

TEAMH

Teamsupervision

Die Königsdisziplin der Supervision

TEAMH

Teamsupervision

Die Königsdisziplin der Supervision

Dr. Astrid Schreyögg



Dr. Astrid Schreyögg



Dr. Astrid Schreyögg arbeitet als Psychotherapeutin (App.), Supervisorin (DGSv, BDP) und Senior-Coach (DBVC). Nach ihrem Studium der Psychologie (Diplom) und Pädagogik (ohne Abschluss) in Erlangen-Nürnberg promovierte sie in Dortmund zur Dr.phil.

Frau Schreyögg war mehr als zehn Jahre in Führungspositionen tätig, heute arbeitet sie freiberuflich für Unternehmen, soziale Dienstleistungs- und Verwaltungssysteme. Sie ist Fachbuchautorin von Lehrbüchern zu Supervision und Coaching sowie Autorin zahlreicher Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelbänden.

Über die Deutsche Psychologen Akademie hat sie ca. 300 bayerische Schulpsychologen für Supervision und Coaching ausgebildet, außerdem ca. 200 Psychologen der Bundesagentur für Arbeit und ca. 150 Psychologen der Bundeswehr. Sie hat zudem in verschiedenen Akademien und Hochschulen in Deutschland, Österreich und Südtirol gelehrt.

Die in unseren Studienheften verwendeten Personenbezeichnungen schließen ausdrücklich alle Geschlechtsidentitäten ein. Wir distanzieren uns ausdrücklich von jeglicher Diskriminierung hinsichtlich der geschlechtlichen Identität.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Teamsupervision

Die Königsdisziplin der Supervision

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Grundlagen der Teamsupervision	3
1.1 Charakteristika von Teams	3
1.1.1 Der Teambegriff	3
1.1.2 Die Konstituenten von Teams	4
1.1.3 Definitionen des Teambegriffs	4
1.1.4 Gründe für die Etablierung von Teamarbeit	4
1.1.5 Kritische Perspektiven von Teams	5
1.2 Charakteristika von Teamsupervision	6
1.2.1 Definition	6
1.2.2 Die situativen Parameter	7
1.2.3 Die Bedeutung von Teamsupervision im Gegensatz zur Gruppensupervision	8
1.3 Thematische Schwerpunkte in der Debatte um die Teamsupervision ...	9
1.3.1 Das Problem der „Interessenüberfremdung“	9
1.3.2 Das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Organisations- entwicklung bzw. Organisationsberatung	11
1.3.2.1 Was ist Organisationsberatung?	11
1.3.3 Der Einbezug von Vorgesetzten	15
1.3.4 Das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Coaching	16
1.3.5 Teamsupervision bei Konflikten	18
1.3.6 Die Rolle des Teamsupervisors	19
1.3.7 Die Differenz zwischen Fall- und Teamsupervision	22
1.3.8 Die Strukturierung von Teamsupervision	23
Zusammenfassung	25
2 Teamsupervisionsmodelle in der Fachliteratur	27
2.1 Teamsupervision nach Balint	27
2.2 Teamsupervision nach Foulkes	29
Zusammenfassung	31

3	Die Integrative Supervision als Teamsupervisionsmodell	33
3.1	Die Deutungen des Supervisors	34
3.1.1	Die Deutungshaltung	34
3.1.2	Die Deutungsinhalte.....	35
3.2	Die Handlungen des Supervisors	38
3.2.1	Die Handlungshaltung	38
3.2.2	Die Handlungsinhalte	38
3.2.3	Die prozessuale Handlungsorientierung	40
3.3	Ein Demonstrationsbeispiel	42
	Zusammenfassung	44
	Schlussbetrachtung	46
	Anhang	
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	49
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	51
C.	Literaturverzeichnis	53
D.	Sachwortverzeichnis	56
E.	Einsendeaufgabe	61

Einleitung

Die Teamsupervision stellt für jeden Supervisor die Königsdisziplin der Supervision dar. Sie zu beherrschen bedeutet, einem Dirigenten vergleichbar, eine Vielzahl von sozialen Elementen zu beobachten und eventuell auch zu steuern. Da sind zum einen die einzelnen Supervisanden, also die Menschen, die an einer Supervision teilnehmen, mit ihren Anliegen, so wie sie in die Gruppenstruktur und -kultur des Teams integriert sind. Da ist das organisatorische System mit seiner hierarchischen oder nicht hierarchischen Struktur und Organisationskultur als Teamhintergrund. Außerdem spielt noch die Gesamtorganisation mit ihren übergeordneten Systemen eine Rolle. Und der Klient bzw. die Klienten? Natürlich sollen die Klienten den Mittelpunkt des Geschehens bilden. Sie sind zwar in der Regel nicht anwesend in der Supervision, sie bilden aber die wesentliche Ursache für die Treffen der Teammitglieder. Die Teammitglieder sollen die Klienten planmäßig beeinflussen. Das tun sie mithilfe von pädagogischen, psychologischen, psychotherapeutischen und sonstigen Konzepten. Daneben wirken die Mitarbeiter aber auch nicht planmäßig auf ihre Klienten durch heimliche Vorlieben, Abneigungen usw. Gleichzeitig beeinflussen aber umgekehrt auch die Klienten durch die tagtäglichen Interaktionen die Mitarbeiterschaft. Das tun sie selten planmäßig, aber permanent und von den Mitarbeitern vielfach ganz unbemerkt. Alles das lässt sich in der Supervision eines Teams zur Sprache bringen.

Die Teamsupervision stellt heute das Setting dar, das sicher am häufigsten nachgefragt und somit auch am häufigsten praktiziert wird. Die große Verbreitung dieses Settings resultiert vermutlich daraus, dass es nicht nur von den Supervisanden, sondern auch von deren Organisationen nachgefragt wird. Bei Teams handelt es sich nämlich oftmals um schwach strukturierte organisatorische Einheiten, die man durch Supervision fachlich und/oder strukturell zu stabilisieren sucht. Die Supervisanden wählen zwar in der Regel ihren Supervisor selbst aus, „bewilligt“ und finanziert wird er aber von der jeweiligen Organisation. Dadurch handelt es sich um ein Setting mit hoher institutioneller Anbindung. Das System, in dem die Teamsupervision stattfindet, beeinflusst dann auch die Ziele, die Themen und die Beziehungen der Supervisanden untereinander wie auch die zum Supervisor.

Nach einer Auseinandersetzung mit dem Teambegriff und den Charakteristika von Teams geht es in diesem Studienheft um die vielfältigen Facetten der Teamsupervision. Sodann sollen die heute bekanntesten Teamsupervisionsmodelle beschrieben werden.



1 Grundlagen der Teamsupervision

Sie erlernen in diesem Kapitel wesentliche Charakteristika von Teams wie den Kooperationsaspekt von Teams und ihre normative Bedeutung, die organisatorischen Gründe für die Etablierung von Teams, ihre Bestimmungsmerkmale (Face-to-Face-Kontakte, Größe usw.), aber auch die gesellschaftskritische Debatte zum Teambegriff.

Sodann sollen Sie nach der Lektüre dieses Kapitels in der Lage sein, acht Themenschwerpunkte im Zusammenhang mit der Teamsupervision zu verstehen, wie

- das sozialpolitische Problem der „Interessenüberfremdung“ der Supervision,
- das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Organisationsentwicklung,
- den Einbezug von Vorgesetzten als Problem oder als Notwendigkeit,
- das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Coaching,
- die besonderen Probleme der Teamsupervision bei Konflikten,
- die Besonderheiten der Rolle des Teamsupervisors,
- die Spezifika der Differenz zwischen Team- und Fallsupervision und
- die Strukturierung der Teamsupervision.

Übung 1.1:

Welche Bestandteile enthält der Teambegriff?



1.1 Charakteristika von Teams

Hier wollen wir uns zunächst mit dem Teambegriff und den Besonderheiten von Teams befassen.

1.1.1 Der Teambegriff

Der Teambegriff enthält zunächst zwei konstitutive Bestandteile:

1. Er beinhaltet einen *sachlichen, pragmatischen Aspekt*. In diesem Sinne umreißt etwa Bendixen (1980, S. 2 227) das Team als „kooperierende Arbeitsgruppe“. Die Koordination der individuellen Arbeitsleistung erfolge im Kollektiv, und auch die Verantwortung für die Ergebnisse liegt in der Hand eines Kollektivs (Trebesch, 1992).
2. Damit ist der andere, der *sozioemotionale Aspekt* des Teambegriffs verbunden: die normative Verortung der gemeinsamen Leistung. Je nach Milieu werden zwar Teams im Hinblick auf ihre formale Struktur, also durch Arbeitsteilung und Hierarchisierung, unterschiedlich ausgestaltet und dadurch auch unterschiedlich interpretiert. In vielen Fällen wird aber „Team“ als Kollektivphänomen ideologisch geradezu überhöht. So betonen etwa Lotmar und Tondeur (2004, S. 162), dass eine „echte Teamstruktur“ erst dann gegeben ist, wenn das Kollektiv entscheidet, wenn die Mitarbeiter selbst führen, wenn die Verantwortung auf vielen Schultern getragen wird und wenn die Mitarbeiter laufend kooperative Beziehungen pflegen.

1.1.2 Die Konstituenten von Teams

Bei Teams handelt es sich formal gesehen um organisatorische Einheiten, die aber ihrer Bestimmung nach relativ informell zu gestalten sind. Anders formuliert: Formale und nicht formale Aspekte sollen sich bei Teams durchdringen und durchmischen.



Als **Konstituenten (Merkmale) von Teams** werden im Allgemeinen genannt (Wiendieck, 1996):

- *Größe*: Die Anzahl der Teammitglieder sollte Face-to-Face-Kontakte ermöglichen.
- *Dauer*: Teams werden in Abgrenzung zu Ausschüssen oder zu Meetings bei Tagungen als relativ überdauernd beschrieben.
- *Leistungsorientierung*: Im Unterschied zu Freizeitgruppen haben Teams eine bestimmte Leistung zu erbringen. Die Leistung sollte sogar bei allen Begegnungen im Vordergrund stehen. Die Befriedigung sozioemotionaler Bedürfnisse muss als sekundär gelten.
- *Arbeitsstil*: Eventuell schwierige und wechselnde Aufgaben sollen nach dem Solidarprinzip bewältigt werden (Bendixen, 1980).
- *Kohäsion*: Die Kohäsion, d. h. die Beziehungsdichte innerhalb der Arbeitsgruppe, ist idealerweise sehr hoch. Wenn sie allerdings zu hoch ist, stellt sich „Groupthink“ im Sinne kollektiver Konfliktvermeidungsstrategien gegen Außenseitermeinungen ein (Janis, 1972).

1.1.3 Definitionen des Teambegriffs

Auf dem Hintergrund einer Analyse des Teambegriffs anhand von zwanzig unterschiedlichen Definitionen gelangt *Forster* zu folgender Begriffsbestimmung:



Definition 1.1:

„Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden“ (Forster, 1981, S. 144).

1.1.4 Gründe für die Etablierung von Teamarbeit

Folgende drei Entwicklungen sprechen für die Etablierung von Teamarbeit:

- (1) In fast allen Organisationen beobachten wir heute eine zunehmende Aufgabenkomplexität und -fülle, die man mit traditionellen formalen Strukturen nicht mehr zu bewältigen glaubt. Der bürokratischen Unbeweglichkeit dieser Strukturen setzt man kleine organisatorische Einheiten im Sinne von Teams entgegen.

- (2) In den letzten beiden Jahrzehnten entstand ein enormer Innovationsbedarf. Diesen kann man nur durch interdisziplinäre Arbeitsgruppen bewältigen. Aus diesem Grund ruft man vielerorts Projektteams ins Leben, die gelegentlich sogar in Projektorganisationen als System vieler Teams etabliert werden.
- (3) Die breitflächige Etablierung von Teams ist aber auch als Ausdruck von generellen Demokratisierungstendenzen zu sehen. Hierarchische Strukturen haben seit den 1960er-Jahren zu großen Teilen ihre Legitimationsbasis eingebüßt. Dieser Aspekt ist besonders für den Siegeszug von Teams im sozialen Dienstleistungsbereich maßgeblich, denn hier haben sich auf breiter Front „antibürokratische“ Überzeugungen durchgesetzt.

1.1.5 Kritische Perspektiven von Teams

Den Vorteilen von Teams stehen aber auch Nachteile gegenüber:

- (1) Aus *sozialpsychologischer Perspektive* wird bei der Kritik an der Teamarbeit immer wieder auf das sogenannte Groupthink (Janis, 1972) Bezug genommen. Dabei handelt sich um ein Phänomen, bei dem die Gruppenmitglieder zunehmend eine einheitliche Meinung vertreten und keinerlei Außenseitermeinung mehr tolerieren. Besonders homogene Arbeitsgruppen mit geringen Reibungsverlusten seien gefährdet, in Stagnation zu erstarren.
- (2) Neuberger (2002) weist aus *organisationspsychologischer Sicht* auf das *Führungsdilemma in Teams* hin. In solchen Kontexten bestünden für die Führungskräfte divergierende bzw. konfligierende Anforderungen seitens der Teammitglieder und seitens vorgesetzter Instanzen. Die Teammitglieder wünschen sich nämlich von der Teamleitung eine maximal kooperative Haltung. Die Vorgesetzten dagegen wünschen eine strikte Einflussnahme auf die Mitarbeiter, damit die Organisationsziele möglichst maximal realisiert werden. Wenn der Demokratisierungsprozess tatsächlich voranschreitet, die Teammitglieder also zunehmend die Koordination des Systems übernehmen, verlagern sich die Kontrollkonflikte in das Team hinein. Dann fällt den Leitern nur noch eine integrierende und konfliktmoderierende Funktion zu. Die ursprünglich formale Leitung wandelt sich dann zur informellen Führung. Und das äußert sich faktisch als Führungsvakuum, das häufig konfliktäre Prozesse in der Mitarbeiterschaft hervorruft.
- (3) Mentzos (1988) u. a. haben aus *tiefenpsychologischer Sicht* darauf aufmerksam gemacht, dass Institutionalisierungen, aus denen formale Regeln hervorgehen, zur Reduktion existenzieller Ängste von Menschen dienen. Das bedeutet umgekehrt, dass schwach formalisierte organisatorische Situationen, wie wir sie meistens in Teams vorfinden, bei den Organisationsmitgliedern einen hohen Angstpegel nach sich ziehen können. Pühl postuliert auf dem Hintergrund seiner Erfahrungen als Teamsupervisor, dass diese Angst psychodynamisch gesehen aus einer spezifischen Ambivalenz resultiert: einerseits aus dem Wunsch und Anspruch, die Arbeit selbstbestimmt zu gestalten, und andererseits aus dem Mangel an regressivem Rückzug (Pühl, 1989, S. 27).
- (4) Nachteile aus *gesellschaftstheoretischer Sicht* akzentuiert sehr drastisch Richard Sennett (2000, S. 133): „Teamwork ist die Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit.“ Die Ethik der Gruppe sei hier prinzipiell wichtiger als die faktische Aufgabenstellung einer Arbeitsgruppe. Groupthink nehme den Stellenwert eines Abwehrmechanismus gegen die Meinung Einzelner ein. Das kommunistische

Pendant waren die „Brigaden“, weshalb im Postkommunismus der Teamgedanke prinzipiell skeptisch beurteilt wird. Hier wie dort tut man so, als sei kein Chef da. Es handelt sich dann um Schauspielerei. Man spielt Teamarbeit, indem man „Masken der Kooperation“ (Sennett, 2000, S. 135) anlegt. Statt Druck von oben gibt es Druck von der Seite. Der Chef kann allen Kontroversen mit den Mitarbeitern ausweichen und den Gütigen und Verständnisvollen spielen. Die Konfliktregulation lastet jetzt auf den Schultern der Mitarbeiter. Es besteht ein Führungsvakuum, das mit informeller Autorität gefüllt wird. Diese bleibt aber in Ermangelung der formalen Basis immer strittig, sodass im Prinzip alle der Verantwortung ausweichen. Und genau daraus resultiere Oberflächlichkeit (Sennett, 2000, S. 155). Das entspricht tatsächlich den Verhältnissen, die aus sozialistischen Betrieben berichtet wurden (Schreyögg, 2011). Wie allerdings Katzenbach (1998) anmerkt, findet Teamwork in kapitalistischen Verhältnissen ohnedies nur auf unteren Hierarchieebenen statt. In den Top-etagen setzt man nach wie vor auf die Individualleistung, wie es im Prinzip auch unseren Bildungssystemen entspricht.



Übung 1.2:

Nennen Sie Vorteile von Teams und nennen Sie kritische Punkte, die sich an der Etablierung von Teams vorbringen lassen. Wie stehen Sie selbst dazu?



Teams enthalten ein Führungsdilemma.

1.2 Charakteristika von Teamsupervision

1.2.1 Definition



Definition 1.2:

Hier wird unter „Teamsupervision“ ein Beratungssetting verstanden, bei dem eine „kooperierende Arbeitsgruppe“ von einem Supervisor, in Ausnahmefällen von einem Supervisorenduo (Rammrath & Römer, 2000) beraten wird.

Der Begriff „Team“ steht bei der sogenannten Teamsupervision allerdings häufig nur für konventionell strukturierte organisatorische Einheiten geringer Größe (Buchinger, 1996). Zunehmend mehr Autoren plädieren deshalb dafür, den Begriff „Teamsupervision“ zu streichen und stattdessen von „Supervision in Organisationen“ zu sprechen (Weigand, 1996; Gotthard-Lorenz, 1996). Als Containerbegriff bezeichne er äußerst unterschiedliche Aktivitäten wie Rollen- oder Krisenberatung in Arbeitsgruppen. Da sich der Begriff „Teamsupervision“ aber in den letzten 20 Jahren umfassend durchgesetzt hat, soll er hier auch beibehalten werden.

