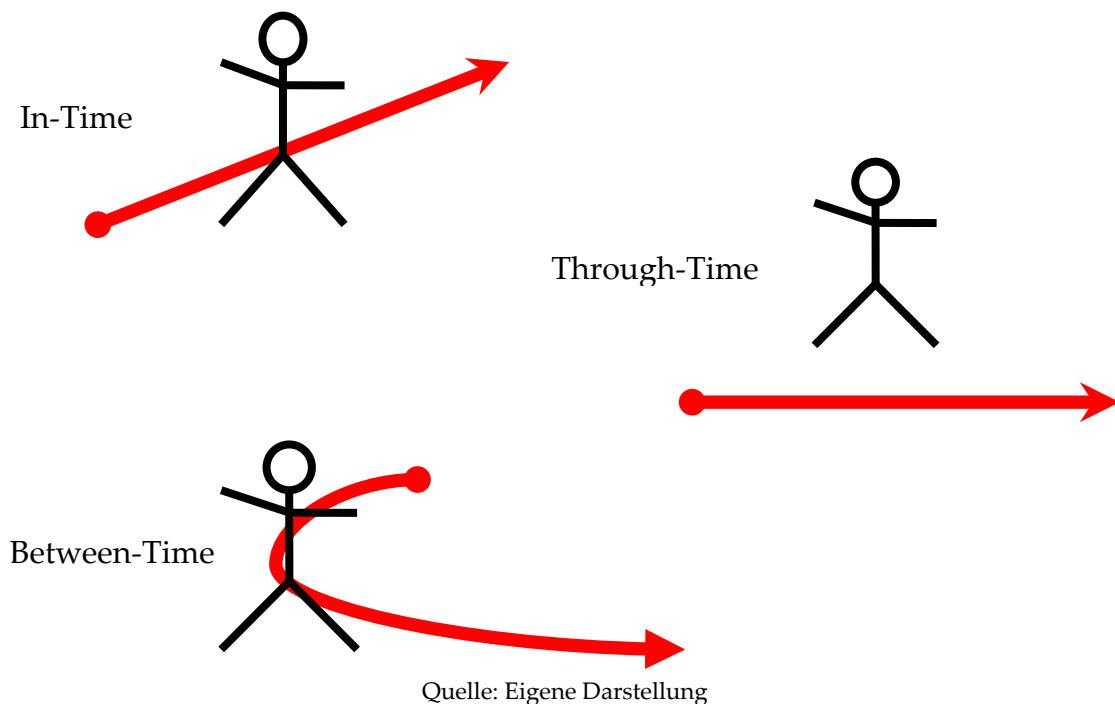
2.3.8 Time-Line-Arbeit

Die meisten Menschen verknüpfen ihre Vorstellung von Zeit mit einer Verortung im Raum. Dies wird auch im Sprachgebrauch deutlich: *Das schlimmste haben wir ja nun hinter uns, aber es liegt auch noch viel Arbeit vor uns, einiges können wir aber auch links liegen lassen.* Die Verortung im Raum ergibt eine wie auch immer geartete nicht unbedingt gerade Linie. Der Verlauf der Linie ist zwar durch die prägende Kultur determiniert, weist aber

⁴⁹ Hoischen, NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012, S. 31

gleichwohl individuelle Ausprägungen auf. Der Begriff „Time-Line“ im NLP bezeichnet zum einen die innere Repräsentanz von Zeit, zum anderen aber auch die Metapher der auf dem Boden ausgelegten und sichtbar gemachten Zeitlinie. Im Regelfall besitzen in Mitteleuropa enkulturierte Menschen eine Zeitlinie, auf welcher die Vergangenheit hinter ihnen und die Zukunft vor ihnen liegt. Steht der Proband in seiner Repräsentation auf seiner Zeitlinie, läuft sie also durch ihn hindurch, befindet er sich „In Time“; er muss sich umdrehen, um die Vergangenheit im Blick zu haben. Teile der Zeit liegen außerhalb seines permanenten Zugriffs. Für ihn ist das Hier-und-Jetzt, der Moment relevant. Steht der Proband außerhalb seiner Zeitlinie und kann sowohl Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gleichermaßen im Blick behalten, so ist er Trough-Time. Between-Time ist eine Mischform. Der Proband steht zwar auf seiner Zeitlinie, kann sie aber gleichwohl komplett betrachten.⁵⁰

Darst. 7: Verlauf unterschiedlicher Time-Lines



⁵⁰ Vgl. Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte XII.1.1

3 Supervision

Der Begriff Supervision selbst ist eine Wortneukonstruktion⁵¹ aus den lateinischen Begriffen *super* = *von oben her*⁵² und *videre*= *sehen, wahrnehmen*⁵³ und kann mit *von oben her wahrnehmen* gedeutet werden. Um die Frage beantworten zu können, ob NLP eine für die Supervision geeignete Technik darstellt, ist es erforderlich, ein Verständnis für das Grundsätzliche der Supervision zu entwickeln. Hierzu dient ein Rückblick in die Entwicklungsgeschichte sowie ein Einblick in die heutige Supervision.

3.1 Historie der Supervision

Nach einem Überblick über die Entstehungsgeschichte der Supervision werde ich den Fokus auf die Entwicklung der Supervision in Deutschland selbst richten.

3.1.1 Chronologische Entwicklung

Supervision hat eine mehrtausendjährige Vorgeschichte aufzuweisen, die sich nach Nando Belardi⁵⁴ in drei historische Etappen gliedern lässt:

1. In der Antike wird der so genannte Sokratische Dialog entwickelt. Erstmals werden Schülerfragen nicht direkt vom Lehrer beantwortet. Auf eine Frage wird mit einer Vertiefungsfrage reagiert, um den Schüler zu erweitertem Nachdenken und zur Reflektion anzuregen. Der Lehrer nimmt hier die Rolle eines Beobachters zweiter Ordnung ein.
2. Die im Mittelalter durch Gilden und Zünfte betriebene Qualitätskontrolle bezeichnet Belardi als erste berufliche Reflektion. Es werden Ausbildungsrichtlinien erlassen; Preise und Produkte unterliegen ebenfalls der Kontrolle. Zunftgerichte werden eingerichtet, die Einhaltung von Wettbewerbsvorschriften wird überwacht. Es besteht Konsens darüber, was sich in dem jeweiligen Beruf gehört (der Ethiknorm entspricht). Ein erster Kundenschutz für den Endverbraucher entsteht.

⁵¹ Das Verb *supervidere* ist Spätlatein und in klassischen Lexika unauffindbar.

⁵² Petschenig (Hrsg.), *Der kleine Stowasser*. 1971

⁵³ Petschenig (Hrsg.), *Der kleine Stowasser*. 1971

⁵⁴ Belardi, *Supervision*. 2009, S. 16ff

3. Anschließend etablieren sich die Kammern als Instrumente der Qualitätssicherung für Freiberufler. Ärztekonsilien dienen zum Beispiel der gemeinsamen Erkenntnisgewinnung. Die Kammern garantieren die Fachlichkeit ihrer Mitglieder. Fachliche aber auch moralische Verfehlungen führen zum Ausschluss.

Supervision im heutigen Sinne ist erst knapp über 100 Jahre alt. Der Grundbedeutung des lateinischen Ursprungs des Wortes entsprechend wird in der amerikanischen Sozialarbeit, dem Ursprung der Supervision, gegen Ende des 19. Jahrhunderts unter dem Begriff Supervisor zunächst eher ein Inspektor oder Oberaufseher als ein professioneller Berater im beruflichen Kontext verstanden. Den in den Charity Organization Societies (1878 im Staate New York gegründet) tätigen ehrenamtlichen Armenbesucherinnen, „welche den Bedürftigen *helfend und kontrollierend* zur Seite stehen“⁵⁵, werden hauptamtliche Agent Supervisors zugeordnet. Diese leiten die Ehrenamtlichen an, vermitteln Wissen und entwickeln Handlungsstrategien. Gleichzeitig begleiten sie ihrerseits kontrollierend die Arbeit im Feld. Administration und Edukation lauten hier die Kernaufgaben der „Supervision“. In Amerika wird Supervision zu einem wichtigen Bestandteil in der Ausbildung der Sozialarbeiter. Als erste Veröffentlichung zu diesem Thema gilt das von Jeffrey Richardson Brackett 1903 herausgegebene Werk „Supervision and education in charity“⁵⁶.

Im Rahmen der politisch begründeten Migrationswelle deutschsprachiger Psychoanalytiker und Sozialwissenschaftler ab 1933, welche in Amerika nicht ärztlich-psychotherapeutisch tätig werden durften und Nischenprofessionen suchten, wird das Instrumentarium der Supervision um die Psychoanalyse erweitert.

Lerntheoretische und soziologische Erkenntnisse finden in den Folgejahren ebenfalls Eingang in die amerikanische Supervisionscommunity.⁵⁷

Gleichwohl dominiert im angloamerikanischen Raum bis heute der administrative und kontrollierende Aspekt in der Supervision. Freiberuflich tätige Supervisoren sind hier äußerst selten zu finden.

⁵⁵ Belardi, Zur geschichtlichen Entwicklung;
in: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. 1994, S. 335

⁵⁶ Brackett, Supervision and education in charity. 1903

⁵⁷ Vgl. Belardi, Zur geschichtlichen Entwicklung;
in: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. 1994, S. 335f

3.1.2 Supervision in Deutschland

Supervision findet im deutschsprachigen Raum erstmalig 1920 an der sozialen Frauenschule in München und kurz darauf 1926 an der Wohlfahrtsschule in Jena im Rahmen der Ausbildung statt. Während der Zeit des Nationalsozialismus ist Supervision kein Thema. Erst nach Kriegsende beginnt eine erneute Annäherung an die Thematik – unter starkem Einfluss der zwischenzeitlich in Amerika gewonnenen Erkenntnisse.

Die ehemalige Stadtdirektorin und Leiterin des Wohlfahrtsamtes Köln, Hertha Kraus, welche 1933 emigriert war, beteiligt sich während ihrer späteren Deutschlandbesuche an der Ausbildung der Sozialarbeiter.

In Ihrem 1950 erschienenen Buch „Casework in USA“ stellt sie der deutschen Fachwelt eine Sammlung von Fachbeiträgen aus Amerika zur Verfügung. Den Ursprungsbegriff „Supervisor“ übersetzt sie hier mit „Praxislehrer“ und an anderer Stelle mit „Leitender Fürsorger.“⁵⁸ Im „Rundbrief Gilde Soziale Arbeit“ beschreibt Eduard Hapke 1952 schon einen Vorläufer der Fallanalyse.⁵⁹

Nach und nach findet mit der Re-Migration der einst ausgewanderten Wissenschaftler auch ein Re-Import psychoanalytischer und gruppendynamischer Methoden in die Sozialarbeit in Deutschland statt. Supervision wird dennoch zunächst noch primär in der Dyade zur Praxisanleitung genutzt.

Seit 1960 ist sie fester Bestandteil der Ausbildung der Sozialarbeiter an den Fachschulen. In den ab 1971 existierenden Fachhochschulen wird aus Praxisanleitung Supervision.

Supervisoren werden nun auch in Deutschland ausgebildet. Gleichwohl findet parallel ein Ausbildungstourismus in die Niederlande statt.

⁵⁸ Kraus, Casework in USA. 1950, S. 406, S. 424ff

⁵⁹ Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Quellen / Kapitel 2.1, *online im Internet*

Hierzu einige Daten⁶⁰:

- 1964** bietet der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. eine Weiterbildung in Praxisberatung und Supervision an.
- 1969** kreiert die Akademie für Jugendfragen in Münster eine Zusatzausbildung für Supervisoren.
- 1974** startet ein Diplom-Aufbaustudiengang "Supervisor für Soziale Berufe" an der Gesamthochschule Kassel.
- 1989** wird die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) als Fach- und Berufsverband gegründet und zertifiziert Ausbildungsgänge.
- 2000** konzipiert die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen (KathO NRW) einen postgradualen Masterstudiengang Supervision mit systemischem Schwerpunkt.

Nachdem sich die Supervision in den ersten Jahren in Deutschland eher mit dem Einzelnen beschäftigt hat, richtet sie sich im Nachgang zu den politischen Entwicklungen ab den 1970er Jahren vermehrt auf Gruppen und Teams. In den Folgejahren wird dem Zeitgeist entsprechend Soziale Arbeit und in diesem Zuge auch die Supervision zunehmend politisiert.

Ich erinnere mich gut an die während meines ersten Studiums⁶¹ im Kommilitonenkreis höchstengagiert geführten Diskussionen über die als bedenklich einzustufende systemstabilisierende Funktion von Sozialarbeit. Supervisoren als Hautevolee der Branche - zumindest kamen sie uns damals so vor - waren natürlich als Systemknechte besonders verdächtig.

Obwohl große Teile der Sozialbranche auch heute noch einen Generalverdacht gegen Organisationen und Institutionen hegen, gehört Organisationsberatung nun selbstverständlich zum Repertoire des kundenorientierten Supervisors.

⁶⁰ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Geschichtliches zur Supervision, *online im Internet*

⁶¹ Sozialarbeit, Katholische Fachhochschule NRW, Abteilung Paderborn 1980

Im Zeitalter schwindender finanzieller Ressourcen in den NPO⁶²s, die den Begehrlichkeiten einer Schwemme von Beratern jedweder Couleur ausgesetzt sind, hat die Supervision ihr Portfolio nun auch auf Profitorganisationen ausgerichtet. Der Markt passt sich auch im Fortbildungssektor an. Ausbildungslehrgänge, welche sowohl den Titel „Supervisor“ als auch den Titel „Coach“ verleihen, verwischen für den potentiellen Kunden die Grenzen zwischen den Beratungsformen. Die Universität Kassel - schon 1974 Vorreiter als erster Anbieter einer akademischen Supervisorenausbildung - hat mit dem von der DGSv zertifizierten „Masterstudiengang Supervision, Coaching, Organisationsberatung“ auch hier die Nase vorn. Die DGSv erweitert ihren Aufgabenbereich nun auch auf das Coaching und schreibt in ihren Aufgabenkatalog: „Sie [die DGSv- Anm. d. Verf.] verantwortet [neben einer Strichaufzählung von anderen Aufgaben - Anm. d. Verf.] die Qualitätsentwicklung von Supervision und Coaching;...“⁶³

Die coachingnahen Verbände revanchieren sich. Der Deutsche Verein für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) zertifiziert den NLPt⁶⁴-Supervisor.⁶⁵

Quo vadis, Supervision?

3.2 Supervision heute

Um die Einsatzmöglichkeiten von Techniken des Neuro-Linguistischen Programmierens in der Supervision zu untersuchen, erscheint es sinnvoll, sich mit dem Verlauf einer Supervision zu beschäftigen. Dieser wird maßgeblich durch die jeweiligen Beteiligten, den gewählten Supervisionstyp, das Setting und den Prozess selbst bestimmt. Daher unterziehe ich diese Komponenten auf den nächsten Seiten einer genaueren Betrachtung.

⁶² NPO = Non-Profit-Organization

⁶³ Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Die DGSv, *online im Internet*

⁶⁴ NLPt steht für NLP Psychotherapie.

⁶⁵ Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V., NLPt-Supervisor

3.2.1 Beteiligte

Im Metaberatungssystem Supervision⁶⁶ finden sich aus systemischer Sicht das *Klientensystem*, das *Beratersystem* (Sozialarbeiter, Therapeuten etc., teilweise als Team arbeitend), das *Beratungssystem* als Zusammenschluss des Klienten- und des Beratersystems, das *Supervisorensystem* und letztendlich das *Supervisionssystem* als Zusammenschluss von Berater- und Supervisorensystem und als Beobachtungssystem zweiter Ordnung.⁶⁷ Dies Potpourri ist noch durch das Problemsystem und das Lösungssystem⁶⁸ zu ergänzen.

Im Rahmen dieser Arbeit werde ich mich mit der Betrachtung von Kunden und Supervisoren begnügen.

3.2.1.1 Kunden

Der Empfänger der Dienstleistung Supervision ist nicht automatisch auch der Auftraggeber und Rechnungsempfänger. Um der Struktur der „Kundschaft“ gerecht zu werden, werde ich im weiteren Verlauf den Begriff „Kunde“ durch die Benennungen „Supervisand“ und „Auftraggeber“ ersetzen.

Selbstverständlich sind diese beiden Rollen bisweilen auch in einer Person vereint. Einzelpersonen nehmen Supervision häufig bei Karriereplanungen, Arbeitgeber- oder Jobwechseln und anderen besonderen beruflichen Anforderungen in Anspruch. Teamlose Einzelkämpfer oder Führungskräfte nutzen diese Beratungsform auch gern ohne besonderen Anlass, um ihr berufliches Handeln zu reflektieren und ethisch belastende Dilemmata zu hinterfragen.

Besteht nicht eine derartige direkte Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand sondern tritt ein weiterer Beteiligter als Auftraggeber hinzu, so wird von einem Dreiecksvertrag gesprochen.

⁶⁶ Vgl. Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Darstellung / Kapitel 4.4, *online im Internet*

⁶⁷ Vgl. Ritscher, Systemisch-psychodramatische Supervision in der psycho-sozialen Arbeit. 1996, S. 17 ff.

⁶⁸ Vgl. Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 2007, S. 35-38

Diese Kontraktform erfordert zwischen allen Beteiligten eine genaue Abklärung der Rahmenbedingungen sowie der Verschwiegenheit des Supervisors auch gegenüber dem Auftraggeber. Der Supervisor muss seine Rolle hier sehr deutlich machen und auf das Spannungsfeld zwischen offenen und verdeckten Aufträgen, seiner Verschwiegenheit und der Berufsethik achten. Auftraggeber, welche nicht gleichzeitig auch Supervisandenstatus haben, sind im Regelfall Institutionen, welche einzelne Mitarbeiter oder Teams supervidieren lassen.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig:

- Leistungsoptimierung Einzelner
- Psychohygiene
- Prozessoptimierung
- Verbesserung der Teamkultur
- Klärungen von Beziehungs- und/oder Handlungsebenen
- Fallbesprechung etc.

Supervision fördert also die Entwicklung des Einzelnen, einer Gruppe oder eines Teams und damit letztendlich auch die Weiterentwicklung einer auftraggebenden Institution. Neben diesem der Fort- und Weiterbildung sowie der Prophylaxe dienenden Zweck der Beratungsleistung Supervision wird selbige in Zeiten schwindender finanzieller Ressourcen zunehmend auch erst eingesetzt, wenn massivste Probleme bereits aufgetreten sind. Vom Beratungsprofi wird dann im Regelfall ein schnellwirksames Troubleshooting erwartet.

Weiterhin ist die Teilnahme an Supervision während einiger Ausbildungen zwingend vorgeschrieben. Über die Wirksamkeit „verordneter“ Supervision wird heftig diskutiert.

3.2.1.2 Supervisoren

Der Supervisor - meist als Einzelkämpfer, seltener in einem Supervisorenteam tätig - betreibt seine Tätigkeit häufig berufsbegleitend. Erst in den letzten Jahren drängen vermehrt freiberuflich tätige Berater auf den engen Markt.

