

Hilarion Petzold

Integrative Supervision, Meta-Consulting,
Organisationsentwicklung

Hilarion Petzold

Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung

Ein Handbuch für Modelle
und Methoden reflexiver Praxis

2., überarbeitete
und erweiterte Auflage



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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.

Die 1. Auflage ist 1998 im Junfermann Verlag erschienen.
2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2007

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-14585-3

Inhalt

Vorwort	9
Vorwort zur 2. Auflage	15
Einführung	19
I. „Theoretische Perspektiven von Integrativer Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung“	21
II. „Praxeologische Perspektiven von Integrativer Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung“	22
Teil I	
Theoretische Perspektiven von Integrativer Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung	
Definitionen	27
Supervisorische Kultur und Transversalität – Grundkonzepte Integrativer Supervision	29
1. Prolog	29
2. Supervisorisches Handeln als Grundlage „supervisorischer Kultur“	32
3. Die Entwicklung des Integrativen Ansatzes der Supervision	45
4. Konzeptuelle und methodische Pluralität durch vernetzte „Referenztheorien“ und „transversales Denken“ – die „philosophy“ des Integrativen Ansatzes	51
5. Zwischenüberlegungen	67
6. Verkörpertes Wissen – anthropologische Aspekte	72
7. Mehrperspektivische und dynamisch-systemische Zugänge	75
8. Referenzrahmen: Systemische und sozialwissenschaftliche Sichtweisen	78
9. Praxeologische Perspektiven	81
10. Ausblicke	84
Mehrperspektivität – ein Metakzept für Modellpluralität, konnektivierende Theorienbildung und sozialinterventives Handeln in der Integrativen Supervision .	89
1. Mehrperspektivität und Modellpluralität – multitheoretische Diskurse	89
2. „Diskursivität“ als Ko-respondenz und Mehrperspektivität in Integrativer Sicht – multiple Konnektivierung von Diskursen	104
3. Konnektivierungen – die „Näherung“ von Diskursen	123
4. Temporalisierung, soziale Intuition und ideatisierende Kokreativität	124
5. „Hyperexzentrizität“ durch metahermeneutische Triplexreflexion	128
6. Metakritische Überlegungen	144

Supervision zwischen Exzentrizität und Engagement	149
---	-----

Anonymisierung und Schweigepflicht in supervisorischen Prozessen – ein methodisches, ethisches, klinisches und juristisches Problem	159
1. Das juristische Argument	160
2. Das ethische Argument	161
3. Das klinische Argument	162
4. Das supervisionsmethodische Argument – machtvoll Diskurse in der Beziehung „Klient-Berater-Supervisor“	166
5. Perspektiven der Forschung	168
6. Wider die Methodik subtiler Verdinglichung	172
7. Abschließende Bemerkungen	174

Teil II

Praxeologische Perspektiven von Integrativer Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung

„Reflexives Management“, Metaconsulting und Kartierung der Managementqualität (MQC) – Konzepte und Wege zur diskursiven Optimierung von Management als Systemfunktion	179
1. Zur „philosophy“ von Organisationen und zu Managementphilosophien	179
2. „Reflexives Management“ – eine „integrative“ Managementphilosophie und -theorie	190
3. Funktionen von „reflexivem Management“	201
4. Charting von Managementqualitäten (MQC)	203
5. Optimierung als lösungs- und kontextorientierte Strategie	205
6. Auf dem Weg zu einer „reflexiven Kultur“ des Managements	207

Das Konflux-Modell und die Arbeit mit kokreativen Prozessen in Teamarbeit, Teamsupervision und Organisationsberatung (1996)	211
1. Teamkonzept Teamarbeit, Supervision im psychosozialen Feld – historische und kontextuelle Perspektiven	212
2. „Konflux“: Teamarbeit und Teamsupervision als kokreativer Prozess	217
3. Kokreative Teamarbeit und Persönlichkeitsentwicklung	225
4. Einige Aufgaben kokreativer Teamsupervision und integrativer Organisationsberatung	243
5. Kreative Medien und kokreative Methoden, ihre Qualität und Funktion in Teamsupervision und Organisationsberatung	245
6. Schlussbemerkung	247

„Culture Charts“ und „Power Maps“ – kokreative Ansätze in Supervision, Metaconsulting und Organisationsentwicklung	249
1. Charting, Mapping, Piktogramme als Instrumente kokreativer Intervention ...	250
2. Culture Charts – das Kartieren der Organisationskultur	252
3. Macht – theoretische und praxeologische Konzepte für die Arbeit mit „Power Maps“ und „Empowerment“	266

4. Positive „emotionale Stile“ und „Willensakte“	282
5. Sinnerfassen und Koreflexivität – abschließende Überlegungen	284
Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung	287
1. Ressourcentheoretische Perspektiven – Konzepte einer „Integrativen Ressourcentheorie“	289
2. Arbeit mit „Ressourcen-Karten“ – praxeologische Perspektiven des „Ressourcenassessments“ und der „Ressourcenberatung“	307
„Kundenorientierung“ in psychosozialen Institutionen und Organisationen – kritische Überlegungen zu einer neuen Mode und zu einem „differentiellen Kundenbegriff“	321
1. Kundenorientierung, Kundenideologien, Wirtschaftlichkeit	322
2. Exkurs: Institution/Organisation – eine sinnvolle Differenzierung	323
3. Überlegungen zu einem „differentiellen Kundenkonzept“ und zur „strategischen Kundenorientierung“	326
4. Kundenorientierung in psychosozialen Institutionen	331
5. Pflege, Betreuung, Zuwendung als „Produkt“ oder „Ware“	340
6. Kundenorientierung – eine Form „struktureller Gewalt“?	342
7. Zwischenmenschliche Beziehungen „and the pursuit of happiness“	344
8. Die Optimierung von Lebensqualität hat ihren Preis – interventive Perspektiven	347
Differentielle Teamarbeit, Teamformate und Teamprozessqualität – Konzepte zur Optimierung aus integrativer Sicht	351
1. Das integrative Teamkonzept	351
Modalitäten der Relationalität – Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung, Bindung – in einer „klinischen Sozialpsychologie“ für die Integrative Supervision und Therapie	367
Einleitung	367
1. Affiliation	375
2. Wie internationale Prozesse Anziehung und Beziehungen beeinflussen	387
3. Die Relationalitätstheorie der Integrativen Therapie	392
4. Reaktanz	413
5. Affiliation und Reaktanz – und ihre Bedeutung für die Praxis der Supervision	416
6. Affiliation und Reaktanz in der Supervision von „Case Management“ als „Process Organizing and Facilitation“ (POF)	418
7. Abschließende Bemerkungen	427