Dabei können mit dem Setting unterschiedliche Ziele verfolgt werden und es kann unterschiedlich viele Sitzungen umfassen. So muss ohnedies jeder Berater, bevor er einer Arbeitsgruppe seine Dienste anbietet, eingehend eruieren, was erwünscht und was sinnvoll ist.

Übung 1.3:

Überlegen Sie bitte: Warum bilden die Mitarbeiter von Beratungsstellen meistens kein Team?



1.2.2 Die situativen Parameter

Wie die Gruppensupervision enthält auch die Teamsupervision drei situative Parameter: (1) den Kontext, (2) die Beziehungen und (3) die Themen.

(1) *Der Kontext*

Teamsupervision findet in einem gruppalen Kontext statt, der aber ein institutionalisiertes Sozialsystem oder den Teil eines solchen darstellt. Das Team repräsentiert dementsprechend auch in der Supervision den gemeinsamen Arbeitsplatz der Supervisanden. Sie haben einen gemeinsamen Anstellungsträger, gemeinsame Vorgesetzte, sie müssen sich an einem gemeinsamen Organisationsziel orientieren und in manchen Fällen sind sie sogar mit denselben Klienten konfrontiert. Das Team stellt als Organisation oder Teilorganisation ein mehr oder weniger stark ausdifferenziertes arbeitsteiliges System dar, das oft noch hierarchisch gegliedert ist und in dem für die Arbeit vielfach auch bestimmte Standards gelten.

Formal gesehen ist der Supervisor als „externer Berater“ von vorgesetzten Instanzen der Teammitglieder beauftragt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten oder zu verbessern. Dem Supervisor kommt allerdings keine explizite Weisungsfunktion gegenüber den Supervisanden zu. Er hat sie nur in einer Weise zu fördern, die dem Organisationsziel entspricht. Für den Zeitraum der Supervisionen wird also eine spezifische Führungsaufgabe an ihn delegiert. Er ist dann in der Alphaposition, während sich die Leitung des Teams jetzt in der Betaposition befindet.

Der Supervisor fungiert als Führungskraft ohne formale Einflussmöglichkeiten. Er hat keine Weisungsfunktion.



(2) *Die Beziehungen*

Dieser organisatorische Kontext bestimmt auch sehr umfassend die Beziehungen zwischen dem Supervisor und den Supervisanden und er bestimmt die Beziehungen der Supervisanden untereinander. Diese gestalten sich nach formalen und nicht formellen Mustern des bestehenden Systems. Durch Eintritt des systemfremden Beraters in das Team modifizieren sich die Beziehungen der Teammitglieder untereinander: Sie unterliegen meistens einer leichten „Entformalisierung“; gleichzeitig sind die aktuellen Beziehungen zum Supervisor wie auch die der Supervisanden untereinander durch einen je spezifischen Gruppenprozess und innergruppalen Interaktionen bestimmt, die sich auch in den Teamsupervisionssitzungen weiter entwickeln.

Übung 1.4:

Warum flacht sich die Hierarchie eines Teams in der Teamsupervision subjektiv ab?



(3) Die Themen

Die potenziellen Themen von Teamsupervision lassen sich nach zwei Gesichtspunkten gliedern:

1. Sie zentrieren sich vereinbarungsgemäß um die Praxis der Supervisanden, die hier, anders als bei der Gruppensupervision, in einem gemeinsamen Rahmen steht. Das sind dann die planmäßigen und nicht planmäßigen Muster der einzelnen Supervisanden oder des Kollektivs von Supervisanden, mit denen sie ihren innerorganisatorischen Aufgaben gerecht werden. So können planmäßige oder nicht planmäßige Muster einzelner Supervisanden gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext thematisiert werden. Es können aber auch kollektive Muster gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext im Vordergrund stehen. Die Muster lassen sich differenzieren in Deutungs- und Handlungsmuster. Die Deutungsmuster sind Diagnosekategorien oder allgemeine Wahrnehmungsmuster von Personen und Ereignissen formaler und informeller Art. Und bei den Handlungsmustern handelt es sich um einzelne methodische Maßnahmen, aber auch allgemeine Aktivitäten der Supervisanden.
2. Außerdem können sich Themen ergeben, die aus der supervisorischen Arbeit selbst resultieren. Sie betreffen das Verhältnis zum Supervisor oder eine in der Supervision aktuell entstandene Beziehungsdynamik.



Beispiel 1.1:

In der fünften Sitzung einer Teamsupervision eines Kinderheimes brachten die Mitglieder folgende Themen vor:

- Ein Erzieher wollte Schwierigkeiten mit einem Jugendlichen thematisieren,
- eine Erzieherin wollte über einen alten Konflikt mit einer Kollegin aus ihrer Gruppe berichten und wie der Konflikt bewältigt wurde,
- und eine Sozialpädagogin beklagte sich, dass sie in der letzten Supervision mit ihrem Anliegen nicht zu Wort gekommen sei. Sie wollte über die letzte Sitzung diskutieren.

1.2.3 Die Bedeutung von Teamsupervision im Gegensatz zur Gruppensupervision

Die Bedeutung des Settings Teamsupervision lässt sich gegenüber der Gruppensupervision unter pragmatischen und anthropologischen Gesichtspunkten fassen:

Die *pragmatische Bedeutung* dieses Settings besteht darin, dass die Supervisanden für sie gemeinsam relevante Muster gegenüber Klienten und gegenüber dem Kontext verhandeln können. Der Supervisor fungiert dabei als Moderator und Katalysator, sodass oft auch Themen mit hoher emotionaler Bedeutung thematisierbar werden, deren Behandlung immer die Gefahr von Eskalationen in sich birgt.

Die *anthropologische Bedeutung* des Settings besteht in der Möglichkeit humanerer Arbeitsplatzgestaltung. Arbeit, Arbeitsbeziehungen und der eigenen Arbeitsleistung kommt ja in modernen Gesellschaften eine wesentliche identitätsstiftende Bedeutung

zu. Teamsupervision kann im Optimalfall einen Beitrag dazu leisten, die aktuelle Arbeitssituation eines Teams für die Mitarbeiter und damit indirekt auch für die Klienten menschengerechter zu gestalten.

Beispiel 1.2:

In einem heilpädagogisch-psychotherapeutischen Kinderheim hatte die therapeutische Leiterin intensive Beziehungen nicht nur zu den Kindern, sondern auch zu den Mitarbeiterinnen aufgebaut. Auf diese Weise entwickelte sich in der gesamten Einrichtung ein Milieu, das als therapeutisches Milieu schon durch sich selbst für die Kinder heilsam war.



1.3 Thematische Schwerpunkte in der Debatte um die Teamsupervision

Seit Ende der 1980er-Jahre wurde dieses Setting immer umfassender praktiziert, weshalb auch die Diskussion zur Teamsupervision einen immer breiteren Raum einnahm. Vor allem durch ihre organisatorische Einbindung ergaben sich Fragestellungen, die sie von der Einzel-, aber auch von der Gruppensupervision grundsätzlich unterscheiden. Sie werden in Teilen hoch ideologisch geführt und zentrieren sich **in der einschlägigen Literatur** auf folgende Themen:

1. das Problem der Interessenüberfremdung
2. das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung
3. die Frage, ob Vorgesetzte einbezogen werden sollen oder nicht
4. das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Coaching
5. Teamsupervision bei Konflikten
6. die Rolle des Teamsupervisors
7. die Differenz zwischen Fall- und Teamsupervision
8. die Strukturierung von Teamsupervisionen

Nach einer Erläuterung der jeweiligen Positionen folgen eine Bewertung oder entsprechende Empfehlungen.

1.3.1 Das Problem der „Interessenüberfremdung“

Unter „Interessenüberfremdung“ wird hier ein Vorgang verstanden, bei dem Dialoge zwischen Supervisor und Supervisand durch die Interessen Dritter überlagert oder wenigstens tangiert werden. Man spricht auch von einem „Dreiecksvertrag“.

(1) Position

Gaertner (1999) betont, dass ein Supervisor, der als Teamsupervisor fungiert, nicht nur im Dienste der Supervisanden steht, sondern auch im Dienste übergeordneter Instanzen, die ihn finanzieren. Der Supervisor muss sich dann auch mit den Interessen dieser Instanzen auseinandersetzen. Diese Interessen sind im Sinne von Personalentwicklung immer auf die Aufrechterhaltung und/oder Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Teammitglieder gerichtet (Schreyögg, 2010). Wittenberger (1987)

merkt aber an, dass Supervision dadurch in Gefahr steht, zu einem Anpassungsinstrument für Arbeitgeber zu werden. Supervision drohe auf diese Weise auch zur Legitimation für unangemessene Arbeitsbedingungen zu „verkommen“. Fraglos enthält die Teamsupervision auch einen formalen, oft aber wenig thematisierten Kontrollaspekt.



Beispiel 1.3:

In einem Kinderheim stellte sich in einer Sitzung der Teamsupervision heraus, dass ein neuer Erzieher den Jugendlichen bei Nichtbefolgung von Regeln mehrfach mit Prügeln gedroht hatte. Daraufhin entschied die Heimleitung, die in der Teamsupervision anwesend war, dass der Erzieher noch innerhalb der Probezeit aus dem Team entlassen wurde.



Übung 1.5:

Fassen Sie bitte in eigenen Worten zusammen: Was versteht man unter „Interessenüberfremdung“?

(2) Bewertung

Bei Teamsupervisionen, die vom Arbeitgeber finanziert werden, handelt es sich tatsächlich um Dreiecksverträge, bei denen der Supervisor zwei Auftraggebern Rechnung zu tragen hat: den Supervisanden *und* ihrem Arbeitgeber. Der Supervisor erhält dadurch implizit einen Auftrag, die Funktionsfähigkeit der Supervisanden zu fördern. Dann handelt es sich tatsächlich um *Personalentwicklung* (Schreyögg & Lehmeier, 2003; Schreyögg, 2010). Im Gegensatz dazu propagieren Gaertner und Wittenberger (1979) und etliche andere Autoren, die psychoanalytische Ansätze als Grundlage der Supervision bemühen, eine primär menschliche Förderung der Supervisanden im Sinne von Emanzipation. Diese Autoren betrachten Supervision insgesamt eher als „*Personenentwicklung*“, d.h. als individuelle Förderung von Berufstätigen durch Supervision, besonders durch die Fallarbeit. Da aber eine rein psychotherapeutische Funktion der Mitarbeiterschaft kaum ein Arbeitgeber bereit wäre zu finanzieren, sollte ein Supervisor möglichst beide Funktionen, die Personen- und die Personalentwicklung, im Auge behalten.



Teamsupervision, die vom Arbeitgeber finanziert wird, ist zumindest unausgesprochen immer eine Maßnahme der Personalentwicklung, denn sie soll ja die Qualifikation des Teams erhalten oder erhöhen.

1.3.2 Das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Organisationsentwicklung bzw. Organisationsberatung

Seit Mitte der 1980er-Jahre wird in der einschlägigen Literatur diskutiert, ob Teamsupervision Aufgaben von Organisationsberatung einschließt oder ob sie von der Organisationsberatung deutlich zu unterscheiden ist.

(1) Positionen

Angela Gotthard-Lorenz (1996), Wolfgang Weigand (1996) und andere Autoren sehen in der Teamsupervision immer eine Maßnahme, die offen oder verdeckt den Kontext berührt. Die Beziehungs- und Kooperationsformen sowie die formalen Regelungen, die Supervisanden thematisieren, müssen immer als organisatorische Phänomene gesehen werden. Sie lassen sich über die Supervision mehr oder weniger erfolgreich modifizieren. Die Supervision einer organisatorischen Einheit steht dadurch immer in Nähe zur Organisationsberatung. Kornelia Edding (1985) will dagegen zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung eine strikte Trennungslinie ziehen. Nach Auffassung dieser Autorin geht es bei der Teamsupervision um berufliche Kompetenzverbesserungen der Supervisanden, bei der Organisationsberatung dagegen um eine Veränderung der Organisation als Gesamt.

(2) Bewertung

Ob die Supervision einer organisatorischen Einheit Aufgaben von Organisationsberatung enthält oder nicht, lässt sich erst entscheiden, wenn geklärt ist, was unter „Organisationsberatung“ zu verstehen ist. Deshalb soll an dieser Stelle zunächst das Verständnis von „Organisationsberatung“ geklärt werden.

1.3.2.1 Was ist Organisationsberatung?

Das Verständnis von „Organisationsberatung“ unterlag in den letzten Jahrzehnten unterschiedlichen Bestimmungen. In einem allgemeinen Sinn besteht Organisationsberatung darin, dass ein Berater organisatorische Veränderungsprozesse befördern soll. Wie aber seine Rolle zu verstehen ist und wie organisatorische Veränderungsprozesse zu begreifen sind, wurde und wird bis heute sehr unterschiedlich interpretiert (Kühl & Moldaschl, 2010).

Wir finden hier mindestens drei Auffassungen von Organisationsberatung:

- (1) Der Organisationsberater fungiert als Experte, um die Organisation bei Krisen in einem technischen Sinne umzugestalten.
- (2) Der Organisationsberater fungiert als Experte, um die Organisation bei Krisen in einem psychotherapieähnlichen Sinne umzugestalten.
- (3) Der Organisationsberater fungiert als Dialogpartner von Organisationsmitgliedern, damit diese die Organisation laufend in ihrem Sinne selbst verändern.



(1) *Organisationsberatung als technische Aufgabe von Experten*

Entsprechend der Dominanz organisationstheoretischer Ansätze, die ausschließlich planmäßige Besonderheiten von Organisationen verhandeln, wurde organisatorische Veränderung lange Zeit lediglich als planerisches Problem betrachtet. Eigens engagierte Organisationsberater werden anlässlich von Krisen als Experten beauftragt, für eine Organisation die optimale, d.h. effektivste, Gestaltungsform zu entwerfen. Die Umsetzung der geplanten Neugestaltung wird dann im Wesentlichen als Anweisungsproblem betrachtet, das durch möglichst exakte Beschreibungen von Aufgaben und Kompetenzen sowie durch spezifische Umstellungsprozeduren zu lösen ist. Wenn alle Vorbereitungen getroffen sind, geben vorgesetzte Instanzen den „Startschuss“ zur Umstellung auf den neuen Organisationsplan.

Solche Beratungsstrategien, wie sie etwa McKinsey praktiziert, erweisen sich in vielen Fällen als wenig tauglich. Die Veränderungen gehen schleppend oder gar nicht voran. Die Organisationsmitglieder widersetzen sich auf unterschiedliche Weise den Anweisungen.

(2) *Organisationsberatung als psychotherapieähnliche Aufgabe von Experten*

In den 1970er-Jahren setzte sich ein neues Paradigma von Organisationsberatung durch. Ausgangspunkt war die Einsicht, dass die Funktionsfähigkeit planmäßiger organisatorischer Muster von der Einstellung der Organisationsmitglieder diesen gegenüber abhängig ist. Angeregt durch die Forschungen Lewins setzten sich etliche Autoren umfassend mit Widerständen auseinander, die bei geplanten organisatorischen Veränderungen auftraten (Watson, 1966). Entsprechend den Gruppenexperimenten von Lewin zur Einstellungsänderung (1963, 1969) und seinem gruppalen Prozessmodell wurden nun neue Verfahrensweisen für die Organisationsberatung entworfen.

- Die Organisationsmitglieder sollten an den Veränderungsprozessen umfassend beteiligt werden. Sie erhalten nicht nur frühzeitig vielfältige Informationen, welche Veränderungen geplant werden, sie nehmen schon an den Planungsprozessen selbst teil.
- Die Gruppe, d.h. eine organisatorische Einheit, wurde jetzt als zentrales Wandlungsmedium betrachtet. In ihr sollte durch die Face-to-Face-Kontakte Bereitschaft für Veränderung erzeugt (*unfreezing*), die Veränderung vollzogen (*change*) und gefestigt werden (*refreezing*).
- Das Ziel solcher Aktivitäten bestand nicht mehr nur darin, die Organisation in ihrer Effektivität zu fördern, sondern auch humanere Organisationsstrukturen zu schaffen, d.h. solche, die den Mitarbeitern ein höheres Maß an Mitbeteiligung garantieren. Für diesen Zweck wurden spezielle gruppenspezifische Maßnahmen aus dem Umkreis der Humanistischen Psychotherapie von eigens dafür ausgebildeten Spezialisten durchgeführt. Es entfaltete sich, ausgehend von den National Trainings Laboratories, eine Spezialdisziplin.

