

## Ist die Handlungsregulationstheorie nützlich für die Supervision?

Stoll, Alexander; Schaarschmidt, Eleonore

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stoll, A., & Schaarschmidt, E. (2002). Ist die Handlungsregulationstheorie nützlich für die Supervision? *Journal für Psychologie*, 10(4), 380-405. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-28046>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Ist die Handlungsregulationstheorie nützlich für die Supervision?**

Alexander Stoll und Eleonore Schaarschmidt

## **Zusammenfassung**

Ausgehend von den eigenen Erfahrungen in der Supervisionsarbeit thematisieren die Autoren die eklektizistische Situation der Supervisionsmethode. Einschlägige explizierte Supervisionskonzepte werden auf ihren metatheoretischen Gehalt hin überprüft. Vor dem Hintergrund der Handlungsregulationstheorie wird Supervision handlungspsychologisch interpretiert. An einem Fallbeispiel wird der Regulationsbedarf im handlungspsychologischen Sinne dargestellt und somit ein Entwurf geliefert, wie sich handlungspsychologisches Denken im Kontext von Supervision als metatheoretische Orientierungshilfe nutzen läßt.

## **Schlagwörter**

Handlungsregulationstheorie, Supervision, Supervisionskonzept.

## **Summary**

*Is the action theory useful for the supervision?*

On the basis of the own experiences in the supervision work the authors bring up for discussion the theoretical situation of the supervision method. Relevant supervision concepts are checked for their theoretically content. Before the background of the action-theory supervision is interpreted action-theoretically. At a case study the regularization requirement in the action-theoretically sense is represented and thus a design is supplied, as action-theoretically thinking in the context of supervision can be used as guideline assistance.

## **Keywords**

Action theory, supervision, supervision concept.

## Die Theorie-Situation in der Supervision

Beim Durchsehen einschlägiger Standardwerke fällt auf, daß einerseits differenzierte Konzeptentwürfe zur Supervision (SV) vorgelegt wurden (Schreyögg 1992, Rappe-Giesecke 1994), von anderen Autoren hingegen die fehlende Existenz solcher festgestellt wird (König 1995, Pallasch, Mutzeck u. Reimers 1992) und mitunter die Notwendigkeit *eines* fundierten Konzeptes sogar in Zweifel gezogen wird (Brandau u. Schüers 1995, Möller 2000). Letztlich überwiegt der Eindruck, daß es so viele Konzeptualisierungen supervisorischen Arbeitens gibt, wie veröffentlichende Supervisoren (vgl. z. B. Fitzer 1993, Pühl 1990, Brandau 1991, Kersting 1992, Hargens u. Grau 1995). Buer (1997) argumentiert soweit, daß er Supervision lediglich als Format betrachtet und mit anderen Formen von Beziehungsarbeit wie z. B. Psychotherapie, Coaching, Training, Weiterbildung usw. vergleicht. Die inhaltlich-theoretische Basis der Formate bezeichnet er als Verfahren. Diese sind dann bestimmten Theorieschulen zugeordnet wie Psychoanalyse, Gestalttherapie, Themenzentrierte Interaktion oder Psychodrama. Auch Buer leitet aus dieser Begrifflichkeit die Notwendigkeit einer pluralistischen Supervisionspraxis wie -theorie ab. Allerdings wird nicht deutlich, ob der Autor eine wissenschaftliche Fundierung einer pluralistischen Supervisionstheorie selbst für notwendig hält oder nicht. Einerseits wird *den* Wissenschaften abgesprochen den „höchsten Wahrheitsanspruch für sich reklamieren“ zu können (390), andererseits wird an anderer Stelle den Wissenschaften eine wichtige Funktion bei der Generierung von formatunabhängigen Wissen zugeschrieben (391). Supervision wird dann als angewandte Sozialwissenschaft verstanden. Eine Supervisionstheorie ist nach Einschätzung des Autors nicht einfach als akademische Wissenschaft anzulegen, sie müsse vielmehr philosophisch begründet werden. Der gängige Anspruch, aus der Supervision eine verwissenschaftlichte Profession machen zu wollen, wird verworfen. Vielmehr sei die Frage interessant, ob die Ausübung von Supervision für eine verbesserte Praxis der Adressaten taugend und das müsse diskursiv plausibel gemacht werden.

Unberührt von der Frage, ob man für die Ausübung von Supervision *eine* wissenschaftliche Theorie und sei es auch eine pluralistische braucht oder nicht, ist u. E. nach die Notwendigkeit eines begrifflichen Systems, mit Hilfe dessen man sich beispielsweise über die Qualität von Supervision verständigen kann. Solange sich eine Gemeinschaft von Diskussions- oder Dialogpartnern nicht auf einen Basissatz geteilter Prämissen einigen kann, wird eine Verständigung immer unmöglich bleiben. Zuerst müssten sich die Diskurs Teilnehmer darauf einigen, was eigentlich „wissenschaftlich“ ist und entsprechende Kriterien verabreden, wie es etwa innerhalb des quantitativen Forschungsparadigmas durch die klassischen Gütekriterien geschieht. Spätestens

bei dieser Frage kommen berufs- und verbandspolitische Interessen in das Spiel und das Projekt einer wissenschaftlichen Supervisionstheorie scheint von vornherein zum Scheitern verurteilt zu sein.

Wir wagen an dieser Stelle einen weiteren Versuch, der selbst ausgeübten Supervisionspraxis eine Theorie gegenüber zu stellen, die gerade für den Kontext „Arbeit“ eine herausragende Rolle spielt. Die Handlungsregulationstheorie (HRT) ist ein Rahmenkonzept zur psychologischen Beschreibung von Arbeit im weitesten Sinne. Empirische Befunde, beispielsweise zu Fehlbeanspruchungsrisiken (Richter u. Hacker 1998), haben jüngst sogar Einzug in ein gesamtgesellschaftliches Begriffssystem, die Deutsche Industrienorm gefunden (DIN EN ISO 10 075). Ein Diskurs zwischen Repräsentanten der wissenschaftlichen Arbeitspsychologie und denen der praktischen Supervision findet gegenwärtig nicht statt. Da wir zu beiden Perspektiven einen engen Bezug haben, finden wir eine Auseinandersetzung mit diesem Thema reizvoll.

Nach einer kritischen Würdigung theoretischer Konzeptualisierungen von Supervision aus der Perspektive der HRT wollen wir einen kurzen Abriss der HRT darstellen und im weiteren zeigen, inwiefern auch die Supervisionspraxis durch handlungstheoretisches Denken bereichert werden kann. Gleichwohl wollen wir mit diesem Aufsatz zum Ausdruck bringen, daß wir den gegenwärtigen theoretischen Pluralismus im Kontext von Supervision nicht nur für vorteilhaft halten. Besonders für Anfänger ist unserer Auffassung nach ein relativ stringentes theoretisches Konzept zum Erlernen dieser Methode wichtig.

## Supervisionskonzepte

### *Das integrative Modell nach Schreyögg*

Schreyögg (1992) nimmt eine differenzierte Gegenstandsbestimmung vor, die auch die Wurzeln von Supervision in der Psychotherapie und Sozialarbeit thematisiert. Eine Ausweitung von SV auf den Arbeitszusammenhang in verschiedenen Bereichen und Branchen wird dadurch möglich, daß ein integratives und methodenplurales Konzept zum Einsatz kommt und so die Schwächen rein therapeutischer oder sozialarbeiterischer SV „ausgebügelt“ werden können (42). Klassische psychotherapeutische Ansätze besitzen nach Schreyögg keinen Erklärungswert für die Arbeitswelt (51). Nur durch Methodenpluralität könne der Komplexität der Phänomene gerecht werden.

Die Anthropologie ist die Auswahlrolle für Theorien und Methoden (73) und der supervisorische Dialog das Gremium für ethische Entscheidungen. Die Autorin spricht auch an, daß Methodenvielfalt einer natürlichen Grenze in der Person des Supervisors unterliegt, da sich dieser nur eine beschränkte Zahl von

Theorien und Methoden aneignen kann. Die Grenze wird auf einer übergeordnet-anthropologischen bzw. ethischen Ebene gezogen (56). So werden alle Theorien von vornherein ausgeschlossen, denen kein Subjekt-Subjekt-Verständnis von Praxis zu Grunde liegen und die dem „Mensch-Sein“ von Supervisand und Klient nicht gerecht werden (Ebene der *Metatheorie*).

Schreyögg (ebd.) unterscheidet in ihrem Integrativen Modell drei weitere Ebenen. Die Funktion der *Theorieebene* besteht darin, komplexe kognitive Schemata bereitzustellen, die Phänomene erschließbar machen, welche sich nicht aus unmittelbarem Handeln erkennen lassen (abstrakte Strukturierungsmuster). Die theoretische Zuordnung erleichtert die Verständigung. Theorien sollen erst nach dem die Phänomene leiblich auf den Supervisor gewirkt haben zur „Anwendung“ kommen und müssen dann meistens modifiziert werden.