Da die Berufsbezeichnung „Supervisor“ nicht geschützt ist, buhlen etliche kaum oder zumindest schlecht ausgebildete Anbieter der doch eigentlich hochprofessionellen Beratungsdienstleistung „Supervision“ um die Gunst des Kunden. Wie bereits an anderer Stelle deutlich gemacht, hilft hier eine Zertifizierung des Anbieters durch einen Verband⁶⁹ dem potentiellen Auftraggeber, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Als Supervisoren betrachte ich in dieser Arbeit Berater, welche ihre Ausbildung an einem verbandszertifizierten Institut erfolgreich abgeschlossen haben.

Auch verbandszertifizierte Ausbildungen unterscheiden sich. Supervisoren bezeichnen die Wurzeln ihrer Supervisionskonzepte als gruppendynamisch, integrativ⁷⁰, neuro-linguistisch, organisationssoziologisch, psychoanalytisch, systemisch, transaktionsanalytisch, auf der Themenzentrierten Interaktion (TZI) fußend oder auf der Humanistischen Psychologie basierend. Mehrfachnennungen sind üblich.

Die Fachrichtung des Supervisors spielt eine erhebliche Rolle für den Supervisionsprozess, für seinen Umgang mit dem Kunden und nicht zuletzt für die Wahl der von ihm eingesetzten Supervisionstools.

In den letzten Jahren zeichnet sich eine starke Ausrichtung zur systemischen Supervision ab.

⁶⁹ Im öffentlichen Dienst, an Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten ist eine Zertifizierung durch die DGSv im Regelfall Voraussetzung, um einen Auftrag zu generieren.

⁷⁰ Nach Anbieterangabe basierend auf Erkenntnissen der Philosophie, Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie, Organisationswissenschaften etc.

Vgl. Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit - Fritz Perls Institut, Supervision und Organisationsentwicklung im Integrativen Verfahren - EAG FPI, *online im Internet*

3.2.2 Typen von Supervision

Grundsätzlich lassen sich heute vier Grundtypen von Supervision unterscheiden: Administrative Supervision ist die Ursprungsform der Supervision im angloamerikanischen Bereich. Ausbildungssupervision ist aus der Praxisanleitung entstanden. Supervision in Organisationsentwicklungsprozessen eröffnet ein neues Beschäftigungsfeld für Supervisoren. Berufsbegleitende Supervision kann die Schwerpunkte klientenbezogen, kooperationsbezogen und rollenbezogen setzen.

Kornelia Rappe-Giesecke hat hierzu eine ausgezeichnete Übersicht entwickelt:

Darst. 8: Typen von Supervision

Administrative Supervision	Ausbildungs-Supervision educational supervision	Supervision in OE-Prozessen clinical supervision	Berufsbegleitende Supervision clinical supervision
-----------------------------------	--	---	---

Ziele

<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Arbeit • Fachliche Begleitung • Personalführung • Personalentwicklung 	Erlernen einer bestimmten Methode oder Profession	Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen	Klientenbezogen <ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz erhöhen • Professionelle Identität entwickeln • Kontrolle der Arbeit 	Kooperationsbezogen <ul style="list-style-type: none"> • Effektivierung der Kooperation • Arbeitszufriedenheit schaffen • Aufgaben- und Klientenbezogenheit stärken • Identität entwickeln 	Rollenbezogen <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben klären • Rollengestaltung • Rolle -Person - Organisation in Einklang bringen • Karriereplanung
--	---	--	---	---	---

Settings

Teil der Personalführung	Teil eines übergreifenden Ausbildungssystems	In OE-Prozess Eingegliederte Form von Fortbildungssupervision	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppensupervision • Balintgruppe • Einzelsupervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamsupervision • Projektsupervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelsupervision • Coaching • Leitungsberatung
--------------------------	--	---	---	---	---

Qualifikation

Fachlicher Vorgesetzter (der Chef als Coach) mit Qualifikation im Mitarbeitergespräch und beruflicher Beratung	„Meisterin oder Meister“ der Methode oder Profession	Supervisorin oder Supervisor mit Kenntnissen in Organisationsberatung	Erfahrene Angehörige einer Profession, die Supervision oder Balint-Gruppenarbeit gelernt haben	In Institutionsanalyse ausgebildete SupervisorInnen	In Institutions- und Rollenanalyse ausgebildete SupervisorInnen
--	--	---	--	---	---

Quelle: Rappe-Giesecke, Die Konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren, Supervision (2) (2002), S. 59.
Vgl. auch: Rappe-Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams. 2003, S.5

3.2.3 Settings

Supervision kann durch einen externen Supervisor erfolgen, größere Institutionen besitzen allerdings häufig eigene (interne) Supervisoren. Ein interner Supervisor zeichnet sich im Regelfall zwar durch mehr Feldkompetenz aus, besitzt aber häufig nicht das uneingeschränkte Vertrauen seiner Supervisanden. Ein externer Supervisor dagegen ist nicht in die Organisation verstrickt, sein Blick ist unvorbelastet. Je nach Anlass und Auftraggeber der Supervision wird in unterschiedlichen Settings gearbeitet. Es wird zwischen Einzelsupervision und Mehrpersonensettings wie Teamsupervision und Gruppensupervision unterschieden. Für alle Formen ist es notwendig, Anzahl, Dauer, Häufigkeit sowie den Ort der Dienstleistung einvernehmlich festzulegen. Im Laufe der jeweiligen Prozesse kann dies natürlich jederzeit nachverhandelt werden, wenn sich die alten Vereinbarungen als nicht mehr prozessförderlich erweisen sollten.

3.2.3.1 Einzelsupervision

Als Einzelsupervision wird die dyadische Form der Supervision bezeichnet. In vielen Fällen ist nicht eine Institution Auftraggeber und Rechnungsempfänger dieser Beratungsleistung sondern der Supervisand selbst, der häufig bewusst einen externen Supervisor wählt, ohne dass Kollegen oder Vorgesetzte informiert werden. Die gezielt gewählte Anonymität bietet hier einen geschützten Rahmen für die Selbstexploration.

Im Fokus des Beratungsgeschehens steht die Person des Supervisanden mit ihren Handlungsstrukturen. Da es keine Abhängigkeiten, ungeklärten Machtverhältnisse und diffusen Seilschaftsvermutungen gibt, wie sie zum Beispiel bei Teamsupervisionen üblich sind, öffnet der Supervisand sich relativ leicht. Ein Sich-Öffnen einem externen und zur Verschwiegenheit verpflichteten Berater gegenüber birgt auch nicht die Gefahr der Blamage oder des Gesichtsverlustes.

Das Setting der Einzelsupervision bietet sich zur „Bearbeitung der unbewußten Verworfenheit von biografischer und beruflicher Rolle, wie sie sich in den Beziehungen zur Institution und ihrer Subsysteme und zu den Klienten manifestiert“⁷¹ an. Auch zur Burnoutprophylaxe, bei Mobbing und zum Rollencoaching für Führungskräfte sowie bei Wechsel der Hierarchieebene erscheint eine dyadische Beratung am sinnvollsten. Rollencoaching für Führungskräfte gehört ebenfalls nicht in die Mehrpersonensettings sondern bedarf der Einzelsupervision zum einen, um den Status der Leitungskraft nicht zu gefährden, zum anderen aber auch, um der Führungskraft Gelegenheit zu geben, über hierarchieebengebundenes Wissen und Personalangelegenheiten vertraulich sprechen zu können.

Gerade durch ihre Nähe zum Klienten und die Exklusivität der Beziehung birgt Einzelsupervision aber auch die Gefahr in sich, in Psychotherapie abzugleiten.

Als nachteilig erweist sich ebenfalls, dass alle im System liegenden Problematiken nur aus der sicherlich einseitigen Perspektive des Supervisanden geschildert werden; die in Team- und Gruppensupervision so hilfreichen verschiedenen Blickwinkel aller am Beratungsprozess Beteiligten entfallen. Zwar lassen sich durch den Einsatz supervisorischer Methoden wie Organisationsaufstellungen und zirkuläres Fragen auch abwesende Personen ins Beratungsgeschehen einbinden, gleichwohl stehen jedoch letztendlich nur die Wahrnehmung und das Weltbild des Supervisanden zur Verfügung. Auch die dyadische Beziehung zwischen dem Supervisanden und dem Supervisor bleibt in sich geschlossen und entzieht sich einer möglicherweise hilfreichen Fremdbeobachtung.

Settingsbedingt ist die Wirkung einer Einzelsupervision auf die Gesamtheit der Organisation natürlich recht gering, es sei denn, es wird eine Schlüsselfigur supervidiert. Blickwinkel- und Verhaltensänderungen können dann signifikante Auswirkungen auf das Organisationsgeschehen haben.

⁷¹ Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. 1994, S. 92

3.2.3.2 Mehrpersonensettings

Neben allen auch in der Einzelsupervision zu fordernden supervisorischen Fähigkeiten muss der Berater in Mehrpersonensettings zusätzlich Kenntnisse über gruppensdynamische Prozesse besitzen⁷².

Für die Supervision erscheinen mir die Phasenmodelle der Gruppenentwicklung und das JoHari-Fenster⁷³ besonders wichtig zu sein.

Zunächst zu Phasenmodellen:

Auch Supervisionsgruppen entwickeln sich in Gruppenphasen, wobei der Verlauf der Phasen nicht chronologisch aufeinander aufbauend vonstatten gehen muss, sondern die Gruppe stets auf eine niedrigere Stufe zurückfallen kann. Generell gilt, dass jede der einzelnen Phasen wichtig ist und ihr Raum gegeben werden muss.

„Keine Phase der Gruppenentwicklung ist schlecht. Jede von ihnen bringt uns voran auf dem Weg zur Produktivität.“⁷⁴

Ein Grundmodell der Gruppenentwicklung hat Tuckman⁷⁵ 1965 in der amerikanischen Zeitschrift „Psychological Bulletin“ vorgestellt. Diese 16-seitige Veröffentlichung bildet auch heute noch eine wichtige Basis der Gruppentheorie. Tuckman beschreibt die Entwicklung einer Gruppe in vier Phasen, die ich gern in meine Betrachtungen übernehme.

Forming

Die Phase des „Formings“ steht idealtypisch am Anfang des Gruppenbildungsprozesses. Das Gruppenmitglied hat hohe Erwartungen an die Gruppe, Wunschvorstellungen seine eigene Rolle betreffend und diffuse Ängste. Regeln und Grenzen werden vorsichtig getestet. Diese Phase ist von hohem Engagement und mäßiger Leistung geprägt.

⁷² Vgl. Belardi, Supervision. 2009, S. 87ff

⁷³ Luft, Einführung in die Gruppendynamik. 1974, S. 22ff

⁷⁴ Blanchard/Carew/Parisi-Carew, Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. 2002, S.49

⁷⁵ Tuckman, Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin 63 (1965), *online im Internet*

Storming

Das einzelne und stark ICH-orientierte Gruppenmitglied wird durch die Konfrontation seiner hohen Erwartungen mit der Realität der Gruppe desillusioniert. Es wird um Ränge und eventuell mit dem Supervisor gekämpft. Es entstehen Untergruppierungen und Polaritäten. Der Einzelne kann sich als inkompetent erleben oder das Ziel der Supervision nun als unerreichbar einschätzen. Das Engagement ist mäßig, die Leistung schwach.

Norming

In der Phase des Normings tritt Ruhe und Ordnung ein. Die Diskrepanz zwischen Erwartungen und den realen Möglichkeiten wird überbrückt. Es entsteht ein von Vertrauen und Kongruenz geprägtes Gruppenklima. Die ICH-Orientierung mutiert langsam zur WIR-Orientierung. Die separatistischen und defätistischen Unterminierungsversuche werden eingestellt. Motivation und Leistung steigen kontinuierlich. Es entwickelt sich möglicherweise eine Teamsprache.⁷⁶

Performing

Es hat sich ein WIR-Gefühl entwickelt. Führungsrollen werden abwechselnd eingenommen. Der Einzelne ist stolz auf seine Teammitgliedschaft. Sowohl Engagement und als Leistung erreichen ihren Höchststand.

Auf Tuckman aufbauende Publikationen erweitern sein Vier-Phasen-Modell häufig um eine fünfte Phase, in der eine (Zwischen-) Bilanz gezogen wird. Stahl bezeichnet diese Phase als Re-Forming⁷⁷. In der Supervision geht es neben einem Bilanzziehen aber auch immer um eine Verabschiedung – jede Serie von Supervisionssitzungen ist irgendwann zu Ende.

Die fünfte Phase der Gruppenentwicklung in der Beratung ist also neben der Bilanzierung auch dem Abschied und der Trauer gewidmet⁷⁸. Robbins spricht hier von Adjourning⁷⁹.

⁷⁶ Vgl. Blanchard/Carew/Parisi-Carew, Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. 2002, S. 62

⁷⁷ Stahl, Dynamik in Gruppen. 2002, S. 169

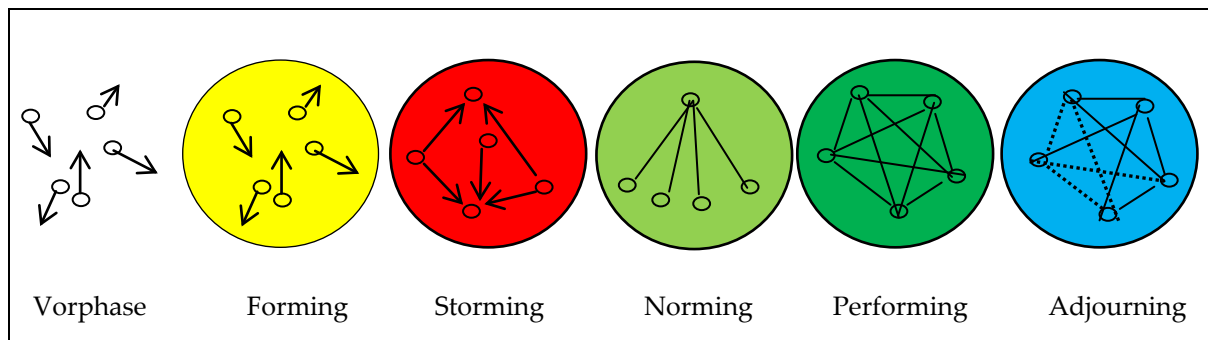
⁷⁸ Vgl. Ziemons, Lernen an Krisen in der Erwachsenenbildung. 2003, S. 80ff.

⁷⁹ Vgl. Robbins, Organisation der Unternehmung. 2001, S. 268

Adjourning

Gerade in der Supervision ist der Bestand der Supervisionsgruppe auch zeitlich determiniert. In dieser Phase löst sich die Gruppe auf, mit Trauer ist zu rechnen. Ihr ist Raum zu geben und mitunter bedarf sie auch einer stützenden Begleitung.

Darst. 9: Phasen der Gruppenentwicklung



Quelle: Robbins, Organisation der Unternehmung, 9. Auflage. München, 2001. S. 268

Blanchard, der sich nicht aus der Sicht des Supervisors sondern aus der des Managers der Thematik der Teamentwicklung nähert, beschäftigt sich mit den ersten vier Phasen und ordnet jeder dieser Phasen ein in seinen Augen adäquates und somit auch erfolgsversprechendes Führungsverhalten zu⁸⁰.

Darst. 10: Phasen- bzw. entwicklungsstadienbedingtes Verhalten von Führungskräften

Gruppenphase nach Tuckman	Gruppenentwicklungsstadien nach Blanchard	Adäquates Verhalten des Leiters nach Blanchard
Forming	S1-Orientierung	Dirigieren - stark dirigierend / wenig sekundierend
Storming	S2-Frustration	Trainieren - stark dirigierend / stark sekundierend
Norming	S3-Beschluss	Sekundieren - stark sekundierend / wenig dirigierend
Performing	S4-Produktion	Delegieren - wenig sekundierend / wenig dirigierend

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:

Blanchard, Kenneth H.: Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. 2002., S. 68

Vgl. Tuckman, Bruce W.: Developmental sequence in small groups, in: Psychological Bulletin 63 (6) (1965), S. 384 ff

Obwohl ein Supervisor keine hierarchische Führungsposition einnimmt, halte ich die Kenntnis dieses situationsbedingten Führungsmodells für unabdingbar.

⁸⁰ Vgl. Blanchard/Carew/Parisi-Carew, Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. 2002, S. 68

Krapohl⁸¹ weist zur Sensibilisierung des Supervisors auf die den einzelnen Entwicklungsphasen innewohnenden Gefahren hin:

Darst. 11: Entwicklungsphasen und Gefahren

Phase	Gefahren
Forming	Überforderung durch einen zu engen Spielraum zwischen Distanz und Nähe, Angst bei zu viel Nähe oder zu viel Distanz
Storming	Projektion eigener Aggressionen auf einen Sündenbock Probleme mit Rebellion und Autonomie Normative Krise, Schutz und Stützung
Norming	Zielverlust auf Sach- bzw. Inhaltsebene durch: Euphorische Überreaktion - Scheinharmonie - Idealisierung - Konfliktvermeidung - Realitätsflucht Depression als Übertreibung der Beziehungsklärung ,Gruppendynamisierung' und ',Problemsucht' - Dramatisierung - Problemüberbewertung
Performing	
Adjourning	Regression in früheres Gruppenverhalten Leugnen des Abschiedes Verdrängung des notwendigen Gruppenabschiedes Entwicklung von Pseudonotwendigkeiten zum Gruppenerhalt Trauer über den drohenden Verlust

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:
Krapohl, Lothar: Erwachsenenbildung. Spontaneität u. Planung. 1987, S. 107 ff.

Das zweite Modell in der Gruppendynamik, welches ich für unverzichtbar halte, ist das sogenannte JoHari-Window⁸², das 1955 von den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde. Eine Kombination ihrer beiden Vornamen war namensgebend für das Modell.

Im JoHari-Fenster werden Persönlichkeits- und Handlungsmerkmale einer Person danach strukturiert, was dem „Selbst“ und den „Anderen“ bekannt ist. Es ergeben sich vier Kategorien:

⁸¹ Krapohl, Erwachsenenbildung. 1987, S. 107ff.

⁸² Luft, Einführung in die Gruppendynamik. 1974, S. 22ff

Zur **Kategorie A** gehört alles, was sowohl dem „Selbst“ als auch den „Anderen“ bekannt und somit öffentlich ist. Diese Kategorie wird auch als Feld des freien Handelns bezeichnet, da der Einzelne hier offen agiert.