Auch solche Beratungsarbeit erwies sich in vielen Fällen nicht als erfolgreich, weshalb seit Beginn der 1980er-Jahre eine Stagnation dieser Ansätze zu beobachten war. Sie weisen nämlich ebenfalls eine Reihe von Problemen auf:

- Durch die psychotherapieorientierte Methodik traten Fragen auf, wie umfassend sich die Mitarbeiter gegenüber ihren Kollegen persönlich eröffnen müssen, um den Erfolg eines solchen Vorhabens zu garantieren. Es entstanden also ethische Probleme (Schreyögg & Koch, 2015). Dies war auch ein Grund, weshalb die Gewerkschaften solchen Vorhaben oft kritisch gegenüberstanden.
- Solche Trainingsaktivitäten erhielten durch die besondere Methodik immer den Charakter des „Ausnahmsweisen“. Es wurde ein künstlicher Rahmen für Veränderungen geschaffen, der sich in den organisatorischen Alltag kaum transferieren ließ. Organisatorische Veränderung, die oben beschriebene Intentionen vertritt, wurde zur Expertenangelegenheit. Das heißt, der Experte entfaltet ein hohes informelles Machtpotenzial, was aber für die realen innerorganisatorischen Prozesse nur wenig Bedeutung hat.
- Es ergaben sich auch häufig Komplikationen zwischen den Experten und den Führungskräften. Wegen der besonderen Methodik, die ein hohes Maß an Selbsteröffnung fordert, wurden übergeordnete Instanzen in die Gruppenaktivitäten meistens nicht miteinbezogen. Es ergab sich dann aus ihrer Sicht eine Koalition zwischen Beratern und unterstellten Mitarbeitern. So wurden die Veränderungsmaßnahmen von den Vorgesetzten vielfach nicht eindeutig mitgetragen.

(3) *Organisationsberatung als Dialog zwischen Organisationsmitgliedern und externen Beratern*

In den letzten Jahren hat sich eine Perspektive durchgesetzt, wonach Veränderungen als kontinuierliche Phänomene nur von den Organisationsmitgliedern selbst initiiert und durchgeführt werden können. Der Berater dient dabei als systemfremder Dialogpartner. Auf dem Hintergrund moderner Organisationsforschung wird Veränderung institutionalisierter Sozialsysteme nun nicht mehr als Ausnahmezustand betrachtet, sondern als fortlaufendes kontinuierliches Geschehen. Es müssen ständig neue Informationen verarbeitet und in Innovationen umgesetzt werden. So muss organisatorische Veränderung als permanente Modifikation gedacht werden, die von der Organisation selbst erfolgt. Dann geht es um die Lernfähigkeit von Organisationen.

Dabei machten Argyris und Schön (2008) darauf aufmerksam, dass es sich bei organisatorischer Lernfähigkeit immer um das Hinterfragen des bisher Üblichen handeln muss. Sie betonten, dass dann auch grundsätzliche organisatorische Parameter, wie z. B. die Ziele, Verfahrensweisen usw., immer wieder neu infrage gestellt werden sollten. Während aber organisatorische Veränderung bislang immer als reaktive Maßnahme betrachtet wurde, die anlässlich von Krisen mithilfe von Experten gemeistert werden muss, so rückte nun in den Vordergrund, dass die Veränderung organisatorischer Phänomene auch proaktiv zu denken ist. Andererseits vollzieht sich Veränderung geradezu automatisch durch den Prozess von Organisationen und ihre Interaktion mit der organisatorischen Umwelt. Veränderung sollte außerdem als permanent geplante Weise begriffen werden, wie organisatorische Zusammenhänge noch sinnvoller oder noch humaner zu gestalten sind.

Daraus folgt für den Organisationsberater, dass er Organisationsmitgliedern als Dialogpartner dient, wie ihre innerorganisatorische Lernfähigkeit zu erhalten oder zu steigern ist, damit sie die Organisation laufend selbst umgestalten. Als kulturfremde Person kann er grundlegende innerorganisatorische Muster aller Art aus dem Vergleich zu anderen Sozialsystemen leichter infrage stellen und damit Lernprozesse unterstützen. Auf diese Weise werden einzelnen oder mehreren Organisationsmitgliedern auch bislang nicht reflektierte oder noch nie hinterfragte Muster bewusst und damit einer Veränderung zugänglich (Kühl & Moldaschl, 2010). Aus einer systemtheoretischen bzw. organisationskulturellen Perspektive verändern sich durch solche Auseinandersetzungen immer die Muster des Gesamtsystems mehr oder weniger gravierend. Das heißt, es verändern sich die planmäßigen und nicht planmäßigen Variablen (Kühl & Moldaschl, 2010).



Beispiel 1.4:

In einer stationären Einrichtung für drogenabhängige Männer entschied das Team nach ausführlichen Diskussionen in der Supervision, dass es in Zukunft nur noch einmal pro Woche Fleisch geben sollte. Das bedeutete aber gleichzeitig, dass die Klienten in der Ergotherapie in der Landwirtschaft der Einrichtung mehr als früher arbeiten sollten, um mehr Ertrag zu erwirtschaften. Das bedeutete aber für etliche andere Aktivitäten, wie etwa den Sport, dass er zugunsten der Landwirtschaft reduziert werden musste. Das veränderte nun die gesamte Wochenstruktur der Einrichtung. Und das wiederum reduzierte die übermäßig maskulinen Muster der Männer, die sie im Sportbereich besonders kultiviert hatten.

(4) Bewertung

Zum Verhältnis von Teamsupervision und Organisationsberatung lässt sich als *Fazit* Folgendes sagen: Ein Supervisor, der von seiner konzeptionellen Haltung unter „Kompetenzverbesserung“ der Supervisanden nicht nur die Modifikation ihrer Muster gegenüber Klienten, sondern auch gegenüber dem Kontext begreift, wird auch organisatorische Phänomene geplanter wie nicht geplanter Art in der Supervision thematisieren. Dann fungiert er als Organisationsberater in obigem Verständnis. Wie durchschlagend oder wie umfassend die durch Supervision erzeugten organisatorischen Veränderungen sind, bestimmt sich dann vorrangig nach der Größe einer Organisation und nach den Organisationsmitgliedern, die an der Teamsupervision teilnehmen. In Fällen, in denen das zu beratende Team die Organisation mit allen hierarchischen Ebenen repräsentiert, wie es etwa bei vielen stationären Einrichtungen der Suchtkrankenhilfe der Fall ist, ergeben sich durch die Supervision gelegentlich vielfältige Veränderungen des Gesamtsystems. Bei der Supervision von Teams, die nur organisatorische Teilsysteme darstellen, z. B. in großen psychiatrischen Kliniken, sind die Effekte für das Gesamtsystem entsprechend geringer (Bauer, 2003).



Übung 1.6:

Argumentieren Sie: Warum lässt sich die Teamsupervision häufig auch als Maßnahme von Organisationsberatung bezeichnen?

1.3.3 Der Einbezug von Vorgesetzten

In der einschlägigen Literatur wird vielfach zwischen „hierarchischer“ und „nicht hierarchischer“ Teamsupervision unterschieden. Als „hierarchische“ Teamsupervision wird ein Setting bezeichnet, bei dem auch der unmittelbare Vorgesetzte an der Teamsupervision teilnimmt. Dagegen wird unter „nicht hierarchischer“ Teamsupervision ein Setting verstanden, bei dem nur Mitglieder auf gleicher hierarchischer Ebene anwesend sind.

(1) Positionen

Präferenzen für nicht hierarchische Formen finden wir überall dort, wo gruppendynamisch selbsterfahrungsbezogene Teamsupervision auf Kosten des Arbeitgebers etabliert werden soll, wo vorrangig „Fallarbeit“ eine Rolle spielt oder wo sich Supervisorinnen innerhalb der Organisation eine kontrollfreie „Nische“ schaffen wollen (Gotthardt-Lorenz, 1996).

Beispiel 1.5:

In einer stationären Einrichtung der Drogentherapie sollten ursprünglich nur die Einzel- und Gruppentherapeuten an der Teamsupervision teilnehmen. Dann beobachteten einige Psychotherapeuten, dass die Klienten in ihrer Freizeit oft freiwillig viel Zeit in der Küche verbrachten. Daraufhin entschied das Team, die Köchin in die Teamsupervision einzubeziehen. Sie versprachen sich nämlich, dass die Köchin viele Aspekte an den Klienten beobachten konnte, die ihnen bisher entgangen waren. Die etwas ältere Köchin willigte zunächst nicht ein mit dem Hinweis: „Ach, ob mich die Studierten überhaupt dabei haben wollen.“ Erst nach einer Sequenz Einzelsupervision mit der Teamsupervisorin, in der ihr ihre Mitarbeit in der Teamsupervision liebevoll schmackhaft gemacht wurde, willigte sie nun doch ein und wurde tatsächlich zu einem großen Gewinn für die weitere supervisorische Arbeit.

Entschiedene Plädoyers für hierarchische Formen finden wir bei all den Autoren, die über Teamsupervisionen die organisatorische Realität einfangen wollen und die hierarchischen Bedingungen als eine Form der Steuerung und damit als selbstverständliche Konstituente der Arbeitswelt betrachten (Weigand, 1996; Gotthardt-Lorenz, 1996). So finden wir Teams von stationären Einrichtungen, in denen sämtliche Hierarchieebenen und sämtliche Funktionsbereiche der Mitarbeiterschaft an der Teamsupervision teilnehmen.

(2) Bewertung

Teamsupervision, die als Selbsterfahrungsmaßnahme veranstaltet wird, folgt der Illusion, dass über solche Aktivitäten eine generelle Entformalisierung mit entsprechenden Begegnungsformen möglich ist. Allerdings ist auch bei der Supervision, die nur Mitglieder auf gleicher hierarchischer Ebene umfasst, der Vorgesetzte in Person der Kollegen vorstellungsmäßig präsent, sodass Kontroll- und Bloßstellungsängste durch Aussparen des Vorgesetzten oft nur scheinbar verschwinden. Exzessive Selbsterfahrungsbedürfnisse lassen sich also in diesem Setting generell nur unvollkommen befriedigen.

Wenn bei der Teamsupervision „Fallarbeit“ dominiert, bei der insbesondere nicht planmäßige Muster gegenüber Klienten infrage stehen, kann seitens des Vorgesetzten oder seitens des Teams der Wunsch auftauchen, dass sich der Vorgesetzte temporär aus der Supervision zurückzieht. Es sollte aber dabei Konsens zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und dem Supervisor hergestellt werden über den Sinn



dieser Maßnahme. Wenn es sich allerdings um Fallarbeit in einem „therapeutischen Milieu“ handelt, bei dem das gesamte Mitarbeitersystem mit allen hierarchischen Ebenen im interaktiven Austausch mit dem Klientensystem steht, ist eine solche Maßnahme wenig sinnvoll. Denn hier muss oft als geradezu selbstverständlicher Bestandteil jeder Fallarbeit die Auseinandersetzung mit dem gesamten Kollektiv von Mitarbeitern aller hierarchischen Ebenen geführt werden. In solchen Fällen sollte der Teamsupervisor die Fallsupervision methodisch so führen, dass der Falleinbringer nicht durch extreme persönliche Tiefung vor seinen Kollegen und Vorgesetzten beschämt wird. Damit erweist sich auch die professionelle Qualifikation des Supervisors.

Teamsupervisionen, bei denen die Vorgesetzten einfach nur eliminiert werden, weil sich die Supervisanden künstlich einen hierarchiefreien Raum (Pühl, 2000) zu schaffen suchen, bergen eine *Reihe von Problemen*: Der Supervisor wird hier oft als Koalitionspartner gegen vorgesetzte Instanzen missbraucht und er leistet der gerade im sozialen Dienstleistungsbereich weit verbreiteten Hierarchiefeindlichkeit Vorschub. Supervisoren, die auf solche Arrangements eingehen, unterstützen aber auch allzu ängstliche Vorgesetzte, die nicht in der Lage sind, ihrer Position Geltung zu verschaffen. Sie sollten vielmehr anregen, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten auseinandersetzen.



Beispiel 1.6:

In vielen sozialen Dienstleistungssystemen scheuen sich die Mitarbeiter, ihren Vorgesetzten etwas Kritisches zu sagen. Dann wollen sie die leiterlose Teamsupervision nutzen, um endlich mal „Dampf abzulassen“.



Übung 1.7:

Haben Sie nach dem Gelesenen hierzu eine konkrete Idee? Was sollte der Teamsupervisor tun, wenn die Teammitglieder wiederholt ohne Leiter arbeiten wollen und sich dann jeweils nur über die „Obrigkeit“ mokieren?

1.3.4 Das Verhältnis zwischen Teamsupervision und Coaching

Etliche Autoren geben zu bedenken, dass in vielen Fällen statt der Teamsupervision ein Coaching der Leitung zu bevorzugen ist.

(1) Positionen

So meint etwa Fürstenau (1998) in einem Interview: „Supervision mit Teams [ist] oft eine Folge von Leitungsproblemen.“ „Ich bevorzuge Leitungssupervision (Coaching) und finde, man soll Leitungen in die Lage versetzen, allein mit [...] Problemen fertig zu werden. Es ist zudem ökonomischer, ein Leitungsgremium zu beraten, das dann selbst in die Teams geht.“

Die Autorin dieses Studienhefts hat mehrfach darauf hingewiesen, dass Coaching besonders bei Konflikten eine wichtige „professionelle Alternative“ zur Teamsupervision darstellt (Schreyögg, 2003, 2011). Denn bei der Teamsupervision besteht immer die Gefahr, dass die Führungskraft in den Augen ihrer unterstellten Mitarbeiter depotenziert wird. Es ergibt sich nämlich schnell der Eindruck, dass sie dringend Hilfe von außen benötigt, ihrer Führungsaufgabe also nicht gewachsen ist. Im Prin-

zip ist es aber eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, die Mitarbeiter zu einer optimalen Leistungsfähigkeit zu animieren und mit ihnen alle organisationsinternen Belange, so auch Konflikte, zu regeln. Coaching ist besonders in den Fällen angezeigt, in denen die Führungskraft neu ist oder aus anderen Gründen vorübergehend „schwächelt“ bzw. ein Führungsvakuum entstehen lässt.

Es ist eine zentrale Aufgabe von formalen Führungskräften bzw. eine generelle Funktion von Hierarchie, Konflikte zu bewältigen, damit die Funktionsfähigkeit des Systems nicht gestört wird.



(2) *Bewertung*

In der Praxis lässt sich beobachten, dass besonders heterarchisch strukturierte Organisationen, also solche ohne designierte Leitung, die den Teamgedanken so „richtig“ leben, Teamsupervision benötigen. Der Supervisor garantiert dann als „Leiterersatz“ das notwendige Maß an Funktionsfähigkeit. So wirkt sich in schwach hierarchisierten Organisationen regelmäßige Teamsupervision fachlich und menschlich stabilisierend aus.

Eine Rechtfertigung für Teamsupervision in Organisationen mit einem Führungsvakuum stellt bis zu einem gewissen Grad tatsächlich die Qualitätssicherung dar. Gerade in solchen Systemen, die oft ein hohes Maß an Groupthink aufweisen, erweist sich die exzentrische Position des Supervisors, aus der er mit einem Team als korrigierender Dialogpartner in einen fruchtbaren Dialog treten kann, als sehr nützlich.

In manchen Fällen lässt sich Teamsupervision aber auch mit Coaching kombinieren. In Schulen, in denen zwischen Schulleitung und Kollegium ein massiver Konflikt besteht, ist es oft sinnvoll, die Schulleitung zu coachen und das Kollegium als Team gezielt zu supervidieren (Rammrath & Römer, 2000).

Es sind aber auch Fälle denkbar, in denen sich die Teamsupervision dem Coaching gegenüber als überlegen erweist (Schreyögg, 2011): Das ist der Fall, wenn ein Konflikt besteht, in den die Führungskraft hochgradig mitverstrickt ist. Teambearbeitung ist aber wenig angebracht, wenn die Führungskraft den Eindruck hat, dass Konflikte zwischen Mitarbeitern primär die Privatsphäre tangieren, wie es z. B. bei einer eklatanten Übertragungs-/Gegenübertragungsdynamik passieren kann oder auch bei unglücklichen Liebesbeziehungen in Teams. Solche Phänomene kann eine Führungskraft nicht bearbeiten und bei ihrer Bearbeitung auch nicht anwesend sein.

Führungskräfte sollten bei privaten Belangen möglichst nicht anwesend sein, denn Mitarbeiter verkaufen nur ihre Arbeitskraft, nicht ihr Innenleben.



Eine weitere Indikation für Teamsupervision besteht, wenn sich eine Front zwischen zwei Gruppen innerhalb einer Organisation gebildet und verfestigt hat. Dann fungiert der Teamsupervisor allerdings letztlich als Mediator bzw. als Konfliktmanager (Glasl, 2020).

1.3.5 Teamsupervision bei Konflikten

Viele Teams neigen dazu, erst anlässlich von Konflikten nach dem Supervisor zu rufen. Gerade dann ist es aber oft fraglich, ob Teamsupervision überhaupt das richtige Setting ist.

(1) Positionen

Harald Pühl (2002) zeigt anhand eines Beispiels, dass Teamsupervision in vielen Konfliktsituationen keineswegs das beste Setting darstellt. In Konflikten zwischen Leitung und Team etwa empfiehlt er eher Formen der Mediation, bei der sich beide Parteien wieder langsam aufeinander zubewegen können. Bei „Mediation“ handelt es sich nämlich um eine Konfliktbewältigungsstrategie, die bei stärker eskalierten Konflikten zur Anwendung kommt. Dabei befasst sich der Berater vergleichbar einem unparteilichen Schlichter zuerst mit der einen Partei, sodann mit der anderen, um sie im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses wieder miteinander ins Gespräch zu bringen.

Bei Konflikten zwischen Leitung und Team eignet sich häufig auch ein Vorgehen, das Rammrath und Römer (2000) beschrieben haben: Die Leitung wird eine Zeitlang gecoach, das Team erhält Konfliktmoderation (Redlich, 2018). Bei Konfliktmoderation handelt es sich um eine konfliktorientierte Moderation bei noch nicht sehr eskalierten Konflikten (Glasl, 2020).