Auf *supervisionstheoretischer Ebene* wird das Geschehen in der Supervision selbst beschrieben. Die *Zielstruktur* wird nach einem individualistischen, einem interaktionistischen und einem systemischen Prinzip gegliedert. Eine den Zielen entsprechend angemessene *Rekonstruktion* der Praxis ermöglicht die Umstrukturierung vorhandener Deutungs- und Handlungsmuster bzw. die Entwicklung neuer Muster. Diese *Wirkungsfaktoren* werden durch einen bestimmten *Interaktionsstil* und die Handhabung der supervisorischen Situation (*Setting*) unterstützt.

Auf *praxeologischer Ebene* folgt der supervisorische Prozeß einem phänomenologischen Prozeßmodell der Kreativität (Initialphase, Aktionsphase, Integrationsphase, Neuorientierungsphase), unterstützt von einem „Methodenuniversum“ (Hauptkomponenten sind: der rationale Dialog, erlebniszentrierte Methoden und kreative Medien).

Wir denken wie die Autorin, daß es wichtig ist, über eine explizierbare Metatheorie zu verfügen, denn sie wird für die tägliche Praxis handlungsleitend sein und sich in der Auswahl von Erklärungs- und Deutungsmustern niederschlagen. Wir gehen davon aus, daß sich auf einer abstrakten Ebene theoretische Basissätze mit ethischen oder normativen Grundhaltungen vermischen. Das ist sinnvoll, sind in diesen Grundüberzeugungen auch Begrenzungen enthalten, die die Spezifik eines theoriegeleiteten Praxiskonzeptes nach außen deutlich machen. Wichtige Fragen bleiben im Rahmen dieses Metamodells dennoch unbeantwortet: Was macht den Menschen zum handelnden Subjekt? Wie läßt sich (berufliches) Handeln beschreiben? Was unterscheidet berufliches Handeln von anderem? Ist eine Subjekt-Subjekt-Relation zur Beschreibung beruflichen Handelns tatsächlich ausreichend?

Wir halten die Annahme für problematisch, ein Supervisor könne Phänomene erst „leiblich“ auf sich wirken lassen und dann nach einer theoretischen Beschreibung suchen. Wir denken, daß empirische Belege aus der Allgemeinen Psychologie eher dafür sprechen, daß Wahrnehmen hypothesengeleitet stattfindet, d. h. durch die Wechselwirkung individueller Erfahrung mit Situationen vorstrukturiert wird (vgl. Hypothesentheorie der Wahrnehmung, Lilli 1987).

Wir gehen davon aus, daß Wahrnehmen und theoriegeleitetes Strukturieren sich parallel ereignen und Wahrnehmungen in der Form eines Rückkopplungskreises in permanenten Abgleich zu internen Repräsentationen gebracht werden (theoretische Wissensstrukturen). Emotionen haben dabei eine wichtige Signalfunktion. Deshalb ist es erforderlich, sich der eigenen, möglicherweise hinderlichen Vorstrukturierungen im entscheidenden Moment bewußt sein zu können (Übertragungsphänomene).

Supervisionstheoretisch erscheint uns die Beantwortung der Frage nach dem Zusammenhang bzw. der wechselseitigen Determiniertheit individueller und organisationaler Zielstrukturen besonders wichtig. Das bloße Nebeneinanderstellen unterschiedlich tief aggregierter Zielstrukturen wird u. E. der Komplexität der Wirklichkeit nicht gerecht. Die Umstrukturierung und Neuentwicklung von Deutungs- und Handlungsmustern als Wirkfaktoren von Supervision hingegen sind mit handlungstheoretischem Denken vereinbar. Für irrationale resp. nicht geplante Handlungs- und Deutungsmuster würde man in der Terminologie der Handlungstheorie möglicherweise den Begriff „nicht bewußtseinspflichtige“ Handlungsmuster verwenden können.

### *Gruppen- und Teamsupervision nach Rappe-Giesecke*

Auch Rappe-Giesecke (1994) fordert in der SV Mehrperspektivität, um dem Gegenstand gerecht zu werden. Allein therapeutisches personenzentriertes Vorgehen genüge nicht. Mehrperspektivität realisiert die Autorin in ihrer eigenen Praxis durch die Anwendung verschiedener Methodenprogramme, die auch miteinander kombiniert werden können je nach Aufgabenstellung der Supervision:

- Fallarbeit (Psychodynamik der Klient-Professional-Beziehung)
- Selbstthematisierung (Gruppenanalyse, Gruppenselbsterfahrung)
- Institutionsanalyse (im Sinne der Organisationsentwicklung)

Die Supervision von Gruppen und Teams verfolgt zwei Zielsetzungen. Einerseits soll auf personaler Ebene die professionelle Kompetenz der Supervisorinnen verbessert werden, was dadurch erreicht werden kann, daß diese ihre unbewußten Anteile kennenlernen, die sich störend auf professionelle Beziehungen zu Kollegen/Klienten auswirken. Die Supervisorinnen sollen die erworbenen beruflichen Deformationen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung kennenlernen und zur beständigen Selbstreflexion und Selbstveränderungen befähigt werden, ohne von Supervision abhängig zu sein. Andererseits sollen

---

<sup>1</sup> Das heißt: Handlungsmuster waren bei ihrem Erwerb bewußtseinspflichtig, sind durch Übungs- und Gewöhnungseffekte für den Vollzug nicht mehr bewußtseinspflichtig, können aber wieder bewußt gemacht werden.

Teams in die Lage versetzt werden, ihre Selbstbeschreibungen verändern zu können, die in der Rekonstruktion dysfunktionaler oder ideologischer Beschreibungen und Erarbeitung funktionaler Beschreibungen besteht. Mit Selbstbeschreibung ist ausschließlich die Identität des Systems gemeint und nicht formale Abläufe. In Abgrenzung zur Organisationsentwicklung greift Supervision in diese nicht ein.

Rappe-Giesecke legt ihrem Konzept vier „Säulen-Konzepte“ zugrunde, die auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen rangieren:

- Balint-Gruppenarbeit
- psychoanalytische Gruppentherapie und Gruppenselbsterfahrung
- Organisationsentwicklung und angewandte Gruppendynamik
- Theorie sozialer Systeme

In Bezug auf ein metatheoretisch begründetes Konzept wendet sich die Autorin gegen eine negative Konnotation des Begriffes Eklektizismus und weist zugleich auf Gefahren des willkürlichen Zusammenbringens von verschiedenen SV-Konzepten hin. Die Notwendigkeit des eklektizistischen Vorgehens wird damit begründet, daß die Anforderungen an SV immer komplexer geworden sind, v.a. durch den Einbezug institutioneller Probleme. Man müsse aus der Not eine Tugend machen und verschiedene Konzepte „aneinanderreihen“. Der Erwerb von Kompetenz in der Anwendung verschiedener Methoden sei deshalb notwendig. Die Methodenauswahl hänge von vielen Zufällen ab, die sich in der professionellen Sozialisation ereignen und von personellen Vorlieben/Abneigungen für bestimmte psychologische Theorien. Für uns stellt sich die Frage, inwiefern es sich tatsächlich um Zufall bzw. um systematische Auswahlmechanismen handelt.<sup>2</sup>

Die Theorie sozialer Systeme als soziologische Theorie erscheint uns nur bedingt gegenstandsadäquat zu sein. Für die Beschreibung und Erklärung institutioneller Probleme/Phänomene sind theoretische Begründungen auf einer niedrigeren Aggregationsebene erforderlich, auf der auch Handlungsalternativen gefunden werden können. Auch die Zuordnung psychotherapeutischer Konzepte (Gruppenpsychotherapie) hebt dieses Dilemma nicht auf.

Die angestrebte Reflexion störender unbewußter Anteile im Bereich der psychosozialen Arbeit ist handlungspsychologisch interpretierbar. Supervision nur auf der reflexiven Ebene von Selbstbeschreibungen anzusiedeln, erscheint uns problematisch. Die Trennung zwischen Organisationsentwicklung und Supervision ist eine Frage der Definition und ist aus unserer Sicht wenig schlüssig, gerade wenn man Organisationen als soziale Systeme versteht. Der Anspruch einer abstinenteren Haltung gegenüber formalen Abläufen kann u. E.

---

<sup>2</sup> Eine Supervisionsausbildung hat genau das Ziel, personell bedingten Zufällen auf die Spur zu kommen, z. B. durch Selbsterfahrung zur Klärung der persönlichen Übertragungsmuster.

nicht wirklich realisiert werden, da schon der Umstand SV in einer Organisation zu praktizieren, ein Eingriff in formale Abläufe darstellt (vgl. Selvini Palazzoli et al. 1990). Auch wenn der Supervisor nicht direkt in formale Strukturen eingreift, so schafft er den Raum, in dem sie zum Gegenstand gemacht werden, wenn die SV nicht an der organisationalen Realität vorbeigehen soll. Die dennoch praktizierte Unterscheidung funktioniert nach unserer Meinung nur da, wo die Beteiligten schon wissen, was in Gestalt „traditioneller“ SV auf sie zukommt, die Rollen also schon festgeschrieben sind (vgl. Busse 1998). Ist das nicht der Fall, gehört die Aushandlung des Kontraktes bereits in den Bereich der Intervention, sofern danach eine längerfristige Zusammenarbeit zustande kommt. Die Autorin räumt in einer späteren Arbeit ein, daß die Übergänge zwischen Organisationsentwicklung und Supervision durchaus fließend sein können (Rappe-Giesecke 1996).