Nachwort	433
Literatur	437
Personenregister	481
Sachwortregister	491
Abbildungsverzeichnis	521

Vorwort

Wenn man ein Buch über „Integrative Supervision und Organisationsberatung“ als reflexive und diskursive Methoden der Intervention schreibt oder herausgibt, hat dies natürlich Gründe, Hintergründe und Zusammenhänge. Einige seien genannt: Ich arbeite seit 30 Jahren als Organisationsberater und Supervisor, bin mehr als zwei Jahrzehnte Ausbilder in einem Team von Lehrsupervisoren an einem renommierten Ausbildungsinstitut für Supervisoren tätig, der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ (EAG) Düsseldorf/Hückeswagen, ihrem Forschungsinstitut und ihrer Supervisoren- und Coachingagentur. Ich leite einen postgradualen Studiengang für Supervision an der FU Amsterdam und betreibe Supervisionsforschung. Deshalb ist es mir wesentlich, Wissen aus einer so langen Zeit der Erfahrung in der Ausbildung und der supervisorischen Praxis in vielen Feldern weiterzugeben – aus dem *Non-Profit-Bereich*, dem Krankenhaus- und Heimwesen, aus dem sozialgerontologischen Feld und der Suchtkrankenarbeit, aus dem Bildungswesen, insbesondere dem Bereich der beruflichen Bildung. Ich konnte aber auch seit den ausgehenden sechziger Jahren vielfältige Erfahrungen im *Profit-Bereich* sammeln: in Industrie und Wirtschaft, in der Arbeit mit Behörden und Verwaltung durch Organisationsentwicklungs-, Beratungs- und Forschungsprojekte. Die über lange Zeit so unterschiedlichen sozialen Welten des *Non-Profit* – und des *Profitbereichs* haben mich stets angeregt, über Differenzen, mögliche Konvergenzen und übergreifende Modelle nachzudenken, und viele Konzepte dieses Buches sind *Konnectierungen* dieser Bereiche, z.B. das Konzept des „reflexiven Managements“ (S. 179-209), aber auch als Betonung faktischer und auch sinnvoller Unterschiedlichkeiten, die nicht vermischt werden sollten (z.B. beim Konfliktkonzept, S. 211-248). Seit über 20 Jahren bin ich für Supervision als wissenschaftliche Disziplin eingetreten, z.B. durch Theorieentwicklung und Forschung. Die erste deutschsprachige Fachtagung zum Thema Supervision veranstaltete ich 1974 in Düsseldorf, die Initiierung und Organisation von neun weiteren Symposien und Tagungen folgte, darunter die ersten beiden Europäischen Kongresse in Leipzig (1992) und Goldreins, Südtirol (1994). Hinter diesen Initiativen stand meine Überzeugung: nur im diskursiven Austausch, durch Forschung, Professionalisierung und Internationalisierung kann sich eine Disziplin entwickeln. Durch berufspolitische und verbandliche Aktivitäten auf nationalen und internationalen Ebenen, die Initiierung, Durchführung und Implementierung von Supervisionsausbildungen in Österreich, Holland, zwei Ländern des ehemaligen Jugoslawiens und in Tschechien bin ich mit unterschiedlichen „Kulturen“ und ihrer Rezeption von Supervision in Kontakt gekommen, die mir die Qualität von *Mehrperspektivität*, *Interkulturalität* und *Transkulturalität* in neuer Weise erschlossen haben. Ich äußere mich also in diesem Buch zu Themen und Fragen einer Disziplin, die mir ein Anliegen ist, die sich entwickelt und die ich als einen wichtigen Bereich meiner komplexen beruflichen und persönlichen Identität und Entwicklung ansehe.

Ich schreibe aus der Sicht auf ein sich entwickelndes „Feld“ (*K. Lewin*) – mit einer gewissen Exzentrizität, einem zuweilen durchaus kritischen „Blick von außen“, denn ich arbeite auch engagiert in anderen Feldern. Gleichzeitig schreibe ich aber auch mit einem „Blick von innen“, einer Zentrierung im Feld, das auf dem Weg ist, eine *Identität* im Bereich der angewandten Humanwissenschaften und sozialinterventiven Praxeologien aufzubauen und Quali-

tätsstandards zu entwickeln. Der Begriff „*Supervision*“ und die Tätigkeitsbezeichnung „*Supervisor/Supervisorin*“ hat seit Jahren Konjunktur und wird leider zunehmend inflationär gebraucht. Ansprüchen auf Qualität steht noch zu wenig an elaborierter Theorie und noch weniger an Wirksamkeitsforschung gegenüber: was das *Supervisandensystem* anbetrifft (Fördert *Supervision* die professionelle Kompetenz und Performanz? Welche Richtungen, Formen und Settings sind wirksam?), und was das *Klientensystem* anbetrifft (Wirkt sich *Supervision* positiv für Patienten, Klienten, Kunden aus und wenn ja, welche *Supervisionsformen* etc.?). Wie ist es um die sozialwissenschaftliche Qualifikation von *Supervisoren*, wie um die methodische bestellt? Kann *Supervision* das leisten, was sie verspricht und welche Personen, die sich als *Supervisorinnen* und *Supervisoren* bezeichnen, können den hohen Anspruch *supervisorischer* Arbeit tatsächlich einlösen? Welche *Supervisionsausbildungen* können ein Qualifikationsprofil didaktisch konsistent vermitteln und durch Forschung ihre Effizienz dokumentieren (*Schigl/Petzold 1997*)? Hier liegen viele offene Fragen, die für die *Feldentwicklung* wichtig werden, denn die bestehenden Qualifikationsprofile müssen weiter entwickelt werden und vielleicht wird es sogar notwendig, „*Praxisberatung*“, „*Supervision*“ und „*Organisationsentwicklung/-beratung*“ als unterschiedliche Aufgabenbereiche und Qualifikationsniveaus deutlicher als bisher zu differenzieren.

