

Stiftung Supervision (Hg.)  
Von außen nach innen denken

Therapie & Beratung

Stiftung Supervision (Hg.)

# **Von außen nach innen denken**

**Cornelis F. Wieringa Preise 2020:  
Klaus Doppler und Marit Vissiennon**

Mit Beiträgen von Klaus Doppler,  
Eckehard Herwig-Stenzel, Ronny Jahn, Bernd Jansen,  
Eckard Minx, Klaus Pfeffer, Heidrun Stenzel,  
Marit Vissiennon und Wolfgang Weigand

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2021 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)

[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form

(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Bernd Jansen, *13° 43' 25" N, 100° 30' 52" NR3*, 2013

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen

von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-3113-6 (Print)

ISBN 978-3-8379-7802-5 (E-Book-PDF)

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Die Stiftung Supervision und die Verleihung des Cornelis F. Wieringa Preises</b> | 7  |
| <i>Für den Stiftungsrat: Wolfgang Weigand</i>   |    |
| <b>2 Beratung als Beziehungsarbeit und ihre Grenzen</b>                               | 13 |
| <i>Wolfgang Weigand</i>   |    |
| <b>3 Erinnerungen an Cornelis Frans Wieringa (Kees)</b>                               | 19 |
| <i>Bernd Jansen</i>   |    |
| <b>4 Supervision und Hochschuldidaktik</b>  | 23 |
| <i>Ronny Jahn</i>   |    |
| <b>5 Supervision im afrikanischen Kontext</b>   | 29 |
| <b>Dankesrede</b>   |    |
| <i>Marit Vissiennon</i>   |    |
| <b>6 Vom Weg abkommen, um nicht auf der Strecke zu bleiben</b>                        | 33 |
| <b>Eine Idee</b>  |    |
| <i>Eckard Minx</i>  |    |
| <b>7 Radikal denken, intensiv vertrauen, achtsam handeln</b>                          | 47 |
| <i>Klaus Pfeffer</i>  |    |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>8</b> | <b>Wie ich wurde, wer ich bin</b>                    | 63 |
|          | Dankesrede   |    |
|          | <i>Klaus Doppler</i>                                 |    |
| <b>9</b> | <b>Resonanzen</b>                                    | 75 |
|          | Erinnerungskultur braucht Zeit und Raum              |    |
|          | <i>Heidrun Stenzel &amp; Eckehard Herwig-Stenzel</i> |    |

# **1 Die Stiftung Supervision und die Verleihung des Cornelis F. Wieringa Preises**

*Für den Stiftungsrat: Wolfgang Weigand*

## **Das Leitbild der Stiftung Supervision**

Die Stiftung erfüllt ihren Stiftungszweck auf dem Hintergrund eines unübersichtlich werdenden Beratungsmarktes und einer nur langsam sich entwickelnden Beratungswissenschaft durch die Unterstützung und Förderung von Beratungskonzepten, die in ihrer theoretischen Arbeit und praktischen Umsetzung einen Beitrag zur Entwicklung und Professionalisierung von Beratung leisten.

Sie trägt damit zur Qualitätssteigerung von Beratung bei und bietet den Ratsuchenden eine Möglichkeit, sich bei der Auswahl von Beratungsangeboten nach den Kriterien zu orientieren, die konzeptionell überzeugend, wirtschaftlich sinnvoll und ethisch verantwortbar sind. Dabei schließt sie an die Tradition der Supervision und Gruppendynamik an, nutzt psychoanalytische Kontexte, um deren Potenziale zu nutzen, zu fördern und ihre ethischen Ansprüche aufrechtzuerhalten.