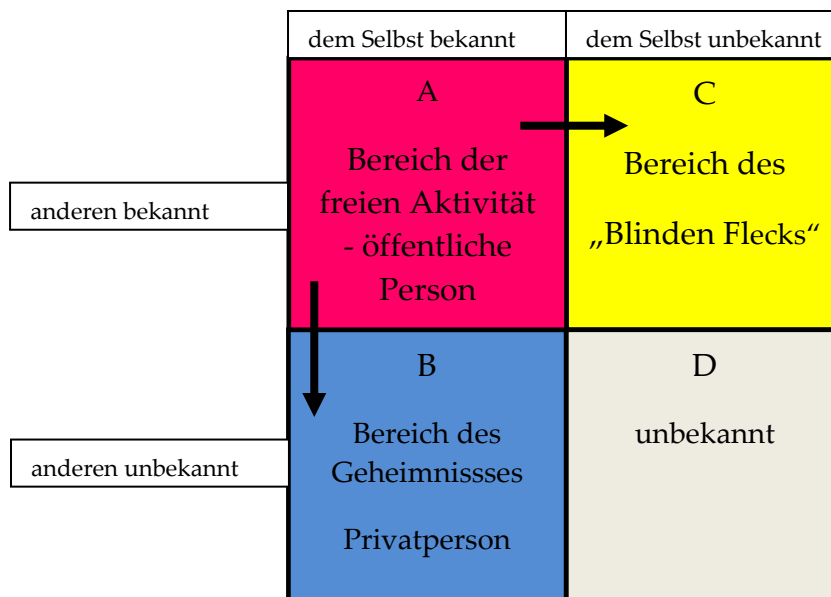
Kategorie B ist der Bereich der privaten Person und somit des Geheimnisses. Er beinhaltet alles, was das „Selbst“ über sich selbst weiß, aber den „Anderen“ - aus welchen Überlegungen heraus auch immer - nicht preisgeben will. Es werden mitunter erhebliche Energien eingesetzt, um diesen Bereich zu schützen.

Kategorie C stellt den sogenannten „Blinden Fleck“ dar. Sein Inhalt ist dem „Selbst“ nicht bekannt, wohl aber den „Anderen“. Es besteht somit ein bisweilen erhebliches Delta zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Der Inhalt der **Kategorie D** ist weder dem „Selbst“ noch den „Anderen“ bekannt und auch nicht unmittelbar zugänglich. Gleichwohl sind die hier gelagerten Persönlichkeitsmerkmale, Motivationen und Aktivitäten sowohl in der Beziehung zu den „Anderen“ als auch im „Selbst“ wirksam.

Das JoHari-Fenster wird in der grafischen Darstellung besonders deutlich. Je nach interpretierendem Autor werden die Felder in der Literatur unterschiedlich beschriftet.

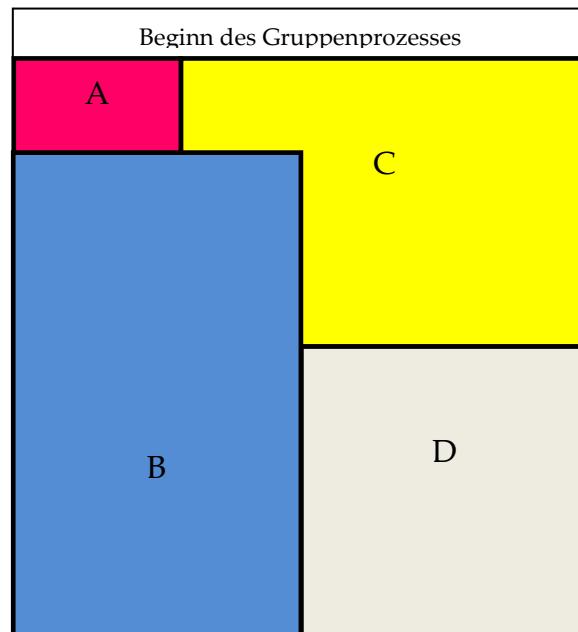
Darst. 12: JoHari-Fenster



Quelle: Vgl. Antons, Praxis der Gruppendynamik. 2000, S.111f.
Vgl. Luft, Einführung in die Gruppendynamik. 1974, S.22ff

Zu Beginn eines gruppendynamischen Prozesses ist der „öffentliche Bereich A“ eher klein, das „Geheimnis B“, der „Blinde Fleck C“ sowie das „Unbekannte D“ ungleich größer.

Darst. 13: JoHari-Fenster zu Beginn des Gruppenprozesses



Quelle: Vgl. Antons, Praxis der Gruppendynamik. 2000, S.111 f.

Da das Schützen des „Geheimnisses“ viel Energie erfordert, ist eine Verkleinerung dieses Bereiches wünschenswert; gleichzeitig ist das Offenmachen von Geheimnissen vertrauensbildend in der Gruppe. Bei vorhandenem gegenseitigen Vertrauen verringert sich der „Blinde Fleck“ durch Feedback.

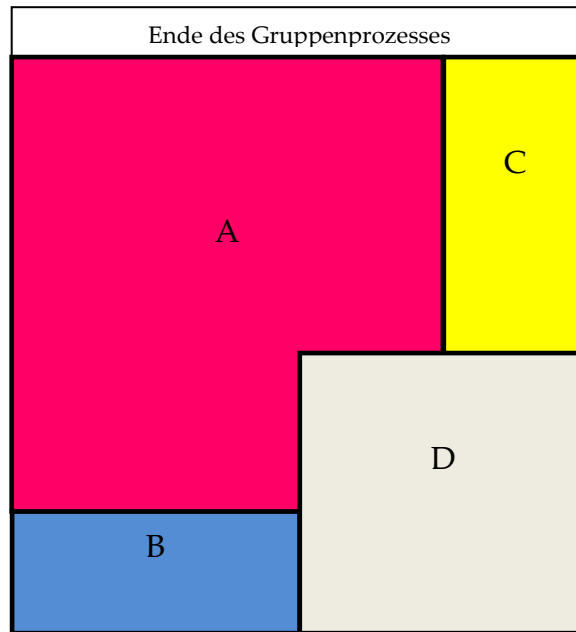
Es gilt also:

„In jeder lernfähigen Gruppe wird sich beim Einzelnen das Feld A auf Kosten des Feldes B (durch Selbstöffnung) sowie des Feldes C (durch Rückmeldungen anderer) vergrößern. Das Feld D bleibt weitgehend unverändert.“⁸³

⁸³ Belardi, Supervision. 2009, S. 90

Am Ende eines gelungenen Gruppenprozesses sollte das JoHari-Fenster einzelner Teilnehmer in etwa wie folgt aussehen:

Darst.14: Idealtypisches JoHari-Fenster bei Beendigung des Gruppenprozesses



Quelle: Vgl. Antons, Praxis der Gruppendynamik. 2000, S.111

Nach Nando Belardi⁸⁴ definiert Gruppensupervision sich als Arbeit mit einer mono-professionellen oder multiprofessionellen „stranger group“.

Zwei Sonderformen dieses Settings sind noch zu nennen:

In *Balintgruppen* findet eine vertiefte Fallarbeit unter psychoanalytischem Fokus statt. Die Organisationen und Institutionen sind nicht Thema in diesem Setting.

Die *Kollegiale Beratung* - auch als *Kollegiale Supervision*, *Intervisionsgruppe*, *Peergruppensupervision* oder *Kollegensupervision* bezeichnet – verzichtet ganz auf einen gruppenfremden Supervisor. Hier treffen sich berufserfahrene Fachleute, um gemeinsam zu reflektieren.

⁸⁴ Vgl. Belardi, Supervision. 2009, S. 106

3.2.3.2.1 Gruppensupervision

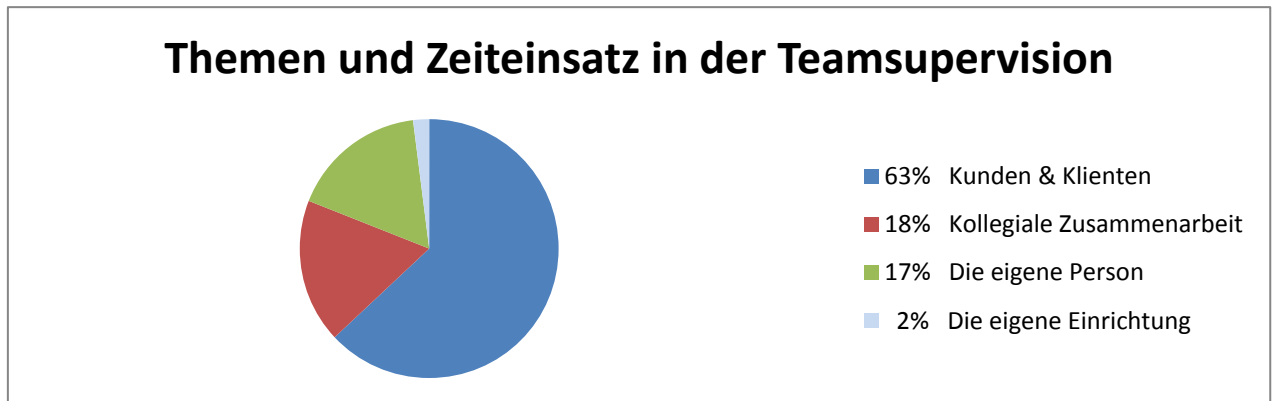
Im Rahmen einer Gruppensupervision treffen sich idealtypisch Vertreter der gleichen beruflichen Profession, welche über gleichwertige berufliche Qualifikationen und Erfahrung verfügen, eine ähnliche Position in der jeweiligen Organisationshierarchie einnehmen und sich mit der gleichen Klientel beschäftigen. Wichtig ist, dass die Gruppenmitglieder in unterschiedlichen Organisationen beheimatet sind, und dass keinerlei Abhängigkeiten untereinander bestehen.⁸⁵ Ein Beispiel: Es treffen sich fünf Wohnbereichsleitungen aus fünf verschiedenen Altenheimen unter jeweils anderer Trägerschaft. Ziel dieser Supervisionsform ist es, eigenes berufliches Handeln sowie eigene Stärken, Schwächen und Grenzen im Umgang mit der Klientel im Gruppenrahmen zu reflektieren, so eine berufliche Selbsterfahrung machen zu können, eventuell das eigene Verhalten zu modifizieren und letztendlich die persönliche Arbeitszufriedenheit zu optimieren. Neben der Beziehung Berater–Klient steht aber auch immer der jeweilige institutionelle Rahmen bzw. die Organisation selbst mit im Fokus der gemeinsamen Betrachtungen. Ein feldkompetenter Supervisor mag hier von zusätzlichem Nutzen sein. Je weniger idealtypisch die Gruppe ist, desto stärker ist der gruppenspezifische Aspekt zu berücksichtigen.

⁸⁵ Vgl. Rappe-Giesecke, Gruppensupervision und Balintgruppenarbeit,
in: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. 1994, S. 76f

3.2.3.2.2 Teamsupervision

Belardi ist der Auffassung, dass Supervision heute hauptsächlich in dem Setting Teamsupervision stattfindet.⁸⁶ Dabei wird die Ressource „Zeit“ im Supervisionsprozess wie folgt genutzt:

Darst. 15: Themen und Zeiteinsatz in der Teamsupervision



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kühl /Pastäniger-Behnken, Supervision in Thüringen (1) - eine erste Bestandsaufnahme im Bereich der Sozialen Arbeit, 1999, S. 87 in: Kühl (Hrsg.), Supervision und das Ende der Wende. 1999, S. 81-92 zitiert nach Belardi, Supervision. 2009. S. 109

Anders als die Gruppensupervision arbeitet die Teamsupervision nicht mit „stranger groups“ sondern mit „family groups“. Das Team ist möglicherweise multiprofessionell und interdisziplinär organisiert. Seine Mitglieder gehören der gleichen Organisationsstruktur an, arbeiten im Regelfall miteinander und leben mehr oder weniger eine Teamkultur. Mitunter sind sie auch für den gleichen Klienten zuständig. Es bestehen Abhängigkeiten und im ungünstigsten Falle sogar hierarchische Unterstellungen. Zusätzlich zu den bereits aus der Gruppensupervision bekannten Thematiken wird in der Teamsupervision auch über die kollegiale Zusammenarbeit reflektiert. Je nach Stadium des Gruppenentwicklungsprozesses kann gerade die Beschäftigung mit dem Team selbst und seinen gruppendynamischen Prozessen einen erheblichen Anteil der zur Verfügung stehenden Zeit beanspruchen.

⁸⁶ Belardi, Supervision. 2009, S. 108

Seit den 1980er Jahren wird diskutiert, ob Teamsupervision als eigenständige Supervisionsform anzusehen sei, oder ob sie eine Sonderform entweder der Gruppensupervision oder der Organisationsberatung sei⁸⁷. 1994 teilen Kersting und Krapohl „Teamsupervision in eine fallbezogene, eine gruppensystemisch-selbsterfahrungsbezogene und eine institutionsbezogene Form“⁸⁸ ein. Teamsupervision zeigt auch hier wieder einen fließenden Übergang zur Organisationsberatung und hat somit den Supervisoren ein neues Marktsegment eröffnet.

3.2.4 Prozessmodelle der Supervision

Supervision lässt sich mit Hilfe von Prozessmodellen darstellen, von denen in der Literatur etliche verschiedene, ähnliche und adaptierte zu finden sind. Sie dienen letztlich auch der Orientierung des Supervisors und beeinflussen sein Handeln. Prozessmodelle werden im Regelfall anhand von Mehrpersonensettings geschildert, sind aber mit minimalen Modifikationen selbstverständlich auch im Setting der Einzelsupervision anwendbar und hilfreich.

Einige dieser Modelle möchte ich hier kurz anschnitten:

Bereits 1975 untergliedert Heinz J. Kersting⁸⁹ den Supervisionsprozess in fünf Phasen, welche den Gruppenentwicklungsphasen nach Tuckman mit der Erweiterung nach Robbins sehr ähneln.⁹⁰

- „1. Voranschluß - Orientierung
2. Machtkampf und Kontrolle
3. Vertrautheit - Intimität
4. Differenzierung
5. Trennung und Ablösung“⁹¹

⁸⁷ Berker/Jansen, "Familienbetrieb" - Zum Konzept der Teamsupervision, in: Supervision, Sonderheft 1990, 1990, S. 82-84

⁸⁸ Kersting/Krapohl, Teamsupervision, 1994, in: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2, S. 96

⁸⁹ Kersting, Kommunikationssystem Gruppensupervision, 1975, S. 79

⁹⁰ Vgl. Kapitel 3.2.3.2 dieser Arbeit. Gleichwohl sind die Phasen der Prozessmodelle nicht mit den dort behandelten Phasen der Gruppenentwicklung zu verwechseln.

Jede Supervisionsgruppe ist immer auch Gruppe im gruppendynamischen Sinn!

Rolf Huschke-Rhein entwickelt 1998 ein Strukturmodell für die systemische Supervision von Lehrkräften, welche sich allerdings in der Hauptsache mit der Fallarbeit beschäftigt⁹². Er findet im Anschluss an eine der Nach- und Vorbereitung der Treffen sowie der allgemeinen Organisation gewidmeten Phase „0“ noch zehn weitere.⁹³ Nach der *Falldarstellung (Phase 1)* wird der Falleinbringer durch Moderator und Team einem *Interview (Phase 2)* unterzogen und erhält *Gruppenfeedback (Phase 3)*. Es folgt eine Spielphase, welche einen *Perspektivenwechsel (Phase 4)* ermöglicht. Im nächsten Schritt lautet der Auftrag an alle: *Hypothesen (er-)finden (Phase 5)*. Huschke-Rhein schlägt vor, nicht problemorientiert sondern lösungsorientiert aus den Hypothesen *Lösungsideen (Phase 6)* zu entwickeln. Der Falleinbringer nimmt nun im *Lösungsfeedback (Phase 7)* Stellung sowohl zu Hypothesen als auch zu Lösungsideen. Die bisherigen Ergebnisse werden durch Gruppe und Supervisor einer *Strukturierung/Systematisierung (Phase 8)* unterworfen. In der Phase der *Planung der Schritte (Phase 9)* entscheidet sich der Falleinbringer für einen Lösungsweg und formuliert ein entsprechendes Ziel. In einem letzten Schritt wird nur noch das Vorgehen bei der *Weiterarbeit (Phase 10)* vereinbart.

Nach Belardi werden heute im deutschen Sprachraum insbesondere zwei integrative Modelle der Supervision diskutiert. Das eine Modell stammt von Kornelia Rappe-Giesecke⁹⁴ aus dem Jahr 1990, das andere entwickelt Astrid Schreyögg⁹⁵ nur ein Jahr später. Ich ergänze in meinen Betrachtungen diese Modelle noch um das didaktische Handlungsmodell nach Reich⁹⁶.

⁹¹ Kersting, Kommunikationssystem Gruppensupervision. 1975, S. 79

⁹² Vgl. auch Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Darstellung / Kapitel 4.3.3, *online im Internet*

⁹³ Huschke-Rhein, Einführung in die systemische und konstruktivistische Pädagogik. 1998, S.187 ff.

⁹⁴ Rappe-Giesecke, Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, 1990

ab der 3. Auflage (2003) ändert sich der Titel in

Rappe-Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams., die vierte Auflage erscheint 2009

⁹⁵ Schreyögg, Supervision, ein integratives Modell. 1991

⁹⁶ Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Darstellung / Kapitel 4.5, *online im Internet*

3.2.4.1 Modell nach Rappe-Giesecke

Kornelia Rappe-Giesecke sieht die Aufgabe der Supervision als Beratung zweiter Ordnung - eine Art *Coach-the-Coach-Beratung* für professionelle Berater⁹⁷ - und unterteilt den Prozess ebenfalls in fünf Phasen⁹⁸.

1. Phase: Erstkontakt

Rappe-Giesecke misst dem Erstkontakt erhebliche Bedeutung zu. Es ist maßgeblich, ob der Supervisand von sich aus beim Berater vorstellig wird, ob er „geschickt“ wird oder ob der Supervisor sich angeboten hat. Die Zugangswege selbst sind - gerade unter Einbeziehung der neuen Medien - vielfältig. Social networking verändert auch hier den Markt. „Die Funktion dieses Erstkontakts ist es, die Bereitschaft zur Etablierung eines Systems und damit die Bereitschaft, die Rolle des Supervisors oder des Supervisanden zu übernehmen, zu prüfen.“⁹⁹ Kommt keine Übereinkunft zustande, endet das Verfahren bereits auf dieser ersten Stufe.

2. Phase: Sondierungsgespräch und Vorphase der Problemdiagnose

Hier wird der Supervisor die Gelegenheit nutzen, seine Arbeitsweise darzustellen. Gleichzeitig steht die Affinität zwischen Berater und Klient auf dem Prüfstand. Der Gegenstand der Beratung wird besprochen; Möglichkeiten und Rahmenbedingungen werden eruiert.

Wenn der potentielle Supervisand nicht gleichzeitig Auftraggeber und Rechnungsempfänger ist, wird es sich im Regelfall als notwendig erweisen, auch mit Vertretern der auftraggebenden Institution zu verhandeln. Hier ist es unbedingt erforderlich, dezidiert die Erwartungen aller Prozessbeteiligten zu benennen, um verdeckte Zusatzaufträge auszuschließen. Verschwiegenheit ist hier häufig ein Thema. Weiterhin werden sowohl der Berater als auch der Auftraggeber den Auftrag einer Kosten-Nutzen-Analyse unterziehen. Berater und Kunde testen hier, ob sie den Eindruck haben, miteinander arbeiten zu können. Im Zweifelsfall wird kein weiteres Gespräch stattfinden. Bei Mehrpersonensettings stellt sich der Berater in dieser Phase der Gruppe bzw. dem Team vor.

⁹⁷ Vgl. Belardi, Supervision. 2009, S 114

⁹⁸ Rappe-Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams. 2003, S. 117 ff.