Ich schreibe natürlich aus einem gewissen *Supervisionsverständnis*, das ich vertrete und in Theorie und Praxis mit meinen Mitarbeitern, Kolleginnen, Freunden entwickelt habe und weiterentwickle: das der „*Integrativen Supervision und Organisationsentwicklung*“ als einem „*komplexitätstheoretischen*“, sozialwissenschaftlichen, insbesondere *sozialpsychologischen* Ansatz. Die vorliegenden Texte wollen einen Einblick in meine Werkstatt, die Werkstatt unseres Instituts, unsere kollegiale Arbeit geben und einige ihrer Ergebnisse vermitteln. Sie wollen damit einen Beitrag zur „*Feldentwicklung*“ der *Supervision* leisten, Anstöße für fachliche Diskurse bieten. Dabei geht es um Beiträge zur Metatheorie, Theorie, Praxeologie, d.h. zur Theorie der Praxis und zur Theorie-Praxis-Verschränkung in *Supervision* und *Organisationsentwicklung*, die natürlich vor dem Hintergrund meines übrigen sozialwissenschaftlichen, psychotherapeutischen, soziotherapeutischen und agogischen Werkes gesehen werden müssen.

Das *Supervisionsverständnis* des „*Integrativen Ansatzes*“ ist seit seinen Anfängen ein dreifaches: einmal mehr am traditionellen, psychosozialen Diskurs orientiert, als **sozialwissenschaftliche Disziplin** (I), *theoretisch* gegründet auf der Psychologie, besonders der Sozialpsychologie und der Soziologie, *praxeologisch* basierend auf der Sozialarbeit und berufsbezogenen Erwachsenenbildung mit den methodischen Ansätzen Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision (S. 149f, 351ff). Zum anderen ist unser Verständnis orientiert an einem Diskurs des kreativen Komplexitäts- und Kontingenzmanagements (*Laszlo 1997*) in plural vernetzten sozialen Systemen – Organisationen, Unternehmen. Es sieht *Supervision* als **systemische Metadisziplin** (II), als **Systemsupervision** (*Petzold 1974*), die sich auf die Systemtheorien, die Organisationswissenschaften und die Sozialpsychologie als Referenzdisziplinen bezieht. *Organisationsentwicklung* und *Führungsberatung*, „*Coaching*“ (vgl. *Schreyögg 1996*), *Institutionsberatung*, **Metaconsulting** (S. 196f) sind hier die praxeologischen Ansätze. *Systemsupervision* will Organisationen und ihren Mitarbeitern in den Pluralisierungs- und Globalisierungsprozessen einer radikalisierten Moderne bzw. in postmoderner Lebensvielfalt und Unüberschaubarkeit „*Navigationshäfen*“ geben. Und damit wird schließlich die dritte Dimension des *integrativen Supervisionsverständnisses* angesprochen: *Supervision* als **philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin** (III), der es um gemeinschaftliche Prozesse des Gewinns von Erkenntnis und Freiheit sowie des *erkenntnisgeleiteten und ethisch fundierten Handelns* geht.

Da Wahrnehmung für jeden Wahrnehmenden verschieden ist (*Demokrit*, Fragmente 94,11), muss sie gemeinsam reflektiert, emotional bewertet und in einer *Sinn* und *Bedeutung* stiftenden Weise interpretiert werden, die handlungsrelevant ist. Supervision wird hier in ganz zentraler Weise als Erkenntnissuche bzw. als ein gemeinschaftlicher Wahrnehmungs-, Erkenntnis-, Erklärungs- und Gestaltungsprozess gesehen, als eine persönliche und zugleich gemeinschaftliche Hermeneutik *und* Praxis, die an kollektive Auslegungsprozesse und Praxen rückgebunden ist und diese selbst – d.h. sich selbst – noch einmal reflektiert. Sie wird damit zur **Metahermeneutik**. Supervision in diesem Verständnis steht deshalb im Strom aller *reflexiven* Versuche, sich selbst und die Lebenswelt exzentrisch zu betrachten, zu verstehen und zu gestalten – *miteinander!*

Diese dritte **philosophische und politische Dimension der Supervision** ist bislang viel zu wenig beachtet und geachtet worden. Sie ist für den Integrativen Ansatz spezifisch und sieht *anthropologisch* den Menschen als exzentrisches, reflexives Wesen (*Heraklit*, Fr. 101), als vergesellschaftetes *zoon politikon* (*Aristoteles*). Sie ist *epistemologisch* auf die Interpretation der sich beständig wandelnden Wirklichkeit gerichtet (*Heraklit*, Fr. 91) und *ethisch* auf altruistische und wechselseitige Hilfeleistung zentriert (*Demokrit*, Fr. 96, 261), die Freiheit in der Gesellschaft und die Würde und Integrität des Anderen achtet und schützt (Fr. 255, vgl. *Lévinas*), und dies ganz konkret und praktisch, denn „das Wort ist nur der Schatten der Tat“ (idem, Fr. 145). Ethik heißt immer auch Arbeit für das *Gemeinwohl*, zu dem alle Kräfte der Gesellschaft – so auch die Supervision – beizutragen haben: „Ein wohlregierter Staat nämlich ist die großartigste Einrichtung, da alles darin beschlossen ist: gedeiht er, gedeiht alles; bricht er zusammen, bricht alles zusammen“ (idem, Fr. 252). Es wird immer wieder in diesem Buch an den über die Jahrhunderte gehenden, bei den Vorsokratikern in unserem Kulturkreis beginnenden philosophischen Erkenntnisdiskurs angeknüpft, der mehrperspektivische „Übersicht“ gewinnen will, an den Diskurs der „Stimmen der Vernunft“, welcher ethische Handlungslegitimation zu gewinnen sucht. Dies kommt auch in den konzeptuellen Umschreibungen zum Ausdruck, in denen die genannten drei Dimensionen des Integrativen Supervisionsverständnisses zusammengefasst wurden:

I. »Supervision ist eine kritische und anwendungsbezogene Sozialwissenschaft, die sich mit Bedingungen und Formen professionellen Handelns und seiner Beeinflussung durch Theorienbildung, Forschung und Methodenentwicklung befasst. Sie hat eine engagierte psychosoziale Praxeologie zur Verbesserung der Effektivität von Praxis (z.B. sozialer Arbeit und Hilfeleistung) entwickelt und eine intersubjektive Grundhaltung zur Optimierung von zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation in beruflichen Feldern: durch Beratung, Begleitung, kollegiale Reflexion, Weiterbildung unter Verwendung vielfältiger Interventionsmethoden. Ziele sind Übersicht, Klärung, Entlastung, Qualifizierung und Kreativierung (Petzold 1973, 6)«

II. »Supervision ist eine Metadisziplin für die angewandten Human-, Organisations- und Sozialwissenschaften, wobei sie deren Wissensbestände als Referenztheorien benutzt, um komplexe Systeme, z.B. Organisationen und Institutionen, zu beraten und Projekte im Bereich der „Human Relations and Resources“ multitheoretisch und interdisziplinär mit allen an solchen Projekten Beteiligten zu beobachten und in Ko-responsenzprozessen zu reflektieren: auf ihre Hintergründe (Ursachen hinter den Ursachen), Bedingungsgefüge (Wirkungen und Nebenwirkungen) und Zukunftsperspektiven (Folgen nach den Folgen). Supervision ist damit ein methodischer Ansatz zum meta-reflexiven, reflexiven, diskursiven und interventiven Umgang mit Komplexität und Kontingenz,

zur Strukturierung von Planung und Praxis in komplexen Kontexten, z.B. beruflichen Zusammenhängen, Organisationen und vielschichtigen Lebenswelten. Als praxisbezogener „Diskurs über Praxis“, als eine *Metapraxis* also, ermöglicht sie die *mehrperspektivische, exzentrische Beobachtung, Analyse und Beratung* von sozioökologischen Realitäten auf mehreren Ebenen (*Metaconsulting* genannt). Sie trägt dazu bei, *differentielles, disziplin-übergreifendes und innovatives Planen, professionelles Umsetzen und qualitätssichernde Evaluation* bei personalen, gruppalen und organisationalen Systemen zu optimieren. Wir sprechen deshalb auch von *Systemsupervision* (idem 1990g, 2)«.

III. »Supervision ist eine *philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin zur Gestaltung persönlicher, zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit*. Sie will zur Entwicklung von *Hominität und Humanität, gemeinschaftlichen Freiräumen und persönlicher Souveränität, fundierter Intersubjektivität und solidarischer Sozialität* beitragen und geht von der Einsicht aus, dass *Leben Prozess ist, beständiger Wandel* (Heraklit, Er. 12, 91). *Verbindungen, Unverbundenes und Vielheit* müssen *zusammengeschaut und vernetzt* werden (idem, Fr. 10), sodass *Synopsen und Synergien* entstehen. Da *„Menschen die Fähigkeit haben, sich selbst zu erkennen und vernünftig zu denken“* (idem, Fr. 116) und *„allen die Vernunft gemeinsam ist“* (idem, Fr. 113), *„muss man dem Gemeinsamen folgen“* (Fr. 2) und **Kontext und Kontinuum***, dem wir zugehören, mit allen Sinnen wahrnehmen und mit Vernunft durchdringen: um *Sinn* zu erfassen im *Ko-respondieren über das Wahrgenommene*, im *Durchdenken des Erfassten Sinn konsensuell zu verstehen* und im *Erklären des Verstandenen Bedeutungen* zu gewinnen, die wiederum Vernunft** bekräftigen, neue *Überschau (supervisio), Handlungsperspektiven (cooperatio) und Engagement für die Verbesserung des Gemeinwohls ermöglichen* (Demokrit, Fr. 252). *Supervision ist deshalb niemals die Sache eines Einzelnen. Sie ist ein gemeinsames*** Unterfangen* (idem 1973, 6)«

Ich bin seinerzeit bewusst an die Anfänge der abendländischen Erkenntnisdiskurse zurückgegangen (Petzold/Sieper 1988b), weil hier eine *Vernunft* und *Reflexivität* begründet wurden, deren Potential bis heute noch nicht erschöpft ist und deren Feuer durch die Dunkelheiten der Zeit zu uns herüberleuchtet, uns den Weg beleuchtet: „*πυρ αειζωον* – ewig lebendiges Feuer“ (Heraklit, Fragment 33). Die dritte Perspektive auf die Supervision greift deshalb absichtsvoll auf Gedankengut der Vorsokratiker zurück (durch einige Verweise wurde das kenntlich gemacht), weil die Kontinuität menschlichen Bemühens um *Exzentrizität, Engagement und Gemeinsinn* aufgewiesen und deutlich werden soll, dass in diesen Fragen immer wieder neue Anfänge gemacht werden müssen, nicht weil wir „noch so sehr am Anfang“ stehen, sondern weil vernunftgeleitete Reflexivität in einer sich wandelnden, globalisierenden Welt (Beck 1997) immer wieder Anfänge setzt, *denn sie gehören zum Wesen der Vernunft*.

Dieses *heraklitische* – auf die Dynamik des Wandels gerichtete – und dieses *demokritische* – auf die Entwicklung des Gemeinwesens zentrierte – Verständnis von Supervision (Petzold/Sieper 1988b) fundiert auch den zweiten, breit gefassten Ansatz, *Supervision als Metadisziplin, als Systemsupervision* (II) zu verstehen und auch die zuerst umrissene sozialwissenschaftliche Auffassung von Supervision (I), wie sie im Bereich der Sozialarbeit, Erwachsenenbildung und der Psychotherapie ursprünglich entwickelt wurde: als *„Beratung professionellen Handelns in insti-*

* „das uns Umgebende“, τὸ περιεχόν, Sextus Empiricus (VII, 126ff), Heraklit referierend.