Beispiel 1.7:

Eine Berufsschule erhielt einen neuen Schulleiter. Dieser verhielt sich schon in den ersten Wochen für das Kollegium ungewöhnlich kontrollierend. Das über Jahre gewachsene Kollegium war zunächst irritiert, dann verärgert. Die Personalräte wandten sich an den für sie zuständigen Schulpsychologen, um die „Sache mit dem Neuen mal zu besprechen“. Bei dieser Gelegenheit stellte sich heraus, dass der neue Schulleiter vermutlich aus Verunsicherung über seine neue Position extrem buchstabengetreues Verhalten von seinem Kollegium fordern wollte. Jetzt schlug der Schulpsychologe vor, dass er mit dem Kollegium eine Teamsupervision machen könnte und ein schulpsychologischer Kollege den Schulleiter coachen. Beide Parteien stimmten zu. Und tatsächlich, der Coach konnte dem neuen Schulleiter helfen, seine Verunsicherung sinnvoller zu kanalisieren, und der Teamsupervisor konnte das Kollegium für eine gewisse Milde dem „Neuen“ gegenüber gewinnen.

Teamsupervision ist in ihrer klassischen Form als dialogorientiertes Verfahren bei stärker eskalierten Konflikten oft eher ungeeignet. Wenn nämlich innerhalb eines Teams zwei Lager bestehen, die bereits massive gegnerische Feindbilder etabliert haben, dann entwickelt sich allein durch den Eintritt einer neuen Person – den externen Berater – eine neue Kampfspielarena, die den Konflikt noch weiter eskalieren lässt. Jede Partei wird den neuen Berater auf ihre Seite zu ziehen versuchen um den Preis der erneuten und nun verstärkten Denunziation der gegnerischen Partei. Und wie Glasl (2020) anmerkt, ist der Berater in solchen Fällen sofort Teil des Konfliktes.



Übung 1.8:

Halten Sie bitte stichpunktartig fest: Warum kann Teamsupervision bei Konflikten problematisch werden?

(2) *Bewertung*

Leider wurde die Konfliktdebatte für die Supervision noch zu wenig verarbeitet. Für die Teamsupervision sollte bei Konflikten gelten:

1. Ein Teamsupervisor sollte sich nie unvorbereitet in die „Höhle des Löwen“ begeben, d. h. in eine stark eskalierte Situation. Er eröffnet dann nämlich allein durch sein Auftreten eine Bühne für weitere destruktive Kampfspiele.
2. Wenn potenzielle Auftraggeber andeuten, dass es bei der Teamsupervision um Konflikte geht, sollte er erst mit einzelnen Personen – am besten mit der Leitung und dem Personalrat – ausführlich sprechen und für sich sortieren, auf welchem Eskalationsniveau sich die Parteien befinden.
3. Erst nach einer eingehenden Konfliktanalyse (Glasl, 2020; Schreyögg, 2011) sollte der Teamsupervisor das passende Setting wählen.
4. Hier gilt als Faustregel: Wenn sich die Kontrahenten – egal welcher Position – nicht mehr im Dialog verständigen können, sich also nur noch anschreien oder beschimpfen, ist Teamsupervision eher kontraindiziert. Dann müssen Formen der Prozessbegleitung oder der Mediation gewählt werden, wie sie Glasl (2020) als „Konfliktbewältigungsstrategien“ auf höheren Eskalationsstufen beschreibt. Dann handelt es sich nicht um Teamsupervision, sondern um spezielle Formen des „Konfliktmanagements“.



Konflikte erweisen sich aber keineswegs immer als schädlich. Im Gegenteil, in vielen Teams des sozialen Dienstleistungsbereiches besteht auf dem Hintergrund von „Groupthink“ (Janis, 1972) die Neigung zu permanenter Konfliktvermeidung mit dem Ergebnis „organisatorischer Vergreisung“. Dann ist es sogar die Aufgabe des Supervisors, Konflikte zu stimulieren. „Konfliktstimulation“ (De Dreu & Van de Vliert, 1997) als Förderung einer angemessenen Streitkultur, auf deren Basis dann auch Innovationen möglich werden, stellt durchaus auch eine Funktion von Teamsupervisoren dar.

Beispiel 1.8:

Wenn der Teamsupervisor feststellt, dass ein Team immer an bislang bewährten Lösungen festhält und niemals neue Möglichkeiten in Betracht zieht, kann er vorschlagen, „Advocatus Diaboli“ zu spielen. Dann werden bei nachfolgenden Diskussionen jeweils zwei Personen des Teams gebeten, kontroverse Meinungen zu vertreten. Auf diese eher spielerische Weise lässt sich langsam eine angemessene Streitkultur in einem Team entwickeln.



1.3.6 Die Rolle des Teamsupervisors

Auch die Rolle von Teamsupervisoren wurde in der einschlägigen Literatur mehrfach thematisiert.

(1) *Positionen*

In diesem Zusammenhang werden je nach theoretischem Zugang formale und informelle sowie strukturelle und interaktive Rollenkonstellationen thematisiert.

Pühl (2000) differenziert fünf *formale Rollenkonstellationen* von Teamsupervisoren:

- Ein Linienvorgesetzter mit Fach- und Dienstaufsicht supervidiert seine unterstellten Mitarbeiter.
- Ein Vorgesetzter, der nur über Fachaufsicht verfügt, supervidiert seine Mitarbeiter.
- Ein Supervisor in Stabsfunktion supervidiert die anderen Organisationsmitglieder.
- Ein interner Berater, der normalerweise in einem anderen Segment der Organisation tätig ist, berät Organisationsmitglieder aus ihm fremden Segmenten.
- Ein externer Supervisor ist von ~~der von~~ Vorgesetzten und Teammitgliedern zur Förderung des Teams engagiert.



Beispiel 1.9:

„Supervidierende“ Vorgesetzte mit Fach- und Linienaufsicht finden wir relativ häufig in Einrichtungen der Suchtkrankenhilfe. Die Supervision besteht hier in der Regel in reinen „Fallbesprechungen“. Dann handelt es sich um ein spezielles Führungsinstrument, wodurch die konzeptionelle und methodische Arbeit der Mitarbeiter homogenisiert werden soll. Supervidierende Vorgesetzte mit ausschließlicher Fachaufsicht finden wir in Kinderheimen in der Position von Erziehungsleitern. Hier ist es ganz selbstverständlich, dass sie „Fallbesprechungen“ mit der anschließenden Erziehungsplanung leiten. Supervisoren in Stabspositionen finden wir in manchen Kommunen oder in großen kirchlichen Werken. Interne Berater, die in anderen Segmenten der Organisation in anderer Funktion tätig sind, finden wir z.B. bei der Bundesanstalt für Arbeit. Viele für Supervision ausgebildete Psychologen, die tagtäglich mit Eignungstests und Ähnlichem zu tun haben, werden oft von anderen Segmenten der Organisation als Supervisoren beansprucht.

Die in der Literatur am häufigsten thematisierte Rollenkonstellation ist aber sicher die des organisationsexternen Supervisors, d.h. eines Beraters, der als organisationsfremde Person zur Förderung eines Teams engagiert wird.

Gaertner (1982) macht auf ein strukturelles Rollenphänomen aufmerksam. Dieser Autor geht von der temporären Vorgesetztenfunktion sogar des externen Supervisors aus. Gerade bei hierarchischer Teamsupervision wird durch die Anwesenheit des Supervisors artifiziell eine Gleichheitssituation aller Teammitglieder untereinander oder zumindest ein Schrumpfen der Hierarchie erzeugt. Dies hat nach *Gaertner* den Vorteil, dass der Supervisor als übergeordnete Instanz legitimiert ist, die teaminternen Konflikte aus einer quasi abgehobenen Position zu analysieren und zu bearbeiten. Es wird damit ein Schonraum geschaffen, innerhalb dessen im Alltag tabuisierte Themen angesprochen werden können.

Aus einer psychoanalytischen Perspektive sieht Gaertner dann eine elterliche Rollenzuweisung an den Supervisor. Im Schutz der „Eltern“ trauen sich die „Kinder“ auch eher, ihre Konflikte auszutragen. Diese Rollenkonstellation stellt nach Gaertner (1999) aber nur eine vereinbarungsgemäße Fiktion dar; wenn sich die Eltern, also der Supervisor, als inakzeptabel erweisen sollten, ist er jederzeit in Gefahr, vom Team abgesetzt zu werden.

Übung 1.9:

Wie lässt sich aus psychoanalytischer Sicht erklären, dass Supervisor:innen von Teams dem Supervisor eine Elternrolle zuweisen?

**(2) Bewertung**

Die Rolle von Teamsupervisor:innen (hier sind jetzt nur die externen gemeint) lässt sich nach drei Gesichtspunkten gliedern:

- nach den formalen Erwartungen, die ein Team samt vorgesetzten Instanzen als strukturelle Rollendefinition an den Supervisor heranträgt,
 - nach der gegenseitigen Rolleneinstellung, die sich durch die Interaktionen zwischen Supervisor und Team ergibt, und
 - nach der Art, wie der Supervisor als Mensch und Fachperson die strukturellen Rollenzuschreibungen und die interaktiven Rollenanteile synthetisiert und beantwortet.
1. *Strukturelle Rollendefinitionen* des externen Supervisors ergeben sich zunächst aus seiner Position als temporäre, systemfremde Leitungsfigur. Sie ergeben sich aber auch entsprechend dem inhaltlichen Kontrakt, d.h. nach den spezifischen Fragestellungen, die ein Team dauerhaft oder zeitweise zu verhandeln sucht. Je danach wird der Supervisor mehr als sachlicher Fachberater oder psychotherapieähnlicher Berater im Hinblick auf die Anliegen einzelner Supervisor:innen oder im Hinblick auf kollektive organisatorische Auseinandersetzungen definiert.
 2. Seine Rolle steuert sich andererseits im Verlauf des supervisorischen Prozesses als gemeinschaftliche Rollendefinition zwischen ihm und dem Team ein. Diese *interaktive Rollendefinition* lässt sich einerseits mithilfe des psychoanalytischen Übertragungs-/Gegenübertragungskonzeptes fassen, wie es Gaertner (1982, 1999) unternimmt. Sie lässt sich aber ergänzend mithilfe anderer sozialwissenschaftlicher Überlegungen, etwa von Mead (1973), bestimmen. Ausgehend von dem Konzept der Komplementärrollen bei Moreno lässt sich behaupten, dass dem Supervisor genau die Rolle zugewiesen wird, die eine Ergänzung zum Rollenensemble des Teams bildet. So ergibt sich etwa je nach dem Rollendefizit im Team, z.B. bei mangelnder emotionaler Wärme von Vorgesetzten oder untereinander, oft eine Rollendefinition des „Nährenden“ an den Supervisor. Oder bei Teams, die vordergründig Leitungspositionen negieren und dann durch ihr Führungsvakuum einen hohen Angstpegel entfalten (Pühl, 1989, 1998), ergibt sich oft eine Rollenzuschreibung an den Supervisor im Sinne eines „stabilisierenden Retters“ oder jedenfalls des Strukturierers.
 3. Die ihm formal und informell zugewiesene Rolle wird der Supervisor im Verständnis Plessners (2019) aus einer exzentrischen Position, d.h. in einem inneren Rollentausch mit den Supervisor:innen, zu erschließen suchen und sie je nach seinen persönlichen Möglichkeiten und fachlichen Überzeugungen annehmen, verwerfen oder modifizieren. Das ist dann eine *integrative Rollendefinition*.



Beispiel 1.10:

In einer Fachklinik für Alkoholranke fiel der Supervisorin auf, dass ihr jedes Mal, wenn sie die Klinik betrat, verschiedene Mitarbeiter entgegenkamen, um ihr freudig von irgendwelchen persönlichen Ereignissen zu berichteten. Bei dem nächsten derartigen Ereignis meinte sie so nebenbei: „Sagt mal, bekommt ihr eigentlich von eurem Chef genügend Aufmerksamkeit oder Anerkennung?“ Jetzt waren alle samt Chef betroffen. In einem längeren Diskussionsprozess meinten die Mitarbeiter zum Chef: „Ja, du bist wirklich ziemlich sparsam mit Lob.“ Und der Chef wurde sehr nachdenklich und versprach sich zu „bessern“.

1.3.7 Die Differenz zwischen Fall- und Teamsupervision

In der aktuellen Fachliteratur wird auch immer wieder die Differenz zwischen Fall- und Teamsupervision thematisiert (Hille, 1998). Dabei geht es um Fragen, ob „nur“ die Interaktionen zwischen den Supervisanden und ihren Klienten thematisiert werden sollen oder ob auch der Rahmen dieser Interaktionen zu besprechen ist. Hierzu finden sich zwei geradezu unversöhnlich erscheinende Positionen.

(1) Positionen

Gaertner (1999) ergreift hier wahrscheinlich am rigorosesten Partei für eine „reine“ Fallsupervision und damit gegen die Bearbeitung von Teamphänomenen und ihrem erweiterten Kontext. Er empfiehlt Supervisoren, auch keine anderslautenden Erwartungen zu erzeugen. Er warnt sogar: „Eine solche Erwartungsstruktur führt bei einem Supervisor, der nicht in der Lage ist, Grenzen zu setzen, notwendig zu Desorientierung, chaotischem Agieren und völliger Hilflosigkeit“ (Gaertner, 1999, S. 230). Im Übrigen verbessere sich die Kooperation in einer Arbeitsgruppe schon automatisch, wenn über Fallsupervision ihre Professionalität gefördert werde.

Eine konträre Gegenposition akzentuiert Buchinger (1996), wenn er zu bedenken gibt, dass man den organisatorischen Rahmen in der Supervision vor allem aus ideologischen Gründen lange Zeit nicht beachtet hatte. Der „institutionelle Faktor“ wurde meistens nur als „böse Bürokratie“ und damit als Störfaktor gesehen. In vielen Organisationen, etwa in Psychiatrien, sei der organisatorische Rahmen aber für die Fallarbeit dermaßen durchschlagend, dass er kaum zu vernachlässigen sei. Es gehe vielmehr um eine „differenzierte Reflexion organisatorischer Verhältnisse und ihrer Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen“ (Buchinger, 1996, S. 49). Wichtig sei allerdings, dass der Supervisor den Supervisanden im Verlauf der gemeinsamen Arbeit immer wieder deutlich macht, wann es sich um Fallarbeit und wann es sich um die Bearbeitung der Rahmenbeziehungen, also um Teamsupervision handelt.



Beispiel 1.11:

Kernberg (1988) beschreibt aus dem Alltag einer psychiatrischen Klinik, dass die besondere Aufmerksamkeit, die der Chefarzt einer Patientin schenkte, die aber im Prinzip die Einzelpatientin der Oberärztin war, sich deutlich negativ auf ihren Zustand auswirkte. Der Chefarzt hatte nämlich heimliche Vorbehalte gegenüber der Arbeit der Oberärztin, was er durch die Nähe zu der Patientin ausagierte. Die Klientin verstärkte daraufhin ihre Wahnsymptome, um wohl heimlich den Chef in seiner kritischen Haltung zu bestätigen.

(2) *Bewertung*

Die Frage, ob „nur“ die Fallarbeit, „nur“ das Team mit seinem organisatorischen und sonstigen Rahmen oder beides thematisiert werden soll, lässt sich nur auf den jeweiligen Arbeitskontext der Supervisanden bezogen beantworten.

In stationären Einrichtungen, wo eine kooperierende Arbeitsgruppe von Professionellen zur Kooperation gezwungen ist, um ein Patientensystem zu behandeln, findet sich prinzipiell ein enger Konnex zwischen klientenbezogenen Themen und solchen, die das Arbeitersystem betreffen. So tangiert etwa die gruppentherapeutische Arbeit eines Professionellen an einem Klienten fast immer die einzeltherapeutischen Bemühungen eines anderen Professionellen an ebendiesem Klienten. Dann ist es oft unausweichlich, die Beziehung der beiden Therapeuten untereinander zu thematisieren. Auch wenn der Vorgesetzte an jeden der beiden Therapeuten unterschiedliche Anforderungen im Hinblick auf ein und denselben Patienten stellt, führt dies fast sofort zur Notwendigkeit, die Relation zwischen dem Chef und den beiden Mitarbeitern anzusprechen.

Gänzlich andere Verhältnisse begegnen uns im ambulanten Bereich. In psychosozialen Beratungsstellen etwa arbeitet jeder Berater mit „seinen“ Klienten, mit denen seine Kollegen auf gleicher hierarchischer Ebene im Allgemeinen nichts zu tun haben. In solchen Kontexten lässt sich reine Fallarbeit in der Supervision durchaus realisieren. Die Berater stellen streng genommen auch keine kooperierende Arbeitsgruppe, also kein Team dar. Dementsprechend ist diese Supervision eigentlich auch keine „Teamsupervision“, sondern nur „Supervision in einer Organisation“. Wie Buchinger (1996) treffend anmerkt, bezeichnen sich solche Arbeitsgruppen aber meistens auch als „Team“ und beanspruchen dementsprechend eben nominell ebenfalls „Teamsupervision“. De facto finden wir allerdings auch in Beratungseinrichtungen Verhältnisse vor, wo sich die Mitarbeiter bei Urlaub oder Krankheit gegenseitig vertreten, wodurch doch ein gewisses Maß an Kooperationsdruck erzeugt wird.

Übung 1.10:

Nennen Sie mindestens einen Grund: Warum ist es bei stationären Einrichtungen oft notwendig, in Fallsupervisionen auch Teamphänomene zu berücksichtigen?