## **Zum Beratungskonzept**

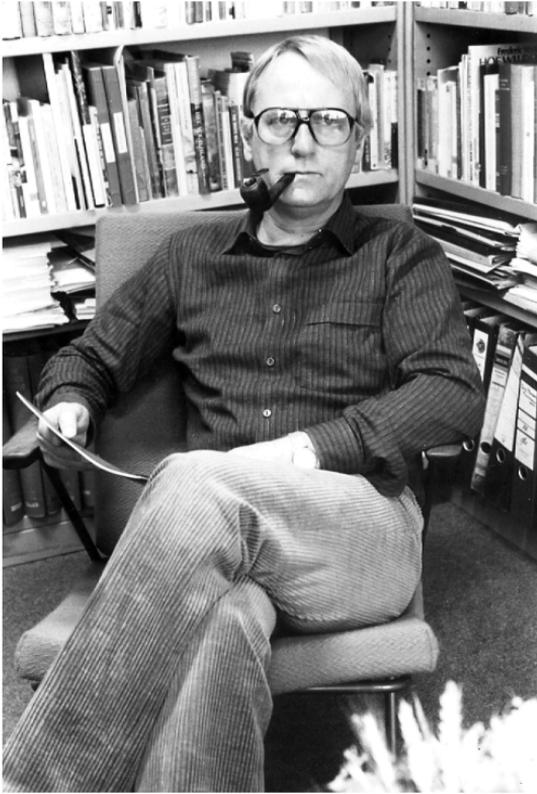
Die Mehrperspektivität der Beratung bezieht sich auf die Klienten und Kunden (Individuen, Gruppen, Organisationen), deren Funktionalität, Zufriedenheit, Wohlergehen und seelische wie körperliche Gesundheit als Zielwerte professionellen Handelns definiert sind; sie umfasst den institutionellen Kontext, seine Organisationsformen und die in ihnen vorherrschenden kulturellen Faktoren, die den Erfolg bzw. die Grenzen professionellen

Handelns definieren. Die Spannung zwischen professionellen Standards, den organisatorischen Ansprüchen und den Erfolgsabsichten sind permanent zu betrachten, zu befragen und zur Übereinstimmung zu bringen. Die jeweiligen, sehr unterschiedlichen Rollenträger entwickeln und begrenzen sich in ihren beruflichen Kontexten in ihrer Individualität und Kollektivität, ihren Leistungspotenzialen, ihrer Sozialität, ihrer Zufriedenheit und Sinnfindung. Organisation und Person kennzeichnen die Polaritäten unterschiedlicher Lebenswelten und gelten als unabdingbare Bezugsgrößen, deren Annäherung gebraucht, deren permanente Balancierung und Steuerung verlangt wird und deren Spannung es zu tolerieren gilt. Die Systemumwelten (Natur, Gemeinwesen, Politik, Zukunftsentwürfe, Ethik, Glaube und Wissen) werden als Bezugsgrößen in die Beratungsarbeit des konkreten Beratungsfalles einbezogen, soweit dies erforderlich ist. So begründet sich der Anspruch der Ganzheitlichkeit (vgl. Kap. 2: »Beratung als Beziehungsarbeit und ihre Grenzen«, W. Weigand).

### **Der Stiftungspreis und seine Verleihung am 3. Oktober 2020**

Der Preis ist benannt nach Cornelis Frans Wieringa (1928 bis 1992), einem Pionier der Supervision, der nach 1945 in den Niederlanden und Deutschland der Beratung und Gruppendynamik als Sozialarbeiter, Psychologe, Hochschullehrer in Utrecht/NL vor allem in ihrer praktischen Umsetzung entscheidende Entwicklungsimpulse gab.

Er war als Widerstandskämpfer gegen die Nazis in den Niederlanden dennoch einer der ersten, der ab Mitte der 1950er Jahre als Gastdozent beim Aufbau von Supervisorenausbildungen in Münster, Frankfurt, Gelnhausen und auf Fachtagungen und Kongressen zur Gruppendynamik seine Kompetenz zur Verfügung stellte. Die Stiftung Supervision erinnert mit diesem Preis auch an die unschätzbaren Verdienste, die Cornelis F. Wieringa für den Aufbau und die Entwicklung der Supervision an vielen unterschiedlichen Orten der Bundesrepublik nach 1945 geleistet hat



Cornelis F. Wieringa

und in deren Genuss viele der heute noch praktizierenden Kolleginnen und Kollegen kommen durften.