** τὸ ὅλον, umfassende Vernunft (ibid.)

*** Heraklit (ibid.) erklärt „gemeinsame Vernunft als den Prüfstein der Wahrheit“.

tutionellen Kontexten“. Ansatz II schließt den Ansatz I als Möglichkeit ein und geht zugleich weit über ihn hinaus und damit auch über das Konzept der „Praxisberatung“, wie es in den sechziger Jahren für Bedingungen praktischen, professionellen Handelns entwickelt wurde, Bedingungen, die einen weitaus geringeren Grad an Komplexität hatten als die der heutigen *Globalisierung*. Supervision in diesem *übergreifenden und integrativen* Verständnis kann auch Organisationsentwicklung, Systemberatung und Metaconsulting (d.h. Beratung über Beratung, etwa bei großen OE-Projekten) umfassen. Sie sieht Einzelberatung oder Coaching stets mehrperspektivisch *im Kontext und Kontinuum* unter vielfältigen Optiken – sozialpsychologischen, organisationssoziologischen, klinischen, psychodynamischen, humanethologischen etc. Sie hat ihren Explikationsrahmen und ihr Handlungsrepertoire über die Beratung individueller Praxis hinaus auf die sozialwissenschaftlich fundierte Arbeit mit Teams, Gremien, Organisationen, Institutionen ausgedehnt. *Von solcher Art Supervision*, von einem solchen *transversalen*, wissenschaftlich begründeten und methodenpluralen Supervisionsverständnis, das sich von traditioneller „Praxisberatung“ deutlich unterscheidet, handelt dieses Buch. Es richtet sich an *Supervisoren*, die den im Begriff „*supervisio*“ liegenden Anspruch ernst nehmen, die Supervision als Metadisziplin zur Reflexion und Bearbeitung von Situationen hochqualifizierten professionellen Handelns in vielfach determinierten und vernetzten Kontexten verstehen, in denen es um Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Innovation geht. Supervisoren werden hier als *Experten für die Arbeit mit Experten* in komplexen Systembezügen gesehen. Sie entwickeln Kompetenz und Professionalität. Sie sind nicht nur prägend für die Supervisanden, sie wirken auch aufgrund beanspruchter und attribuerter Expertise an der *Veränderung von Systemen* mit, an Entscheidungen über Patienten und Klienten, die sie meist selbst nie gesehen haben, und darin liegt eine große Verantwortung und ein bedenkenswertes Gefahrenpotential zu „*riskanter Supervision*“. Den mit dem Supervisionsbegriff unabdingbar verbundenen hohen theoretischen, ethischen und methodischen Anforderungen müssen sich Supervisoren stellen.

In diesem Band werden Arbeiten zusammengestellt, die für Supervisoren und Organisationsberater geschrieben wurden, aber auch für andere Zielgruppen: für Berater, Trainer, Manager im Profit- und Non-Profit-Bereich, für Psychotherapeuten, Soziotherapeuten, Weiterbildungner, Pädagogen. Sie wurden zum Teil für Theoretiker, größtenteils aber für theoretisch reflektierende Praktiker geschrieben, nicht zuletzt für Lehrsupervisoren und Ausbildungskandidaten in den Bereichen Supervision, Organisationsentwicklung, Coaching. Dieses Werk ist kein Einführungstext und auch kein Lehrbuch im herkömmlichen Sinne – solche liegen vor (*Schreyögg* 1991; *Belardi* 1992) –, aber es ist ein *Lehrtext für vernetztes Denken*, für explorative Konzeptentwicklung, für avancierte Theoriearbeit, eine für Freiräume engagierte Haltung und immer wieder für Theorie-Praxis-Verschränkung und innovative Methodentwicklung. Angehende Supervisoren haben ein Studium hinter sich, langjährige Praxis und methodische Fortbildung. Sie wollen Experten für Beratung und Weiterbildung werden, in multiprofessionellen und interdisziplinären Kontexten arbeiten, die sie situationsdiagnostisch erfassen, beraten und interventiv mitgestalten sollen. Dafür brauchen sie die Fähigkeit zur *theoriepluralen Konzeptualisierung*, zur Vernetzung von Wissensbeständen, zur ethischen Standortbestimmung, zu intermethodischen Quergängen. Sie müssen über die Kompetenz zur Verbindung von Theorie und Praxis, zu Beobachtung und Analyse ihres Tuns, aber auch zur Metareflexion dieses Beobachtens verfügen, um das Beobachtete und Analytierte in seiner Vielschichtigkeit in den *Diskurs* zu bringen und in intersubjektiver *Korrespondenz* zu *Konsens* und zu

Konzepten als Grundlagen für weiterführende *Kooperation* zu kommen. Das ist ein Unterfangen, das den Begriff *Supervision* rechtfertigt.