Der Supervisor sollte, ohne sich auf definatorische Feinheiten zu versteifen, der Arbeitsgruppe genau die Zielstellung vorschlagen, die ihm im konkreten Fall fachlich ergiebig und angemessen erscheint.



1.3.8 Die Strukturierung von Teamsupervision

Zur Strukturierung von Teamsupervision finden sich in der einschlägigen Literatur bislang eher kritische Anmerkungen und skizzenhafte Vorschläge:

1) *Positionen*

So greifen etwa Klaus Epe und Maren Fischer-Epe (1995) das wenig strukturierte Vorgehen von „Endlossupervisionen“ an. Diese in vielen sozialen Dienstleistungssystemen übliche Vorgehensweise diene zwar angeblich der „Betriebshygiene“,

verfolge aber keinerlei klar beschreibbare Zielsetzungen. Sie finde vielfach ohne Leitung als Ersatz für sonstige Zusammenkünfte statt, bei denen sich dann jeder seine aktuellen Beschwerden von der Seele reden könne.

Rappe-Giesecke (2003) plädiert für eine Diagnosephase vor der Supervision. Wie die Autorin treffend anmerkt, haben Supervisanden jeweils ihre eigenen Modelle von Beratung, die sich aber keineswegs immer mit denen der Berater decken müssen.

2) *Bewertung und Empfehlungen*

Bei der Beratung einer organisatorischen Einheit ist möglichst eine Sondierungsphase zur Diagnose der aktuellen Situation des Teams vorzuschalten. Die Klienten haben vielleicht nur von der Bedeutung von Teamsupervision gelesen und wünschen sich nun eine derartige Veranstaltung. Für ihre aktuelle Situation ist sie aber vielleicht sogar kontraindiziert. Dann ist es die Aufgabe des Supervisors, die „richtige“ Beratungsform, das „richtige“ Setting usw. vorzuschlagen.

Im Idealfall trifft sich der potenzielle Supervisor mit der Leitung des Teams *und* dem Personalvertreter als formalen Auftraggebern.



Der Supervisor sollte bei einem ersten Treffen Folgendes erfragen:

- den Anlass der Beratung,
- das Ziel,
- den Teilnehmerkreis,
- die aktuellen Vordergrundthemen,
- die Organisationsgeschichte des Teams in ihren Grundzügen,
- die aktuelle organisatorische Situation; hierzu ist zumindest grob die Relation zwischen formaler und informeller Struktur zu ermitteln sowie bei Bedarf eine grobe Konfliktdanalyse vorzunehmen.

Anhand dieser Aussagen sollte der Supervisor der Leitung und dem Personalrat Vorschläge unterbreiten, wie eine für ihre Situation passende Beratung aussehen könnte. Dann kann es beispielsweise anstatt einer Teamsupervision günstiger sein, eine Mediation mit dem einen oder anderen Kollegen vorzuschalten. Oder es ist im Sinne einer Tandemsupervision vernünftig, eine Zeit lang die Leitung von einem Coach und die Mitarbeiter von einem Supervisor beraten zu lassen.

Wenn tatsächlich eine Teamsupervision stattfindet, sollten Ziele der Gesamtveranstaltung vereinbart werden. Bei der laufenden Beratung sind dann neben aktuellen Zielen auch jeweils längerfristige Zielstellungen zu formulieren. Außerdem müssen die Frequenz, der zeitliche Rahmen und die Länge der Supervision festgelegt werden. Je nach Anlass umfasst die Teamsupervision nur einige Sequenzen bei umschriebenen Fragestellungen, wie z.B. zur Neugestaltung der Arbeitsteilung. Teamsupervision kann sich aber auch über drei Jahre erstrecken, etwa bei der regelmäßigen fachlichen Unterstützung durch Fall- und Teamarbeit in einer Drogeneinrichtung. Supervision, die drei Jahre übersteigt, beginnt allerdings für die Supervisanden an Wert zu verlieren. Der Supervisor hat dann nämlich keine exzentrische Position mehr inne und droht selbst als Teil des Systems „betriebsblind“ zu werden.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel ging es zunächst um die Auseinandersetzung mit dem, was unter „Team“ zu verstehen ist, um seine Bestimmungsmerkmale, seine Definition, aber auch um eine kritische Auseinandersetzung mit der Etablierung von Teams. Daran anschließend wurden Charakteristika der Teamsupervision im Gegensatz zur Gruppensupervision erläutert. Das hervorstechende Merkmal war hier ihre organisatorische Einbindung in ein formales System. Zur weiteren Differenzierung der Teamsupervision wurden dann acht Punkte genauer beleuchtet:

- 1) Der erste Punkt betraf die Besonderheit, dass bei diesem Format nicht nur zwei Partner, Supervisor und Supervisand, die Beratung bestimmen, sondern noch eine dritte Instanz, nämlich die Organisation in Gestalt ihrer Vertreter. Dieser Dreiecksvertrag wird von manchen Autoren als „Interessenüberfremdung“ beschrieben, weil sie die Supervision als Instrument zur individuellen Emanzipation propagieren, die von fremden, machtvollen Instanzen nicht beeinflusst werden darf. Die Gegenperspektive besteht darin, die Teamsupervision als Maßnahme der Personalentwicklung zu verstehen, d. h. als fachliche Förderung zum Wohle der Organisation. Hier wurde für die Kombination beider Positionen plädiert.
- 2) Der zweite diskutierte Aspekt war die Gleichsetzung von Teamsupervision mit der Organisationsberatung. Zunächst wurden unterschiedliche Formen der Organisationsberatung beschrieben, in denen die Beratung von Organisationen je unterschiedlich verstanden wird, als technische Aufgabe, als quasitherapeutische Aufgabe oder als Systemdialog. Wenn die Teamsupervision formale und damit auch nicht formale Korrekturen befördert, lässt sich durchaus bejahen, dass sie auch als Organisationsberatung fungiert.
- 3) Zur Frage, ob Vorgesetzte in die Teamsupervision einbezogen werden sollen oder nicht, ließ sich zeigen, dass der Vorgesetzte nur in Ausnahmefällen verzichtbar ist. Das trifft allerdings zu, wenn es um sehr spezialisierte Fallsupervisionen geht, die tiefgreifende personale Belange der Mitarbeiter tangieren. Mitarbeiter von Organisationen sind aber laut Arbeitsvertrag nicht verpflichtet, ihr Innenleben preiszugeben. Sie verkaufen nur ihre Arbeitskraft.
- 4) Eine weitere Frage betraf die Alternative „Teamsupervision oder Coaching“. Im Falle von Konflikten, in denen die Führungskraft eine wesentliche Rolle spielt, stellt Coaching der Führungskraft die bessere Alternative dar. Dann kann der Coach die Führungskraft gesondert unterstützen, wie sie den Konflikt in dem Team lösen kann. In vielen anderen Fällen wurde aber für „Tandemsupervision“ plädiert, bei der das Team supervidiert wird, die Führungskraft aber gecoacht.
- 5) Im nächsten Punkt wurde thematisiert, dass zwar viele Teams eine Teamsupervision erst angesichts von Konflikten anfragen, dass aber genau durch die Teamsupervision Konflikte oftmals nur noch weiter eskalieren. Denn besonders durch den Eintritt einer neuen Person eröffnet sich eine neue Kampfspielarena, in der sich Kontrahenten eventuell gegenseitig massiv kränken, sodass sie später kaum mehr in der Lage sind, zu kooperieren. Hier ist es oft günstiger, die einzelnen Streitparteien durch mediative Formen der Beratung, also durch Konfliktmanagement, langsam einander annähern zu helfen.

- 6) Zur Rolle des Teamsupervisors ließ sich sagen, dass er für den Zeitraum der Supervision die formale Führung des Teams innehat, die Hierarchie des Teams dann aber schrumpft. Seine informelle Rolle bestimmt sich aber nach dem jeweiligen Führungsvakuum, das in einem Team besteht. Grundsätzlich lässt sich seine Rolle dreifach umreißen, als strukturelle, interaktive und beides integrierende Rolle.
- 7) Die Entscheidung, ob es mehr um Fallarbeit oder mehr um Teamberatung gehen soll, wurde je nach den Anforderungen eines Teams bestimmt. Sinnvollerweise legt der Supervisor den Akzent der Arbeit gleich anfangs mit der Leitung, dem Betriebs- bzw. Personalrat und den übrigen Mitgliedern des Teams fest. In vielen Fällen wird es aber um eine Kombination von Fall- und Teamberatung gehen, weil viele Kliententhemen auch Teamaspekte berühren.
- 8) Und schließlich wurde noch diskutiert, dass Teamsupervisionen zeitlich, inhaltlich und strukturell klar strukturiert sein sollten. Dabei wurde postuliert, dass der Supervisor schon anfangs den Anlass der Supervision, ihr Ziel, den Teilnehmerkreis, zentrale Vordergrundthemen, die Geschichte des Teams in seinen Grundzügen und die aktuelle organisatorische Situation erfragen soll und darauf seine Empfehlungen für die Teamsupervision formulieren.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Definieren Sie „Team“ und umreißen Sie die zwei wesentlichen Komponenten von Teams.
- 1.2 Welche Gründe spielen für die Etablierung von Teams eine Rolle?
- 1.3 Welche kritischen Punkte können Sie gegen die Etablierung von Teams nennen?
- 1.4 Was sind die situativen Parameter von Teams?
- 1.5 Worin unterscheiden sich Gruppen- und Teamsupervision?
- 1.6 Warum stellt die Teamsupervision eine Maßnahme der Personalentwicklung dar?
- 1.7 Warum lässt sich Teamsupervision oft als Maßnahme der Organisationsberatung bezeichnen?
- 1.8 Mit welchen Argumenten lässt sich für den Einbezug von Vorgesetzten in die Teamsupervision plädieren, mit welchen Argumenten dagegen?
- 1.9 Unter welchen Bedingungen wäre Coaching sinnvoller als Teamsupervision?
- 1.10 Welches Risiko droht in der Teamsupervision bei Konflikten?
Wie lässt es sich mindern?

2 Teamsupervisionsmodelle in der Fachliteratur

In diesem Kapitel lernen Sie, wie das Modell von Balint für die Teamsupervision angewandt wird, welcher Interaktionsstil für das Balint-Modell maßgeblich ist, und die vier Phasen, über die der Teamsupervisor hier die Supervision steuert. Sie erfahren, wie die Teamsituation in die Supervision einbezogen wird und welchen Stellenwert bei Balint die Fallbearbeitung hat. Sie lernen, was man im Balint-Modell unter „Spiegelung“ versteht und welchen Stellenwert man ihr zuschreibt, und auch, welche kritischen Punkte am Balint-Modell anzumerken sind. Außerdem lernen Sie in diesem Kapitel das Modell von Foulkes für die Teamsupervision kennen sowie die verschiedenen Parameter, die in dieses Modell eingehen. Sie werden erfahren, inwieweit das Modell von Foulkes dem Balint-Modell in seiner Anwendbarkeit für die Teamsupervision überlegen ist, aber auch, dass es kritische Punkte an diesem Modell gibt.

Teamsupervision wurde im deutschsprachigen Raum seit den 1980er-Jahren ein regelrechter „Renner“. Immer mehr Teams, zuerst aus dem Bereich der Sozialarbeit, dem „Ursprungsland“ der Supervision, interessierten sich für die Beratung von Arbeitsteams. Im weiteren Verlauf etablierte man dieses Format aber auch in Kliniken, in Arztpraxen, im Weiteren in Schulen und schließlich sogar in der öffentlichen Verwaltung. Heute können wir Teamsupervisionen in der Bundesanstalt für Arbeit, bei der Bundeswehr und gelegentlich sogar in Autohäusern beobachten. Da blieb es nicht aus, dass für die Teamsupervision auch Handlungsmodelle kreiert wurden oder – noch häufiger – schon bestehende Modellkonstruktionen für die Teamsupervision modifiziert wurden.

Den größten Bekanntheitsgrad erlangten in der deutschsprachigen Fachliteratur zwei Teamsupervisionsmodelle (Möller, 2001), die sich auf psychoanalytische Autoren gründen: (1) auf Balint (Gaertner, 1982, 1999; Rappe-Giesecke, 2009) und (2) auf Foulkes (Conrad & Pühl, 1985).

2.1 Teamsupervision nach Balint

(1) Konzept

Gaertner (1982, 1999) gründet sein Teamsupervisionsmodell auf den Balint-Gruppenansatz. Dabei handelt es sich um ein typisches Modell für die Gruppensupervision. Balint wollte, dass auch Ärzte, die nicht Psychotherapeuten sind, das psychoanalytische Modell über Falldiskussionen kennenlernen und nutzen. Gaertner versuchte dann „Teamsupervision“ als „Form der Gruppensupervision“ zu beschreiben. In deren Zentrum stehe „die systematische und selbsterfahrungsbezogene Reflexion der institutionellen Kooperation“ (Gaertner, 1982, S. 56). Eine entscheidende Differenz zu anderen Supervisionssettings sieht Gaertner darin, dass eine Analyse des institutionellen Machtgefüges erfolgen soll und dass die kooperative Basis von institutionellem Handeln zu sichern und aufrechtzuerhalten ist.

Der Interaktionsstil des Leiters ist an dem ungarischen Psychoanalytiker Balint orientiert. Er verhält sich im Verständnis der klassischen Psychoanalyse weitgehend abstinert. Das heißt, die Leitung zeigt wenig Emotionen, erzählt nichts von sich selbst und nimmt sich insgesamt stark zurück. Sie ermuntert aber die Supervisanden, „Fälle“ einzubringen, d.h. besonders ihre Beziehungen zu den Klienten. Wenn der jeweilige Protagonist bzw. Fallgeber berichtet, hören die übrigen Organisationsmit-

gliedert zunächst aufmerksam zu, um in einer anschließenden Sequenz das Problem mit seinen Implikationen zu diskutieren. Im Verlauf dieses Diskursprozesses entfalten sich nach Meinung des Autors „Spiegelphänomene“ im Team, die dann von der Leitung fallbezogen gedeutet werden.

Analog zur klassischen Balint-Arbeit, die ja ursprünglich nicht mit Teammitgliedern stattfand, sondern mit Personen, die in unterschiedlichen Organisationen tätig sind, werden hier die aktuellen gruppalen Phänomene in den Auseinandersetzungsprozess nicht einbezogen. Einschlägige Autoren beharren strikt auf der Fallarbeit. So äußert sich z.B. Gaertner sogar ziemlich abfällig über Arbeitsgruppen, die auch ihre Beziehungen thematisieren. Sein Credo lautet, dass die Arbeit an der Entwicklung der professionellen Identität über Fallarbeit indirekt auch zur Verbesserung der kooperativen Kompetenzen der Teammitglieder beitragen wird (Gaertner, 1999, S. 231).

Den Supervisionsprozess gliedert Gaertner in folgende vier Phasen:

1. In der „Vorphase“ lenken die Supervisanden die Aufmerksamkeit von ihrer Alltagskommunikation auf das gemeinsame Ziel, die „Fallarbeit“.
2. In der „Aushandlungsphase“ ist dann im Team ein Konsens über die Themen und die Themenfolge herzustellen.
3. Die „Fall- oder Problemeinbringungsphase“ besteht im Bericht eines Falleinbringers bzw. Protagonisten. Die anschließende „Fallbearbeitungsphase“ enthält zwei unterschiedliche Teile: In der „Nachfragesequenz“ werden fehlende Details des Problems von der Gruppe nachgefordert und in der darauf folgenden Diskussion sind alle Teammitglieder aktiv daran beteiligt, das vorgestellte Problem zu reflektieren. Der Leiter deutet dann die spezifische Weise, in der die Falldiskussion erfolgt.
4. In einer abschließenden Phase werden die Ergebnisse der Diskussion vom Leiter noch einmal zusammengefasst und der Ablauf reflektiert.

Im Verlauf mehrerer Sitzungen sozialisiert sich das Team in diesen Ablauf hinein. Gaertner betont, dass im supervisorischen Prozess eine „Gruppenkultur“ entsteht, die eine immer intensivere Arbeit an verborgenen Hintergründen ermöglicht. An den Themen, die die Supervisanden artikulieren, spiegeln sich die Erfahrungen der Supervisanden und die Konfliktzonen der Institution. Dabei bilden sich besonders institutionelle Spaltungsprozesse in der Fall- bzw. Problemeinbringungsphase ab (Giesecke & Rappe-Giesecke, 1997).



Übung 2.1:

Was versteht man in der Balint-Gruppenarbeit unter einer „Gruppenkultur“?