### *Sozialpsychologisches Verhaltenstraining in der DDR*

Das sozialpsychologische Verhaltenstraining (vgl. Vorweg 1990) ist ein psychologischer Interventionsansatz, der hauptsächlich auf der Tätigkeits-theorie der sowjetischen kulturhistorischen Schule beruht (z. B. Leontjew 1979). Dieser Ansatz ist mit der Methode Supervision vergleichbar<sup>3</sup> und zudem im Sinne eines fundierten Rahmenkonzeptes wissenschaftlich begründet.

„Das sozialpsychologische Verhaltenstraining ist eine tätigkeitsorientierte aktive Lernmethode, mit deren Hilfe berufliche Anforderungssituationen bewältigt werden können. Dabei werden gruppenpsychologische Gesetzmäßigkeiten des sozialen Lernens genutzt. ... Der Trainingsprozeß ist darauf gerichtet, Anforderungsstrukturen in der (beruflichen) Tätigkeit zu erkennen, darauf funktional bezogene individuelle Verhaltensmuster auszuarbeiten sowie Fähigkeiten zur Bewältigung solcher Anforderungen auszubilden“ (vgl. Vorweg 1990, 168).

Anderen Arbeiten zu diesem Ansatz (z. B. Busse u. Lampe 1987, Alberg u. Busse 1998) ist zu entnehmen, daß dieses Konzept eine Wandlung erlebt hat. Wir sehen gerade in diesen Weiterentwicklungen Bezüge zu einem handlungstheoretisch begründeten Supervisionsmodell. Grundlegende theoretische Modelle für dieses Trainingskonzept sind der Verhaltenszyklus nach Vorweg (1990), der aus drei miteinander in Verbindung stehenden Regulationssysteme-

---

<sup>3</sup> Alberg u. Busse (1998) zeichnen in ihrem Aufsatz die Entwicklung des Trainingskonzeptes im gesellschaftlichen Spannungsfeld des realen Sozialismus nach und kommen zu dem Schluß, daß diese Trainings konzeptuell und praktisch mit den Zielen und der Praxis von Supervision westlicher Prägung vergleichbar waren. Folgerichtig wurde ein entsprechendes auf dem Trainingskonzept basierendes Ausbildungscurriculum für Supervision entwickelt und angeboten (Alberg u. Vorweg 1998).



men besteht (Afferenzregulation-Antriebsregulation-Ausführungsregulation) und das darin integrierte Einstellungskonzept nach Usnadse (1958).<sup>4</sup> Das Problem bestand anfangs darin, daß diese Trainingsprogramme zwar zu empirischen Effekten führten, die Personen die neuen Verhaltensmuster aber im Alltag nicht umsetzen konnten (Übertragbarkeit). Busse und Lampe (1987) erweitern den ursprünglich isolierten Trainingsgedanken zum Konzept der „Individuellen Handlungsfähigkeit“<sup>5</sup>: Mit jeder Handlung handelt das Individuum auf mehreren Ebenen gleichzeitig, die so verschachtelt sind, daß es das immer tut. Das Individuum verhält sich immer zu der Gesamtheit der Verhältnisse, in denen es handelt. Für die Trainingspraxis (und Supervision, Anm. der Autoren) bedeutet das,

1. daß diese Ebenen mit berücksichtigt werden müssen, es geht um anforderungsbezogene Herstellung, Stabilisierung und Erweiterung von individueller Handlungsfähigkeit und nicht nur um die Optimierung individueller Verhaltensregulation (In dieser oder ähnlicher Formulierung ist das ein erklärtes Ziel von Supervision, Anm. der Autoren),
2. daß sich der Aufbau eines Trainings nicht nach von den Trainern vermuteten und fixierten Anforderungssituationen richtet, sondern nach konkreten Anforderungscharakteristika, die im Training analysiert werden müssen, diese Analysen befassen sich nun nicht mehr nur mit ineffizienten Verhaltensmustern auf individueller Ebene, sondern auch mit konkreten betrieblichen Organisationsstrukturen (In der Supervision wäre dieser Schritt bereits Teil der Kontraktphase, in der Ziele für den SV-Prozeß vereinbart werden, Anm. der Autoren),
3. daß die Notwendigkeit nach verallgemeinerbaren Dimensionen von Anforderungsstrukturen und verallgemeinerbaren Dimensionen von Bewältigungsvoraussetzungen besteht und zwar zunächst unabhängig von konkreten Trainingsgegenständen wie z. B. „Gesprächsführung“, „Führungsverhalten“ etc. Diese Dimensionen haben heuristische Funktion, um das Zueinander von individueller und gesellschaftlicher Aktivitätsmatrix in ihrem Mehrfachbezug transparenter und begrifflich differenzierbarer zu machen. Dazu ist die Kategorie „Handlungsfähigkeit“ zu präzisieren, damit sie einer Orientierungsfunktion gerecht werden kann (Die Erfüllung dieser Zielstellung der Autoren käme einer Theorie für Supervision ziemlich nahe, Anm. der Autoren).

Bei einer im Sinne von Busse und Lampe (1987) vorgezeichneten Weiterentwicklung dieses Trainingskonzeptes müßte eine Ausweitung auf Settings

<sup>4</sup> Einstellung meint hier das Eingestelltsein einer Person im Sinne einer ganzheitlichen Gerichtetheit psychischer Prozesse und ist vom klassischen Einstellungsbegriff (attitude) in der Sozialpsychologie zu unterscheiden.

<sup>5</sup> Dabei handelt es sich um einen differenziert ausgeführten theoretischen Entwurf, der unseres Wissens nicht weiterverfolgt wurde.

wie Team-Supervision oder Organisationsberatung Berücksichtigung finden. Das Konstrukt „Handlungsfähigkeit“ liefert einen brauchbaren begrifflichen Orientierungsrahmen z. B. für Auswahlkriterien von Methoden der Supervision.

## Die Handlungsregulationstheorie

Die Entwicklung der Handlungstheorie wird in der Literatur in engem Zusammenhang mit der sogenannten „kognitiven Wende“ in der akademisch-wissenschaftlichen Psychologie erwähnt. Eine der wesentlichen Wurzeln ist die schon erwähnte Tätigkeitstheorie, welche maßgeblich auch die im folgenden zu referierenden Ansätze in der Arbeitspsychologie mitgeprägt hat. Die theoretisch neue Qualität bestand sicher darin, daß der Mensch als aktiv handelndes Subjekt aufgefaßt wurde und klassische Ansätze wie Behaviorismus und Psychoanalyse als für sich stehende Erklärungsversuche menschlichen Verhaltens überwunden werden konnten. Die aktive Tätigkeit selbst wird zum Vermittler zwischen Objekt und Subjekt. Das Psychische realisiert sich durch und in der Tätigkeit (vgl. z. B. Leontjew 1964, 1979). Das ist ein prägnanter Unterschied zu den theoretischen Überlegungen von Schreyögg (1992) und Rappe-Giesecke (1994). Dort ist vordergründig die Rede von einer Subjekt-Subjekt-Relation. In der HRT hingegen steht eine Subjekt-Tätigkeit-Objekt-Relation im Zentrum der Betrachtung.

### *Die sequentielle Handlungsorganisation*

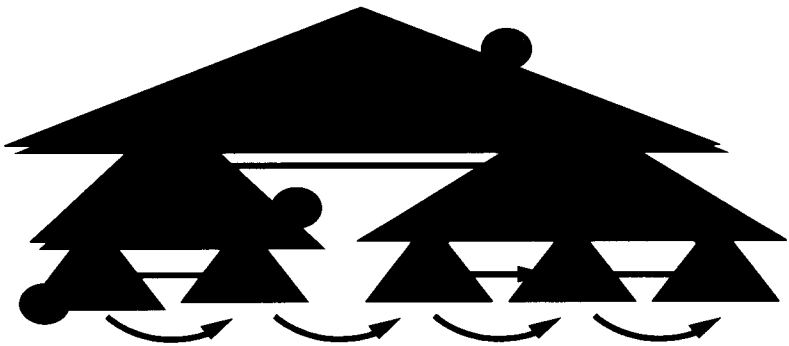
Die zentrale Annahme der Handlungsregulationstheorie (HRT) ist, daß menschliche (Arbeits-)Tätigkeit zielgerichtet und bewußt erfolgt. Dem Ziel als geistiger Ergebnisvorwegnahme wird eine zentrale Rolle zugeschrieben. Für die Zielerreichung im Rahmen einer Tätigkeit sind Komponenten der psychischen Regulation verantwortlich, die wir hier in Anlehnung an Tomaszewski (1964, zit. bei Hacker 1998) kurz beschreiben möchten:

- „*Richten*“ meint das Bilden eines Zieles in Form der Ergebnisvorwegnahme oder auch im Sinne einer Vornahme,
- das „*Orientieren*“ beinhaltet das Einholen oder Aufsuchen von Informationen über die Aufgabe und entsprechende Ausführungsbedingungen,
- beim „*Entwerfen*“ werden zur Erzeugung eines Tätigkeitsmodells Aktionsprogramme gebildet oder aus dem Gedächtnis abgerufen („Probehandeln im Kopf“),



## *Die hierarchische Handlungsorganisation*

Volpert (1994) untersucht die Frage, „... wie es einem ... Individuum gelingt, die Beziehung zur Umwelt gemäß seinen Intentionen zu gestalten, obwohl sich die Umwelt in nicht genau vorhersehbarer Weise verändert und seine Verarbeitungskapazität begrenzt ist“ (ebd., 16). Das Lösungsprinzip besteht in der Bildung einfacher Einheiten und dem Verknüpfen derselben zu komplexen Strukturen unter Nutzung der Redundanz regelhafter Umweltveränderungen und dem (aktiven) Schaffen von Redundanz durch eigenes, regelhaftes Handeln. Diese Einheiten werden über mehrere Stufen gebildet. Ein übergeordnetes Ziel, wie z. B. das Pflanzen von Bäumen zieht in aller Regel eine Reihe von untergeordneten Teilzielen nach sich. Die Erreichung solcher Teilziele kann mit unterschiedlicher Beanspruchung bewußter Verarbeitungsprozesse geschehen (automatisiert, wahrnehmungsgelenkt, bewußtseinspflichtige Denk- und Problemlöseprozesse). Die ineinander hierarchisch verschachtelten regulativen Funktionseinheiten bezeichnet man auch als VVR-Einheiten (Vorwegnahme-Veränderungs-Rückkopplungseinheit, Hacker 1998). Eine an einem übergeordnetem Ziel ausgerichtete VVR-Einheit enthält also ihrerseits mehrere VVR-Einheiten zur Erreichung von Teilzielen und jene selbst wiederum enthalten VVR-Einheiten auf untergeordneten Ebenen. Folglich entsteht eine hierarchische Struktur.



*Abbildung 2:* Hierarchisch-sequentielle Organisation von Handlungen, Ebene 1 könnte z. B. lauten „Pflanzen eines Baumes“, dann könnte Ebene 2 all jene Teilschritte enthalten, die sich mit der Vorbereitung des Pflanzgrundes und mit der Vorbereitung des Pflanzgutes befassen und auf Ebene 3 handelt es sich dann um solche Teilschritte wie „Ausheben der Pflanzgrube – Einfüllen von Muttererde“ usw. bis letztlich das Ziel erreicht ist und der Handlungszyklus zum Abschluß gekommen ist

### *Hierarchisch-sequentielle Handlungsorganisation*

Im Sinne einer Prozeßtheorie kann man den Kern der HRT zusammenfassend folgendermaßen charakterisieren:

1. Durch eine zyklische Einheit: Ein Analogon zum technischen Regelkreis, bestehend aus Ziel, Transformationen vom Ist- zum Zielzustand und Rückmeldung (vgl. Komponenten der psychischen Regulation in Abbildung 1).
2. Durch die hierarchische Struktur: Jede zyklische Einheit kann als „Obereinheit“ aufgefaßt werden, die sich in „Untereinheiten“ gliedern läßt. Jede Einheit kann als Teil einer übergeordneten Einheit, als einzelne Transformation zu einem allgemeineren Ziel betrachtet werden.
3. Durch eine hierarchisch-sequentielle Organisation: Aus dem Ziel werden in der untergeordneten Ebene Teilschritte generiert, die ggf. ihrerseits auf der nächst niederen Ebene mit Teilzielen untersetzt werden. Eine Sequenz von Teilschritten wird abgearbeitet. Das Resultat wird zum Vergleich mit dem jeweiligen Ziel rückgemeldet. Bei Erreichung des Ziels erfolgt eine Rückmeldung zur übergeordneten Ebene. Fällt der Vergleich Ziel – Resultat zufriedenstellend aus, geht der Handelnde zur Realisierung des nächsten Teilzieles der übergeordneten Ebene über (vgl. Abbildung 2).

Die Frage nach der Entwicklung der Handlungsfähigkeit (dem Lernen) des Subjektes führt zur Untersuchung der Struktur von Handlungsgrundlagen (Bildung eines Systemmodells). Das Erkennen von Invarianten in Umwelt und Handlung wird intern repräsentiert in Form von Schemata von Objekten und Handlungen. Ein Schema ist „eine erfahrungsgeleitete Antizipation, welche den Prozeß der Wahrnehmung steuert und von diesem rückwirkend verändert wird“ (ebd.). Auf Grundlage von Schemata, die Konfigurationen von Zielen, Bedingungen und Ergebnissen umfassen, werden zyklische Einheiten konstruiert. Diese längerfristigen Regulationsgrundlagen bezeichnet Hacker (1998) als antizipative tätigkeitsleitende Gedächtnisrepräsentationen. Als Vermittler zwischen diesen verallgemeinerten Inhalten des Langzeitgedächtnisses und kurzfristigen handlungsregulierenden psychischen Vorgängen wirken operative Abbilder verschiedener Komplexität, die in operativen Abbildsystemen (OAS) organisiert sind. Während orientierende Abbilder (z. B. Selbstkonzept, Umweltkonzept) überdauern, stellen OAS deren operationale Aktualisierung dar. Auf ihrer Basis werden Hypothesen gebildet, die orientierend und folglich unmittelbar handlungsleitend wirken.

Auch Volpert bemüht sich zunächst nur, gegenständliches Handeln theoretisch zu fassen. Anders als bei Hacker<sup>6</sup> sind hier die Ebenen von der Teilzielplanung bis hin zu problemlösenden Denkprozessen differenziert und operationalisiert. Die höheren Regulationsebenen sind ihrer Natur nach geistige Prozesse, auch wenn sie auf gegenständliches Handeln gerichtet sind.

Denkprozesse entwickeln sich, wenn an die Stelle materiellen Probedhandelns antizipatives Durchspielen von Handlungsplänen auf hierarchisch höheren Ebenen tritt. Explorationsprozesse zur Handlungsplanung richten sich auf interne Abbilder. Verinnerlichte Handlungen werden zu geistigen Operationen verkürzt. Somit bilden sich hierarchische Strukturen des Denkens, die zu komplexen inneren Repräsentationen der Handlungsbedingungen befähigen und Voraussetzung zur Steigerung der Handlungskompetenz sind.

### *Kritik und Grenzen der HRT*

Natürlich sind wir uns der einschlägigen Kritik an dieser Theorie bewußt. Für die Anwendung auf Supervision ist die Beantwortung der Frage zentral, inwiefern die HRT auch für nichtgegenständliche resp. personenbezogene Tätigkeiten zutreffend ist. Wir folgen einer umfassenden Kritik von Brucks (1998). Sie weist darauf hin, daß die Gemeinsamkeit aller personenbezogenen Dienstleistungen darin besteht, daß der Kooperationspartner (Patient, Klient, Schüler, ...) nicht zur Reziprozität verpflichtet ist, wie das bei arbeitsbezogener Kooperation der Fall ist. Die Akteure dieser Berufe müssen erkennen und anstreben, daß der Patient/Klient selbst gesund/handlungsfähig wird, der Schüler selbst lernt usw., sonst verausgaben sie ihre Kraft und scheitern an ihrer Aufgabe. Hier entspringt das krankmachende Potential dieser Berufe: eine reaktive Tätigkeit in einer nicht reziproken Beziehung. Das Modell der klassischen Arbeitspsychologie, in dessen Zentrum ein rational planender Akteur steht, weist hier theoretische Lücken auf (Handlungsbogen einer vollständigen Tätigkeit). In einer therapeutischen (supervisorischen) Interaktion sind die Beteiligten sowohl Subjekte als auch Gegenstand der Handlungen. Die Subjekthaftigkeit beinhaltet, daß der eigentliche Akteur (Therapeut, Supervisor) in seiner Entscheidungsfähigkeit durch Willens- und Entscheidungsprozesse beim Klienten eingeschränkt ist. Das Problem der Verwischung der Subjektgrenzen (burn out) durch zu ganzheitliche und vereinnahmende Aufgaben sei allein mit dieser Theorie nicht zu begreifen bzw. annähernd zu beschreiben.

---

<sup>6</sup> Hacker unterscheidet drei Ebenen der Handlungsregulation: automatisierte, nicht bewußtseinsfähige Prozesse; perzeptiv-begriffliche, bewußtseinsfähige Prozesse und bewußtseinspflichtige Denk- und Problemlöseprozesse; während bei Volpert fünf Ebenen differenziert werden. Für die hier geführte Diskussion ist das von untergeordneter Bedeutung.