⁹⁹ Rappe-Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams. 2003, S. 118

Im Sondierungsgespräch wird bei Teams bisweilen eine Vorstufe der Problemdiagnose berührt. Rappe-Giesecke weiß zu berichten, dass nach ihren Erfahrungen bereits bei der Entscheidung eines Teams ob Fallarbeit, Institutionsanalyse oder Selbstthematization des Teams im Vordergrund der Supervision stehen soll, Abwehrstrategien und Ausblendungen deutlich werden. Bisweilen fehlen supervisionsunerfahrenen Teams allerdings auch nur ausreichend Informationen über die Möglichkeiten in einem Beratungsprozess.

3. Phase: Kontrakt

Die Kontraktphase dient dazu, den organisatorischen Rahmen festzulegen sowie den Umgang mit Vertraulichkeit und bei Teamsupervisionen zusätzlich die Beziehung zwischen Supervisor und auftraggebender Institution nebst Bericht- und Schweigepflicht zu regeln. Kosten und Zahlungsmodalitäten werden festgelegt.

Der Kontrakt sollte schriftlich fixiert werden. Später erfolgende Veränderungen und Erweiterungen bedürfen dann selbstverständlich ebenfalls der Schriftform.

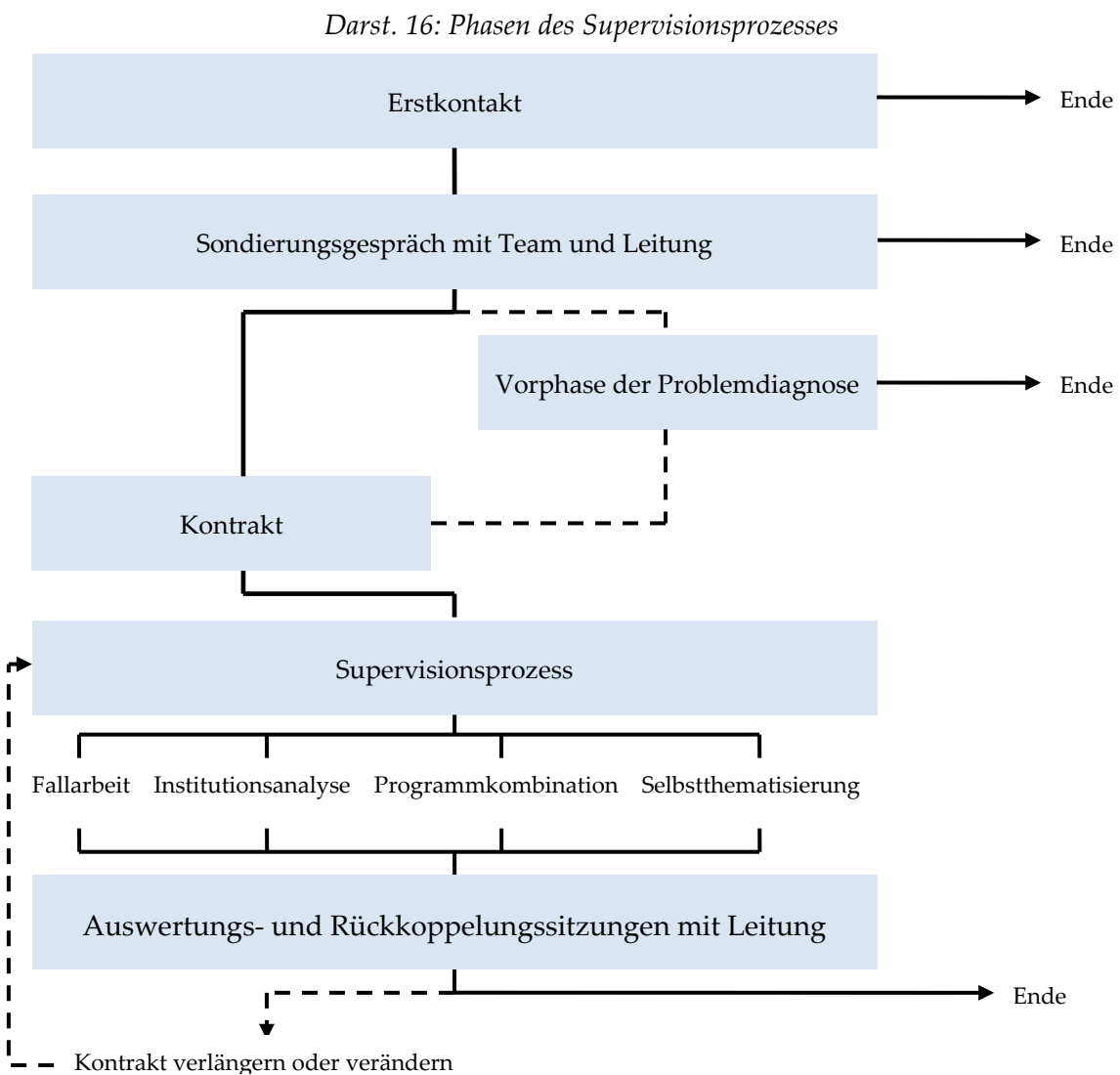
4. Phase: Supervisionssitzungen

In den nun folgenden Sitzungen wird je nach Möglichkeiten des Settings und den Erfordernissen des Auftrags in den Programmen Fallarbeit, Institutionsanalyse oder Selbstthematization gearbeitet. Selbstverständlich ist auch eine Kombination der Programme möglich. Anteile aus der Balint-Arbeit, der Gruppentheorie, der psychoanalytischen Gruppentherapie, der Organisationsentwicklung sowie der Systemtheorie und des Konstruktivismus finden hier ihren Platz. Im Setting Teamsupervision stellt Rappe-Giesecke der Arbeit in den Programmen noch eine Phase der Problemdiagnose voraus. Diese bildet zum einen die Entscheidungsgrundlage für die Wahl des Arbeitsprogrammes, zum anderen beschreibt sie die Geschichte und den Ist-Zustand der Arbeit des Teams und bildet die Grundlage für das Arbeitsbündnis.

5. Phase: Auswertungs- und Rückkoppelungssitzung mit Leitung

Am Ende eines Supervisionsprozesses steht immer ein Auswertungs- und Rückkoppelungsgespräch, an welchem - nach vorheriger Absprache schon bei der Kontraktierung – auch Leitung teilnehmen kann. Zielerreichungsgrad, Zufriedenheitsgrad und Einschätzung des Gruppenprozesses sind Themen dieses Feedbackprozesses. Auswertungsgespräche erweisen sich aber nicht nur am Ende des Supervisionsprozesses sondern auch im Prozess selbst als hilfreiches Steuerungsmittel. Als Folge dieser Feedbackschleifen werden Kontrakte verändert, verlängert oder beendet.

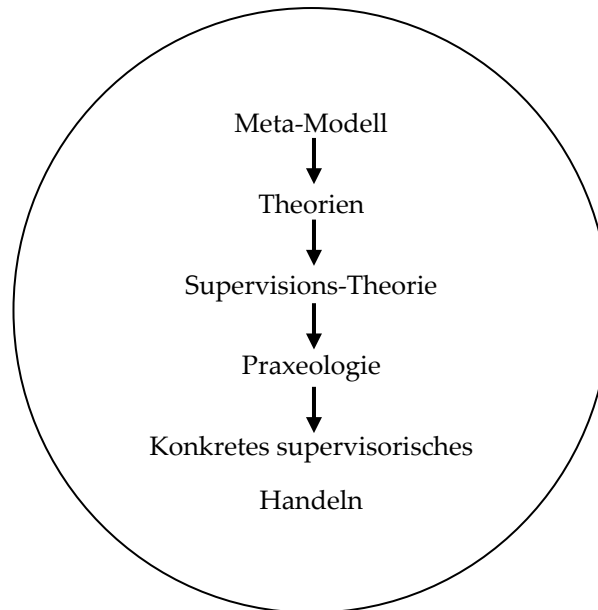
Zur Darstellung des Workflows hat Rappe-Giesecke ein sehr übersichtliches Flowchart entwickelt.



3.2.4.2 Modell nach Schreyögg

Astrid Schreyögg entwickelt ein „Integratives Supervisionsmodell“ auf Basis eines metatheoretischen Modells über fünf Ebenen:

Darst. 17: Wissensstruktur integrativer Supervision



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Schreyögg, Supervision, ein integratives Modell. 1991, S. 82 ff.

Für diese Arbeit beschränke ich mich auf die Betrachtung der Ebene der Praxeologie. Dort spricht Schreyögg von prozessualen Handlungsorientierungen¹⁰⁰ und gliedert diese sowohl bei der Gruppensupervision als auch bei der Teamsupervision in vier Phasen:

- Initialphase
- Aktionsphase
- Integrationsphase
- Neuorientierungsphase

Diesen vorgeschaltet sind die Prozessschritte Sondierung, Kontraktierung und Grobdiagnostizierung.

¹⁰⁰ Schreyögg, Supervision, ein integratives Modell. 1991, S. 450 ff. und S. 498 ff.

Die *Initialphase* beinhaltet die „Anmoderation“ durch den Supervisor, welcher sich bemüht, eine vertrauensvolle, der gemeinsamen Arbeit förderliche Atmosphäre herzustellen. Abhängig vom Bekanntheits- und Intimitätsgrad in und mit der Gruppe kann eventuell sogar ein kurzes „Blitzlicht“ genügen. Nachdem entschieden worden ist, ob klienten-, kooperations- oder rollenbezogen gearbeitet wird, muss aus einem Pool von Ereignissen und Themen das nun zu behandelnde ausgewählt und das Herangehen strukturiert werden. In Einpersonensettings mag dieser Selektionsschritt zwar gegenüber den Mehrpersonensettings nur einen äußerst geringen Raum einnehmen, gleichwohl fordert er Beachtung.

Die *Aktionsphase* dient der Re-Konstruktion und der eigentlichen Veränderungsarbeit. In ihr finden die unterschiedlichsten Techniken aus dem Methodenpool der Supervision Anwendung. Häufig wird erlebnisorientiert gearbeitet.

Das Erleben in der Aktionsphase kann in der *Integrationsphase* zu beachtlichen gruppendynamischen Prozessen führen. Das Erlebte muss in die eigene Konstruktion der Wirklichkeit integriert werden. Positionen und Haltungen in der Gruppe und in Bezug auf die Gruppe können sich verändern. Der Integrationsphase muss ausgiebig Raum und Zeit zur Verfügung gestellt werden. Die sich in dieser Phase zeigenden Muster dienen einer erneuten Diagnostik und reinitiiieren möglicherweise einen weiteren Supervisionsprozess.

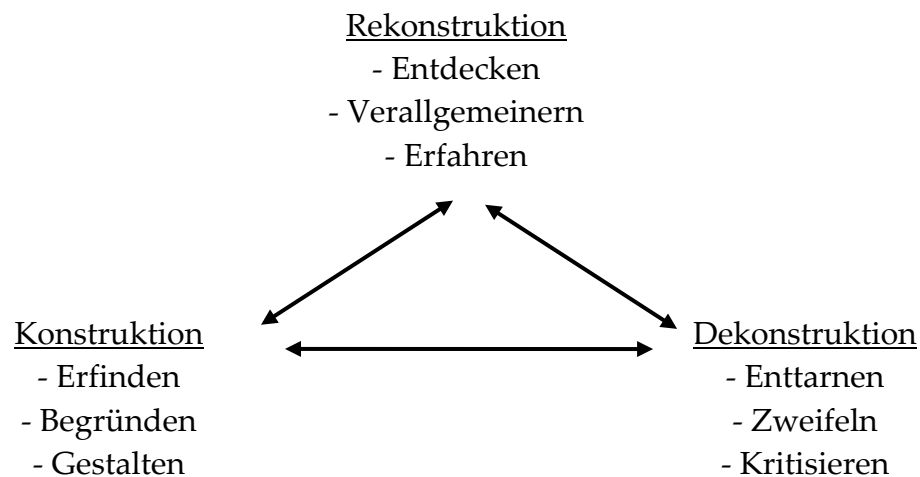
In der Phase der *Neuorientierung* in der Gruppe wird das Ergebnis der Integrationsphase auf seine Auswirkungen auf die Handlungsebene des Supervisanden hin geprüft. Dies geschieht zunächst nur in der Theorie. Den Praxischeck führt der Supervisand dann live im beruflichen Kontext durch. Spätere Supervisionssitzungen mit eventuell anderer Thematik bieten dennoch Gelegenheit für Nachfragen aus der Gruppe.

Nach Schreyögg kann ein Supervisionsprozess nach Durchlaufen dieser Phasen durchaus ein gewünschtes Ergebnis erbracht haben und somit auslaufen. Gleichwohl ergibt sich häufig die Notwendigkeit, weitere Arbeitsphasen zu starten. Ein Supervisionsprozess muss nicht zwingend alle Schreyögg'schen Phasen durchlaufen sondern kann auch auf eine frühe Phase beschränkt sein.

3.2.4.3 Didaktisches Handlungsmodell nach Reich

Kersten Reich entwickelt in Anlehnung an seine „Reflektionstafel zur didaktischen Handlungsorientierung“¹⁰¹ ein didaktisches Handlungsmodell¹⁰².

Darst. 18: Didaktisches Handeln im Supervisionsprozess



Quelle: Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Darstellung / Kapitel 4.5

Wie in dem Schaubild deutlich wird, handelt es sich um einen zirkulären Prozess mit Teilnehmern, Akteuren und Beobachtern, in welchem sich die einzelnen Phasen ohne vorherbestimmte Reihenfolge abwechseln.

In meinen weiteren Ausführungen werde ich die Modelle von Rappe-Giesecke und Schreyögg nutzen; dem zirkulären Ansatz von Reich werde ich im Modell nach Rappe-Giesecke unter dem Unterpunkt „Supervisionsprozess“ und im Modell von Schreyögg unter dem Item der „prozessualen Handlungsorientierungen“ Rechnung tragen.

¹⁰¹ Reich, Konstruktivistische Didaktik. 2012, Schaubild 12, S. 182

¹⁰² Reich, Methodenpool. 2007, Supervision / Darstellung / Kapitel 4.5, *online im Internet*

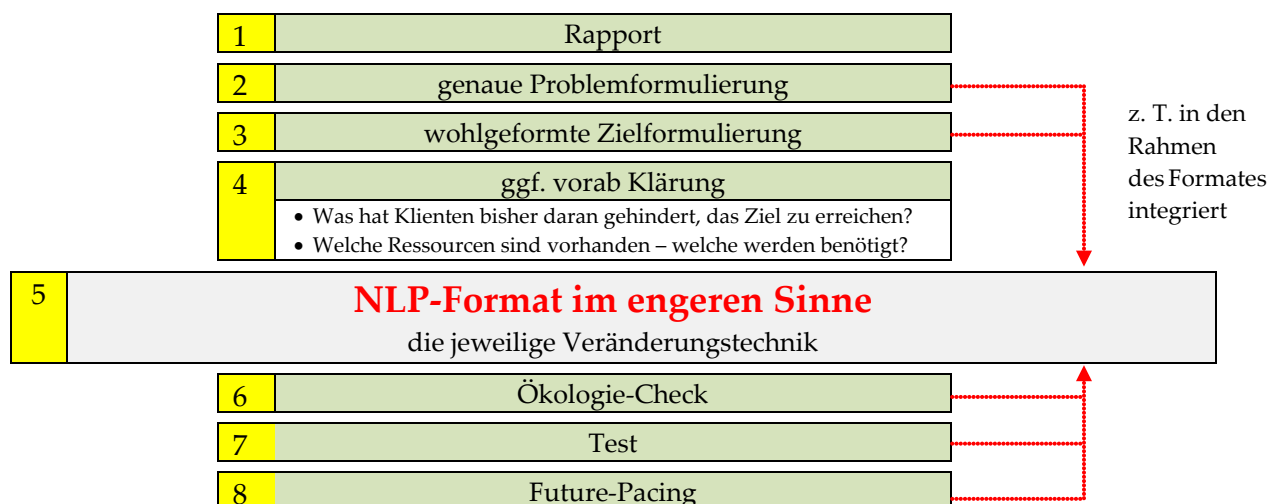
4 NLP in der Supervision

Neuro-Linguistisches Programmieren stellt dem Anwender mächtige Tools zur Verfügung und ist leicht lehr- und lernbar. Aufgrund schnell zu erzielender Erfolge wird es häufig in Kurzzeittherapien eingesetzt. Ob seine Techniken auch für den Einsatz in der Supervision geeignet sind, wird sich in diesem Kapitel erweisen. Dazu werde ich nun zuerst die Prozessmodelle, dann die Settings, die Typen und zuletzt die Beteiligten auf ihre NLP-Affinität hin betrachten. Die Reihenfolge der Items habe ich umgekehrt zu der im Kapitel 3.2 gewählt. Dort war es mir bei der Darstellung der heutigen Supervision wichtig, den Kunden als Dreh- und Angelpunkt allen beraterischen Bemühens an den Anfang zu stellen, in diesem Kapitel soll er das letzte Wort haben. Ob ein NLP-Einsatz auch ethisch gerechtfertigt werden kann, wird - sofern die Erkenntnisse aus diesem Kapitel einen Einsatz überhaupt als nützlich erscheinen lassen - erst im nächsten Kapitel betrachtet.

4.1 NLP im Supervisionsprozess

Selbstverständlich verfügt auch das Neuro-Linguistische Programmieren über Prozessmodelle und setzt seine Techniken phasenspezifisch ein. Diese stellen sich wie folgt dar:

Darst. 19: Format-Rahmen bei NLP-Veränderungsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung stark angelehnt an: Trageser/Münchhausen, Die NLP-Kartei. 2000, Karte I.10

Wie auch bei den in Kapitel 3.2.4 beschriebenen Modellen von Rappe-Giesecke und Schreyögg wird der Hauptprozess von Vor- und Nachprozessschritten gerahmt.

Ein Phasenvergleich:

Darst. 20: Phasenvergleich

	NLP	Rappe-Giesecke	Schreyögg
Vorphase	Rapport	Erstkontakt	
	genaue Problemformulierung	Sondierungsgespräch	Sondierung
	wohlgeformte Zielformulierung ggf. vorab Klärung	Vorphase der Problemdiagnose Kontrakt	Kontraktierung Grobdiagnostizierung Initialphase
Hauptphase	NLP-Format im engeren Sinne	Supervisionsprozess	Aktionsphase
Nachphase	Ökologie-Check	Auswertungs- und	Integrationsphase
	Test	Rückkoppelungssitzungen	
	Future-Pacing		Neuorientierungsphase

Quelle: Eigene Darstellung

Ich möchte nun die einzelnen in Kapitel 2 angesprochenen NLP-Elemente auf ihre Einsatzfähigkeit innerhalb des supervisorischen Prozesses hin überprüfen und eruieren, ob ihre Einsatzmöglichkeit eher in der Vor-, der Haupt-, oder der Nachphase zu finden ist. Wahrnehmung, Repräsentationssysteme, Rapport, Pacing und Leading sind derart eng miteinander verwoben, dass ich ihre Nutzung im Sinnzusammenhang darstellen möchte. Das Metamodell, das Reframing, die Submodalitäten, das Ankern und die Time-Line Arbeit lassen sich auch etwas unabhängiger voneinander betrachten.