(2) Bewertung

Die psychoanalytische Basis des Modells erzeugt schon generell eine Reihe von Problemen für die Supervision. Dies gilt noch deutlicher für die Anwendung auf Teams. Kritik lässt sich an den diagnostischen und methodischen Implikationen anmelden:

Kritik am Balint-Modell

- 1) Wie alle psychoanalytischen Ansätze ist das Balint-Modell durch seine diagnostischen Implikationen auf die Auseinandersetzung mit Dyaden, allenfalls mit Triaden, orientiert. Soziale Systeme, die mehrere Personen umfassen, können letztlich nicht thematisiert werden.
- 2) Da sich das Modell, wie alle psychoanalytischen Ansätze, auf Beziehungsmuster, vor allem solche aus der Familie, bezieht (Schreyögg, 2010), können auch nur emotionale Beziehungsphänomene erfasst werden. Formale Relationen und die mit ihnen einhergehenden Komplikationen, wie sie gerade für organisatorische Einheiten typisch sind, werden aus dieser Sicht automatisch unangemessen psychologisiert und perspektivisch auf ihre emotionalen Implikationen reduziert.
- 3) Durch den Ursprung des Modells für die Gruppensupervision ist die Auseinandersetzung mit institutionellen Phänomenen nicht vorgesehen und in den Ansatz auch nicht integrierbar, was aber in der Teamsupervision unverzichtbar ist.
- 4) Entsprechend psychoanalytischer Methodik, die im Balint-Modell primär durch den abstinenter Interaktionsstil des Supervisors realisiert wird, ergibt sich generell eine latente Regression, d. h. „Verkindlichung“ der Supervisanden. Diese Regression zum Ausdruck zu bringen, ist jedoch seitens des Leiters unerwünscht. Der so erzeugte Regressionsstau führt dann beim Team meistens zu einer kollektiven Infantilisierung, die sachliche und formal bedeutsame Fragestellungen in den Hintergrund treten lässt. Die Teamsupervisionssituation wird auf diese Weise zu einer emotionalisierten und etwas entformalisierten Ausnahmesituation. Durch diese Bedingungen ist der Transfer von der Supervisionssituation in den Alltag des Teams eher infrage gestellt. In die latent regressive Atmosphäre lassen sich Auseinandersetzungen über formalstrukturelle Phänomene, konzeptionelle Probleme und andere Sachfragen kaum integrieren. Oder sie werden auf dem Hintergrund dieser verdeckt emotionalisierten Atmosphäre vom Team gar nicht thematisiert.
- 5) In Konfrontation mit dem Balint-Modell entsteht aber auch der Eindruck, dass es sich um ein Prokrustes-Bett handelt: Die Supervisanden müssen ihre Beiträge immer sorgfältig filtern, sonst sind sie mit diesem Ansatz nicht zu supervidieren.

2.2 Teamsupervision nach Foulkes

(1) Konzept

Conrad und Pühl (1985) u. a. versuchten, Teamsupervision auf das Gruppenmodell von Foulkes (2019) zu gründen. Foulkes hatte als Psychoanalytiker unter Einbezug gestaltpsychologischer Überlegungen von Lewin ursprünglich ein Modell für die Gruppenpsychotherapie entworfen. Mit diesem versuchte er vielfältige diagnostische Aspekte abzudecken. Das heißt, er wollte individuelle, interaktive sowie systemische Phänomene einer Gruppe berücksichtigen und zueinander in Beziehung setzen. Er ging davon aus, dass jede Gruppe über eine ihr eigene „Matrix“ verfügt. Diese Matrix stelle das Gesamt aller aktuellen Beziehungen, aller Übertragungsbeziehungen, den eingeübten Interaktionsstil, das Gesamt aller institutionellen Bedingungen und aller kollektiven Abwehrformen usw. dar. Diese Matrix sei der unbewusste Hintergrund, auf dem die Gruppe bzw. die Gruppenmitglieder interagieren.

Aufgabe des Gruppenleiters ist es nach Foulkes im Sinne eines multiperspektivischen Modells, die Matrix zu diagnostizieren und bei Bedarf bewusst zu machen. Wenn also bestimmte Aspekte der Matrix ins Vorbewusste treten, sollen sie gedeutet werden. So wird vergleichbar der Bearbeitung von Übertragungsneurosen in der Individualtherapie hier der Fokus auf die jeweils in den Vordergrund tretenden problematischen Anteile der Matrix verlegt.

Neben der Anwendung für die Gruppenpsychotherapie sah Foulkes später auch den Einsatz des Modells für Arbeitsgruppen vor.

Als **Interventionsebenen für die Teamsupervision** im Sinne Foulkes' ergeben sich aus dem Modell von Gfäller (1986):

- die Bearbeitung aktueller Übertragungen auf die Gemeinschaft, auf die Institution, auf die öffentliche Meinung, auf die Teammitglieder usw.,
- die Bearbeitung klassischer Übertragungen, entsprechend dem familialen Modell der Psychoanalyse,
- die Bearbeitung von kollektiven Übertragungen,
- die Bearbeitung der Körperebene, d. h., Psychisches wird hier auch als korrespondierend mit Physischem betrachtet. Foulkes spricht damit „sinnübertragende“ Phänomene an, worunter er die Identifikation der Gruppe mit dem Mutterleib versteht, den Wunsch nach Unifikation (Einssein mit den anderen), also unbewusste Systemphänomene.
- Außerdem kann die so genannte „primordiale“ Ebene bearbeitet werden. Darunter versteht der Autor archaische Fantasien gegenüber der Institution, gegenüber der Gesellschaft z. B. als „alle verschlingend“.

Die bevorzugte methodische Maßnahme ist die Deutung. Die Anteile der Matrix, die jeweils beim Team Vorbewusst repräsentiert sind, werden als aktuell relevante Interventionsebene betrachtet und ausgedeutet. Der Gruppenleiter geht vom Oberflächenmaterial aus und sucht das „Nichtkommunizierte“ zu erfassen und zu deuten. Der Interaktionsstil sieht vor, dass der Gruppenleiter für ein „offenes Klima“ sorgt. Er bleibt aber im Wesentlichen abstinert.

(2) *Bewertung*

Dieses Modell überschreitet mit seinen diagnostischen Positionen bei Weitem das Balint-Konzept. Als Ansatz, der sich ebenfalls auf die Psychoanalyse gründet, enthält er für die Teamsupervision aber auch eine Reihe von Problemen.

Würdigung des Ansatzes von Foulkes und seine Kritik

- (1) Der Gruppenansatz von Foulkes lässt sich mit seinem diagnostischen Verständnis durchaus als multiparadigmatisches Konzept bezeichnen, da er nicht nur auf das traditionelle Übertragungs-/Gegenübertragungsmodell rekurriert. Er bezieht auch zirkuläre Interaktionen und aktuell entstehende Systemphänomene mit ein. Insofern lässt sich behaupten, dass der Ansatz gegenüber dem Balint-Konzept eine komplexere diagnostische Sicht transportiert.

- (2) Problematisch bleibt aber auch hier, dass letztlich nur prärationale Muster einzelner Supervisanden, der Supervisanden untereinander und des Kollektivs von Supervisanden erfasst werden. Die formalen Relationen von Supervisanden sind also auch hier diagnostisch nicht abgedeckt.
- (3) Die beim Balint-Ansatz angesprochene Methodenproblematik finden wir auch in diesem Ansatz. Das methodische Inventarium erschöpft sich in der Deutung und einem abstinenten Interaktionsstil. So lassen sich in teamsupervisorische Situationen, die diesem Ansatz folgen, auch nur unter Mühe Auseinandersetzungen über Sachfragen integrieren.
- (4) Analog zum Balint-Ansatz werden durch den abstinenten Interaktionsstil des Leiters auch hier emotionalisierte Ausnahmesituationen geschaffen, die eine latente bis offene Regression der Supervisanden geradezu automatisch befördern.

Zusammenfassung

In diesem kurzen Kapitel wurden zwei Modelle vorgestellt, so wie sie heute für die Teamsupervision vielfach genutzt werden. Das ist zum einen das Balint-Gruppenmodell, zum anderen der Gruppenansatz von Foulkes.

- 1) Beim Balint-Gruppenmodell handelt es sich ursprünglich um ein Gruppensupervisionsmodell, das von deutschen Psychoanalytikern auch für die Teamsupervision genutzt wird. Es ist dezidiert für die Fallbearbeitung vorgesehen, die Auseinandersetzung mit internen Gruppenphänomenen ist dagegen nicht integrierbar. Das Modell sieht einen strikten vierstufigen Arbeitsprozess vor, in den die Teilnehmer sukzessive „hinein sozialisiert“ werden. Im Verlauf der Falldiskussionen ergeben sich idealerweise Spiegelungen des Falles im aktuellen sozialen Gruppenensemble des Teams. Diese werden vom Leiter fallspezifisch ausgedeutet.

Der Ansatz wurde in seiner Anwendbarkeit für die Teamsupervision hier in mehrfacher Hinsicht **kritisiert**:

- Durch seinen psychoanalytischen Hintergrund ist der Ansatz auf Zweierbeziehungen festgelegt, Systemphänomene sind nicht zu erfassen.
 - Durch die Psychoanalyse bleibt er auch auf emotionale Phänomene fixiert, Sachliches ist kaum zu thematisieren.
 - Der abstinente Interaktionsstil der Leitung fördert latente Regressionen.
 - Die gesamte Anlage des Modells als Gruppensupervisionsmodell legt eine sehr restriktive Form der Teamsupervision nahe.
- 2) Daran anschließend wurde Teamsupervision im Anschluss an Foulkes verhandelt. Dieses Modell lässt schon durch seine sozialwissenschaftliche Orientierung an Lewin die Auseinandersetzung mit Gruppen und Organisationen zu. Es impliziert insgesamt einen breiteren diagnostischen Horizont durch den Einbezug von multiplen Übertragungen und anderen unterschwellig Phänomenen. Hier wird sogar Leibliches in die Analyse miteinbezogen. Gegenüber dem Balint-Modell beinhaltet dieser Ansatz insgesamt eine komplexere Sicht von Gruppen und Organisationen.

Kritisch wurde aber auch hier angemerkt,

- dass durch den psychoanalytischen Hintergrund auch in diesem Modell nur emotionale Phänomene thematisiert werden können.
- Das Methodeninventarium bleibt ebenfalls begrenzt auf die Deutung der Leitung und einen abstinentern Leiterstil, der auch hier als regressionsfördernd beschrieben wurde.


Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Was erzeugt der Leiterstil des Balint-Modells bei den Supervisanden?
- 2.2 Warum bleiben Teamsupervisionsmodelle, die sich auf die Psychoanalyse beziehen, im Wesentlichen auf emotionale Phänomene beschränkt?
- 2.3 Welche Vorteile erbringt Teamsupervision nach Foulkes im Gegensatz zum Balint-Modell?

3 Die Integrative Supervision als Teamsupervisionsmodell

Sie erfahren in diesem Kapitel, dass der Teamsupervisor den Supervisanden in allen seinen Deutungen bzw. in seiner Diagnostik eine Haltung entgegenbringen sollte, die mit den Prämissen des Metamodells kompatibel ist. Das ist dann eine offene und den Teilnehmern zugewandte subjektorientierte Haltung. Sie lernen auch, dass alle diese Deutungen des Teamsupervisors eine multiparadigmatische Sicht beinhalten. Das heißt, die Deutungsinhalte, die der Teamsupervisor im Blick haben muss, umfassen einzelne Personen, deren Beziehungen und den institutionalisierten Kontext des Teams. So sind für den Supervisor immer individuelle, interaktive und systemische Phänomene zu beachten. Dazu ist zu erkennen, dass diese Phänomene dann auch wieder mehrperspektivisch mit unterschiedlichen Strukturierungsmustern theoretischer und alltagsweltlicher Art zu deuten und zu erfassen sind. Manches muss psychoanalytisch, manches lerntheoretisch und manches systemisch interpretiert werden. Sie sehen außerdem, dass sich all das Gedeutete bzw. Diagnostizierte in Personen-, Situations- und themenspezifischem Handeln des Supervisors manifestiert. Außerdem lernen Sie, dass dieses Handeln immer methodenplural gedacht ist. Neben professioneller Gesprächsführung mit ihren spezifischen Dialogen werden in diesem Ansatz erlebnisaktivierende Arbeitsformen aus therapeutischen Verfahren und Medien verschiedenster Art angewandt. Außerdem wird dargelegt, dass die Handlungen des Supervisors einem vierphasigen Prozessmodell folgen.

Die integrative Supervision sucht in ihrer Anwendung für die Teamsupervision der Tatsache Rechnung zu tragen, dass besonders dieses Setting eine enorme Komplexität aufweist. Diese lässt sich nur multiparadigmatisch und multikonzeptionell einfangen. Das heißt, besonders in der Teamsupervision muss der Teamsupervisor einzelne Menschen, Klienten und professionelle Mitarbeiter, deren Beziehungen, deren Gruppensystem, aber auch das zugrunde liegende organisatorische System mit Struktur, Kultur und Prozess im Blick haben. Alle diese Phänomene sind mithilfe unterschiedlicher theoretischer wie auch alltagsweltlicher Deutungsmuster zu strukturieren und zu erfassen bzw. zu diagnostizieren. Und diese phänomenale Vielfalt ist mit den je passenden methodischen Möglichkeiten zu beantworten, die aber auch wieder personen-, situations- und themenspezifisch zu wählen und zu applizieren sind.

Wie im Studienheft zur Supervision [SUVIH] ausführlich dargestellt, handelt es sich bei  Integrationsmodell der Supervision um ein sozialwissenschaftliches Handlungsmodell, das viele Theorien und viele Methoden unter dem Dach eines anthropologischen und erkenntnistheoretischen Metamodells zusammenbindet bzw. integriert. Das heißt, weder die Theorien noch die Methoden sind hier wahllos, sondern nach Gesichtspunkten dieses Metamodells mit Bedacht ausgewählt und kombiniert.

Wesentlich sind zunächst die Deutungen, d.h. die Zuordnungsmuster sozialwissenschaftlicher und alltagsweltlicher Art, mit denen der Teamsupervisor die ihm in der Teamsupervision begegnenden einzelnen Menschen, deren Beziehungen sowie deren Einbettung in den institutionellen Kontext des Teams mit den jeweiligen Vorkommnissen und Prozessen erfasst und eventuell benennt. Dabei ist zu differenzieren zwischen der Deutungshaltung des Supervisors und den Inhalten, die es für ihn zu deuten gilt.

Alle seine Deutungen müssen in Handlungen einfließen. Neben sachlichen Dialogen und professioneller Gesprächsführung können auch hier erlebnis- und handlungsorientierte Methoden sowie Medien unterschiedlichster Art eine Rolle spielen. Dazu ist in allen seinen Handlungen seine Haltung relevant. Sie sollte prinzipiell wertschätzend und subjektorientiert sein. Alle diese Aktivitäten realisieren sich idealerweise in einem vierphasigen Prozessmodell, das sich auf eine oder über mehrere Sitzungen erstreckt.

Das Ziel aller Aktionen des integrativen Teamsupervisors besteht in der humanen und professionellen Förderung des jeweiligen Teams, damit dieses auch wieder human und professionell mit seinen Klienten interagiert.

3.1 Die Deutungen des Supervisors

Das teamsupervisorische Setting stellt an den Supervisor prinzipiell höhere diagnostische Anforderungen als jedes andere Mehrpersonensetting. Das gilt nicht nur für den Zustand, in dem der Supervisor das Team anfangs kennenlernt, sondern auch für weitere Treffen. Denn auch in seiner Abwesenheit, zwischen den Meetings, kann das Team mehr oder weniger intensiven Veränderungen unterworfen sein. Das betrifft nicht nur die Gruppenprozesse in ihrem institutionalisierten Kontext, sondern auch Veränderungen bei einzelnen Teammitgliedern. So muss er also zu Beginn jeder Sitzung zuerst einmal diagnostisch Anschluss an den aktuellen Entwicklungsstand des Teams finden.

3.1.1 Die Deutungshaltung

Selbstverständlich nimmt der Supervisor auch bei diesem Setting zunächst eine aufmerksam zuhörende Haltung gegenüber allen situativen Besonderheiten ein und lässt sich von ihnen berühren. Er wird dann die kontextspezifischen Beziehungen und thematischen Anliegen mithilfe theoretischer und nicht theoretischer Muster strukturieren. Der Supervisor sucht dann aus dem situativen Zusammenhang zu erschließen, welche Bedeutung die aktuellen Beziehungen im gegebenen Kontext und die jeweiligen Themen für einzelne Supervisanden, aber auch für das System der Supervisanden, haben.

Es ist gerade in diesem Setting bedeutsam, dass der Supervisor seine Rolle in dem Team gut erfasst. Dies geschieht aus der Wahrnehmung seiner Gegenübertragung, aus seiner Einfühlung und aus exzentrischer Position zur gesamten Situation. Er erhält auf diese Weise diagnostische Anregungen zur Analyse des jeweiligen organisatorischen Systems, dessen Rollendefiziten usw. Er wird seine Rolle aber auch immer wieder kritisch zu bewerten suchen im Hinblick auf seine formale Aufgabe und im Hinblick auf seine informelle Bedeutung für diese spezifische organisatorische Einheit. Seine diagnostischen Zuordnungen haben allerdings immer nur vorläufigen Charakter. Sie können besonders in Anfangsstadien, wenn der Supervisor das Team erst kennenlernt, erheblich variieren, d. h., er muss darauf gefasst sein, dass er in der nächsten Teamsitzung einen wieder etwas anderen Eindruck von den Einzelnen und dem gesamten Kollektiv hat.

3.1.2 Die Deutungsinhalte

Inhaltlich ist das Deuten des Supervisors auf die Parameter supervisorischer Situationen gerichtet, das sind (1) der Kontext, (2) die Beziehungen und (3) das Thema.

(1) *Deuten des Kontextes*

Durchschlagender als bei der Gruppensupervision ist hier die aktuelle supervisorische Situation durch den kontextuellen Rahmen determiniert. Das aktuelle Gruppensystem der Supervisanden wird zunächst durch die formalen und nicht formalen Muster der organisatorischen Einheit und ihren erweiterten Kontext bestimmt. Die Supervisanden bilden je nach dem Organisationsziel und den damit einhergehenden formalen Binnenstrukturen ein mehr oder weniger ausgeprägt arbeitsteiliges System, das meistens durch vorgesetzte Instanzen koordiniert wird. So ist für den Supervisor diagnostisch relevant, die unterschiedlichen formalen Positionen und Funktionen der Supervisanden zu erfassen. Darüber hinaus sind die informelle Struktur der organisatorischen Einheit, die jeweiligen Konfliktbereitschaften, die Teamkultur und der bisherige organisatorische Prozess zu erschließen.