Die Autorin kritisiert außerdem die Normativität des handlungspsychologischen Ansatzes: Humanistische bzw. demokratische Wertentscheidungen werden im Konzept des Tätigkeitsspielraumes (Autonomie) mit wissenschaftlichen Grundannahmen der Tätigkeitstheorie in Deckungsgleichheit gebracht. Dabei wird aber unterschlagen, daß Selbstverwirklichung unversehens mit Autonomie gleichgesetzt wird. Die Autorin zeigt unter Rekurs auf die Ausdrucksanthropologie Herders, auf den der heutige Arbeitsbegriff auch zurückgeht, daß es darin auch um „das Bewahren und Helfen ...“ in sozial vermittelten Tätigkeiten geht. Autonomie im Sinne persönlicher Freiheit kann also nicht der einzige Inhalt sein (hier hat es bereits eine Relativierung durch das Konzept der differentiellen Arbeitsgestaltung gegeben, vgl. Ulich 1994).

In prinzipiell ähnliche Richtung gehen all jene Kritiker, die der HRT eine Unterschätzung emotionaler Komponenten für die Handlungsregulation vorwerfen (z. B. Kannheiser 1992). Für die Arbeitspsychologie trifft das in besonderem Maße zu. Emotionen werden in ihrer Bedeutung für die Arbeitstätigkeit und die arbeitenden Personen ausgeblendet, abgesehen vom häufig verwendeten Konstrukt der Arbeitszufriedenheit.

Zu berücksichtigen sind auch jene Argumente gegen eine umfassende Gültigkeit der HRT, die aus soziologischen Systemtheorien (Selbstorganisationstheorie, Konstruktivismus) abgeleitet werden. Hier wird die Zielgerichtetheit menschlichen Handelns besonders auf organisationaler Ebene generell in Frage gestellt (vgl. dazu Greif 1994). Allerdings sind hier die Entwürfe von v. Cranach und Tschan (1990) sowie Tschan (2000) anzuführen, die versuchen dem Organisationsproblem handlungstheoretisch näher zu kommen. Sie zeigen, wie die Handlungen mehrerer Individuen aufeinander bezogen werden können, indem man Gruppen als informationsverarbeitende Systeme auffasst. Weber (1997) schlägt ein handlungstheoretisch begründetes Analyse- und Begriffssystem zur Beschreibung und Bewertung von gruppenbasierten Handlungsregulationen vor.

Das Schließen dieser theoretischen Lücken ist nicht Anliegen dieser Arbeit. Wir verweisen an dieser Stelle auf neuere Arbeiten aus dem Umfeld der Arbeitspsychologie, die sich mit diesen Problemen auseinandersetzen. Rieder (1999) hat auf der Basis von qualitativen Interviews wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung des begrifflichen Systems der arbeitspsychologischen Belastungsanalyse im Bereich der Pflegetätigkeit gegeben. Moldaschl (2000) analysiert die sozioökonomischen Rahmenbedingungen in Folge der Globalisierung und ihre Wirkungen auf den Kontext Arbeit. Aus unserer Sicht wäre zu klären, wie die fehlende Verpflichtung zur Reziprozität in den sequentiell-hierarchischen Tätigkeitsfluß zu integrieren ist, wie Interaktionsphänomene handlungstheoretisch beschrieben werden können und welche Funktion und Struktur interne Abbildsysteme im Kontext von humanen Dienstleistungstätigkeiten aufweisen müssen. Insbesondere überdauernde Regulationsgrundlagen,

wie biographisch erworbene Rollenskripte wäre in derartige Überlegungen einzubeziehen.

Den Normativitätsanspruch halten wir in einem wohl definierten Rahmen eher für nützlich, denn erst dadurch werden begriffliche Kategorien zur Verfügung gestellt, die eine Bewertung von Arbeitssituationen möglich machen.

## Nutzen der HRT für die Supervision

Der zentrale Nutzen der HRT für die Supervision besteht u. E. darin, daß berufliches Handeln nach einem universellen Schema beschreibbar wird (siehe Komponenten der Handlungsregulation), was zudem auch Klientensystemen kommuniziert werden kann. Mit der Beschreibung werden Operationalisierungen für diagnostische Kategorien möglich. Ein weiterer Nutzen besteht darin, daß von vornherein nicht nur das Individuum in den Blick genommen wird. Das Prinzip der hierarchisch-sequentiellen Organisation ermöglicht die Beschreibung zusätzlich auf unterschiedlichen Aggregations-ebenen sozialer Systeme (Person-Team-Organisation). Aus der Beschreibbarkeit leitet sich ein zweiter Nutzensaspekt ab. Mit der Beschreibung idealtypischer Tätigkeiten oder Handlungen gewinnt das Konzept der HRT normative Kraft. Die Konzepte der vollständigen Tätigkeit (Hacker 1998), der Regulationsbehinderungen (Volpert 1994) oder das Konzept der widersprüchlichen Anforderungen (Moldaschl 2000) machen neben der Beschreibung auch die Bewertung von Tätigkeiten hinsichtlich ihrer strukturellen Beschaffenheit und ihrer Folgen für die tätigen Individuen möglich.

### *Begriffe zur Beschreibung einer Arbeitstätigkeit*

Für die Beschreibung von Arbeitstätigkeiten sind im Kontext von Supervision drei ineinander verschachtelte Ebenen mitzudenken. Am Beispiel der Betreuung im Sinne des Betreuungsgesetzes<sup>7</sup> lassen sich diese wie folgt benennen: die Ebene der Interaktion innerhalb des Klientensystems (eine zu betreu-

<sup>7</sup> Im Zuge der gesetzlichen Neuregelung des Vormundschaftsrechts können seit Anfang der 90iger Jahre sogenannte Betreuer vom Vormundschaftsgericht bestellt werden. Im Unterschied zum früheren Vormund übernehmen diese nur ganz bestimmte Aufgaben für die Gewährleistung der Geschäftsfähigkeit einer zu betreuenden Person. Ursprünglich avisierte der Gesetzgeber, daß diese Aufgaben Ehrenamtliche aus dem familiären Umfeld oder Bekanntenkreis der zu betreuenden Personen übernehmen. In der Praxis haben sich entgegen dieser Intention paraprofessionelle Strukturen in Gestalt freier Träger herausgebildet.



ende Person und deren Familienangehörige), die Ebene der Interaktion zwischen Klientensystem und Beratersystem (Betreuungsverein) und die Ebene der Interaktion in der Supervision (Fallsupervision).

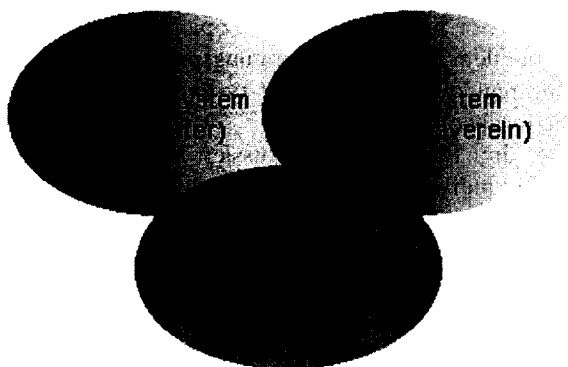


Abbildung 3: Ebenen der Handlungsregulation am Beispiel Betreuung im Sinne des Betreuungsgesetzes

### *Handlungsregulationen in der Supervision am Beispiel Fallsupervision*

Supervision ist ein Werkzeug zur systematischen Reflexion beruflicher Tätigkeit. Das Bedürfnis nach bewußter Reflexion entsteht, wenn zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Resultat der Handlung eine Diskrepanz erlebt wird, die Handlung also nicht erfolgreich war. Beratungsanlaß könnte in der Terminologie der HRT das Erleben einer Ziel-Ergebnis-Diskrepanz sein. Im Sinne des 3 Ebenenmodells würde man diese Situation wie folgt beschreiben.

1. Ausgangspunkt unserer Überlegungen sei ein Klient (zu betreuende Person) mit einem bestimmten Problem. Handlungstheoretisch umformuliert könnte das heißen, er erreicht seine Ziele entweder nicht hinreichend oder mit zu hohem sachlichen oder psychischen Aufwand. Er strebt durch die Beratung einen Zustand an, der sich vom aktuellen positiv abhebt. Seine Vorstellungen über diesen Zielzustand sowie über den Weg dahin können unterschiedlich konkret sein.

2. Der Berater (Betreuer, Supervisor in der Fallsupervision) analysiert die aktuelle Situation und mögliche Zielsetzungen für die Handlungsfähigkeit des Klienten. Er versucht, Methoden der Transformation anzuwenden. Da diese nicht zum gewünschten Resultat führen, wird der Supervisor hinzugezogen. Der Beratungsanlaß wäre nicht ein originäres Bedürfnis nach beruflicher Reflexion, sondern eine unzufrieden machende Beratungssituation, also das Erleben einer Diskrepanz zwischen Ziel und Ergebnis.
3. Für den Supervisor bestehen zwei prinzipielle Blickrichtungen. Er kann gemeinsam mit dem Berater den Beratungsprozeß analysieren und er kann die Handlungsregulation des Klienten(-systems) selbst zum Gegenstand der Betrachtung machen.