4.1.1 Wahrnehmung, Repräsentationssysteme, Rapport, Pacing und Leading

„Jede Supervision startet mit der Produktion eines Arbeitsbündnisses jenseits der Kontraktabsprachen. Die Supervisorin versucht mit einem guten Joining, den richtigen Kanal bei ihren Kunden zu finden.“¹⁰³ Giesela Keil verlangt nach gutem Joining und dem Finden des richtigen Kanals¹⁰⁴ als Beginn jeder Supervision. Carl R. Rogers fordert für therapeutische Prozesse neben Wertschätzung und Kongruenz vom Berater ein „Präzises einführendes Verstehen, Empathie“¹⁰⁵.

Supervision ist selbstverständlich keine Therapie, aber einige therapeutische Techniken wie zum Beispiel die Gesprächsführung nach Rogers - in meinem ersten Studium heftigst aneinander¹⁰⁶ geübt und gern als „Rogern“ bezeichnet - erweisen sich auch in nicht-therapeutischen Settings als äußerst hilfreich. Hat Rogers seiner Empathie noch über verbale Äußerungen und verbales Spiegeln Ausdruck verliehen, so beinhaltet NLP deutlich mehr. NLP ermöglicht Rapport über mehrere Wahrnehmungskanäle und führt über das Pacing zum Leading.

NLP Rapport ist „Power-Rogern“.

Die Bereitschaft eines Supervisanden, sich auf den Supervisor als Experten einzulassen und so auch das Risiko eines Veränderungsprozesses auf sich zu nehmen, ist umso höher, je mehr er sich von seinem Berater angenommen und verstanden weiß.

Die NLP-geschulte Wahrnehmung bietet neben der Möglichkeit, ihre Erkenntnisse in Rapport umzusetzen, auch die Möglichkeit einer „Vordiagnose“. Ein NLP-Berater nimmt wahr, in welcher der vier Grund-Physiologien sich sein Kunde gerade befindet.

¹⁰³ Keil, Systemische Methoden in der Supervision, in: Krapohl (Hrsg.), Supervision in Bewegung. 2008, S. 184

¹⁰⁴ Das Modell der Kanäle ist ziemlich NLP-nah.

¹⁰⁵ Rogers, Therapeut und Klient. 1981, S. 20

¹⁰⁶ Die Standardantwort auf derartige Mißhandlungsversuche während der Pausen lautete 1980 an der KFH Paderborn: „Kommilitonin, roger mich nicht, ich bin auch ein Mensch!“

Die Kenntnisse um Repräsentationssysteme, Wahrnehmung und Rapport nebst Pacing und Leading kann der Supervisor nicht nur wie bisher beschrieben in der Vorphase des Supervisionsprozesses einsetzen, sie begleiten ihn während des gesamten Prozesses.

Hat der Supervisor das vom Supervisanden präferierte Referenzsystem in VAKOG identifiziert, so kann er ihm durch geschickte Wortwahl in dessen eigener Welt begegnen und den eigentlichen Kernprozess beginnen.

Durch die Nutzung nur eines Referenzsystems blendet der Supervisand jedoch häufig Anteile aus. Ausgeblendetes wieder einzublenden ist eine der primären Anliegen der Supervision. Der Supervisor kann, nachdem er den Kunden in dessen Welt gepaced hat, im Leading das Repräsentationssystem wechseln und dem Supervisanden eine andere, erweiterte Sicht der Dinge anbieten.¹⁰⁷

Der Supervisor wird zu einer Art Dolmetscher zwischen den unterschiedlichen Repräsentationssystemen. Eine Fähigkeit, die sich auch in Mehrpersonensettings mit teilnehmer-spezifischen unterschiedlichen Präferenzen als äußerst nutzbringend erweisen kann.

Bandler und Grinder bieten hierzu eine gelungene „Übersetzungstafel“¹⁰⁸ für den Switch zwischen den Repräsentationssystemen an:

¹⁰⁷ Vgl. Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision. 1992, S.150

¹⁰⁸ Bandler/Grinder, Kommunikation und Veränderung. 2001, S. 23

Vgl. auch Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision. 1992, S.149

Darst. 21: Übersetzungstafel kinästhetisch – visuell - auditiv

<i>Bedeutung</i>	<i>kinästhetisch</i>	<i>visuell</i>	<i>auditiv</i>
Ich verstehe Sie (nicht).	Ich habe (nicht) das Gefühl, daß das, was Sie sagen, richtig ist	Ich sehe (nicht), was Sie meinen.	Ich höre Sie (nicht) deutlich.
Ich möchte Ihnen etwas mitteilen.	Ich möchte, daß Sie mit etwas in Kontakt kommen.	Ich möchte Ihnen was zeigen (ein Bild von etwas).	Ich möchte, daß Sie sorgfältig auf das hören, was ich Ihnen sage.
Beschreiben Sie mir mehr von Ihrer gegenwärtigen Erfahrung.	Lassen Sie mich mit Ihrem jetzigen Gefühl in Kontakt kommen.	Beschreiben Sie mir deutlich das Bild, was Sie jetzt sehen.	Erzählen Sie mir genauer, was Sie jetzt sagen möchten.
Ich mag die Erfahrung, die wir beide jetzt machen.	Das gibt mir ein gutes Gefühl. Ich habe ein gutes Gefühl bei dem, was wir machen.	Jetzt sehe ich das wirklich klar und deutlich.	Das hört sich für mich wirklich gut an.
Verstehen Sie, was ich sage?	Ist das, womit ich Sie in Kontakt bringe, Ihrem Gefühl nach richtig?	Sehen Sie, was ich Ihnen deutlich machen möchte?	Hört sich das, was ich Ihnen sage, für Sie richtig an?

Quelle: Bandler/Grinder, Kommunikation und Veränderung, Die Struktur der Magie II. 2001, S. 23

4.1.2 Metamodell

Das Metamodell kann besonders in der Hauptphase des Supervisionsprozesses brillieren, kann aber auch der Vordiagnose in der Vorphase dienen. Die Analyse der durch den Supervisanden genutzten Tilgungen, Generalisierungen und Verzerrungen geben dem Supervisor Hinweise auf nicht gesehene, angstbesetzte und ausgeblendete Anteile. Durch gezielte Fragen lassen sich diese Konstruktionen irritieren.

Darst. 22: Beispielfragen im Metamodell

Metamodellverletzung	Beispiel	Mögliche Frage
Tilgungen		
Einfache Tilgung	Ich bin traurig.	Worüber sind Sie traurig?
Vergleichstilgung	Das ist zu komplex.	Im Vergleich zu was ist es zu komplex?
Fehlender Referenzindex	Das ist ja unglaublich.	Was genau ist unglaublich?
Verzerrung		
Ursache-Wirkung	Seine Unordnung macht mich böse.	Wie genau stellt er das an?
Umgekehrte Ursache-Wirkung	Meinetwegen hat er gekündigt.	Haben Sie ihn gezwungen oder hat er selbst gekündigt?
Gedankenlesen	Er liebt mich nicht.	Woher wissen Sie das? Hat er das gesagt?
Komplexe Bedeutungszuordnung	Wenn er mich lieben würde, würde er mir häufiger Rosen schenken.	Blumen sind also der Index der Liebe?
Vorannahmen	Du bist so stur wie Dein Vater.	Woher weißt Du, ob mein Vater stur war?
Generalisierung		
Universalquantoren	Alle Männer sind Sexisten.	Wirklich alle? Kennen Sie keine Ausnahme?
Modaloperatoren	Ich muss fleißiger sein.	Was befürchten Sie, das sonst geschieht?
Verlorener Performativ	Es ist besser, gehorsam zu sein.	Wer genau sagt das?
Nominalisierung	Ich habe einen Burnout.	Woran erkennen Sie, dass Sie ausgebrannt sind? Was bedeutet es für Sie, dass Sie ausgebrannt sind?

Quelle: Eigene Darstellung

Die Fragen lassen sich im weiteren Verlauf des Dialoges perfekt miteinander verknüpfen, das didaktische Handlungsmodell nach Reich wird gestartet und es wird dekonstruiert, rekonstruiert und konstruiert. Krapohl¹⁰⁹ verweist darauf, dass genaue Wahrnehmung dem Supervisor ermöglicht, den jeweiligen Standort des Supervisanden im Prozess zu ermitteln. Zeigt der Klient als Reaktion auf die Fragen zunächst die Physiologie des Inneren Dialogs, Krapohl bezeichnet dies auch als Tiefung, so demonstriert er nach gelungenem Prozess eine offene Haltung – eine Lösungsphysiologie. Die ist der optimale Zeitpunkt für ein Future-Pacing¹¹⁰.

¹⁰⁹ Vgl. Krapohl, Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter, in: Kersting (Hrsg.), Supervision. 1992, S. 154

¹¹⁰ Future Pace bezeichnet das mentale Erleben künftiger Situation unter Einsatz des Erarbeiteten / der neuen Ressource.

4.1.3 Reframing

Die Technik des Reframens kann ebenfalls in der Hauptphase der Supervision genutzt werden. Ein Punch-Reframe ist natürlich immer einsetzbar. Durch Bedeutungs- und/oder Kontextreframing erhalten Ereignisse eine völlig neue Bedeutung. Prozessreframings wie Six-Step-Reframing, Paar-Reframing und der Identity-Prozess bleiben therapeutischen Interventionsformen vorbehalten. Die in der Supervision nutzbaren Reframing-Techniken können dann eingesetzt werden, wenn die bisherige Sichtweise des Kunden sich als blockierend, nicht hilfreich, zu schmerzhaft etc. erweisen. Hierzu ist zuerst guter Rapport von Nöten. Um dem Supervisanden eine entschlossfähige Um-Deutung anbieten zu können, muss der Supervisor die Erlebenswelt des Kunden gut kennen. Es ist nicht erforderlich, dass die bisherige Interpretation durch das Reframing komplett ersetzt wird. Es ist völlig ausreichend, wenn der Supervisand neben der von ihm bisher genutzten und präferierten Sicht auf die Dinge eine zweite Interpretation zulässt. Sollte die angebotene Umdeutung sich als nicht viabel erweisen, so kann der Kunde zumindest erkennen, dass, wenn schon nicht in seiner Welt so doch in der Welt anderer Menschen (hier in der des Supervisors), eine andere Interpretation möglich ist.

Beispiel:

Supervisand: „Ständig überhäuft mich mein Chef mit Arbeit.“

Supervisor: „Er scheint Ihnen ja eine Menge zuzutrauen!“

Wenn der Supervisand die Interpretation, dass ihm sein Vorgesetzter etwas zutraut, zulassen kann, mag dies möglicherweise sein Verhalten gegenüber der Leitungskraft ändern. Statt verbal oder nonverbal Verärgerung auszudrücken, kann er sich als wichtig erleben und sich im Personalgespräch entsprechend verhalten und darstellen.

4.1.4 Submodalitäten

Nicht nur Reframing sondern auch eine Veränderung der Submodalitäten verändert die „Meinungen über die Dinge“¹¹¹. Erlebnisse verlieren Teile ihrer Bedrohlichkeit, wenn in der Erinnerung Submodalitäten z. B. die Lichtverhältnisse, die Lautstärke etc. verändert werden. Ressourcen aus der Vergangenheit werden stärker, wenn das damals erlebte positive Gefühl durch Veränderung der Submodalitäten noch verstärkt wird.

Ein verfremdetes Beispiel aus meiner Supervisionspraxis:

Der Supervisand, Charlie Schüchtern (CS), hat Bedenken, im Kreistag vorzutragen und befürchtet, nicht schlagfertig auf Fragen antworten zu können, zu stottern und rot zu werden. Der NLP-Anwender (NLP) bespricht mit ihm die Möglichkeit eines Ressourcen-Ankers, CS stimmt zu.

NLP *Können Sie sich an eine Situation erinnern, wo Sie ´mal was vorgetragen haben und Applaus bekommen haben?*

CS *Ja, schon, damals - bei der Karnevalssitzung – aber das war ja was ganz anderes.*

NLP *Schlagfertig mussten Sie da aber schon sein?!*

CS *Das stimmt.*

NLP braucht noch ein wenig Zeit, um Herrn Schüchtern die Idee, dass es Fähigkeiten gibt, die bei jeder Art der Rede von Nutzen sind, nahezubringen. Als das erreicht ist....

NLP *War das ein gutes Gefühl damals? Gab es Applaus?*

CS *Ja schon, das war schon schön.*

NLP bittet Herrn Schüchtern, sich die damalige Situation genau vorzustellen, sich zu entspannen und die Augen zu schließen.

NLP *Stellen Sie sich vor, Sie sind wieder in der damaligen Situation, die gerammelt volle Halle, die gute Stimmung, der Saal tobt.....*

Herrn Schüchterns Physiologie zeigt einen ressourcenstarken Zustand.

NLP *Hören Sie die Menge applaudieren?*

NLP *Laut?*

CS *Ja, schon.*

NLP *Machen Sie es lauter -----noch lauter. ----- Hören Sie die Menge brüllen?*

CS ist seiner Physiologie zufolge ganz im Erleben.

CS *Jaaa!*

NLP *Lauter, ----- noch lauter ----- hören Sie sie Charlie rufen? ----- Nein, nicht rufen -----, sie skandieren Charlie?*

CS *Ja, super!*

NLP *Das haben Sie sich verdient. Wie fühlen Sie sich?*

CS *Super!*

¹¹¹ Vgl. im Kapitel 2.3.5 benutztes Zitat von Epictetus

Der NLP-Anwender wird dieses gute Gefühl nun über möglichst viele Repräsentationssysteme ansprechen und dann einen entsprechenden Anker setzen. Hierzu mehr im nächsten Unterkapitel.

Das ressourcenstarke Erleben wurde durch Veränderung der Submodalität „Lautstärke“ und „Skandieren des Namens“ verstärkt und so zum „moment of excellence“¹¹², der sich zum Ankern anbietet.

Supervisoren bitten Kunden häufig, sich vorzustellen, wie es aussieht, sich anfühlt, sich anhört etc., wenn sie ihr Ziel erreicht haben werden. Ziele werden noch attraktiver, wenn diese Vorstellungen in mehreren Repräsentationssystemen durch Änderung der Submodalitäten ebenfalls noch attraktiver gestaltet werden. Aufgrund der erhöhten Motivation werden die Ziele dann auch leichter erreichbar. Auch diese Vorstellungen lassen sich ankern.

Submodalitäten-Arbeit ist besonders für den Einsatz in der Hauptphase geeignet.

4.1.5 Ankern

Anker werden von NLP-Anwendern - natürlich nur nach vorheriger Absprache mit dem Kunden - gesetzt, um Erlebniszustände reproduzierbar zu machen. Im weiteren Ablauf des bei der Betrachtung der Submodalitäten angeführten Beispiels wird der NLP-Coach dem Klienten, Herrn Schüchtern, im moment of excellence einen Anker setzen. Wahrscheinlich wird er als Ort für den Anker das Gelenk der nicht dominanten Hand wählen. Wenn Herr Schüchtern dann im Ausschuss aufsteht, um seine Rede zu halten, wird er dieses Handgelenk kurz umfassen und somit den Anker abfeuern (auslösen). In diesem Moment werden ihn die geankerten guten Gefühle aus der Karnevalssitzung¹¹³ überfluten. In diesem ressourcenstarken Zustand wird er seine Rede und auch die anschließende Diskussion gut meistern.

Häufig setzen NLP-Anwender ihren Kunden vor der Durchführung eines schwierigen und emotional belastenden Formats einen Ressourcen-Anker, um diesen im Notfall

¹¹² Der Moment of Excellence beschreibt einen Moment besonders starker Ressourcen, der Mensch ist im Vollbesitz aller Kräfte und Fähigkeiten und mental besonders stark.

¹¹³ Nie würde ich mich erdreisten zu behaupten, Ausschusssitzungen besäßen eine karnevalistische Attitüde.

abfeuern zu können und den Kunden so aus einem Negativ-Erleben zu befreien. Der Ressourcen-Anker ist das NLP-Äquivalent zum prophylaktisch gelegten Venenzugang in der Humanmedizin.

Selbstverständlich können nicht nur Anker gesetzt sondern auch zufällig erworbene unerfreuliche Anker gelöscht werden. Lassen Sie mich ein Beispiel für einen unangenehmen Raumanker schildern: Immer wenn der Kunde aus dem oben genannten Beratungsprozess den Kreistagssitzungssaal betrat, überfielen ihn starke Beklemmungen, selbst wenn der Saal leer war. Bevor der Ressourcen-Anker installiert werden konnte, musste zunächst der unerwünschte Raumanker durch die Technik der Überlagerung entfernt werden. Oft ist es allerdings bereits ausreichend, den negativen Anker zu erkennen.

Auch Ziele können geankert werden. Dazu werden sie zunächst attraktiv und wohlgeformt¹¹⁴ beschrieben und der Kunde ins Erleben gebracht bevor der positive Zustand und somit die Zielphysiologie geankert wird.

Anker sind Hauptbestandteile vieler NLP-Formate. Im Walt-Disney-Format, einer NLP-Kreativitätsstrategie, durchläuft der Proband die drei Phasen „Träumer“, „Realisierer“ und „Kritiker“ in mehreren voneinander getrennten Phasen. Jede Phase und zusätzlich eine Meta-Position sind durch Bodenanker im Raum repräsentiert.

Ankertechniken können in der Hauptphase genutzt werden und auch in der Nachphase zur Sicherung von Ergebnissen und im Future Pacing hilfreich sein.

4.1.6 Time-Line

Die Technik der Time-Line ermöglicht es, mit unseren Kunden Zeitreisen zu unternehmen. Gemeinsam mit dem Klienten wird dessen Zeitlinie im Raum ausgelegt; signifikante Stationen seines Lebens werden durch Bodenanker fixiert. Es können auf der Time-Line nun diverse Ereignisse in seinem Leben besucht werden. Diese können dann entweder assoziiert wiedererlebt oder dissoziiert von außen betrachtet werden. Mit Hilfe des Reframings und des Modifizierens von Submodalitäten lassen sich vergangene

¹¹⁴ Um als wohlgeformt zu gelten, müssen Ziele **s**ignifikant, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealisierbar und **t**erminiert, eben **smart** sein.

Ereignisse durch verändertes Nach-Erleben auch einer veränderten Bewertung zugänglich machen. Auch hierzu ein verfremdetes Beispiel aus meiner eigenen Praxis:

Vincenz Verzagt, Buchhalter in einem mittelständigen Betrieb, ist mir aus mehreren Supervisionsaufträgen heraus bekannt. Ich erlebte ihn als intelligent und strebsam. Aus seiner Vergangenheit weiß ich, dass er von seinem Vater, einem machohaften Lehrer mit Migrationshintergrund, in seiner Gymnasialzeit wegen nur mittelmäßiger Schulnoten häufig erheblich geschlagen worden ist. Herr Verzagt verfügt über eine außergewöhnliche Begabung für das Tennisspiel und gewann zu jener Zeit auch überregionale Turniere. Verlor er ein Match, schlug sein Vater ihn ebenfalls. Mit 17 Jahren brach Herr Verzagt das Gymnasium nach Erreichen der Fachhochschulreife ab. Auch das Tennisspiel gab er auf und ließ sich zum Bürokaufmann ausbilden. Auf meinen Rat hin hatte er bereits vor längerer Zeit seine durch Misshandlung geprägte Vergangenheit mit einer Psychotherapeutin bearbeitet.¹¹⁵

Aktuell hat er von seinem Arbeitgeber die Position des Leiters der Buchhaltung angeboten bekommen. Der Arbeitgeber verlangt allerdings von Herrn Verzagt ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft zu absolvieren und erklärt sich bereit, sämtliche Kosten - auch die Fahrkosten - zu übernehmen und Herrn Verzagt tageweise unter Gehaltsfortzahlung freizustellen.