Neben dem Mitarbeitersystem sind aber auch Spezifika der Klienten bzw. des Klientensystems so weit als möglich aus den Darstellungen der Supervisanden zu ermitteln. Insbesondere bei stationären Einrichtungen ist zu erkunden, in welchem Verhältnis Mitarbeiter- und Klientensystem zueinander stehen und wie das eine durch das andere planmäßig wie nicht planmäßig beeinflusst wird. Irritationen, unklare Beziehungen im Mitarbeitersystem schlagen sich fast sofort im Klientensystem nieder.

Beispiel 3.1:

In einem Kinderheim fiel dem Team einer Kindergruppe seit einigen Wochen auf, dass die Kinder abends immer extrem aufgekrazt waren und noch schwerer als sonst in die Betten zu bekommen waren. Alle überlegten, „was ist bloß los bei uns?“ Die Teamsupervisorin hatte schon eine vage Vermutung, die sie aber noch nicht äußerte. Sie wollte noch bis zur nächsten Sitzung in zwei Wochen warten. Und prompt stellte sich beim nächsten Mal heraus, dass eine junge Erzieherin und ein junger Sozialpädagoge sich gerade erst angefreundet hatten. Ihre Beziehung war noch sehr frisch, beide bewegten sich nur sehr vorsichtig aufeinander zu, zumal in der Einrichtung Liebesbeziehungen unter Mitarbeitern eher unerwünscht und Sexualbeziehungen sogar tabuisiert waren. Im Zeitraum, in dem sie ihre Beziehung streng zu vertuschen suchten, waren sie sehr angespannt. Und genau jetzt begannen die Kinder in den Abendstunden so turbulent zu agieren. Als die beiden dem Team ihre Beziehung bekannt gaben, kehrte bei den Kindern wieder deutlich mehr Ruhe in den Abendstunden ein.

Besonders gehirngeschädigte Menschen, aber auch kleine Kinder sind sehr empfindlich gegenüber Stress oder verdeckten Störungen im Mitarbeitersystem. So ist es beispielsweise bei Alzheimer-Patienten, die in manchen Altenheimen ständig unruhig umherlaufen, äußerst wichtig, dass ihnen die Pfleger eine möglichst freundliche, ruhige, aber doch abwechslungsreiche und emotional geklärte Atmosphäre bereiten. Auf diese Weise reduziert sich ihre Unruhe meistens spürbar.





Beispiel 3.2:

Die Beeinflussung ist aber auch umgekehrt festzustellen. So kann man in stationären Einrichtungen der Drogenhilfe regelmäßig ein hohes Suchtpotenzial bei der Mitarbeiterschaft feststellen. Ihnen ist zwar nicht erlaubt, Drogen zu konsumieren, dafür aber meistens Koffein und oft auch Nikotin in unbeschränkter Menge.

Eine wesentliche diagnostische Bedeutung kommt der Frage zu, wie der erweiterte Kontext, also das Umfeld der organisatorischen Einheit, beschaffen ist. Hier sind die Trägerschaft mit ihrer spezifischen Tradition, andere übergeordnete Systeme wie Kranken- und Rentenversicherung, Berufsverbände usw., aber auch benachbarte und konkurrierende Organisationen, in ihrer Bedeutung für das Supervisandensystem zu erfassen. Alle diese kontextuellen, aber sogar epochalen Spezifika des Teams beeinflussen die aktuellen Beziehungen der Supervisanden untereinander, aber auch die zum Supervisor. Und sie bestimmen die Präferenz für spezifische Themen mehr oder weniger gravierend mit.



Übung 3.1:

Was würden Sie alles als „Kontext“ in einem sozialen Dienstleistungssystem bezeichnen? Notieren Sie Ihre Ideen.



Beispiel 3.3:

In den 1980er-Jahren und zum Teil bis heute bestand in der Drogenhilfe eine hohe Durchlässigkeit zwischen Mitarbeiter- und Klientensystemen. So galt bei manchen Trägern dieser Einrichtungen als notwendige Voraussetzung für die Bewerber sogar eine Karriere als Ex-User. Denn es bestand die Überzeugung, dass nur ein „Ehemaliger“ über den ausreichenden Durchblick verfügt, die Tricks und die vielfältigen Verschleierungsmechanismen von „Drogies“ zu durchschauen. Und nur sie verfügen vermeintlich über die entsprechende Härte, nicht nur die notwendige Abstinenz, sondern auch die Einhaltung von sonstigen Hausregeln durchzusetzen.

(2) Deutungen der Beziehungen

Die aktuellen supervisorischen Beziehungen lassen sich in diesem Setting bis zu einem gewissen Grad aus den formalen und nicht formalen Mustern der organisatorischen Einheit erschließen. Durch den Eintritt des Supervisors in den Teamzusammenhang modifizieren sich allerdings regelmäßig die sonst üblichen Beziehungen der Supervisanden. Da der Supervisor als teamexterne Führungsfigur über keinerlei formale Machtmittel verfügt, lässt sich im Allgemeinen eine gewisse Entformalisierung beobachten. Wie ja Gaertner (1982) anmerkte, „schrumpft“ die formale Hierarchie aus Sicht der Supervisanden, und im „Schutz“ des Supervisors reduzieren sich auch die Kontrolllängste untereinander. So treten die nicht formalen Phänomene des Teams im Allgemeinen prägnanter zutage als im Teamalltag. Auf der Systemebene treten informelle Strukturbildungen und Konfliktbereitschaften meistens deutlicher hervor. Es zeigen sich aber auch prägnanter als sonst interaktive Phänomene wie Übertragungen untereinander, gegenseitige Einsteuerungen usw. Alle diese kollektiven und interaktiven Beziehungsphänomene wird der Supervisor so differenziert wie möglich zu diagnostizieren suchen. Das heißt allerdings nicht, dass er sie auch verbalisiert. Das wiederum sollte er nur dann tun, wenn es ihm für das Team und seine Entwicklung förderlich erscheint.

(3) Deutungen des Themas

In der Teamsupervision ergeben sich zwei potenzielle Themengruppen:

1. Themen, die sich auf die berufliche Praxis des Supervisandenkollektivs zentrieren. Bei dieser Themengruppe ist wiederum zu unterscheiden zwischen Themen, die einzelne Supervisanden als planmäßige und nicht planmäßige Muster gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext artikulieren, und Themen, die alle oder mehrere Supervisanden als ihre Muster innerhalb ihrer Arbeitsgruppe vorbringen.
2. Die zweite Themengruppe sind Themen, die sich aus der aktuellen Beziehungsdynamik im supervisorischen Geschehen ergeben.

Je nach dem Organisationsziel einer Einrichtung sind allerdings diese beiden Themengruppen wieder mehr oder weniger eng miteinander verwoben. So steht bei stationären Einrichtungen die von Einzelnen eingebrachte Thematik meistens mit kollektiven Mustern des Gesamtsystems in Beziehung, während bei ambulanten Einrichtungen, etwa in Beratungsstellen, die Themen Einzelner vom Gesamtensemble des Teams oft nur wenig berührt sind. So wird etwa (wie im abschließenden Beispiel ausführlich dargestellt) eine als „Fallarbeit“ eingebrachte Thematik immer mehr oder weniger deutlich auf der Folie des Gesamtsystems der organisatorischen Einheit zu behandeln sein. Bei Themen, die kollektive Muster gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext betreffen, ist immer die innerorganisatorische Kultur des Systems tangiert. Dann sind die Deutungs- und Handlungsmuster der Supervisanden gegenüber ihren Klienten, die Muster untereinander wie auch die gegenüber dem weiteren Kontext vorrangig als Ausdruck der aktuellen kulturellen Normen und Standards zu begreifen, so wie sie sich in der jeweiligen Einrichtung entwickelt haben.

Eine zentrale diagnostische Anforderung an den Supervisor besteht bei allen beruflichen Themen darin, die spezifischen innerorganisatorischen Aufgaben der Supervisanden gegenüber den Klienten oder dem Klientensystem und gegenüber dem Kontext so differenziert und so multiperspektivisch wie möglich zu erfassen. Themen, die sich aus der aktuellen Dynamik der supervisorischen Arbeit selbst ergeben, wie z.B. Auseinandersetzungen mit dem Supervisor oder Verletzungen untereinander, müssen aber vor allen anderen Deutungsversuchen gedanklich immer erst auf Implikationen des Gesamtsystems bezogen werden.

Beispiel 3.4:

Der Teamsupervisorin eines Kinderheims in kirchlicher Trägerschaft fiel schon in den ersten Sitzungen auf, dass die Mitarbeiter ihre Ansprüche oder Forderungen an die Leitung oder an die Trägervertreter eher kindlich quengelnd vorbrachten. Auf diese Beobachtung angesprochen, entspann sich eine ausführliche Diskussion im Team über diese Haltung. Am Ende wurde allen deutlich, dass sie die aggressionsgehemmten Kulturmuster ihres Trägers sogar für ihre eigenen Auseinandersetzungen im Team übernommen hatten. Sie entschieden sich daraufhin, ihre Kritik oder ihre Ansprüche in Zukunft deutlicher zum Ausdruck zu bringen als bisher.



3.2 Die Handlungen des Supervisors

Bei den Handlungen des Supervisors ist nun auch wieder wichtig, (1) mit welcher Haltung er handelt und (2) im Hinblick auf welche Inhalte er handelt.

3.2.1 Die Handlungshaltung

Handlungsleitend ist auch in diesem Setting das Ideal von Subjekt-Subjekt-Beziehungen. Der Interaktionsstil des Supervisors muss aber in diesem Rahmen noch sorgfältiger als in anderen Settings auf die supervisorischen Beziehungen in ihrem jeweiligen Kontext abgestimmt sein. Welche seiner subjektiven diagnostischen Eindrücke er äußert und welche Handlungsmuster er aufnimmt oder vorschlägt, wird er einerseits aus einem erlebnishaften, inneren Rollentausch mit den Supervisanden, andererseits aus seinem rationalen Erkennen im Hinblick auf die Konstellation des Gesamtsystems zu entscheiden suchen.

Um Bloßstellungsängsten oder etwa unangemessenen Eskalationen vorzubeugen, ist es hier besonders relevant, dass der Supervisor auch nonverbale Signale aufnimmt, zuordnet und so die aktuellen Bereitschaften und Bedürfnisse der Supervisanden für seine Handlungsweisen erschließt. Idealerweise resultiert sein Handeln aus einer sensiblen Dialektik. Ängste oder Hemmungen der Supervisanden, die sich aus dem aktuellen Kontext ergeben, sind zu respektieren. Die Supervisanden sind aber doch zu ermuntern, soweit in diesem Rahmen immer möglich, sich als Subjekte aus Determinierungen zu befreien und eigenständig zu handeln.

Der Supervisor trägt bei allen seinen Aktionen dem Team als organisatorischem System Rechnung. Er wird auch in diesem Rahmen seine sprachlichen und nicht sprachlichen Handlungsmuster als Ausdruck subjektiver Deutungen charakterisieren. Alle Vorschläge zur Anwendung von Theorien und Methoden sind auch hier immer als Vorschläge zu kennzeichnen, die von den Supervisanden abgelehnt werden können.



Übung 3.2:

Welche ethischen Grundsätze sind bei der integrativen Teamsupervision beim Handeln wichtig?

3.2.2 Die Handlungsinhalte

Inhaltlich richtet sich das Handeln des Supervisors (1) auf das Finden und Präzisieren eines Themas, (2) auf die Wahl von Deutungsmustern und (3) auf die Auswahl und Realisierung von Handlungsmustern.

- 1) *Themenfindung*: Zunächst ist es Aufgabe des Supervisors, die Teammitglieder zur Produktion von Themen, ihrer Auswahl und Präzisierung zu ermuntern. In diesem Rahmen ist es meistens zweckmäßig, alle Supervisanden um Themenartikulation zu bitten, weil im anderen Fall die sonst übliche Gruppenkonstellation in der Teamsupervision nur gefestigt wird. Das heißt, es dominieren dann wieder nur diejenigen Teammitglieder die Dialoge, die sich auch sonst flüssig artikulieren können.

- 2) *Auswahl von Deutungsmustern:* Bei der Bearbeitung von Themen unterstützt der Supervisor die Gruppengespräche zur Strukturierung eines Themas, d.h., er moderiert die Versuche der Supervisanden, für ein Thema angemessene Deutungsweisen zu finden. Es ist aber besonders in diesem Setting seine Aufgabe, Muster, die ihm sinnvoll erscheinen, auch selbst einzubringen. Bei der Supervision von Teams hat dies eine besondere Bedeutung, weil der Supervisor hier einem sozialen System begegnet, das durch seine tagtäglichen Interaktionen kulturspezifische, also kollektive Normen entwickelt hat, mit denen bestimmte Phänomene im Sinne von Groupthink (Janis, 1972) immer wieder gleich oder ähnlich strukturiert werden. Als systemfremde Person wird der Supervisor aber für ein Team besonders dann wertvoll sein, wenn er die kollektiven Strukturierungsprozesse durch neuartige anreichert.
- 3) *Auswahl von Handlungsmustern:* Der Supervisor unterstützt das Team auch bei der geeigneten Methodenwahl und schlägt selbst welche vor. Wie bei der Auswahl von Deutungsmustern wird der Supervisor auch bei der Auswahl von methodischen Maßnahmen für die Rekonstruktion und gezielte Veränderungsarbeit der Tatsache Rechnung tragen, dass ein Team als kollektives System stereotype Präferenzen für bestimmte Handlungsmuster transportiert. Dabei ist es einerseits seine Aufgabe, kulturangemessene Handlungsweisen zu unterstützen und vorzuschlagen, andererseits dem Team neue, noch unbekannte Formen der Rekonstruktion und gezielten Veränderungsarbeit vorzustellen. Erst auf diese Weise lassen sich kollektive Veränderungsprozesse herbeiführen.

Bei der Methodenapplikation hat der Supervisor der Tatsache Rechnung zu tragen, dass er hier mit einem hoch institutionalisierten Sozialsystem konfrontiert ist, in dem immer Bloßstellungs- und Kontrollängste relevant sind. So versteht es sich von selbst, dass bei Rekonstruktionen intime private Phänomene, wie etwa die Sexualität eines Teammitgliedes oder gravierende frühkindliche Erfahrungen, nicht angesprochen werden. Außerdem ist zu beachten, dass auch leichte Formen der Selbstöffnung, wie sie durch Rollenspiele oder andere kreative Arbeitsformen immer evoziert werden, für die Teammitglieder als Einzelne oder als Gesamt in diesem Kontext eine „Zumutung“ darstellen können.

Alle methodischen Maßnahmen, die der Supervisor aufgreift, vorschlägt, durchführt oder durchzuführen hilft, müssen also besonders sorgfältig auf den gesamten Kontext und die in ihm bestehenden Beziehungen abgestimmt sein. Im Gegensatz zur Gruppensupervision sollte die Methodik hier generell von geringerer Regressionstiefe und deutlicher auf die Artikulation rationaler Phänomene ausgerichtet sein. Das heißt allerdings nicht, dass spielerische Aktionen unmöglich sind.

Beispiel 3.5:

In das Team einer Fachklinik für alkoholranke Männer trat eine neue Mitarbeiterin ein, eine Psychologin. Die Supervisorin, die das Team schon mehr als ein Jahr supervidiert hatte, also mit allen Teammitgliedern bereits relativ gut vertraut war, hatte sich für die erste Sitzung mit der neuen Mitarbeiterin eine besondere Aktion ausgedacht: Sie brachte den Sceno-Test-Kasten mit. Das ist ein projektives Textverfahren für Kinder mit vielen bunten Steinen und vor allen vielen kleinen Püppchen und Holztieren wie Krokodil, Fuchs, Gans usw. Sie schlug dem Team vor, sich der neuen Kollegin spielerisch vorzustellen, indem sie ihr Team mithilfe des Kastens vorstellen. Der Vorschlag lautete, „unser Team“ zu bauen ohne verbale Verständigung, also stumm. Die Mitglieder stimmten begeistert zu und begannen eifrig zu bauen. Nach



einer halben Stunde bat die Supervisorin das Werk nun verbal zu beschreiben. Sie berichteten vergnügt über ihr Bauwerk, die neue Kollegin hörte amüsiert zu. Der Supervisorin fiel aber auf, dass in dem dargestellten Werk die Klienten gar nicht vorkamen. „Mensch ja, meinten mehrere, das ist ja wirklich typisch, wir beschäftigen uns vielleicht doch zu viel mit uns selbst.“ Das war nun auch das Thema für den Rest der Sitzung, bei dem die neue Kollegin einen sehr guten Eindruck von den Auseinandersetzungen im Team bekam bzw. davon, wie sich die Relationen innerhalb des Teams, aber auch zu den Klienten darstellten (Schreyögg, 2013).

3.2.3 Die prozessuale Handlungsorientierung

Auch in der Teamsupervision dient das Prozessmodell mit seinen vier Phasen als Orientierung: (1) Initialphase, (2) Aktionsphase, (3) Integrationsphase und (4) Neuorientierungsphase.