Undogmatisch in der Lehre, aber sehr präzise in der Beobachtung und der Beschreibung der realen Praxis, eröffnete er in vielfältigen Feedback-Prozessen den Lern- und Entwicklungsprozess von Ausbildungskandidaten der Supervision auf eine sehr konkrete, nicht abwertende, sondern motivierende Art und Weise. Mit den Supervisanden eine Beziehung aufzubauen und zu gestalten, die vor allem dem professionellen Erfolg dient und über die dazugehörigen natürlichen Anstrengungen hinaus noch Raum für Humor und Lebenslust bietet, war seine Arbeits- und Lebensdevise. Diese Ganzheitlichkeit von Arbeit und Leben, Pflicht und Kür, Gelassenheit und Aufmerksamkeit, Ernsthaftigkeit und Ent-

spannung soll eine Richtschnur der supervisorischen Beratung sein, wie sie die Stiftung Supervision unterstützt.

Der Stiftungspreis wird in einer doppelten Form verliehen: als Förderpreis und als Ehrenpreis. Der Förderpreis, den 2020 Marit Vissiennon erhielt, fördert wissenschaftliche Arbeiten zur Theorie und Praxis der Beratung. Die Preisträgerin wurde für ihr Engagement zur Weiterentwicklung der Hochschuldidaktik im frankophonen Afrika ausgezeichnet. Mit ihrer grundständig supervisorischen Haltung trägt sie dazu bei, Bildungsprozesse zu ermöglichen, die auf Partizipation sowie individueller und kollektiver Reflexion basieren. Sie steht damit ganz in der Tradition des humboldtschen Bildungsideals wie der supervisorischen Idee, die auf kollektive wie individuelle Selbstaufklärung abzielen (vgl. Kap. 4: »Supervision und Hochschuldidaktik«, R. Jahn, Kap. 5: »Supervision im afrikanischen Kontext«, M. Vissiennon).

Der Ehrenpreis würdigt Persönlichkeiten, die für die Beratung im Kontext von Mensch, Arbeit und Organisation einen verdienstvollen und beispielhaften Beitrag geleistet haben und für die Profession von hoher Bedeutung sind. Diesen Preis erhielt erstmals Dr. Klaus Doppler als ein

»führender Pionier der Beratung von Organisationen. Er versteht Organisationsentwicklung als ein Konzept prozessorientierten Handelns in einem wechselseitigen Austausch zwischen Berater und Auftraggeber. Der Beratungsprozess ordnet sich nicht idealen Organisationskonzepten unter, sondern gestaltet die Organisationsentwicklung unter der Struktur gebenden und unterstützenden Begleitung des Beraters als flexiblen Arbeitsprozess der Beteiligten. Das Konzept des »Change Managements« hat Klaus Doppler in zahlreichen Publikationen dokumentiert. Seine Arbeit korrespondiert mit den Grundprinzipien der Stiftung Supervision und ist Referenz für organisationsbezogene Beratung und politischer Anstoß für das Lernen in Organisationen« (aus der Urkunde des Preises).

Die Verleihung eines Ehrenpreises ist Würdigung einer Person, Anerkennung von professioneller Kompetenz und Ausdruck der

Kultur der Community. Das aus einem generellen, gemeinsamen beruflichen Selbstverständnis sich entwickelnde Handeln schafft Konkurrenz, aber auch Zusammengehörigkeit; es ist keine seelenlose Funktionalität, sondern verbindet die Berufsangehörigen miteinander, selbst wenn sie sich unterschiedlich orientieren und spezialisieren. Dies war bei der Preisverleihung an Klaus Doppler spürbar. Es war wahrnehmbar in der Form der fachlichen Erzählung, die die Laudatoren in Art und Inhalt ihres Vortrags nutzten.

Die unterschiedlichen Felder, aus denen sie kommen, sind bemerkenswert: Klaus Pfeffer, Generalvikar im Ruhrbistum Essen, und Prof. Dr. Eckard Minx, Vorsitzender der Mercedes-Stiftung – ein Mann der Kirche und ein Vertreter der Wirtschaft. Beide waren Klienten von Klaus Doppler, die von ihrem Berater in schwierigen beruflichen und persönlichen Phasen und Problemstellungen über lange Zeit begleitet, unterstützt und herausgefordert wurden. Sie sollten, so die Bitte des Preisträgers, kein Loblied auf ihren Berater singen, sondern von ihrem Beratungsprozess erzählen und vor allem, wie sich dieser auch in der Zeit nach der Beratung weiterentwickelt hat. Das haben sie eindrucksvoll getan (vgl. Kap. 6 und 7). »Erzählte Fachlichkeit« könnte man diese literarische Form nennen, in der persönliches Erleben, die Erinnerung daran und das fachliche Konzept miteinander verbunden werden. Der Dank von Klaus Doppler »Wie ich wurde, wer ich bin« (Kap. 8) bestätigt die gelungene Kongruenz vom Konzept der Beratung und der Person des Beraters.