In dieser Situation kontrahiert Herr Verzagt mit mir fünf Supervisionssitzungen. Er erklärt, er fühle sich durch das Angebot seines Arbeitgebers sehr geehrt, würde das Angebot auch gern annehmen, traue sich aber nicht zu, ein Studium zu absolvieren. Ja, er sei ein guter Sachbearbeiter, aber eben nicht für eine Führungsposition geeignet. Er sei eben nur Mittelmaß. Als Beweis für diese These führt er an, dass er ja nichts das Mittelmaß Überschreitendes je zu Ende gebracht habe. Er habe kein Vollabitur und seine Tenniskarriere habe er auch abgebrochen.

Wir entschließen uns, uns dieses „Versagen in der Vergangenheit“ auf der Time-Line anzusehen. Nach Auslegen derselben im Raum schreiten wir an der Time-Line entlang und Herr Verzagt betrachtet die signifikanten Phasen seiner Vita zunächst dissoziiert und mit

¹¹⁵ Ohne diese bereits erfolgte therapeutische Aufarbeitung der Misshandlungen wäre mir eine Time-Line-Arbeit in diesem Supervisionsprozess als unangemessen erschienen.

einem Notfall-Ressourcenanker versehen. Während des gesamten Formates besteht enger Rapport. Wir betrachten nun den Zeitpunkt des Schulabbruchs. Herr Verzag schildert seinen Vater und die Ohnmacht und das Versagensgefühl seines jüngeren Ichs.

- NLP *Können Sie Ihren Vater sehen?*
VV *Ja, das Schwein, sauer, weil ich so ein Looser bin.*
NLP *Warum ist es schlimm für Ihren Vater, wenn Sie nicht gewinnen oder in der Schule super sind?*
VV *Er kann nicht mit mir bei seinen Lehrerkollegen angeben.*
NLP *Und?*
VV *Er schämt sich meiner. Ich beschmutze seine Ehre.*
NLP *Was würde der junge Vincenz gern tun?*
VV *Dem Alten aufs Maul hauen?*
NLP *Kann er das?*
VV *Nein.*
NLP *Aber er würde sich gern rächen?*
VV *Ja, den Alten bestrafen!*
NLP *Wie geht es Ihrem Vater, nachdem Sie Schule und Sportkarriere abgebrochen haben?*
VV *Er schämt sich, seine Kumpel lachen über ihn – er hat immer so angegeben.*
NLP *Geht es ihm richtig schlecht?*
VV *Ja.*
NLP *Ist das Rache?*
VV *Schon.*
NLP *Können Sie sehen, wie der Alte immer mehr in sich zusammensackt – kleiner wird?*
VV *Ja, er ist richtig schüßig.*
NLP *Und der kleine Vincenz wächst.*
VV *Ja, er kriegt richtig Power.*
NLP *Hat Vincenz das gut gemacht?*
VV *Ja.*
NLP *Wie fühlen Sie sich jetzt, da Sie wissen, dass der junge Vincenz sich und Sie gerächt hat.*
VV *Besser, fast gut.*
NLP *Vincenz hat das gut gemacht?*
VV *Ja.*
NLP *Er hat gesiegt, dem Alten geht es schlecht, der Schläger fühlt sich blamiert.*
VV *Ja.*
NLP *Vincenz ist ein Sieger!*
VV *Ja.*
NLP *Gehen Sie in die Situation und sagen Sie: „Vincenz, Du bist ein Sieger und ich bin stolz auf Dich.“*
VV *Vincenz, Du bist ein Sieger und ich bin stolz auf Dich.*
NLP *Wie geht es dem jungen Vincenz jetzt?*
VV *Super!*
NLP *Ein Sieger eben!*
VV *Ja, ein Sieger!!*
NLP *Wenn er ein Sieger ist, sind Sie auch ein Sieger!*
VV *Ja, schon.*

Ich bringe Herr Verzagt stärker ins Erleben und ankere das Gefühl „Ich habe gesiegt“.

Eine Kombination aus Time-Line-Arbeit, Änderung von Submodalitäten und Reframing gestützt durch guten Rapport (den ich nicht schriftlich dargestellt habe) bestimmen diese Sitzung.

Nachdem Herr Verzagt erkennt, dass das Abbrechen sowohl der Schul- als auch der Sportkarriere für den jungen Vincenz die einzige Möglichkeit war, dem System zu entkommen und sich zu rächen, gelingt es ihm, sich als Sieger zu sehen. Das Studium hat er aufgenommen.

Time-Line-Arbeit bietet natürlich auch Reisen in die Zukunft an: *Wie wird es sein, wenn..., wie fühle ich mich dann, wie wird mein Umfeld es dann sehen?* lauten die Fragen, die so beantwortet werden können.

Jedes NLP-Format endet mit einem Ökocheck, der die Risiken und Nebenwirkungen einer Veränderung prognostiziert und bewertet, und einem Future Pace, der die gewünschte Veränderung in der Zukunft manifestiert. Auch hier ist Time-Line-Arbeit sinnvoll.

Time-Line-Arbeit ist sowohl in der Haupt- als auch in der Nachphase eines supervisorischen Prozesse gewinnbringend einsetzbar.

4.2 NLP in den unterschiedlichen Settings der Supervision

NLP wurde zunächst als Kurzzeittherapie entwickelt und in einer Dyade aus Berater und Klient eingesetzt. Das Kapitel 4.1 zeigt zum einen den Nutzen des NLP im supervisorischen Prozess, zum anderen belegt es durch die Auswahl der dort genannten Beispiele auch bereits diverse Einsatzmöglichkeiten im Einzelsetting.

Richten wir daher unseren Blick im Folgenden auf die Mehrpersonensettings. Auch hier können die erweiterten Kommunikationstools wie Blick auf die Repräsentationssysteme, optimierte Wahrnehmung des Supervisors, Rapport, Pacing und Leading und Anwendung des Metamodells sicherlich sehr hilfreich sein.

Reframing, Submodalitäten-Arbeit, Ankern und Time-Line-Arbeit besitzen ein hohes Veränderungspotential, erfordern völlige Konzentration aller Beteiligten und können durchaus Nebenwirkungen wie starke Emotionen auslösen. In der Vorphase können sie teilweise diagnostisch nutzbar gemacht werden. In der Haupt- und Veränderungsphase ist ihr Einsatz jedoch nur unter strenger Indikation von Vorteil. Hier muss zusätzlich die Privatsphäre jedes Supervisanden deutlich geschützt werden. Time-Line-Arbeit kann leicht den beruflichen Bezug verlieren und auch in der Gruppe bekannte Anker können zur Manipulation verführen.

In Fallsupervisionen und in Ansätzen in kooperationsbezogenen Teamsupervisionen sehe ich gute Einsatzmöglichkeiten bei maßvoller Nutzung. In rollenbezogener Arbeit sollte der Schwerpunkt auf anderen Techniken liegen. Das Verändern eines JoHari-Fenster mit NLP-Techniken wie z.B. Time-Line im Mehrpersonensetting halte ich im Zweifelsfall für Körperverletzung. Das Erkennen der einzelnen Teamentwicklungsphasen dagegen vereinfacht sich unter Einsatz von NLP für den Supervisor sehr. Als Diagnoseinstrument ist NLP immer geeignet.

4.3 NLP in den unterschiedlichen Typen der Supervision

NLP kann in allen vier Typen der Supervision eingesetzt werden. Gerade die Tools um Wahrnehmung, Sprache und Metamodell sowie die mit Rapport befassten Techniken sind in jedweder Kommunikation hilfreich, um zum einen ein entspanntes Kommunikationsumfeld zu erzeugen zum anderen aber auch, um ein tieferes Verstehen zu ermöglichen und eventuelle Ausblendungen wieder zugänglich zu machen. NLP brilliert, wo in Einzelsettings Veränderung gefragt ist, wo Prozesse begleitet werden und Auswirkungen auf die Zukunft vorweggenommen werden sollen.

4.4 NLP und die Beteiligten

Der gelungene Einsatz einer Technik in der Supervision setzt sowohl beim Anwender als auch beim Kunden Vertrauen in die Wirksamkeit aber auch in die Unbedenklichkeit der Methoden voraus.

4.4.1 NLP und die Kunden

Von Kundenseite wird den NLP-Anwendern häufig mit Misstrauen und Angst vor Manipulation begegnet. Nicht zuletzt mag dies auch in der - zumindest für den deutschsprachigen Raum - unglücklichen Wahl des Namens Neuro-Linguistisches Programmieren begründet sein. Programmieren hat einen Beigeschmack von ferngesteuert werden sowie von ausgeliefert, willenlos und fremdbestimmt sein. Lothar Krapohl bietet uns eine Möglichkeit, den emotional negativ konnotierten Begriff „Programmieren“ zu vermeiden; er schreibt 2008 „...ich spreche lieber von Neuro Linguistischem Kommunizieren“¹¹⁶. Der NLP-Anwender will die Wahrheit des Gegenübers nicht manipulativ verändern. Nach der Theorie des „Radikalen Konstruktivismus“ kann er das auch gar nicht. „Wir können Wahrheiten von anderen nicht umkonstruieren.“¹¹⁷ äußert sich Ernst von Glaserfeld noch 2005 in einem Interview. NLP bietet eine zweite (oder dritte...) Wirklichkeit neben der bereits konstruierten an. Ob sie wahr wird, entscheidet einzig und allein der Beratungskunde.

Wenn es gelingt, Kunden und Auftraggebern dies deutlich zu machen, bietet der Einsatz von NLP-Techniken erhebliche Vorteile für den Kunden. NLP ist eine schnell wirksame Technik, welche stark output-orientiert ist. NLP erfüllt sowohl den Wunsch des Kunden nach einer schnellen und adäquaten als auch den Wunsch des rechnungsempfangenden Auftraggebers nach einer kostengünstigen Intervention.

4.4.2 NLP und die Supervisoren

Dem anwendenden Supervisor bietet NLP schnell erlernbare Tools, welche ihre Basis im Konstruktivismus finden¹¹⁸. Einige dieser bisher im therapeutischen Bereich angewandten Techniken sind derart wirksam¹¹⁹, dass sie für Außenstehende wie Magie wirken mögen.

¹¹⁶ Krapohl, Systemisch-konstruktivistische Supervision,
in: Krapohl (Hrsg.), Supervision in Bewegung. 2008, S. 176

¹¹⁷ Feiertag, Der glücklose Griff nach der Wahrheit,
in: Der Standard vom 11. Mai 2005, *online im Internet*

¹¹⁸ Brezna, Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus im Kommunikationsmodell NLP. 2010, S.80 ff.

¹¹⁹ Ich erinnere zum Beispiel an das Auflösen von Phobien.

Das ist den NLP-Entwicklern durchaus bewusst, wie sich nicht zuletzt in den Titeln ihrer Publikationen zeigt. Bandler spricht von Magie¹²⁰, Mohl von Zauberlehrlingen¹²¹. Diese Einschätzungen rücken NLP aber auch in die Nähe von Jahrmarktsattraktionen, Showhypnose und Scharlatanerie¹²². Der Wildwuchs in der Lehre und die der Coachingszene zu verdankende Titelinflation verunsichern klassisch orientierte Berater und lassen sie einen Imageverlust fürchten, falls sie NLP einsetzen. Hier muss die NLP-Lobby deutlich an ihrem Ruf arbeiten.

NLP ist nicht mit jeder Supervisionsrichtung problemlos kompatibel. Für systemisch orientierte Berater ist NLP jedoch gelebter und praktikabel gemachter Konstruktivismus. Für diese Supervisoren liefert NLP mächtige Tools, um zu irritieren und zu perturbieren. Da die Zahl der kontraktierten Sitzungen pro Auftrag eher rückläufig ist, können hier die effizienten und effektiven Techniken helfen, dennoch brauchbare Ergebnisse zu erzielen.

4.5 NLP als Technik in der Supervision

In den vorangegangenen Abschnitten habe ich Einsatzmöglichkeiten von NLP-Techniken in der Supervision aufgezeigt. Unter der Prämisse, dass selbstverständlich nicht jede NLP-Technik für jeden Bereich und jeden Supervisor geeignet ist, kann an dieser Stelle zusammenfassend festgehalten werden, dass NLP-Techniken in der Supervision nutzbringend eingesetzt werden können.

Die praktische Prüfung als geeignete Technik in der Supervision hat NLP somit bestanden; gleichwohl - Supervision arbeitet mit Menschen und nahe an deren Psyche. Es genügt daher zur Rechtfertigung seines Einsatzes nicht, wenn diesem Werkzeug nur gutes Funktionieren bescheinigt werden kann.

¹²⁰ Bandler/Grinder, Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I, 2011

Bandler/Grinder, Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II, 2001

¹²¹ Mohl, Der Zauberlehrling. 1993

¹²² Kühl, Das Scharlatanerieproblem. 2005, *online im Internet*

5 Ethik

Um einer Technik die Eignung für die Supervision attestieren zu können, reicht es nicht aus, diese nur an ihrer Ergebnisqualität zu messen. Gerade Supervision als professionelle Beratungsmethode mit ihren hochkomplexen und häufig auch den Kern der Persönlichkeit des Supervisanden berührenden Inhalten hat immer auch die ethische Dimension im Blick zu behalten. Ich werde mich daher zunächst mit dem Ethikkodex im NLP und dann mit der Ethik in der Supervision beschäftigen. Dabei benutze ich die Begriffe Ethik und Moral synonym. Der Begriff Ethik ist dem altgriechischen ἦθος (ethos) entlehnt und lässt sich mit Charakter, Denkweise, Sinnesart übersetzen¹²³; der Begriff Moral ist auf das lateinische Substantiv *mos* zurückzuführen, das in seinem Plural *mores* mit Sitten, Charakter, Betragen und Verhalten übersetzt wird¹²⁴. Die Ethik als philosophische Dimension der Moral (philosophia moralis im Sinne Ciceros) zu betrachten mag in einigen Kontexten zwar sinnhaftig sein, sprengt aber sicherlich den Rahmen dieser Arbeit.

5.1 Ethik im NLP

Wie bereits an anderer Stelle erläutert, ist der Begriff NLP nicht geschützt sondern dient zum einen als Sammelbecken für die unterschiedlichsten Entwicklungszweige des Ursprungs-NLP, zum anderen aber auch als Camouflage-Begriff für dubiose Trainer- und Beraterpersönlichkeiten ohne adäquate Ausbildung. Eine allgemein akzeptierte, ja auch nur tolerierte Ethikdiskussion findet in dieser Gemengelage eher nicht statt.

Zur Qualitätssicherung und zur Zertifizierung der einzelnen Ausbildungsstufen haben sich daher wie bereits beschrieben Berufsverbände gebildet. Als größter europäischer¹²⁵ NLP Verband hat der DVNLP selbstverständlich einen Ethikkodex entwickelt:

¹²³ Gemoll/Vretska, Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. 1988

¹²⁴ Petschenig (Hrsg.), Der kleine Stowasser. 1971

¹²⁵ Telefonische Aussage des Geschäftsführers des DVNLP, Berend Hendriks, vom 11.01.2013

„Entsprechend den folgenden Ethik-Richtlinien können Sie von DVNLP-Mitgliedern erwarten, dass sie

- 1. danach zu [sic!] streben, integer, unabhängig und unparteiisch zu handeln, Interessenskonflikte zu vermeiden und in Übereinstimmung mit den Vorannahmen des NLP zu handeln,*
- 2. sich selbst sowie ihre Qualifikation und Erfahrung nach bestem Wissen und Gewissen darzustellen [sic!]. Dies gilt auch für Fertigkeiten und Kenntnisse Dritter, die sie ihren Kunden / Klienten weiterempfehlen,*
- 3. NLP ausschließlich innerhalb der Grenzen ihrer Kompetenz und entsprechend ihrem höchstmöglichen Niveau ausüben,*
- 4. sich in ihren Fertigkeiten und ihrem Wissen fortlaufend weiterbilden,*
- 5. NLP-Interventionen als eine Wahlmöglichkeit und niemals als einzige und ausschließliche Lösung für ein gegebenes Problem darstellen,*
- 6. die Anliegen ihrer Kunden/Klienten vertraulich behandeln,*
- 7. NLP als eine professionelle und effektive Methode präsentieren, die Individuen und Organisationen als Hilfe dient,*
- 8. sicherstellen, dass den Erwartungen der Klienten/Kunden in beiderseitigem Einvernehmen entsprochen wird,*
- 9. die Vielfalt unterschiedlicher NLP-Stile und die Zugänge verwandter Berufe respektieren,*
- 10. im Einklang mit den Grundwerten des DVNLP handeln, um einem breiteren Publikum die Ziele und Aktivitäten des Verbandes darzustellen und*
- 11. den Wert und die Würde eines jeden Menschen sowie dessen Recht auf Selbstbestimmung respektieren.*

Der DVNLP setzt auf Werte und Kontinuität, bei gleichbleibend hohem Standard, dem Ethik-Kodex verpflichtet.“¹²⁶

Eine weitergehende Diskussion über ethische Fragen findet in der NLP-Szene außerhalb der Verbände nicht statt.

5.2 Ethik in der Supervision

In der Supervision spielt Ethik auf zwei Ebenen eine Rolle:

Zum einen wird innerhalb des supervisorischen Prozesses im Kontakt mit dem Supervisor auch dessen ethisches Handeln thematisiert, so dass der Supervisor in der Lage sein muss, über fachspezifische ethische Fragestellungen in Fremdberufen zu reflektieren.

Zum anderen muss der Supervisor aber auch sein eigenes Handeln nach den ethischen Gesichtspunkten seiner Profession ausrichten.

¹²⁶ Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V., DVNLP // Ethik, online im Internet

5.2.1 Ethikdiskussion in der Supervision

Nachdem Supervision sich in der Mitte der 1970er Jahre zumindest in der Sozialarbeitszene zu etablieren begann, mangelte es bereits kurze Zeit später nicht an Delinquenzvermutungen: „Supervision als Helfershelfer systemstabilisierender Sozialarbeit, Kirchen- und Bildungspraxis?“¹²⁷ Nicht zuletzt unter dem Eindruck derartiger Kritik beschäftigt sich auch die 1989 gegründete DGSv schon früh mit der Ethik in der Supervision. Betrachtet man die entsprechenden Veröffentlichungen in der periodisch erscheinenden Verbandszeitschrift „Supervision“ in chronologischer Reihenfolge, erkennt man eine sich immer mehr erhöhende Komplexität in der Diskussion. Schwerpunktheft zum Thema Ethik erscheinen zum Beispiel 1994, 2000 und 2007¹²⁸.

Schon 1994 befindet sich nach Hermann Steinkamp¹²⁹ die Supervision im Spannungsfeld zwischen Diskursethik, Befreiungsethik und den Anforderungen einer postmodernen Gesellschaft, welche sich durch „das Phänomen der eskalierenden Individualisierung und damit das [sic!] Pluralisierung von Lebensformen und Lebenswelten“¹³⁰ auszeichnet.