Auf jeder dieser drei Ebenen kann fokussiert werden auf: die Qualität der Komponenten der individuellen Handlungsregulierung, auf beeinflussende Umweltbedingungen (z. B. Organisation, Beziehungen, Aufgabe, Situation) oder auf den Einfluß der Reflexion dieser Umweltbedingungen auf die individuelle Handlungsregulation. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine Systematik, die für die Analyse des Ist-Zustandes als Leitfaden verwendet und auf jeder der drei Ebenen angewendet werden kann. Das wollen wir am Fallbeispiel Betreuungsverein verdeutlichen.

### *Fallbeispiel Betreuungsverein*

In unserem Beispiel wird Supervision durch die Geschäftsführerin eines Vereins angefragt, in dem hauptamtlich tätige Betreuer zusammengeschlossen sind. Diese betreuen Klienten in der oben beschriebenen Weise.

#### *a) Auftragsklärung mit der Leitung – Analyse der objektiven Handlungsvoraussetzungen*

In einem Vorgespräch soll der Supervisionsbedarf abgeklärt werden. Die Leiterin reißt eine Vielzahl von zu thematisierenden Problemen an. In der Terminologie der HRT kann die Beschreibung der vorgefundenen Situation wie in Tabelle 1 dargestellt werden.

Aus dieser ersten Zustandsbeschreibung ergeben sich weitere zu klärende Fragen. Ist es unter den genannten Umständen sinnvoll, den Supervisionsauftrag anzunehmen und stehen für die Handlungsplanung des Supervisors genügend Informationen zu Verfügung? Was ließe sich mit Fallsupervision erreichen und welche Grenzen sind bei dieser Beratungsform zu akzeptieren? Welche Alternativen gäbe es?

**Tabelle 1:** Objektive Handlungsvoraussetzungen bei der Tätigkeit in einem Betreuungsverein

Objektive Erfüllungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertreter von Institutionen wissen nicht, was Betreuung ist, und bilden eine irrationale Erwartungshaltung, die Mitarbeiter erleben bei Außenstehenden Unkenntnis und falsche Erwartungen bezüglich der Betreuung</li> <li>• zwischen Mitarbeitern und anderen Personen des sozialen Umfeldes (Vertreter von Institutionen, Familienangehörigen) entstehen oft Konkurrenzsituationen, wer der „bessere Helfer“ ist</li> </ul>
Spezifik der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klienten leiden an Störungen, die eine planbare Zusammenarbeit zumindest zeitweilig ausschließt</li> <li>• Klienten stimmen vor Gericht zwar dem entsprechenden Urteil zu, wollen aber keine Betreuung</li> <li>• in der Beziehung zwischen Klient und Mitarbeiter bilden sich häufig sich ähnelnde destruktive Beziehungsmuster heraus</li> </ul>
Individuelle Leistungsvoraussetzungen der Betreuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter fordern von sich ein starkes Engagement, sind deswegen z. T. vom „Ausbrennen“ bedroht</li> <li>• es fehlt eine Ausbildung im psychosozialen Bereich</li> <li>• es fehlen detaillierte Kenntnisse über Störungsbilder und ihre Auswirkungen auf das Alltagsverhalten</li> <li>• Mitarbeiter fühlen sich persönlich und als Vertreter des Vereins abhängig vom Urteil der Klienten und des Umfeldes</li> </ul>
Organisationale/Soziale Ressourcen/Defizite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Anzahl der Mitarbeiter hat sich in 12 Monaten verdoppelt</li> <li>• im Team herrscht ein überdurchschnittlicher Zusammenhalt, der mit starker Abgrenzung nach außen einhergeht</li> <li>• das unausgesprochene Kriterium, an dem die Mitarbeiter innerhalb des Teams gemessen werden, hebt auf den investierten Arbeitsaufwand ab</li> </ul>

**b) Auftragsklärung mit den Supervisanden – Analyse der Situation mit Begriffen der Handlungsregulationstheorie**

In der Logik der HRT kann man die Ausgangssituation bzw. den Beratungsanlaß als *unerwünschten Ist-Zustand* auffassen. Der Zielzustand der Supervisanden ist eher durch emotionale Parameter als durch kognitiv faßbare Komponenten repräsentiert. Operationalisierbare Zielformulierungen fehlen. Die breitgefächerten Ursachen für den unerwünschten Ist-Zustand liegen

sowohl in umwelt- als auch subjektseitigen Bedingungen. Bei problematischen Fällen ist im Prinzip jede Komponente der Handlungsregulation beeinträchtigt: Es ist durch die Betroffenen zunächst nicht formulierbar, wie der aktuelle Ist-Zustand differenziert zu beschreiben ist. Die Bestimmung erreichbarer Ziele ist in dieser Phase zunächst ebenfalls erschwert. Entwürfe und entsprechende Transformationsschritte für praktikable Handlungsalternativen stehen zu diesem Zeitpunkt ebenfalls noch nicht zur Verfügung. Rücklaufende Informationen über Handlungsverlauf und -ergebnis führen aufgrund zu hoher „Erstmaligkeit“ (i. S. von Weizsäcker, zit. nach Volpert 1994) zu einem Mangel an pragmatischer Information und damit zu einer Beeinträchtigung sich selbst bestätigender kognitiver Strukturen (Autopoiese). Das Lernen und die Weiterentwicklung handlungsleitender Abbilder würde in dieser Phase noch gestört.

Ein *erstrebenswerter Ziel-Zustand* könnte dadurch erreicht werden, daß im Team vorhandene, jedoch nur sporadisch reflektierte Kompetenzen erfaßt und anhand der Komponenten der Handlungsregulationstheorie neu strukturiert werden (Schaffung angemessenerer handlungsleitender Abbilder). Damit werden neben Handlungsmöglichkeiten und -grenzen auch Lücken in Wissen und Fertigkeiten erkennbar. Gleichzeitig ergeben sich sachliche Kriterien zur Bewertung professionellen Handelns. Die Erkenntnis von Möglichkeiten und Grenzen in der konkreten Betreuungstätigkeit wirkt sich konsolidierend auf die internen Repräsentationen gegenüber anderen Institutionen aus und fördert die Abgrenzung gegenüber unerfüllbaren Ansprüchen. Für häufig auftretende Problemsituationen werden Algorithmen zur Analyse und Bearbeitung entwickelt. Prototypische Situationen können geübt werden (Rollenspiel).

Die Grenzen eines so beschreibbaren Ziel-Zustandes liegen im fehlenden Basiswissen (z. B. über Störungsbilder der Klienten) und in fehlenden Fertigkeiten (z. B. in der Gesprächsführung) und können nur im Rahmen einer Weiterbildung des Personals erworben werden.

Intrapsychische Ursachen von überhöhten Ansprüchen an sich selbst, Abhängigkeit vom Urteil anderer und mangelnder Abgrenzung gegen unberechtigte Kritik können in der Teamsituation nicht erschöpfend behandelt werden, sondern sind Gegenstand von Selbsterfahrung oder Einzelsupervision. Der überstarke Zusammenhalt innerhalb des Teams, die zu starke Abgrenzung nach außen sowie destruktive Bewertungsmuster innerhalb des Teams können in 10 Sitzungen zwar thematisiert werden, mit einer dauerhaften Änderung ist jedoch erst bei längeren Teamprozessen zu rechnen. Durch das schnelle Anwachsen des Teams haben sich die Anforderungen an Leitung und Strukturierung von Arbeitsteilung und Kooperation geändert. Dies angemessen zu gestalten, ist Aufgabe von Organisationsentwicklungsprozessen und Coaching.

Im hier referierten Fallbeispiel geht die Supervisorin auf einen Vertrag über 10 Stunden Fallbesprechung ein. Als Ziel bestimmt die Leiterin, daß „die Mitarbeiter besser mit den Fällen zurechtkommen“. Diese vage Zielformulie-

rung läßt Raum für eine Spezifizierung der Zieldefinition durch die Mitarbeiter im Supervisionsprozeß.

*c) Die Supervision selbst – Handlungsregulation in der Supervision*

Dritte SV-Sitzung im Betreuungsverein: In der Anfangsrunde berichtet ein Betreuer über einen 73-jährigen Klienten. Dieser verlangt mehrmals wöchentlich dringend Kontaktaufnahme und fordert dann die Klärung von immer gleichen Sachverhalten. Er ist jedoch nicht bereit, daran mitzuarbeiten. So möchte er beispielsweise, daß der Betreuer einen Antrag auf Sozialhilfe für ihn stellt, verweigert jedoch, seinen Rentenbescheid zum Kopieren zu überlassen. Die Kontakte enden jeweils mit gegenseitigen Vorwürfen und Schuldzuweisungen. Der Betreuer empfindet sein Verhalten als unprofessionell und leidet darunter (Erleben einer Ziel-Ergebnis-Diskrepanz).