In der Nachbetrachtung ihrer Teilnahme an der Preisverleihung formulieren ein erfahrener Supervisor und eine erfahrene Supervisorin ihre Resonanz zu diesem Zusammentreffen, das die Erinnerungskultur pflegt: Dazu braucht es »Zeit und Raum« (vgl. Kap. 9).

## **Unterstützung der Stiftungsarbeit**

Die Stiftung Supervision fördert die Professionalisierung arbeitsweltlicher Beratung.

Die Stiftung Supervision erreicht dies durch:

- Öffentlichkeitsarbeit
- Förderung von wissenschaftlichen Arbeiten im Sinne des Stiftungszwecks
- Förderung konkreter Beratungsprojekte im Sinne des Förderzwecks
- Verleihung des Cornelis F. Wieringa Ehrenpreises an verdiente Persönlichkeiten der Profession

Sie finanziert sich ausschließlich aus eigenen Mitteln und bittet Sie deshalb um Ihre finanzielle Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit der Stiftung Supervision.

Konto: Stiftung Supervision, IBAN: DE02 1012 0100 1004 0592 07

Ihre Spende oder Zustiftung ist steuerlich absetzbar.

Stiftungsrat (Stand: Februar 2021): Prof. Dr. Wolfgang Weigand (Vorsitzender), Christiane Pennecke (Geschäftsführung), Bärbel Combüchen (Finanzverwaltung), Bernd Jansen, Andreas Nolten, Dr. Dieter Hummel

## **2 Beratung als Beziehungsarbeit und ihre Grenzen**

*Wolfgang Weigand*

Als ich mich Anfang des Jahres mit dem beschäftigte, was ich im Mai sagen wollte und dann erst heute zum Auftakt unserer Preisverleihung sage, war die Situation mit der heutigen nicht vergleichbar. Die Corona-Pandemie ist eine Intervention ins Gesellschaftssystem – wie übrigens jede Krankheit in unserer persönlichen Geschichte –, die analog zur Beraterintervention Anlass und Raum geben kann, die Aktion für einen Augenblick, besser für eine ausgesparte und dafür vorgesehene Zeit, einzustellen und zum Nachdenken und Reflektieren zu kommen. Auch diese Preisverleihung ist eine solche Möglichkeit. Ich versuche dem gerecht zu werden, indem ich vor dem Hintergrund der Geschichte der Supervision und meiner persönlichen Erfahrungen zum Nachdenken anrege.

Den Preis, den die Stiftung Supervision zum ersten Mal verleiht, hat den Niederländer Cornelis Frans Wieringa zum Namensgeber. Manche von Ihnen kannten ihn noch persönlich durch Ausbildung und Supervision. In seiner Beratungspraxis präsentierte er zwei konzeptionelle Zugänge: die Supervision und die Gruppendynamik. Beide Disziplinen sind für viele Berater heute die Grundlage ihrer Arbeit. Schließlich erweiterte unser erster Preisträger Klaus Doppler beide Konzepte für die Beratungspraxis um die Dimension der Organisation im Change Management. Die Stiftung Supervision möchte durch diesen Preis und die heutige Preisverleihung die Bedeutung dieser drei konzeptionellen Grundlagen herausstellen.

An Selbstverständliches zu erinnern und es anzumahnen, kann langweilen, sogar beleidigend sein. Das Selbstverständ-

liche nicht im Blick zu behalten und es nicht mehr ernst zu nehmen, wird zur Bedrohung. Ich beschränke mich auf drei Gedanken.