In Heft 4 der 2000er Ausgabe der Zeitschrift Supervision schreibt Lothar Krapohl im Vorwort: „Der zentrale Begriff, auf den sich alle Autoren [dieses Heftes - Anm. d. Verf.] beziehen, ist Verantwortung. Dieser wird unterschiedlich intensiv mit Anforderungen wie Erfolg, Wirtschaftlichkeit und Sozialverträglichkeit in Verbindung gebracht; meist in dem Bemühen, ein Supervisionskonzept zu erarbeiten, das effiziente und zugleich gerechte Problemlösungen ermöglicht.“¹³¹ Einigkeit herrscht darüber, dass Ethik in der Supervision keineswegs einen verzichtbaren Luxus darstellt. Ferdinand Buer sieht in einer Gesellschaft, in der „eine Diffamierung des Moralischen verbreitet“¹³² wird und „Schuld nur noch als Fehler und jeder Fehler nur noch als Lernchance konnotiert wird“¹³³ die Supervision als „Ort der moralphilosophischen Besinnung“¹³⁴. Wenn dies so sein soll, „dann

¹²⁷ Steinkamp, Zwischen Diskursethik, Postmoderner- und Befreiungsethik, in: Supervision (4) (1994), S.4

¹²⁸ Supervision (4) (1994), Supervision (4) (2000), Supervision (4) (2007)

¹²⁹ Steinkamp, Zwischen Diskursethik, Postmoderner- und Befreiungsethik, in: Supervision (4) (1994), S.4 ff.

¹³⁰ Steinkamp, Zwischen Diskursethik, Postmoderner- und Befreiungsethik, in: Supervision (4) (1994), S. 8

¹³¹ Krapohl, Ethik in der Supervision, in: Supervision (4) (2000), S. 3

¹³² Buer, Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung, in: Supervision (4) (2000), S. 4

¹³³ Buer, Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung, in: Supervision (4) (2000), S. 4

¹³⁴ Buer, Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung, in: Supervision (4) (2000), S. 4

müssen die SupervisorInnen nicht nur peinlich auf die Einhaltung ihrer Standards achten. Sie müssen sich auch eine moralphilosophische Fachkompetenz aneignen, nicht nur, um im Rahmen der Supervision ethisches Abwägen begleiten zu können, sondern auch, um in den ethischen Diskursen der verschiedenen Professionen mit diskutieren zu können.“¹³⁵

Die Supervisoren nehmen nun auch erste Aufträge im Profitbereich an. Den hohen Nutz- und somit auch Stellenwert dieser Art der Beratung für Führungskräfte stellt Klemens Kötters¹³⁶ dar. Der Einsatz im Profitbereich wird durchaus kontrovers diskutiert, selbst Sakrilegs-Vermutungen werden hierzu angestellt.¹³⁷

Heinz J. Kersting¹³⁸ beschreibt die Emanzipation der supervisorischen Ethik von der Sozialarbeit, ihrer Herkunftsprofession. Diese wurde erst mit Auftragserteilungen aus dem Profitbereich heraus erforderlich. „Supervision als Reflexionsinstrument sozialer Berufe im Non-Profit-Bereich brauchte keine eigene Ethik. Als Instrument der Reflexion der Tätigkeiten in diesen Berufen hatte sie Teil an den Werten der jeweiligen Helferprofession. Das erklärt, warum die Diskussion ethischer Fragen in der Ausbildung zum Supervisor wenig Raum einnahm.“¹³⁹ Im konstruktivistischen Sinne ist Supervision eine Beobachtung zweiter Ordnung, ihre konstruktivistische Ethik beschreibt Kersting:

„Der ästhetische Imperativ:

Konstruiere eine Realität, um zu sehen!

Der Imperativ der Selbstreferenz:

Mache dich selbst zum Bestandteil deiner Konstruktion!

Der ethische Imperativ:

Gewähre anderen, die in deinen Konstruktionen vorkommen, dieselbe

Autonomie, die du bei ihren Konstruktionen beanspruchst!

¹³⁵ Buer, Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung, in: Supervision (4) (2000), S. 18

¹³⁶ Kötters, Ethik angewandter Supervision, in: Supervision (4)(2000), S. 34 ff.

¹³⁷ Vgl. Kosinowski/Wollsching-Strobel, Supervision im Profitbereich - Chance oder Sakrileg?
in: Supervision (4)(2000) S. 45 ff.

Vgl. Jansen, Zwei Cowboys auf Baggerfahrt, in: Supervision (4)(2000), S. 53 ff.

¹³⁸ Kersting, Ethik als Thema in der Supervision und in der Ausbildung von SupervisorInnen
- aus der Sicht eines Ausbilders, in: Supervision (4)(2000), S. 57 ff.

¹³⁹ Kersting, Ethik als Thema in der Supervision und in der Ausbildung von SupervisorInnen
- aus der Sicht eines Ausbilders, in: Supervision (4)(2000), S. 58

Der empirische Imperativ:

Erfinde so viele alternative Konstruktionen wie möglich, aber nicht ohne die Grenzen ihrer Verlässlichkeit zu sondieren!

Der soziale Imperativ:

Kommuniziere mit anderen so, dass der Bereich möglicher Entscheidungen nicht eingeschränkt wird!¹⁴⁰

In der im Heft 4 des Jahres 2007 dokumentierten Diskussion wird die Prozessethik fokussiert. Martina Ukowitz¹⁴¹ beklagt basierend auf Telefoninterviews mit Supervisoren die von diesen erlebte Diskrepanz zwischen Ethik in der Beraterischen Praxis und dem ethischen Diskurs. Sie identifiziert drei Typen von Kunden der Ethik oder Ethik-Interessenten: *Praktiker*, welche Ethik mit Normen und Werten assoziieren, *Praktiker*, welche Ethikfragen dezidiert betrachten und dazu auch publizieren und *Philosophen, Wissenschaftler, Ethiker*, deren Schwerpunkt Metaethik und Ethiksysteme sind.¹⁴² Als Brücke zwischen diesen sehr unterschiedlichen Ansprüchen kann ihrer Ansicht nach die Prozessethik dienen.

Da der Wertpluralismus zum einen in der Gesellschaft selbst und zum anderen durch die Ausweitung der supervisorischen Tätigkeit auf Profitbereiche überproportional besonders in der Teilmenge der Supervisionskunden ansteigt, ist es nach Larissa Krainer¹⁴³ heute Aufgabe der Supervision, unterschiedliche Wertefiguren zu identifizieren und diese mit den Supervisanden zu bearbeiten, wobei der Supervisor katalysatorisch zu wirken und sich selbst überflüssig zu machen hat. Problemstellungen, die in einem derartigen Szenario nicht hinreichend bearbeitbar seien, dürften nicht fatalistisch als gegeben hingenommen werden, sondern seien durch den Supervisor einer zur weiteren Bearbeitung geeigneten Ebene zuzuführen.

¹⁴⁰ Kersting, Ethik als Thema in der Supervision und in der Ausbildung von SupervisorInnen
- aus der Sicht eines Ausbilders, in: Supervision (4)(2000), S. 60

¹⁴¹ Ukowitz, Ethik im Spannungsfeld zwischen Alltagserfahrung und Anspruch,
in: Supervision (4)(2007), S. 4 ff.

¹⁴² Vgl. Ukowitz, Ethik im Spannungsfeld zwischen Alltagserfahrung und Anspruch,
in: Supervision (4)(2007), S. 10f

¹⁴³ Krainer, Ethische Praxiskonflikte erforschen und supervidieren, in: Supervision (4)(2007), S. 13 ff.

Goldmann und Lerchster¹⁴⁴ beschreiben detailliert das Spannungsfeld in NPOs. Unter diesen pendeln gerade die psychosozialen Einrichtungen permanent zwischen Familienstruktur und Organisationsstruktur. Die Qualität der dort geleisteten Arbeit lässt sich kaum messen, gleichwohl verlangen Träger einen dezidierten Qualitätsnachweis, um den teilweise sehr hohen Finanzmitteleinsatz rechtfertigen zu können. Um den Supervisanden gerecht zu werden, reicht weder ein mechanischer noch ein prozessualer Zugang, einzig ein prozessethischer Ansatz gibt die Möglichkeit, die Widersprüche im Sozialen, im Existenziellen, im Strukturellen sowie in System und Umwelt transparent, besprechbar und somit bearbeitbar werden zu lassen. Unauflösbare Widersprüche sind hier als realitätsgegeben anzuerkennen.

Der steigende Diskussionsbedarf über Ethik zeigt sich laut Peter Heintel¹⁴⁵ nicht zuletzt durch das gehäufte Auftreten von Ethikspezialisten. Ihre Ursache findet diese Entwicklung im Verlust eines allgemeinen Wertekonsenses sowie im Potenzverlust bisher normstiftender Institutionen. Das Verschieben ethischer Entscheidungen vom öffentlichen in den individuellen Bereich macht das dadurch letztendlich überforderte Individuum zur letzten moralischen Instanz. In der Individualisierung liegt gleichzeitig ein Verlust des Wirs - ohne Wir aber auch kein „zielkonformer Gruppenzusammenhalt“¹⁴⁶ als Basis erfolgreichen Handelns eines Teams. Gemeinsamkeit regenerieren durch Ethikdiskussion! „Im Begriff 'Prozessethik' findet sich bereits ein Hinweis darauf, worauf es ankommt.

Es muss ein Prozess stattfinden, in dem zwar die individuelle Differenz notwendiger Ausgangspunkt sein kann, in dem sich aber jene Individuen, die gerade betroffen sind, ihre Antworten gemeinsam erarbeiten.“¹⁴⁷ Gruppenmitglieder, die für Problematiken ähnliche Lösungsmöglichkeiten und ethische Beurteilungen entwickeln wie das Individuum selbst, geben diesem Rückhalt.

„In unseren Berufsfeldern müssen wir uns selbst die Antworten geben, aber nicht allein und wenn, dann in kollektivem Rückhalt. Letzterer stellt sich aber in den seltensten Fällen

¹⁴⁴ Goldmann/Lerchster, Prozessethische Supervision - eine Chance?. in: Supervision (4)(2007), S. 22 ff.

¹⁴⁵ Heintel, Supervision und Prozessethik, in: Supervision (4)(2007), S. 35 ff.

¹⁴⁶ Oetting, Motivation und Gefechtswert. 1988, S. 63 f.

¹⁴⁷ Heintel, Supervision und Prozessethik, in: Supervision (4)(2007), S. 40

von selbst her. Supervision im prozessethischen Verständnis widmet sich der Herstellung solcher Vergemeinschaftungen, der Ermöglichung kollektiver Autonomie.“¹⁴⁸

Der Ethikdiskussion in der Supervision auf den Spuren der DGSv folgend ist festzustellen, dass diese mit Erweiterung der supervisorischen Tätigkeitsfelder auch selbst immer weitere Kreise gezogen hat. Der Zugriff auf die neueren Publikationen und vor allem deren Sichtung sind für den im Praxiseinsatz sein Einkommen generierenden Berater nur schwer möglich. Für ihn ist die primäre Anforderung an eine Ethik im beruflichen Bereich eben für diesen schnell greifbare Handlungsempfehlungen / Handlungsrichtlinien zu geben. Er ist im Regelfall nicht an der Diskussion selbst sondern nur an praxistauglichen Ergebnissen interessiert. Hiermit haben sich wie in anderen Professionen auch die Verbände beschäftigt.

5.2.2 Ethik-Leitlinien der DGSv

Nach der im vorherigen Kapitel aufgezeigten Erhöhung der Komplexität erscheint mir nun deren Reduzierung sinnvoll. Als größter Dachverband der Supervisoren in Deutschland hat es sich die DGSv selbstverständlich nicht nehmen lassen, sich auch administrativ der Ethikdiskussion zu stellen und ethische Leitlinien herauszugeben.¹⁴⁹ Diese gliedern sich in die Kategorien *Präambel*, *Supervisorisches Selbstverständnis*, *Supervisorisches Handeln*, *Kollegiales Verhalten* sowie *Mitgliedschaft im Berufsverband* und eine *Selbstverpflichtung*.

Die *Präambel* beschäftigt sich mit dem Berufsbild, sieht Fachlichkeit, Ethik und Wissenschaft als Pfeiler der Supervision und fordert vom Supervisor permanente Reflexion und Fortbildung. Sie verlangt Respekt und würdevollen Umgang mit allen Prozessbeteiligten und thematisiert mögliche problematische Erwartungshaltungen von Kunden nicht zuletzt im Zusammenhang mit Dreieckskontrakten. Im Abschnitt *Supervisorisches Selbstverständnis* wird Supervision definiert und als eine von vielen möglichen und gleichwertigen Beratungsformen erkannt. Vom Supervisor ist Unabhängigkeit, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und transparentes Handeln zu erwarten. Er ist dem Gemeinwohl verpflichtet. Dem Supervisor ist das Spannungsfeld Offenheit versus Verschwiegenheit im

¹⁴⁸ Heintel, Supervision und Prozessethik, in: Supervision (4)(2007), S. 43

¹⁴⁹ Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Ethische Leitlinien. 2003, *online im Internet*

Umgang mit Auftraggebern und Supervisanden bewusst. Unter dem Oberbegriff *Supervisorisches Handeln* wird vom Supervisor verlangt, nur im Rahmen seiner tatsächlichen Kompetenzen und strikt im Rahmen des Kundenauftrages zu handeln. Jedwede Vorteilsnahme und jedweder Missbrauch zu Gunsten des Beraters haben zu unterbleiben. Weiterhin hat der Supervisor die Außenwirkung des supervisorischen Prozesses sowohl auf das Klientensystem als auch auf das Gemeinwohl zu berücksichtigen. Das Spannungsfeld von Nähe und Distanz sowie die Problematik von Macht und Abhängigkeit sind zu reflektieren. Menschliche und fachliche Qualität eines Beratungsprozesses haben Vorrang vor ökonomischen Interessen. Aufträge von rassistischen, totalitären, fremdenfeindlichen und sexistischen Organisationen dürfen von DGSv-Mitgliedern nicht übernommen werden. In den letzten beiden Punkten seiner ethischen Leitlinien regelte der DGSv *Kollegiales Verhalten* und die *Mitgliedschaft im Berufsverband*. Es wird deutlich auf den selbst verpflichtenden Charakter der Leitlinien hingewiesen.

5.3 NLP-Ethik in der Supervision

Alle Ethik-Kodizes des DVNLP finden sich in abgewandelter Form auch in den ethischen Richtlinien der DGSv wieder. Umgekehrt ist dies allerdings nur zum größten Teil der Fall.

Die im vorherigen Kapitel betrachteten Ethischen Leitlinien der DGSv postulieren eine höhere gesellschaftliche Verantwortung des Supervisors. Dieser hat auch auf die Auswirkungen seiner Tätigkeit sowohl auf das Klientenumfeld als auch auf das Gemeinwohl zu achten. Einige der daraus resultierenden Auftragsausschlüsse sind dezidiert genannt. Ebenso werden unternehmerische Interessen des Supervisors als nachrangig hinter menschlicher und fachlicher Qualität gesehen. Jedwede Vorteilsnahme ist ausgeschlossen.

Der DVNLP regelt diese letztgenannten Punkte nicht ausdrücklich. Gleichwohl enthalten die meisten NLP-Formate in der Abschlussphase einen sogenannten Ökocheck, in welchem Umfeldauswirkungen prognostiziert werden. Eine ethische Wertung von Umfeldinteresse versus Kundeninteresse ist allerdings kein fester Bestandteil dieser Verfahren.

NLP wird häufig mit Manipulation, Scharlatanerie und Sektenstrukturen in Verbindung gebracht. Die gemeinsame Eingabe¹⁵⁰ der Begriffe „NLP“ und „Scientology“ ergeben bei einem Suchlauf mit Hilfe der Internetsuchmaschine Google 122.000 Treffer, die gemeinsame Eingabe von „NLP“ und „Ethik“ 113.000.¹⁵¹ Die Frage, ob Scientology und NLP Berührungspunkte haben, scheint für die Internetgemeinde mindestens so interessant zu sein wie die Position von NLP zur Ethik.

Selbstverständlich lässt sich jedwede Kommunikationstechnik - und NLP bietet sicherlich äußerst effiziente und effektive Tools - für manipulative und/oder unethische Zwecke missbrauchen. Im Sammelbecken des NLP finden sich Pickup-Spezialisten, Tiertrainer und Esoterikgurus. Verkaufsprofis setzen NLP ein und auch Scientology wendet ähnliche Techniken an.

Gleichwohl – betrachten wir NLP einmal als Werkzeug: Mit einem Messer kann sowohl ein Meuchelmörder als auch ein Chirurg seinem jeweiligen Gewerbe nachgehen. Meuchelmörder verhalten sich (fast) immer unethisch - Chirurgen nur selten.

Der Gebrauch eines jeden Werkzeuges erfolgt auf der Basis der Ethik seines Benutzers. Supervisoren - zumindest solche, die sich einem Berufsverband angeschlossen haben, besitzen eine dezidierte Vorstellung vom ethischen Umgang mit ihrer Klientel. NLP-Anwender - zumindest die nach den Curricula eines Verbandes ausgebildeten, haben sich ebenfalls mit ethischen Fragestellungen im Kundenkontakt beschäftigt.

Die Ethik-Leitlinien der DGSv gehen etwas weiter als die des DVNLP. Werden daher NLP-Techniken in Supervisionsprozesse eingebunden, so sollten beide Regelwerke gelten und sich gegenseitig ergänzen. Bei Widersprüchlichkeiten haben die Supervisionsregeln zu gelten, da NLP „nur“ eine Technik innerhalb der Supervision darstellt. Die Supervision und ihre Ethik stellt die Leitdisziplin. Supervidieren oder das Anwenden von NLP ohne ethische Basis ist undenkbar.

¹⁵⁰ Bei Eingabe von mehreren Begriffen verknüpft die Suchmaschine „Google“ diese mit dem Booleschen Operator „und“

¹⁵¹ Recherche mit der Suchmaschine „Google“ unter www.google.de am 19.02.2013

6. NLP als geeignete Technik in der Supervision

In den Kapiteln 4 und 5 habe ich herausgearbeitet, dass Neuro-Linguistisches Programmieren die Anforderungen an eine sinnvoll in der Supervision einzusetzende Technik nicht nur im rein technischen Sinne erfüllt sondern sich auch als äußerst kompatibel zur Ethik der Supervision zeigt.

Daher kann ich an dieser Stelle die dieser Arbeit zugrunde liegende Frage wie folgt beantworten:

*Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)
ist eine für die Supervision geeignete Technik!*

Erleichtert darf ich demnach feststellen:

Der mir über viele Jahre treue Begleiter NLP bleibt mir auch in meiner Rolle als systemischer Supervisor erhalten.

NLP stellt dem Supervisor zusätzlich zu seinen bisher genutzten weitere effektive und effiziente Werkzeuge zur Verfügung. Wie bei jeder Technik ist deren nutzbringender Einsatz vom Einzelfall und seinen Gegebenheiten sowie der fachlichen Ausrichtung des Supervisors¹⁵² abhängig und sorgfältig zu prüfen.