Die Planung von Transformationsschritten des Ist- in den Zielzustand aus der Perspektive der Supervisorin könnte folgendermaßen aussehen (vgl. Abbildung 1):

1. Richten: Ziel des Supervisionsprozesses ist die Validierung des handlungsleitenden Abbildsystems der Mitarbeiter. Vorhandenes Wissen und Kompetenzen des Teams sind zu aktualisieren und entsprechend der Handlungserfordernisse neu zu strukturieren. In einer gegebenen Situation soll ein rascher Zugriff auf interne Repräsentationen erfolgen, so daß auf dieser Basis Einflußwege und mögliche Ergebnisse antizipiert und vorab bewertet, folglich effektiver geplant werden können. In unserem Beispiel ist der Schritt des Richtens vorweggenommen durch die übergreifende Zielstellung des gesamten Supervisionsprozesses.

2. Orientieren: Der Supervisor nimmt einen starken Veränderungsdruck bei dem Betreuer wahr. Er vermutet eine hohe Bereitschaft zur Mitarbeit und zur Anwendung auch ungewohnter Methoden. Die Situation scheint in ähnlicher Form auch anderen Teammitgliedern bekannt, so daß mit Interesse und Mitarbeit gerechnet werden kann.

3. Entwerfen: Komponenten des übergeordneten Zieles werden schrittweise konkretisiert und operationalisiert. Der Vorgang der Ausführung wird vorweggenommen, zunächst erfolgt eine mentale Veränderungen der Realität, die der tatsächlichen Veränderung vorausgeht. Mögliche Ergebnisse des Prozesses:

- das Erarbeiten einer anwendbaren Lösung für die vorgestellte Situation (da der Betreuer eine Wiederholung vermutet, besteht bei ihm der Wunsch nach einem umsetzbaren Handlungsplan)
- besseres Verständnis des Klienten (damit wird das orientierende Abbild der Personeneigenschaften und deren Handlungsmöglichkeiten qualitativ verbessert)
- Analyse der Übernahmebedingungen des Falles (das Team hat die Möglichkeit, die Herangehensweise an einen Fall zu reflektieren und Fehlerquellen sowie Ressourcen zu identifizieren)

- exemplarische Analyse der Regulation einer konkreten Situation, um Hintergründe des Handelns zu verdeutlichen (das Team hat die Möglichkeit, automatisierte Abläufe bewußt zu reflektieren und damit ungenutzte Freiheitsgrade zu identifizieren; die Erkenntnisse sind auf andere Situationen übertragbar)

4. Entscheidung: Entweder aufgrund der Situationseinschätzung der Supervisorin oder in Kooperation mit den Supervisanden kann die Entscheidung für eines der möglichen Ergebnisse erfolgen. Das Supervisandenteam hatte den Wunsch, ein besseres Verständnis des Klienten zu erreichen.

5. Verwirklichung: Die Umsetzung erfolgt durch das Bilden von Teilzielen, indem der Prozeß der Handlungsplanung auf einer konkreteren Ebene von neuem durchlaufen wird. Dabei werden den Teilzielen Handlungspläne (i. S. von Methoden) zugeordnet. Mit Hilfe der Methode des leeren Stuhls konnten alle Teammitglieder Wissen und Vermutungen über intrapsychische Vorgänge des Klienten äußern und dessen Handlungstendenzen abschätzen.

6. Kontrolle der Ausführung: Es wird geprüft, inwieweit das erreichte Ziel „vertieftes Verständnis des Klienten“ dem im Punkt 1 (Richten) genannten Zielzustand entspricht.

Das angestrebte Ziel (und die dazu angewandte Methode) erweist sich bei Anwendung der Theorie als eines unter mehreren möglichen. Die Supervisorin kann durch konsequentes Zuordnen von Teilzielen zu übergeordneten Orientierungen einen Überblick darüber bewahren, welchen Bereich der Problematik sie bearbeitet und welche Wege unbeschritten bleiben. Dies kann sie den Supervisanden bei Bedarf transparent machen. Durch konsequentes Ausrichten auf die übergeordnete Zielstellung erhält sie Kriterien zur Bewertung des erreichten Ergebnisses.

### *Normativität der HRT und Bewertung von Tätigkeiten*

Brucks (1998) kritisiert den allumfassenden normativen Anspruch der HRT. Wir sind allerdings der Meinung, daß in einem eng umschriebenen Kontext von Arbeitstätigkeiten gewisse Normative im Sinne von Richtwerten etwa für die Abschätzung von Streß- oder Burnout-Risiken ihre Berechtigung haben. Die oben eingeführte Kategorie der Handlungsfähigkeit schließt die Annahme ein, daß diese durch Umstände im und außerhalb des Individuums eingeschränkt sein kann. Optimale Handlungsfähigkeit wäre mithin ein erstrebenswerter Zustand für das Individuum, für Gruppen und höher aggregierte soziale Systeme. Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept der Arbeitspsychologie (Richter u. Hacker 1998) bietet auch für die Supervision einen diagnostisch relevanten Bezugsrahmen. In Abbildung 4 ist schematisch dargestellt, wie Beanspruchung im Arbeitsprozeß entsteht und welche kurz- und langfristigen Folgen dies für das Individuum hat.

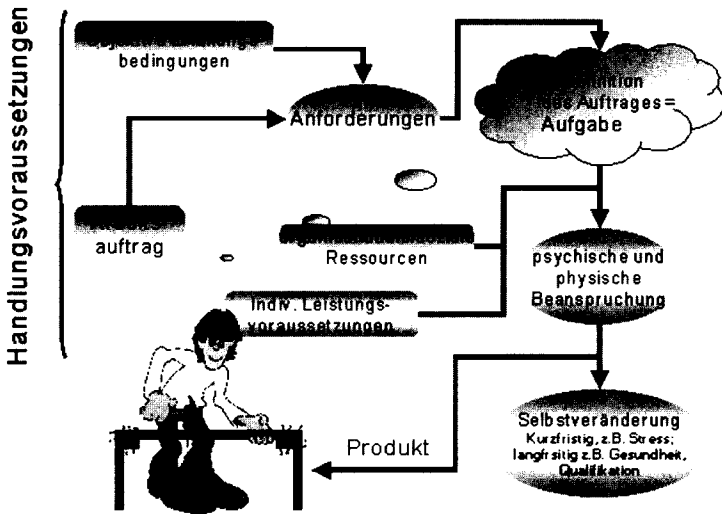


Abbildung 4: Das Belastungs- und Beanspruchungskonzept nach Richter u. Hacker (1998)

Unter objektiven Erfüllungsbedingungen subsumiert man alle äußeren Arbeitsbedingungen, die die ergonomische Situation beschreiben. Dazu gehören aber auch mögliche schädigende Einflüsse z. B. durch Lärm, Gifte usw. Aus der Kombination mit einem von außen gestellten Arbeitsauftrag ergibt sich die jeweils konkrete Anforderungssituation. In der Redefinition der Aufgabe geschieht eine interne Übersetzung durch kognitive, motivationale, aber auch emotionale Prozesse. Was heißt diese gestellte Aufgabe unter den gegebenen Umständen für ein Individuum? Weiter gehen in diese internen Verarbeitungsprozesse Aspekte ein wie soziale Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte, Zusammenarbeit im Team), organisationale Ressourcen (z. B. Tätigkeitsspielraum, vielfältige und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben) sowie die individuellen Leistungsvoraussetzungen. Diese Faktoren sind dann als Determinanten der Beanspruchung anzusehen. Für die Folgenabschätzung derartiger Beanspruchungsprozesse spielen zwei Zeithorizonte eine Rolle. Bekannt sind kurzfristige Beanspruchungsfolgen, die in negativer Ausprägung durch Streß, psychische Ermüdung, Monotonieerleben oder psychische Sättigung charakterisierbar sind. Positive emotionale Erlebenszustände werden unter dem Begriff „Flow“ zusammengefasst. Diese kurzfristigen psychischen Phänomene sind wiederum verbunden mit potentiellen lang-

fristigen Folgen, wie gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zum Burn-out-Syndrom. Aber auch der Erhalt oder das Verlernen einer vorhandenen Qualifikation gehören dazu. In der Arbeitspsychologie existieren für alle diese Aspekte verschiedenste Diagnostika in Form von Fragebögen oder Expertenbeurteilungsverfahren. Der Einsatz solcher Verfahren folgt der expertenorientierten Logik der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitssystemen (Einheiten aus Kooperationspartnern, die ein Produkt oder eine Leistung erzeugen). Wir denken, daß sowohl der Einbezug der empirischen Befunde über die wechselseitige Bedingtheit von Arbeitsituation und psychischen Folgen also auch das handlungstheoretisch begründete analytische Instrumentarium eine Bereicherung für die Supervisionspraxis sein könnte. Insbesondere könnte der Methodenkanon für die Evaluation supervisoischer Maßnahmen genutzt werden.