Viele Texte dieses Buches sind so entstanden: *Es gab Probleme in der Praxis* (oft auch Theorieprobleme), die gelöst werden mussten, z.B. musste das Behandlungskonzept einer anthroposophischen Drogenklinik auf Anforderung des Kostenträgers (BFA) neu erstellt werden (Petzold/Ebert 1997), was in einem Konzeptentwicklungsprojekt mit dem Klinikteam realisiert wurde. *Oder es gab Ressourcen und Potentiale, die genutzt werden sollten*: So musste für ein großes Unternehmen mit vielfältigen Teams in unterschiedlichen Abteilungen mit den Coaches, Supervisoren und Teamleitern eine differentielle Teamkonzeption erstellt werden. Wir haben das in Angriff genommen und umgesetzt (S. 351ff). *Oder es gab mehr oder weniger zufällige Kontexteinflüsse*: Bei einer *inhouse*-Schulung von Managern sollte das Thema „Macht“ aufbereitet werden (S. 266ff). Durch einen gleichzeitig stattfindenden Wechsel in der Führungsspitze wurde an uns die Aufgabe herangetragen, ein Modell für ein „reflexives Management“ (S. 179ff) zu entwickeln und die Umsetzung zu begleiten. *Oder es gab Entwicklungsaufgaben*: Für die Ausbildung und Supervision betriebsinterner Coaches und Supervisoren eines großen Konzerns, mit denen wir an der Entwicklung eines Profitcenters arbeiten, mussten wir Konzepte wie „Organisationskultur“ (S. 253ff), „Ressourcenmanagement“ (S. 307ff) theoretisch präzisieren, um sie in gemeinsamen Diskursen praxeologisch umzusetzen. *Oder es gab Herausforderungen*: In Supervisionen und Schulungen im Heim- und Pflegebereich und durch die Probleme von Supervisionsgruppen in der Praxis mit der Mode der „Kundenorientierung“ entstanden Überlegungen zu einem „*differentiellen Kundenbegriff*“. In der Auseinandersetzung mit Problemen der „*Feldentwicklung*“ im „Feld der Supervision“ und in Diskussion mit Lehrsupervisoren und Ausbildungskandidaten wurden Fragen aufgeworfen, die es notwendig machten, zentrale supervisorische Konzepte wie „Reflexivität“ oder „Mehrperspektivität“ und „Transversalität“ weiterzudenken und praxeologisch umzusetzen, um für komplexe Situationen, welche die Globalisierung (Beck 1997) und die Modernisierungen in allen Bereichen der Gesellschaft generieren, Strukturierungshilfen zu geben und Innovationspotentiale zu entwickeln.

Die Reflexion all dieser Aktivitäten, Gedankenarbeit, Ko-responsenzen führten mich immer wieder zum Konzept „*persönlicher Souveränität*“ (S. 226ff), zum *Konfluxkonzept* als Methodologie kokreativer Zusammenarbeit (S. 220ff) und zu meiner Erfahrung, wie zentral doch eine „*fundierte Kollegialität*“ (S. 235ff) für supervisorische Arbeit ist.

Basale Theoriekonzepte und fundamentale Praxisstrategien haben sich für mich immer aus Herausforderungen (*affordances*), Begrenzungen (*constraints*) und Möglichkeiten (*potentials*) meiner Kontexte „ergeben“, z.B. durch meine Kollegen an der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ (EAG), durch meine Kunden, Klienten, Supervisanden und Coaches in den verschiedensten Industrie-, Dienstleistungs- und Institutionsbereichen, nicht zuletzt durch meine Studenten an der FU Amsterdam und durch die Ausbildungskandidaten an der EAG. All das ist in dieses Buch eingegangen, das damit Ausdruck von *Kokreativität*, persönlicher und gemeinschaftlicher *Generativität* ist: meine Kollegen, Kunden, Studenten, meine Kontexte haben es letztlich *zusammen mit mir in „Synergien“* hervorgebracht. Die Texte haben mir und meinen Partnern Übersicht – *supervisio* – verschafft und zugleich viele Fragen aufgeworfen, Probleme aufgezeigt und weiterführende Diskurse eröffnet. Ich hoffe, dieses Buch wird einen ähnlichen Effekt haben.

Vorwort zur zweiten, erweiterten Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Buches zur „Integrativen Supervision“ sind einige Jahre ins Land gegangen. Das Werk und der in ihm vertretene Ansatz war seinerzeit von einem Teil des supervisorischen Feldes sehr gut aufgenommen worden, wie schon zuvor das Buch „Integrative Supervision“ meiner damaligen Kollegin und Mitarbeiterin *Astrid Schreyögg* (1991). Ein anderer Teil des Feldes und einiger seiner Main-Stream-Richtungen hatten diesen Text indes wenig beachtet, weil er den Diskurs der traditionellen, sozialarbeiterischen und tiefenpsychologisch orientierten Supervision sehr grundsätzlich überschritten hat mit einer konsequent *sozialwissenschaftlichen* und vor allem dezidiert *sozialpsychologischen* Orientierung, denn diese fehlt in diesen Richtungen der Supervision fast vollständig. Der Integrative Supervisionsansatz ist der einzige mit dieser Ausrichtung im deutschsprachigen Bereich. Aber die Zeit ist weitergegangen. Die Offenheit gegenüber den Konzepten der „anderen Orientierungen“ hat unter den Supervisoren zugenommen, besonders seit auch die Psychologen sich diesem Bereich in Ausbildung und Forschung zugewandt haben.

Die Integrative Supervision hat sich in den vergangenen 20 Jahren stark verbreitet und wird von mir und meinen KollegInnen in mehreren Studiengängen, deren wissenschaftliche Leitung ich habe, gelehrt (Amsterdam, Hückeswagen, Krems, Oslo, Maribor, Zagreb). Das hat mir in den vergangenen Jahren die Möglichkeit zu zahlreichen Projekten der Supervisionsforschung gegeben und dazu geführt, dass von mir und meinen Forschungsgruppen ein erheblicher Beitrag an Forschungsarbeiten zu den verschiedenen Bereichen und Fragestellungen der Supervision geleistet werden konnte (vgl. www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm – *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift*). Die Integrative Supervision kann derzeit als das Verfahren mit den meisten empirischen Forschungsbeiträgen gelten.

Das Feld der Supervision verändert sich. Die Notwendigkeit empirischer Fundierung, theoretischer Vertiefung und wissenschaftlicher Anschlussfähigkeit wird in weiten Kreisen auch der Praktiker, der SupervisorInnen „vor Ort“ immer deutlicher erkannt. In sofern trifft die erweiterte Neuauflage dieses Buches auf ein „Feld in Bewegung“, und sie bietet ein höchst differenziertes und inzwischen durch Forschung gestütztes Supervisionsmodell. Das Werk wird auf Leser treffen, die eine sozialwissenschaftlich breit fundierte Konzeption von Supervision für eine „komplexe Praxis in komplexen Lebenswelten“ erwarten, denn das leistet dieses Buch.