7. Schlussbetrachtungen

Die postmoderne Gesellschaft stellt sich verändernde Anforderungen an die professionellen Beratungsformen. War Supervision in früheren Zeiten eher Kontrolle (administrative Supervision) und diente sie dann später auch der Ausbildung im Sozialbereich (Ausbildungssupervision), so findet sie heute ihren Schwerpunkt insbesondere als professionelle Beratungsform im beruflichen Kontext.

¹⁵² Für systemisch orientierte Supervisoren stellt dies sicherlich kein Problem dar.

Gerade im letztgenannten Segment verändert sich der Beratungsmarkt am gravierendsten. Mangelnde finanzielle Ressourcen gepaart mit der mangelnden Bereitschaft, diese ausgerechnet für Beratung außerhalb der klassischen Kernbereiche der Betriebswirtschaft einzusetzen, verkürzen die früher durchaus mit 15 Sitzungen angesetzten Supervisionsprozesse auf teilweise nur noch fünf Einheiten. Explorations- und Diagnosephasen werden bis auf ein absolutes Minimum gekürzt. Gleichwohl werden vom Auftraggeber schnelle Ergebnisse erwartet. NLP, als Kurzzeitintervention konzipiert, zeigt gerade unter diesen Bedingungen seine Brillianz. Weiterhin drängt die Supervision in Organisationsberatung und in die Beratung von Führungskräften.

Dem „Modern Leader“ sind Coaching und Coachingtechniken durchaus bekannter als Supervision, welche in technikaffinen Bereichen immer noch mit „Supervision im administrativen Sinne“ oder schlimmer noch mit sozialromantischer Weltverbesserung assoziiert wird. Der Einsatz von NLP ist für diesen Kundenkreis eher ein Qualitätsmerkmal.

NLP macht Ressourcen zugänglich und unterstützt seine Kunden bei der Erfüllung einer der Hauptanforderungen der klassischen Philosophie:

Γνωθι σεαυτόν¹⁵³ καὶ γένοιτο οἷος ἔσσι¹⁵⁴! (Gnoti seauto kai genooi oios essi) –
Erkenne Dich selbst und werde, der Du bist!

Ich möchte daher diese Arbeit mit der These schließen:

*Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) ist eine
für die systemische Supervision auf Dauer unverzichtbare Technik!*

¹⁵³ Inschrift am Tempel des Apollo in Delphi, von einigen Autoren Chilon von Sparta von den meisten jedoch Thales von Milet, beide den „Sieben Weisen“ zugerechnet, zugeschrieben.

Vgl. auch Engels, Die sieben Weisen. 2010, S. 43 und S. 54

¹⁵⁴ Ergänzung durch Pindar, 2. Pythische Ode, anlässlich eines Sieges durch Hieron I., den Tyrannen von Syrakus, bei den pythischen Spielen in Olympia.

Vgl. auch Hölderlin, Übersetzungen. 1952, S. 74, *online im Internet*

Literaturverzeichnis

ANSE:

Basics. Definition of supervision and coaching, 2012
[Quelle: <http://www.anse.eu/html/basics.html> (08.01.2013)].

ANSE:

Home - ANSE - Association of National Organisations for Supervision in Europe
[Quelle: <http://www.anse.at/> (24.02.2013)].

Antons, Klaus:

Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, 8. Auflage. Göttingen, 2000.

Bandler, Richard; Grinder, John:

Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie (NLP),
2. Auflage. Paderborn, 1986.

Bandler, Richard:

Veränderung des subjektiven Erlebens. Fortgeschrittene Methoden des NLP,
4. Auflage. Paderborn, 1992.

Bandler, Richard; Grinder, John:

Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II,
8. Auflage. Paderborn, 2001.

Bandler, Richard; Grinder, John:

Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I,
12. Auflage. Paderborn, 2011.

Belardi, Nando:

Zur geschichtlichen Entwicklung:
Von der Supervision zur Organisationsberatung, 1994,
in: Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. Berlin, 1994, S. 335 ff.

Belardi, Nando:

Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven ; [mit 4 Tabellen],
3. Auflage. München, 2009.

Berker, Peter; Jansen, Bernd:

"Familienbetrieb" - Zum Konzept der Teamsupervision,
in: Supervision (Sonderheft 1990), S. 82 ff.

Blanchard, Kenneth H./Carew, Donald/Parisi-Carew, Eunice:

Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. Reinbek bei Hamburg, 2002.

Brackett, Jeffrey R.:

Supervision and education in charity. New York, London, 1903.

Brezna, Christa:

Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus im Kommunikationsmodell NLP.

- Eine Verknüpfung von theoretischen Konzeptionen und praktischen Anwendungen.
Saarbrücken, 2010.

Buer, Ferdinand:

Supervision als Ort moralisch-philosophischer Besinnung.

Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist, in: Supervision (4) (2000), S. 4 ff.

Bunte, Martin:

Kompendium zur vorsokratischen Philosophie.

Ideengeschichtlicher Abriss der vorsokratischen Philosophie. Aachen, 2002.

Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.:

DVNLP // Curriculum NLP-Practitioner, 2009

[Quelle: http://www.dvnlp.de/fileadmin/dvnlp_dateien/docs/Curricula_ab2009/PractitionerCurriculum__aktualisierung_v._23.10.2009_.pdf (21.02.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.:

DVNLP // DVNLP - Chronik, 2013

[Quelle: <http://www.dvnlp.de/dvnlp-chronik.html> (11.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.:

DVNLP // Ethik

[Quelle: <http://www.dvnlp.de/verbandsportraet/ethikkodex/ethik.html> (08.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.:

DVNLP // NLP Vision: Aufgaben und Zielsetzungen des DVNLP

[Quelle: <http://www.dvnlp.de/vision.html> (11.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.:

NLPt-Supervisor

[Quelle: <http://fachgruppen.dvnlp.de/dvnlpt/nlpt-ausbildung/nlpt-supervisor.html> (24.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.:

Aufnahmebedingungen für die Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. 2011. für natürliche Personen, 2011

[Quelle: <http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/08/aufnahmebedingungen-fuer-die-mitgliedschaft-2011.pdf> (07.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.:

Die DGsv

[Quelle: <http://www.dgsv.de/dgsv/> (24.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.:

Ethische Leitlinien, 2003

[Quelle: http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/08/ethische_leitlinien_2003.pdf (14.01.2013)].

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.:

Geschichtliches zur Supervision

[Quelle: <http://www.dgsv.de/2010/01/geschichtliches-zur-supervision/> (24.01.2013)].

Engels, Johannes:

Die sieben Weisen. Leben, Lehren und Legenden. München, 2010.

Epicтетus:

Handbüchlein der Moral. Griechisch/deutsch, 2009. Auflage. Stuttgart, 2009.

Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit - Fritz Perls Institut:

Supervision und Organisationsentwicklung im Integrativen Verfahren - EAG FPI

[Quelle: http://www.eagfpi.com/integrative_supervision_und_organisationsentwicklung.html (23.02.2013)].

Feiertag, Andreas:

Der glücklose Griff nach der Wahrheit, in: Der Standard vom 11. Mai 2005

[Quelle: <http://derstandard.at/2042879> (21.02.2013)].

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce M.:

Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, 21. Auflage. Frankfurt a/M, 2002.

Gemoll, Wilhelm; Vretska, Karl:

Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. Mit einer Einführung in die Sprachgeschichte von Karl Vretska, 9. Auflage. München, Wien, 1988.

Goldmann, Harald; Lerchster, Ruth:

Prozessethische Supervision - eine Chance?

Zu den Auswirkungen von Organisations- und Produktlogik in NPOs,
in: Supervision (4) (2007), S. 22 ff.

Grochowiak, Klaus:

Das NLP Practitioner Handbuch. Lernen Sie Skills und Fähigkeiten für die NLP-Practitioner auf höchstem Niveau. Paderborn, 1995.

Heintel, Peter:

Supervision und Prozessethik, in: Supervision (4) (2007), S. 35 ff.

Hölderlin:

Übersetzungen. Grosse Stuttgarter Ausgabe, 1952

[Quelle: <http://digital.wlb-stuttgart.de/purl/349616744/pdf> (22.02.2013)].

Hoischen, Thomas:

Ist NLP eine Schlüsselqualifikation im Personalmanagement?
Masterthesis. Münster, 2003.

Hoischen, Thomas:

NLP im Personalmanagement: Neuro-Linguistisches Programmieren - sinnvolle Technik für Führungskräfte?. 2012.

Huschke-Rhein, Rolf:

Einführung in die systemische und konstruktivistische Pädagogik.
Beratung - Systemanalyse - Selbstorganisation. Weinheim, 1998.

International Association for Neuro-Linguistic Programming:

IANLP The World Standard for Neuro-Linguistic Programming
[Quelle: <http://www.ia-nlp.org/> (24.02.2013)].

Jansen, Bernd:

Zwei Cowboys auf Baggerfahrt, in: Supervision (4) (2000), S. 53 ff.

Keil, Gisela:

Systemische Methoden in der Supervision, 2008,

in: Krapohl, Lothar (Hrsg.), Supervision in Bewegung: Ansichten - Aussichten,
Schriften der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, vol. 8. Opladen,
Farmington Hills, Mich, 2008, S. 183 ff.

Kersting, Heinz J.:

Kommunikationssystem Gruppensupervision. Aspekte eines Lernlehrverfahrens.
Freiburg im Breisgau, 1975.

- Kersting, Heinz J. (Hrsg.):
Supervision. Konstruktion von Wirklichkeiten, Schriften zur Supervision,
Bände 3. Aachen, 1992.
- Kersting, Heinz J.; Krapohl, Lothar:
Teamsupervision, 1994,
in: Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. Berlin, 1994, S. 95 ff.
- Kersting, Heinz J.:
Ethik als Thema in der Supervision und in der Ausbildung von SupervisorInnen -
aus der Sicht eines Ausbilders, in: Supervision (4) (2000).
- Kötters, Klemens:
Ethik angewandter Supervision. Selbstkritische Reflektion über Beratung für
Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen, in: Supervision (4) (2000), S. 34 ff.
- Kosinowski, Mathias; Wollsching-Strobel, Peter:
Supervision im Profibereich - Chance oder Sakrileg? in: Supervision (4) (2000).
- Krainer, Larissa:
Ethische Praxiskonflikte erforschen und supervidieren, in: Supervision (4) (2007).
- Krapohl, Lothar:
Erwachsenenbildung. Spontaneität u. Planung. Aachen, 1987.
- Krapohl, Lothar:
Verstehen! Nicht immer, aber immer öfter. Neurolinguistisches Programmieren in der
Supervision, 1992, in: Kersting, Heinz J. (Hrsg.), Supervision: Konstruktion von
Wirklichkeiten, Schriften zur Supervision, vol. 3. Aachen, 1992, S. 141 ff.
- Krapohl, Lothar:
Ethik in der Supervision. Luxus oder Notwendigkeit, in: Supervision (4) (2000), S. 3.
- Krapohl, Lothar (Hrsg.):
Supervision in Bewegung. Ansichten - Aussichten,
Schriften der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen,
Bd. 8. Opladen, Farmington Hills, Mich, 2008
- Krapohl, Lothar:
Systemisch-konstruktivistische Supervision. Supervision in einer veränderten
Zukunft, 2008, in: Krapohl, Lothar (Hrsg.), Supervision in Bewegung: Ansichten -
Aussichten, Schriften der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen,
Bd. 8. Opladen, Farmington Hills, Mich, 2008, S. 159 ff.

Kraus, Herta:

Casework in USA. Theorie und Praxis der Einzelhilfe, Wissenschaftliche Schriftenreihe des Instituts zur Förderung öffentlicher Angelegenheiten in Frankfurt a.M., Bände 2. Frankfurt am Main, 1950.

Krusche, Helmut:

Der Frosch auf der Butter. NLP ; die Grundlagen des neuro-linguistischen Programmierens. München, 1998.

Kühl, Stefan:

Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings, 2005

[Quelle: http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/06/studie_coaching.pdf (17.01.2013)].

Kühl, Wolfgang (Hrsg.):

Supervision und das Ende der Wende. Professionelle Kompetenzentwicklung in den neuen Bundesländern. Opladen, 1999.

Kühl, Wolfgang; Pastäniger-Behnken, Claudia:

Supervision in Thüringen (1) eine erste Bestandsaufnahme im Bereich der Sozialen Arbeit, 1999,

in: Kühl, Wolfgang (Hrsg.), Supervision und das Ende der Wende: Professionelle Kompetenzentwicklung in den neuen Bundesländern. Opladen, 1999, S. 81 ff.

Luft, Joseph:

Einführung in die Gruppendynamik, 21. Auflage. Stuttgart, 1974.

Mohl, Alexa:

Der Zauberlehrling. Das NLP-Lern- und Übungsbuch, 7. Auflage. Paderborn, 1993.

Oetting, Dirk W.:

Motivation und Gefechtswert. Vom Verhalten des Soldaten im Kriege. Frankfurt am Main [u.a.], 1988.

Petschenig, Michael (Hrsg.):

Der kleine Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch Einleitung und Etymologie von Dr. Franz Skutsch. München, 1971.

Pühl, Harald (Hrsg.):

Handbuch der Supervision 2. Berlin, 1994.

Rappe-Giesecke, Kornelia:

Die Konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren, in: Supervision (2) (2002), S. 55 ff. (31.01.2013)].

Rappe-Giesecke, Kornelia:

Gruppensupervision und Balintgruppenarbeit, 1994,
in: Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. Berlin, 1994, S. 72 ff.

Rappe-Giesecke, Kornelia:

Supervision für Gruppen und Teams, 3. Auflage. Berlin, 2003.

Rappe-Giesecke, Kornelia:

Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision.
Berlin, Heidelberg [etc.], op. 1990.

Reich, Kersten:

Konstruktivistische Didaktik. Lehr- und Studienbuch mit Methodenpool,
3. Auflage. Weinheim [u.a.], 2006.

Reich, Kersten:

Konstruktivistische Didaktik. Das Lehr- und Studienbuch mit Online-Methodenpool,
5. Auflage. Weinheim, Bergstr, 2012.

Reich, Kersten:

Methodenpool. Supervision, 2007
[Quelle: http://methodenpool.uni-koeln.de/supervision/frameset_supervision.html
(24.01.2013)].

Ritscher, Wolf:

Systemisch-psychodramatische Supervision in der psycho-sozialen Arbeit.
Theoretische Grundlagen und ihre Anwendung,
1. Auflage. Eschborn bei Frankfurt am Main, 1996.

Robbins, Stephen P.:

Organisation der Unternehmung, 9. Auflage. München, 2001.

Rogers, Carl R.:

Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, 2. Auflage.
München, 1981.

Schreyögg, Astrid:

Supervision, ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis. Paderborn, 1991.

Schlippe, Arist v.; Schweitzer, Jochen:

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 10. Auflage. Göttingen, 2007.

Stahle, Wolfgang H.:

Management. eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive,
8. Auflage. München, 1999.

Stahl, Eberhard:

Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, 1. Auflage. Weinheim, 2002.

Stahl, Thies; Kirchner, Isolde: Triffst du 'nen Frosch unterwegs ... NLP für die Praxis, 5. Auflage. Paderborn, 1993.

State of Colorado:

Application for registration-registered psychotherapists, 2013

[Quelle:<http://www.colorado.gov/cs/Satellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheadername1%3DContentDisposition%26blobheadername2%3DContentType%26blobheadervalue1%3Dinline%253B%2Bfilename%253D%2522NLC%2BApplication.pdf%2522%26blobheadervalue2%3Dapplication%252Fpdf%26blobkey%3Ddid%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D1251832989719%26ssbinary%3Dtrue&sa=U&ei=irvUJ0sO4Kl4AS6jYGyCg&ved=0CAcQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHMq4I6KJhqPusbAJtfJIWUyI7P1g> (05.01.2013)]

Steinkamp, Hermann:

Zwischen Diskursethik, Postmoderner- und Befreiungsethik. Versuch einer Vergewisserung über Praxis und Ideologie von Supervision, in: Supervision (4) (1994), S. 4 ff.

Trageser, Waltraud; Münchhausen, Marco von:

Die NLP-Kartei. Practitioner-Set. Paderborn, 2000.

Tuckman, Bruce W.:

Developmental sequence in small groups,

in: Psychological Bulletin 63 (6) (1965), S. 384 ff.

[Quelle: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/63/6/384.pdf> (08.02.2013)].

Ukowitz, Martina:

Ethik im Spannungsfeld zwischen Alltagserfahrung und Anspruch,

in: Supervision (4) (2007), S. 4 ff.

Verband für Neuro-Linguistische Verfahren in Bildung und Erziehung e.V.:

NLPaed - Homepage

[Quelle: <http://www.nlpaed.de/index.php> (23.02.2013)].

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.:

Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien,

10. Auflage. Bern, 2000.

Ziemons, Michael:

Lernen an Krisen in der Erwachsenenbildung, 1. Auflage. Baltmannsweiler, 2003.

Internetsuchmaschinenresultate

Google: Google-Suche. Suchbegriffe: NLP Scientology

[Quelle: https://www.google.de/search?hl=de&safe=off&tbo=d&sclient=psy-ab&q=NLP+Scientology&oq=NLP+Scientology&gs_l=serp.12...0.0.1.5057.0.0.0.0.0.0.0.0.0.0...1c.3.serp.-4vMaSpvQNQ (19.02.2013)].

Google: Google-Suche. Suchbegriffe: NLP Ethik

[Quelle: https://www.google.de/search?hl=de&safe=off&tbo=d&sclient=psy-ab&q=NLP+Ethik&oq=NLP+Ethik&gs_l=serp.3.0i30.96181.98874.1.99938.9.9.0.0.0.0.12.9.632.7j2.9.0...0.0...1c.1.3.serp.fjHYxUG2dfw (19.02.2013)].

Lizenzen für verwendete Grafiken

„Hund mit Knochen“ Bild-Nr.: A12493190

Lizenz einräumung für Kunden-Nr: 199018 / hoischen

„Hand mit Glocke“ Bild-Nr.: A11107828

Lizenz einräumung für Kunden-Nr: 199018 / hoischen

Panther Media GmbH, Rüdeshheimer Str. 11, 80686 München, Deutschland

Anhang 1

Datenträger

Die beiliegende CD-ROM enthält

- den Text dieser Masterarbeit,
- die zitierten Internetquellen,
- die Ergebnisse der Suchmaschinensuchen,
- die Lizenzen der verwendeten Grafiken

im Adobe-Acrobat-Format.

Die Dateien sind auf Viren gescannt und als unbedenklich einzustufen.

Sollte die sich auf dem Datenträger befindliche Software bei Einlegen der CD-ROM in das Laufwerk nicht automatisch starten, kann der Startvorgang auch durch Doppelklick sowohl auf die Datei *start.exe* als auch auf die Datei *index.html* initiiert werden.

Erklärung über das selbstständige Verfassen der Masterarbeit:

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit:

„Ist Neurolinguistisches Programmieren (NLP) eine für die Supervision geeignete Technik?“

selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen und bei Zitaten kenntlich gemachten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Bad Lippspringe, den 11.03.2013

Thomas Hoischen

Erklärung:

Falls meine Abschlussarbeit mindestens die Note „gut“ erreicht, bin ich damit einverstanden, dass meine Arbeit in die Bibliothek der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen eingestellt wird.

Bad Lippspringe, den 11.03.2013

Thomas Hoischen