## **Supervision in einem übergreifenden Konzept psychologischer Interventionen**

**M**it den vorangegangenen Ausführungen haben wir den Versuch unternommen, das Verständnis von Supervision als Beratungsinstrument in einen übergeordneten theoretischen Zusammenhang einzuordnen. Wir bedienen uns dabei einer in der Arbeitswelt etablierten Theorie. Die Anwendung der theoriegeleiteten Begriffe auf ein Fallbeispiel illustriert die praxeologische Nützlichkeit. Die Handlungsregulationstheorie hat ihre praktische Anwendung im besonderen Maße in der Arbeitspsychologie gefunden. Warum sollten sich nicht beide, die Theorie der Arbeitspsychologie und die Praxis der Supervision gleichermaßen befruchten können?

Wir lassen uns bei unserem Versuch letztlich auch von Diskussionen in der Persönlichkeitspsychologie und im Therapiesektor inspirieren. Da gibt es nach unserer Meinung ernstzunehmende Bemühungen, die vielfältigen psychotherapeutischen Konzepte auf eine empirisch begründete theoretische Basis zu stellen (Grawe, Donati u. Bernauer 1993, Becker 1996, Vorweg 1990, Hermer 1997), was nicht heißt, die Existenzberechtigung der einzelnen Konzepte zu negieren. Wir sehen darin den Versuch des Verstehens, die Suche nach einem universellen Prinzip.

Mit diesem Beitrag verleihen wir unserer Ansicht Ausdruck, daß Supervision im engeren Sinne eher als Methode anzusehen ist als eine eigenständige Profession. Nicht für alle Beratungsanfragen von Organisationen, Gruppen und Personen ist Supervision das Mittel der Wahl, auch wenn sie ausdrücklich angefragt wird. Das würde eine differenzierte Kenntnis dieser Methode beim Kunden voraussetzen. Im Grunde kann aber erst nach einem diagnostischen



Prozeß eine Entscheidung für eine bestimmte Veränderungs- oder Interventionsmethode getroffen werden (auch wenn die Diagnose gelegentlich selbst schon eine Intervention ist). Im Kontext von Beruf und Erwerbsarbeit müßten die Anfragen eher lauten: „Wir brauchen Beratung für ein bestimmtes Problem!“, nicht aber „Wir brauchen Supervision!“. Neben unseren eigenen Ausführungen finden wir Unterstützung für diese These in der Praxis selbst. Wir denken, daß erfolgreiche Praktiker diese These längst umsetzen. Was dann entweder durch persönliche Flexibilität in methodischer Hinsicht realisiert wird oder gegebenenfalls seinen Ausdruck darin findet, daß nur bestimmte Aufträge angenommen werden.

## Literatur

- Alberg, Traudl u. Stefan Busse (1998): Sozialpsychologisches Verhaltenstraining in der DDR – Von der Verhaltenskontrolle zur Supervision. In Stefan Busse u. Jörg Fellermann (Hg.), *Gemeinsam in der Differenz. Supervision im Osten*, 36–61. Münster: Votum.
- Alberg, Traudl u. Manfred Vorweg (1998): BASTA! Die Entwicklung eines ostdeutschen Ausbildungskonzeptes für SupervisorInnen. In Stefan Busse u. Jörg Fellermann (Hg.), *Gemeinsam in der Differenz. Supervision im Osten*, 140–148. Münster: Votum.
- Becker, Peter (1996): *Seelische Gesundheit und Verhaltenskontrolle*. Göttingen: Hogrefe.
- Brandau, Hannes (1991): *Supervision aus systemischer Sicht*. Salzburg: Otto Müller.
- Brandau, Hannes u. Wolfgang Schüers (1995): *Spiel- und Übungsbuch zur Supervision*. Salzburg: Otto Müller.
- Brucks, Ursula (1998): *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen*. Bern: Huber.
- Buer, Ferdinand (1997): Zur Dialektik von Format und Verfahren – oder: Warum eine Theorie der Supervision nur pluralistisch sein kann. In *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management*, Bd. 4, 381–394. Opladen: Leske+Budrich.
- Busse, Stefan u. R.-H. Lampe (1987): *Person-Handlung-Umwelt – Ein Strukturmodell zur individuellen Handlungsfähigkeit. Probleme und Ergebnisse psychologischer Forschung*, Teil 1 und 2.
- Busse, Stefan (1998): Supervision im Osten – Eine andere Kultur? In Stefan Busse u. Jörg Fellermann (Hg.), *Gemeinsam in der Differenz. Supervision im Osten*, 78–97. Münster: Votum.
- Cranach, Mario von u. Franziska Tschan (1990): Mehrstufigkeit im zielgerichteten Verhalten von Organisationen. In Felix Frei u. Ivars Udris (Hg.), *Das Bild der Arbeit*, 208–226. Bern: Huber.
- Fatzer, Gerhard (1993): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In Gerhard Fatzer (Hg.), *Supervision und Beratung – Ein Handbuch*, 53–84. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

- Grawe, Klaus; Ruth Donati u. Friederike Bernauer (1993): *Psychotherapie im Wandel – Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (1994): *Handlungstheorie und Selbsttheorie und Selbstorganisations-theorien – Kontroversen und Gemeinsamkeiten*. In Bärbel Bergmann u. Peter Richter (Hg.), *Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie*, 89–114. Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, Winfried (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hargens, Jürgen u. U. Grau (1995): *Systemisch-konstruktivistische Supervision*. In Friedrich-Wilhelm Wilker (Hg.), *Supervision und Coaching – Aus der Praxis für die Praxis*, 27–40. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Hermer, Matthias (1997): *Therapeuten zwischen Wissenschaft und Charisma – Plädoyer für eine andere Allgemeine Psychotherapie*. *Report Psychologie* 22 (3/97), 182–196.
- Kannheiser, Werner (1992): *Arbeit und Emotion – Eine integrierende Betrachtung*. München: Quintessenz.
- Kersting, Heinz J. (1992): *Kommunikationssystem Supervision. Unterwegs zu einer konstruktivistischen Beratung*. Aachen: Kersting.
- König, G. (1995): *Coaching – Ein Arbeitsfeld für Psychologen?* In Friedrich-Wilhelm Wilker (Hg.), *Supervision und Coaching – Aus der Praxis für die Praxis*, 239–262. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Leontjew, Aleksej N. (1964): *Probleme der Entwicklung des Psychischen*. Berlin: Dt. Verlag der Wissenschaften.
- Leontjew, Aleksej N. (1979): *Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit*. Berlin: Dt. Verlag der Wissenschaften.
- Lilli, Waldemar (1987): *Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung*. In Dieter Frey (Hg.), *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie*, 19–42. Bern: Huber.
- Moldaschl, Manfred (2000): *Neue Risiken im Arbeitsprozeß*. Unveröff. Habilitationsschrift, FU Berlin.
- Möller, Heidi (2000): *Merkmale „guter Supervision“*. Schlussfolgernde Gedanken zu den Ergebnissen eines Forschungsprojekts. *Freie Assoziation* 2 (3), 265–287.
- Pallasch, Waldemar u. Wolfgang Mutzeck (Hg.) (1992): *Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern*. Weinheim und München: Juventa.
- Pühl, Harald (1990): *Handbuch der Supervision – Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation*. Berlin: Spiess.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (1994): *Supervision – Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis*. Berlin: Springer.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (1996): *Der Abschied von eindimensionalen Methoden – über das Verhältnis von Supervision und Organisationsentwicklung*. In Gerhard Fatzer (Hg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, 9–15. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Richter, Peter u. Winfried Hacker (1998): *Belastung und Beanspruchung. Streß und Monotonie in der Arbeitstätigkeit*. Heidelberg: Asanger.
- Rieder, Kerstin (1999): *Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst – Belastungen in der Krankenpflege*. Weinheim: Juventa.
- Schreyögg, Astrid (1992): *Supervision – Ein integratives Modell*. Paderborn: Junfermann.

- Selvini Palazzoli, Mara et al. (1990): *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Tschan, Franziska (2000): *Produktivität in Kleingruppen – Was machen produktive Gruppen anders und besser?* Bern: Huber.
- Usnadse, D. N. (1958): *Experimentelle Untersuchungen zur Psychologie der Einstellungen*. Tbilissi, russ.
- Volpert, Walter (1994): *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*. Lengerich: Pabst.
- Vorweg, Manfred (1990): *Psychologie der individuellen Handlungsfähigkeit*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Weber, Wolfgang G. (1997): *Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion*. Bern: Huber.

Alexander Stoll, Technische Universität Dresden, Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Zellescher Weg 17, D-01062 Dresden.  
E-Mail: [stoll@psychologie.tu-dresden.de](mailto:stoll@psychologie.tu-dresden.de)

Diplompsychologe, Ausbildung zum Supervisor (BDP), wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Dresden, Vorstandsvorsitzender des Institutes für Supervision in Sachsen e.V., nebenberuflich als Supervisor tätig.

Eleonore Schaarschmidt, Wiesenburg 3, D-08538 Weischlitz.

Diplompsychologin, Ausbildung in systemischer Familientherapie und Supervision (BDP), Leiterin einer Ehe- und Familienberatungsstelle eines freien Trägers in Plauen, nebenberuflich als Supervisorin tätig.

Manuskript eingegangen am 20. Juli 2002.