In der Supervision heute findet sich eine ähnliche Situation wie in der Psychotherapie: Es gibt eine Vielzahl von Schulen und Richtungen mit höchst unterschiedlichen theoretischen Grundorientierungen und praxeologischen Paradigmen, die – davon kann man ausgehen – auch unterschiedliche Ansatzpunkte und Wirkungen haben. Nicht alle Richtungen werden die gleiche Qualität bringen und bei empirischer Überprüfung Effekte auf der Ebene des Supervisandensystems haben. *Für eine Wirkung der herkömmlichen Supervisionsansätze auf der Ebene des PatientInnen- bzw. KlientInnensystems gibt es bislang keine wissenschaftlichen Nachweise, genauso wenig für eine burnoutprophylaktische Wirkung von Supervision oder eine Wirksamkeit bei Mobbingvorfällen, für beides liegen auch keine forschungsgestützten methodisch-konzeptuellen Modelle für die Supervisionsarbeit vor* (vgl. aber *Waibel/Petzold* 2007). Das

ist eine schwerwiegende Feststellung, zu der wir nach einer umfassenden Aufarbeitung der internationalen, wissenschaftlichen Forschungsliteratur zur Supervision, die wir in einem mehrjährigen Forschungsprojekt (Petzold/Schigl et al. 2003) unternommen haben, kommen mussten und das zeigte: In der Supervision herrscht ein massiver Forschungsbedarf, was ihre Wirkungen und ihre Unwirksamkeit oder was „Risiken und Nebenwirkungen“ – beides gibt es (Schay et al. 2006; Petzold/Orth et al. 2002) – anbetrifft. Sie ist eben eine noch junge Disziplin. In unserem Forschungsprojekt fanden wir eine immense Heterogenität der Supervisionsansätze und kamen zu der Konklusion, dass es „die“ Supervision nicht gibt, eine ins Chaotische gehende konzeptuelle Vielfalt vorliegt, so dass die Wirksamkeit von Supervision nur für die jeweiligen Ansätze untersucht und beansprucht werden kann. Hier ist die Situation ähnlich wie im Feld der Psychotherapie. Es erhebt sich deshalb auch im Bereich der Supervision für Theorie, Praxeologie und Praxis die Frage nach integrativen, richtungsübergreifenden Modellen (Petzold 1982, 1992a; Grawe et al. 1994; Norcross/Goldfried 1992), nach *gemeinsamen* und *divergenten* Konzepten und nach *common* and *divergent factors* (Petzold 1999p), was die konzeptuelle Fundierung und was die Wirkungen von Supervision anbelangt.

Mit der „Integrativen Supervision“, wie ich sie mit meinen KollegInnen (A. Schreyögg, J. Lemke, I. Orth) u.a. in den vergangenen 35 Jahren entwickelt habe, liegt das erste und im europäischen Raum bislang einzige integrative Supervisionsmodell vor (für den angloamerikanischen Raum vgl. Holloway 1995), das *nicht eklektisch* ist, weil es über eine ausgefeilte, anspruchsvolle Integrationstheorie verfügt (Sieper 2006; Petzold/Orth/Sieper 2005). In eine integrative Richtung gehen die Arbeiten von Buer (er gründet auf dem sozialpsychiatrischen Ansatz von J. L. Moreno mit Psychodrama und Soziometrie und einer soliden Grundposition im Pragmatismus) und von Fürstenau (dieser kombiniert systemische und psychoanalytische Modelle ohne allerdings die epistemologische Problematik dieser Verbindung zu klären). Rappe-Giesecke vertritt einen Ansatz, den ich aus epistemologischer Sicht als einen „systematischen Eklektizismus“ bezeichnen würde (Petzold 1992g), eine in der modernen Psychotherapie durchaus angesehene Ausrichtung (Norcross/Goldfried 1992).

Vor dem supervisorischen Feld liegt in Zukunft die wesentliche Aufgabe, zu einer hinlänglichen konzeptuellen Abstimmung zu kommen und zu theoretischen Ausrichtungen, die an andere relevante Disziplinen (Sozialpsychologie, Soziologie, Neurobiologie) anschlussfähig sind, etwa um defiziente Themen fundiert zu bearbeiten wie „supervisorisches Lernen“ oder die „supervisorische Beziehung“, die – obwohl zentral – theoretisch und empirisch weitgehend ungeklärt sind (von integrativer Seite vgl. indes Sieper/Petzold 2002; Edlhaime 2005). Hier können unsere anderen supervisionsbezogenen und sozialinterventiven Veröffentlichungen (Petzold/Müller 2005a; Petzold/Schay/Scheiblich 2006) nützliche Beiträge leisten, weil der Integrative Ansatz eine moderne, multitheoretische und transdisziplinäre Orientierung hat und das vorliegende Werk bei seiner Abfassung 1998 der Situation des Feldes weit voraus war.

Das Feld der Supervision braucht „kritische Diskurse“, d. h. die fundierte Auseinandersetzung mit den „anderen Positionen“, was die Inhalte und die Orientierung von Supervision anbelangt (Petzold/Ebert/Sieper 1999/2001) auf dem Boden einer Theorie „weiterführender Kritik“ (Sieper 2006), nur dann ist sie fruchtbar. Keine Disziplin kann solchen Ko-responsenden, d. h. Konsens-Dissens-Prozessen entgehen. - Von integrativer Seite, die ja auch eine dezidiert systemische Seite hat (mit Bezug auf die nonlinearen Modelle funktionaler Systeme von P. Anokhin, N. Bernstein, A. Luria, S. Kelso), wurde eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Mainstream „systemischer Supervision“ unternommen (durch Ebert 2001). Es müsste auf breiter Ebene eine Auseinandersetzung über erkenntnis- und wissenschaftstheoretische sowie