## **Die Bedeutung und das Verstehen von zwischenmenschlicher Beziehung**

Zwischenmenschliche Beziehungen sind der Kern unserer Sozialität, der Mikroprozess, durch den die Gesellschaft sich verbindet, der Ausgangspunkt für Solidarität. Wenn wir von Beziehung reden, handelt es sich nicht um Nettigkeiten und freundlichen Small Talk, schon gar nicht um Vermeidung von Konflikten.

Beziehung meint Teilhabe am Sein des Anderen und sucht gleichzeitig die Gemeinsamkeit in der Differenz – *kann man diese persönliche und direkte Begegnung in Beratung und Therapie durch einen medialen Kontakt ersetzen?*

Wir erleben eine Funktionalisierung und Instrumentalisierung dessen, was Empathie und Dialog heißt. Ich will dieses Defizit nicht in das Sündenregister des Neoliberalismus eintragen, sondern uns Berater darauf aufmerksam machen, dass wir rasch in die scheinbare Alternativlosigkeit einer schnellen, vordergründig effektiven, aber oberflächlichen Beziehungs- und Beratungsarbeit geraten können.

Beratung ereignet sich in der *Wechsel- und Gegenseitigkeit* zwischen Supervisor und Supervisand. Beziehung braucht das *Erleben der Körperlichkeit*, also im Falle der Beratung die unmittelbare Nähe zwischen Supervisor und Supervisand, den Augen-Blick und den gemeinsamen Raum. Formen der Digitalisierung sind – wie gegenwärtig – Lösungen in der Not, die die direkte Beratungsbeziehung aber nicht ersetzen können. Die Verführungen sind groß, dass dies zur neuen Normalität gehören könnte. Wir Berater sollten etwas dafür tun, damit das Motto des jüdischen Sozialphilosophen Martin Buber erhalten bleibt oder wiederentdeckt wird: »Der Mensch wird am Du zum Ich«.

## Grenzen der Beratung

Der Beratungsboom ist groß. Die Erlösungshoffnungen und Heilserwartungen, die an Berater gerichtet werden, sind oft unrealistisch, und werden deswegen enttäuscht. Wenn wir den Anspruch professioneller Beratung aufrechterhalten wollen, müssen wir uns auch mit ihren Grenzen befassen.

Beratung kann entlasten, die Verantwortung bleibt beim Management. Beratung gerät an die Grenze der Führung. Die Managementersatzfunktion kann der Berater für kurze Zeit übernehmen, aber er kann das Management nicht ersetzen, auch wenn ihm Führung angeboten wird. Beratung kann zum einen das Fehlen sinngebender Orientierung durch Führungspersönlichkeiten nicht kompensieren. Zum anderen ist der Berater »mit seinem Latein am Ende«, wenn die Führung den vom Berater vorgeschlagenen Prozess nicht mitgehen kann oder will, obwohl es sinnvoll und nötig erscheinen mag.

Eine weitere Grenze bezieht sich auf die Bereiche, die auch für den Berater bei aller zu erwartender Selbstreflexion unverfügbar bleiben. Da Beratung unter dem Paradigma der Hilfe stattfindet, kann der kritische Blick für das unangemessene Eindringen in eine Person oder auch Organisation durch Beratung schnell abhandenkommen. Zur Lösung eines Problems werden in der Beratung alle verfügbaren Register gezogen und dabei kann der Respekt vor der Würde der Betroffenen verloren gehen. »Erzwungene Intimität« ist eine vielleicht zu kräftige Formulierung, aber sie zeigt an, dass der Wunsch, um jeden Preis erfolgreich und effektiv zu sein, Grenzen überschreiten lässt, die das Unverfügbare schützen.

Schließlich gerät die Beratung an die Grenze von Schmerz, Leid und Endlichkeit, oder auch an die Sinnfrage. Selbstoptimierung, Leistungssteigerung, Höchstleistung stehen auf dem Programm vieler Organisationen. Das Subjekt wird auf Optimismus verpflichtet. »Die Passivität des Leidens hat wenig Platz in der vom Können beherrschten Aktivgesellschaft.« Das genaue, intensive Betrachten von Grenzen und Schwächen bleibt eher im informellen Raum oder wird in die Beratung und Therapie abge-

schoben. Sind Grenzen und Schwächen dort gut aufgehoben oder nur aus der Normalität verbannt? Beratung soll natürlich Leiden und Schmerzen reduzieren und lindern, aber offen bleibt, wie der Berater mit der unausweichlichen Tatsache der Beschränkungen des Lebens durch Leiden, Krankheit und Tod umgeht. Welchen Stellenwert bekommen sie bei der Problembearbeitung?