anthropologische Positionen stattfinden, weil sie als „Hintergrundtheorien“ die Praxis von Supervision nachhaltig prägen. Das wird für die Integrative Supervision mit ihrer Ausrichtung an der französischen Tradition von *Derrida, Foucault, Merleau-Ponty, Bourdieu, Ricœur* oder an *Vygotskij* und *Lurija* (zu ihnen siehe meine jeweiligen Handbuchbeiträge in *Stumm et al. 2005*) exemplarisch deutlich. Auf der Basis solider Theorienbildung kann dann auch eine Entwicklung von Forschungsstrategien stattfinden, die für die so verschiedenen Forschungsaufgaben, vor denen die Supervision steht, greifen können, denn es geht ja keineswegs nur um Wirksamkeitsforschung. Die strikte Empirieorientierung der Integrativen Supervision, die einerseits an der sozialpsychologischen Feld- und Prozessforschung (*Petzold/Müller 2005a*), andererseits an der modernen Psychotherapieforschung orientiert ist, auf quantitative Forschung setzt (an der fehlt es massiv im Bereich der Supervision) bzw. auf die Kombination von quantitativen und qualitativen Untersuchungen in „sophisticated designs“ (*Petzold/Schigl 1996; Steffan/Petzold 2001*) stellt bislang im Bereich der deutschsprachigen Supervision eine Besonderheit dar. Wir konnten unsere Supervisionausbildungen in umfangreichen Studien befor-schen (*Schigl/Petzold 1997; Oeltze/Ebert/Petzold 2002*), wobei die SupervisorInnen-, SupervisorInnen-, Auftraggeber- und Klientenebene erfasst worden ist und sich auf allen Ebenen positive Ergebnisse für die Integrative Supervision zeigten. In anderen Studien haben wir empirische Feldexplorationen mit großen Multicenterstudien in allen deutschsprachigen Ländern (in Deutschland, Österreich, der Schweiz mit jeweils $n = 80 - 500$) durchgeführt für die Bereiche Psychiatrie (CH *Gottfried/Petitjean/Petzold 2003a*; D *Siegele, Orth/Petzold 2007*; A *Kollar/Petitjean/Petzold 2007*), der Altenarbeit (CH *Müller/Petzold/Schreiter-Gasser 2005*; D *Knaus/Petzold/Müller 2006*; A *Petzold/König/Müller 2007*), der Drogentherapie (D *Schay et al. 2006*), der Krankenpflege (CH *Brühlmann-Jecklin/Petzold 2006*). Dabei zeigte sich, dass nur etwa ein Drittel der Befragten mit der Supervision vollauf zufrieden war. Bei mehr als 70 % der SupervisorInnen (!) in diesen Bereichen wurde massiv fehlende *Feldkompetenz* (z. B. im Altenbereich fehlende Kenntnisse des Heimwesens und des Pflegebereiches, in der Psychiatrie fehlende Kenntnis der Institution Psychiatrie usw.) und fehlende *Fachkompetenz* (z.B. mangelndes gerontologisches, gerontopsychiatrisches, psychiatrisches oder pflegewissenschaftliches Wissen) beklagt – beide Kompetenzbereiche müssen differenziert werden! Das wirft kritische Fragen an Supervisionstheorie und -praxeologie, an die Ausbildungen und vor allem an das habituelle Modell der „Lehrsupervision“ als „reported supervision“ auf, bei dem man nie weiß, was *wirklich* in der KlientInnen-situation geschah und was Verzerrungseffekte – theoriebestimmte, gedächtnisbedingte etc. – sind. Das spricht für Veränderungen in der Ausbildungspraxis in Richtung von mehr Life-Supervisionen und Video-Supervisionen. Beunruhigend ist, dass die Untersuchungen zeigen: Die PatientInnen/KlientInnen werden kaum, wie rechtlich erforderlich (*Eichert/Petzold 2003a*) und ethisch selbstverständlich, darüber informiert, dass ihre Materialien und „Geheimnisse“ in die Supervision getragen werden – ohne ihre Zustimmung! Die Befragten der aufgeführten Untersuchungen erwarteten feld- und fachbezogene Kompetenzen von ihren SupervisorInnen. Derartige Untersuchungen zeigen, dass theoretische Diskussionen wie die ewige Auseinandersetzung über das Thema Feld-/Fachkompetenz versus genereller Supervisionskompetenz nur unter Beziehung von Forschung angegangen werden können. Unsere Konsequenz war, solche Feld-/Fachkompetenzen zu entwickeln (zur Supervision in der Altenarbeit vgl. *Petzold/Müller 2005a*). Grundlage solcher Spezialisierungen aber muss ein fundiertes *allgemeines Supervisionsverständnis*, abgesichert durch Prozess- und Wirksamkeitsforschung sein.

Dieses wird mit dem vorliegenden Band geleistet, der unsere eigenen umfangreichen Forschungsarbeiten vorbereitet hatte und der sich mit seiner anspruchsvollen sozialwissenschaftlichen Konzeptbildung als Leittext für die Ausbildung von SupervisorInnen seit vielen Jahren bewährt hat und zur Grundlage zahlreicher empirischer Untersuchungen, Methodenentwicklungen, Feldexplorationen und Praxisprojekten wurde. Er bietet die Basis für die notwendige Verbindung von *Theorie, Praxis, Lehre, Forschung* sowie Ausbildungsoptimierung und Methodenentwicklung, die die Integrative Supervision wie kaum einen anderen Ansatz kennzeichnet, eine Verbindung, die für jede Form der Supervision oder anderer moderner, sozial-interventiver Arbeit (vgl. exemplarisch *Petzold/Schay/Scheiblich* 2006) die Grundlage darstellen sollte.

Ich hoffe, dass diese erweiterte Neuauflage wieder gut aufgenommen wird und im Gesamtfeld der Supervision Verbreitung findet, um wiederum Beiträge zur Entwicklung supervisorischer Arbeit und ihrer Qualität zu leisten, KollegInnen im Praxisfeld zu unterstützen und AusbildungskandidatInnen und Studierende der Supervision für diese nützliche und faszinierende Disziplin und Praxeologie zu begeistern.

Hilarion G. Petzold

**Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit
und Kreativitätsförderung, Hückeswagen**
staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Bildung