Der folgende dritte Gedanke, den ich ausführen möchte, betrifft unsere professionelle Identität.

### **Wie konkretisiert sich unser Selbst- und Weltverständnis in unserem Beratungshandeln?**

Die Stiftung Supervision proklamiert in ihrem Leitbild die Orientierung der Beratung an Aufklärung, Emanzipation und Solidarität. Das ist gut so und soll auch so bleiben, allerdings sind diese vom Aufklärungsgeist geprägten Ziele längst nicht mehr so klar, wie sie ehemals waren: Sie sind an ihre Grenzen gekommen und bedürfen deshalb ebenfalls der kritischen Überprüfung und Ergänzung.

In den Zeiten heftiger sozialer, technischer und gesellschaftlicher Umbrüche werden auch die Beratung und die Berater und Beraterinnen nicht umhinkommen, sich um ein für die gesellschaftliche Umwelt nachvollziehbares Selbst- und Weltverständnis zu kümmern, das auch das Fundament für die Beschreibung der Professionalität ist. Das professionelle Selbstverständnis kann sich erst daran entwickeln und diskursiv verorten. Das Festhalten an traditionellen Konzepten der Therapie und Humanwissenschaft reicht nicht aus, um die Problemlagen zu bewältigen, die sich in der Beratung beispielsweise durch die Folgen der Klimakrise und der gegenwärtigen Pandemie ergeben und das Individuum und die sozialen Systeme unmittelbar betreffen. Jürgen Habermas hat sich als Autorität der Aufklärung in seinem jüngst erschienenen opulenten Werk über Glauben und Wissen in beeindruckender Weise ebenfalls mit dieser Frage auseinandergesetzt.

Unser Preisträger Klaus Doppler hat früher als viele andere verstanden, dass unsere Beratung nicht nur das Individuum, son-

dern auch die Organisationen und Unternehmen miteinbeziehen muss, und das Change Management entwickelt. Um Veränderung nachhaltig zu verankern, braucht es eine Unternehmenskultur und Haltung, die sich durch möglichst ausgeprägte Selbstverantwortung der Mitarbeiter und die Bereitschaft zu permanentem Change auszeichnen. Beides kann man zwar von oben wünschen, aber nicht anordnen.

Nicht nur theologisch Interessierten dürfte das biblische Verständnis von Metanoia, also von Veränderung, da entgegenkommen; bei einer wirklichen Veränderung handelt es sich um eine Umkehr des Menschen im Herzen, in seiner Seele und mit dem Verstande. Das ist viel mehr als das oberflächliche tagtägliche Veränderungsgerede.

Unsere Trägerin des Förderpreises Marit Vissienon praktiziert ja in Afrika ein solches Veränderungsmanagement, in einem Teil unserer Welt, dessen Entwicklung wir voller Hoffnung und Angst mitverfolgen.

Als junge Berater haben wir gelernt, die weltanschaulichen Einstellungen der Klienten zu respektieren, aber sich nicht in eine Auseinandersetzung mit diesen, vielleicht sogar mit den eigenen, zu begeben, sondern beim konkreten Problem des Klienten zu bleiben. Das sollte grundsätzlich auch heute gelten. Aber es genügt nicht mehr. Einmal sind die weltanschaulichen Einstellungen Ausdruck der Person und damit auch mancher ihrer Probleme, zum anderen sind die philosophische und religiöse Identität und die damit verbundenen Auseinandersetzungen aufgrund der persönlichen Suchbewegungen sowohl beim Klienten wie beim Berater Teile des gemeinsamen Arbeitsprozesses geworden, die wir nicht künstlich ausblenden können, sondern für die wir Wege finden müssen, sie angemessen zu berücksichtigen. Das ist aber nun ein neues Kapitel im Buch »Zukunft der Beratung«.