(1) Initialphase

In der Initialphase einer Teamsupervisionsitzung müssen alle Beteiligten eingestimmt werden, ein Thema benannt und dieses Thema grob vorstrukturiert werden. Zu Beginn einer Sitzung muss sich das Team auf die neue Situation mit dem Supervisor und den Anlass der Zusammenkunft einstellen. Und der Supervisor hat eine Vielzahl von Informationen zu erfragen oder diagnostisch zuzuordnen, damit er den aktuellen Stand des Teams erfasst. Nach einer solchen Runde stehen dann ähnlich der Gruppensupervision verschiedene Entscheidungsschritte an:

- Soll ein berufliches Thema der Supervisanden oder ein Thema, das sich etwa als „Rest“ aus vorhergehenden Supervisionssitzungen ergab, angesprochen werden? Gerade in diesem Setting ist es ratsam, Themen, die sich im Sinne von „Störungen“ (Cohn, 2018) aus früheren supervisorischen Situationen ergeben haben, vorzuziehen, weil die berufsspezifische Arbeit sonst unangemessen überlagert wird.
- Soll ein kollektives berufliches Thema oder eines, das nur einen oder mehrere Supervisanden tangiert, ins Zentrum treten? Je nach dem Organisationsziel tauchen hier häufig Themen auf, die das Team kollektiv tangieren. Sie sollten gegenüber Themen, die einzelne Supervisanden betreffen, niemals vernachlässigt werden. Es zeigt sich allerdings häufig, dass Themen, die scheinbar nur ein oder zwei Supervisanden berühren, auch für das gesamte System relevant sind.
- Welches der genannten Themen soll jetzt den Vorrang haben? Grundsätzlich gilt auch hier, dass die Reihenfolge von Themen in einem kollektiven Aushandlungsprozess festgelegt wird.



Zu Beginn jeder neuen Sitzung mit einem Team muss der Supervisor erst wieder Anschluss finden an die Vorgänge im Team seit der letzten Supervisionssitzung.

Hat sich die Gruppe auf ein Thema geeinigt, erfolgt die erste Grobstrukturierung des infrage stehenden Phänomens. Dies kann je nach der Art des Anliegens als gruppales Gespräch, als Auseinandersetzung zwischen zwei Personen oder als Dialog zwischen einem Teammitglied und dem Supervisor geschehen. Im Zuge solcher Dialoge ist zu eruieren, ob es sich um ein Sachthema handelt, das z. B. die formale Struktur

betrifft, oder um ein Thema, das nicht planmäßige Muster berührt. Es ist weiterhin zu ermitteln, ob das Thema auf Muster gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext zentriert ist, ob es das gesamte Team, Teile des Teams oder nur einzelne Supervisanden tangiert. Darüber hinaus muss ermittelt werden, auf welcher paradigmatischen Ebene das Thema zu fassen ist und ob und wie umfassend es multiparadigmatisch strukturiert werden muss. Das heißt also, ob es sich um ein individuelles, ein interaktives oder ein systemisches Phänomen handelt oder ob es sogar auf mehreren Ebenen zu verhandeln ist.

Übung 3.3:

Halten Sie fest: Worum geht es bei der Teamsupervision in der Initialphase?

**(2) Aktionsphase**

Wenn die erste Strukturierung eines Themas abgeschlossen ist, ermittelt der Supervisor gemeinsam mit dem Team eine themenspezifische Rekonstruktionsform. Rekonstruktion und gezielte Veränderungsarbeit kann nun entweder in einem Gruppengespräch bestehen, das fließend aus der Initialphase in die Aktionsphase übergeht, oder in einer eigens geplanten methodischen Maßnahme, wie z. B. einem Rollenspiel oder kreativen Arbeitsformen mit Materialien.

Beispiel 3.6:

Eine neue Sozialpädagogin des Teams einer Einrichtung für drogenabhängige Männer berichtete, dass sie in der Gruppentherapie mit ihren Klienten besonders von einem der Männer sexualisiert angemacht wurde. Sie berichtete weiter, wie peinlich es ihr war, diesem Klienten „übers Maul zu fahren“, weil alle aus der Gruppe dann gebannt zu ihr sahen, ob sie jetzt rot wird oder ob sie sonst irgendwie hilflos agiert. In der Teamsupervision ergab sich nun eine ausgedehnte Debatte über solche Vorgänge. Die anderen beiden Frauen des Teams berichteten ähnliche Vorfälle und gaben Tipps, wie sie in solchen Fällen verfahren. Die Mitarbeiterin, die das Thema vorgebracht hatte, wirkte aber immer noch ziemlich hilflos. Deshalb schlug die Supervisorin ein Rollenspiel im Team vor: Die Mitarbeiterin wurde angeregt, einen männlichen Kollegen der Gruppe zu bitten, dass er die anzügliche Bemerkung ihres Klienten wiederholt. Daraufhin sollten die anderen beiden Frauen des Teams nacheinander vorführen, wie sie die Bemerkung des Klienten parieren würden. Die Fallgeberin wurde dabei gebeten, genau zu beobachten, wie ihre Kolleginnen sich verhielten. Die eine verbat sich in einem ruhigen Ton solche Bemerkungen, die andere fuhr dem Klienten eher frech über den Mund. Nach dieser Sequenz fühlte sich die neue Mitarbeiterin gestärkt und sehr ermutigt, in Zukunft entsprechende Übergriffe ruhig, aber bestimmt zurückzuweisen. Der Teamkollege aber, der so freundlich war, den übergriffigen Klienten zu spielen, wurde aus seiner Rolle entlassen, indem ihm alle anderen Beifall spendeten für seine Darstellung.

**(3) Integrationsphase**

Der Integrationsphase kommt in der Teamsupervision besondere Bedeutung zu, weil die in der Aktionsphase evozierten Erfahrungsmuster regelmäßig eine nuancierte Veränderung des Teams als Gesamtsystem zur Folge haben. Selbst wenn nur einzelne Supervisanden ihre Muster gegenüber Klienten oder gegenüber dem Kontext thematisiert haben, werden sie von den Kollegen meistens in einer etwas anderen Rolle

als bisher wahrgenommen. Darüber hinaus ist die Integrationsphase besonders dann wichtig, wenn in der Aktionsphase planmäßige oder nicht planmäßige Muster des Kollektivs angesprochen wurden. Wenn z. B. verdeckte Konflikte eines Teams differenzierter untersucht bzw. aufgedeckt wurden, muss der Supervisor das Team nun unterstützen, diese Erkenntnis in ihre informelle Struktur neu zu integrieren. Häufig geraten in der Aktionsphase auch tief verankerte Normen des Teams ins Wanken, die zu veränderten Sichtweisen führen und in das Gesamtset normativer Muster neu integriert werden müssen. Gelegentlich werden in der Aktionsphase von Teamsupervision auch Konflikte prägnant, die bisher kaum virulent waren. Dann ist es die Aufgabe des Supervisors, für ein angemessenes Konfliktmanagement zu sorgen. Wie in der Gruppensupervision ist es auch hier empfehlenswert, zuerst die persönliche Betroffenheit, sodann eine rationale Analyse des Themas abzufragen.

(4) *Die Neuorientierungsphase*

Die Neuorientierungsphase dient oft zur Abrundung vorhergehender Sitzungen. Auch wenn sich viele teamrelevante Phänomene, wie z. B. konzeptionelle Auseinandersetzungen oder die Beschäftigung mit kulturellen Mustern, nicht sofort in prägnanten Veränderungen niederschlagen, lässt sich doch oft zumindest eine grobe Vision zukünftiger Veränderungen umreißen. Solche supervisorischen Prozesse können sich allerdings besonders in diesem Setting über mehrere Sitzungen hinziehen. Die Supervision eines Teams lässt sich als fortlaufende Folge solcher Prozesse begreifen, die auch thematisch eine gewisse Kontinuität aufweisen, weil es sich hier ja um ein ständig kooperierendes System handelt.

3.3 Ein Demonstrationsbeispiel

An einem Beispiel von einer Teamsupervisionssitzung sollen die bisherigen Ausführungen nun noch verdeutlicht werden.

Der Kontext des Beispiels ist eine Fachklinik für junge alkoholranke Männer. Der konzeptionelle Ansatz der Klinik, der sich auch in der klinikinternen Kultur ausprägt, besteht in einer spezifischen Ausgestaltung der Gestalttherapie, die den Gedanken des therapeutischen Milieus in einer besonders systemorientierten Ausprägung vertritt (Buchholtz, 1991).

Zum Zeitpunkt der zu beschreibenden Supervisionssitzung fungierte die amtierende Leitung, ein 45-jähriger Psychologe, seit etwa fünf Jahren. Zu Beginn seiner Amtszeit hatte er mit einigen ebenfalls neu eingetretenen Mitarbeitern zahlreiche Innovationen in die Wege geleitet, wodurch sich besonders die Mitarbeiter der „alten Ära“ oft überfordert sahen. Die Organisation befand sich derzeit in einem Übergangsstadium von der Pionierphase zu einem Stadium stärkerer Formalisierung. Die pionierhaften „Umtriebigkeiten“ hatten sich also langsam gelegt, es etablierten sich geregelte Formen der Arbeitsteilung, angemessenere Formen des hierarchischen Aufbaus und damit auch angemessenere Auseinandersetzungen um Nähe und Distanz innerhalb des Mitarbeitersystems wie auch der Mitarbeiter zu den Klienten.

Die Supervisionssitzungen fanden regelmäßig unter Teilnahme des Leiters statt. Dieser genoss als „Protagonist“ der neuen Kultur ein verhältnismäßig hohes Ansehen, und als „Respektsperson“ erzeugte er aber eine Fülle von Kontrollängsten. Die Supervisorin hatte bis zum Zeitpunkt der zu beschreibenden Supervisionssitzung das Team zwei Jahre lang supervidiert. In den Teamsupervisionen, die alle zwei Wochen für vier Stunden

stattfanden, waren regelmäßig alle hauptamtlichen Mitarbeiter anwesend. Die Sitzungen fanden in einem gemütlich eingerichteten Raum am Rande des Klinikgeländes statt. Die Beziehungen der Supervisanden untereinander waren entsprechend dem therapeutischen Ansatz der Klinik und ihrem aktuellen Entwicklungsstand durch eine relativ hohe Bereitschaft charakterisiert, alle anfallenden Konflikte so offen wie möglich auszutragen. Die Supervisorin übernahm, in Gegenposition zum Leiter und zu den oft noch pionierhaften Eskalationsbereitschaften des Teams, die Rolle einer deeskalierenden und stabilisierenden „älteren Schwester“ mit systemfreundlichen, aber doch systemdistanzierten Haltungen.

Neben einer Thematik, die die Zeitstrukturierung des Teams betraf und relativ schnell zu klären war, sollte in dieser spezifischen Sitzung eine Kontroverse zwischen zwei Kollegen, einem männlichen und einer weiblichen Therapeutin, ausgetragen werden. Es ging um die unterschiedliche Umgangsweise mit einem Klienten. Die Therapeutin betreute den Klienten in Einzel-, der Therapeut in Gruppensitzungen. Die Therapeutin warf ihrem Kollegen vor, dass er mit dem Klienten viel zu hart umginge. Der Kollege reagierte zunächst leicht ärgerlich und bat um genauere Aufklärung. Im Verlauf des Disputes, an dem sich immer mehr Teammitglieder beteiligten, fiel der Supervisorin auf, dass überwiegend Frauen Partei für den Klienten ergriffen. Auf dieses Phänomen aufmerksam gemacht, äußerte plötzlich einer der Männer, dass die Mitarbeiterin, die die Klage vorgebracht hatte, „wohl in den Patienten verliebt“ sei. Diese berichtete nach einigem Zögern, dass dieser Patient tatsächlich Gefühle von übermäßiger Zuneigung bei ihr auslöste. Dies führte bei den Frauen zu einer solidarischen Haltung, bei den Männern zu einer unbestimmt distanzierten. Auf die Frage der Supervisorin, ob dies häufiger vorkomme und was es überhaupt für das Team bedeute, dass die Klienten alle Männer seien, entstand eine sehr lebhaft Diskussions, die tatsächlich zeigte, dass dieses Thema für das Team von größter Bedeutung war.

Da die Supervisorin den Eindruck hatte, dass diese Geschlechterfrage für die Frauen und die Männer eine jeweils andere Bedeutung hat, schlug sie dem Team vor, sich für eine halbe Stunde in eine Männer- und eine Frauengruppe aufzuteilen, um dieses Thema und die damit verbundenen Probleme auch in ihren heiklen Anteilen jeweils unter sich zu besprechen. Die Supervisorin blieb bei den Frauen und bat den Leiter, die Runde der Männer zu moderieren.

Im Verlauf dieser Sequenz „blühten“ die Frauen auf und teilten sich zum Teil sehr bewegt mit, wie es ihnen bislang ergangen ist, wenn sich Klienten in sie verliebt hatten, wenn sie sich in diese verliebten und wenn eine starke gegenseitige Sympathie entstanden war. Dabei kamen ihre persönliche Betroffenheit und ihr innerer Kampf mit diesen Gefühlen zur Sprache. Sie thematisierten auch, wie sie sich innerhalb des organisatorischen Systems und dessen Ansprüchen an die Authentizität professioneller Beziehungshaltungen jedes Mal stark beunruhigt fühlten. Die Supervisorin bat alle Mitarbeiterinnen, sich in einen imaginativen Rollentausch mit dem Klienten zu begeben, der ihnen gerade vor Augen steht, und sich dann selbst aus dessen Augen zu betrachten. Ohne besondere Details zu artikulieren, waren sie fast alle beschämt, wie sehr sie doch von dem jeweiligen Klienten idealisiert wurden. Sie merkten nun deutlich, wie umfassend die „Verführungsangebote“ seitens der männlichen Klienten sind, und konnten sich eingestehen, wie schwer es ihnen fällt, sich diesen zu entziehen.

In der Gruppe der Männer verlief das Gespräch, wie sie anschließend darstellten, weit- aus weniger lebhaft, fast etwas „rationalistisch“. Sie hatten zunächst einen rein profes- sionellen Zugang zu dem Thema, um dann doch einige emotional relevante Phänomene zu benennen. Sie fühlten sich vielfach durch die oft übermäßig maskulinen Normen der jungen Männer „genervt“, durch ihr „Potenzgeprotze“, ihre Tendenz zur „Männerbünde- lei“, ihr „Mackergehabe im Schwimmbad“ usw.

Im anschließenden, nun wieder gemeinsamen Gespräch erkannten die Teammitglieder, dass der unterschiedliche Zugang der weiblichen und der männlichen Mitarbeiter nicht nur bei diesem einen Klienten Ausgangspunkt für den Dissens war, sondern eine Erklä- rung für die schon lange schwelende Rivalität zwischen den Männern und den Frauen des Teams bot. „Ihr habt es halt leichter mit denen“, meinten sie, woraufhin die Frauen ihre „ganz anders gelagerte Mühsal“ noch einmal eindrücklicher erläuterten. Die Team- mitglieder konnten jetzt prägnant artikulieren, dass der hausinterne Ansatz im Sinne ei- nes „therapeutischen Milieus“ mit seiner hohen Forderung nach Authentizität und emo- tionaler Nähe es ihnen oft schwer macht, eine menschlich angemessene Distanz zu den Klienten zu halten. Sie erkannten, dass dies bei den Frauen oft zu übermäßiger Nachgie- bigkeit und bei den Männern zu unangemessener Härte führte.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Integrative Supervision in ihrer Anwendbarkeit für die Teamsupervision vorgestellt. Das Kapitel gliederte sich wieder in zwei Unterthemen, in denen zuerst die Deutungen und dann die Handlungen des Supervisors erläutert wurden.

1. Bei den Deutungen ging es zunächst um

- 1) seine *Deutungshaltung*. Diese ließ sich entsprechend den phänomenologischen Prämissen des Metamodells auf alle situativen Besonderheiten der ihm begeg- nenden Situation beziehen. Gleichzeitig war auch gefordert, sich von diesen per- sönlich berühren zu lassen. Zudem wurde postuliert, dass er seine Rolle aus einer exzentrischen Position erfassen sollte. Alle in einem ersten Schritt gewonnenen diagnostischen Zuordnungen hätten aber als Eindrücke nur vorläufigen Charak- ter. Sie würden sich erst im weiteren Verlauf einer jeweiligen Sitzung verdichten.
- 2) Als *Deutungsinhalte* wurden drei Aspekte benannt:
 - Es wurde postuliert, dass die Deutungen zuerst auf den *Kontext* gerichtet sein sollten, d. h. auf die formalen und auf die informellen organisatorischen Mus- ter des Teams, eventuell noch auf die Muster übergeordneter Systeme wie der Trägerschaft oder feldspezifischer Kontrollsysteme wie etwa der Heim- aufsicht.
 - Als weitere Deutungsinhalte wurden die *Beziehungen* der Supervisanden untereinander wie auch die zum Supervisor benannt. Hier wurde aufmerk- sam gemacht, verschiedene Formen von Projektionen, aber auch kollektive Zuschreibungsmuster u. a. zu beachten.
 - Und schließlich hätte der Supervisor das von den Supervisanden vorgebrach- te *Thema* mit seinen Implikationen wie etwa mit seiner Dringlichkeit usw. zu beobachten und zu deuten.

2. Bei den Handlungen des Teamsupervisors

- 1) wurde zunächst die *Handlungshaltung* als relevant thematisiert. Im Anschluss an das phänomenologische Metamodell sollte prinzipiell eine Subjekt-Subjekt-Beziehung zugrunde gelegt sein, wobei der Interaktionsstil sorgfältig auf den Kontext abzustimmen sei, um Bloßstellungsängste zu vermeiden. Als wichtiges Postulat galt, dass alle Interventionen nur Vorschlagscharakter haben, von den Supervisanden also jederzeit abgelehnt werden könnten.
- 2) *Inhaltlich* sollten die Handlungen des Teamsupervisors zunächst auf
 - die Themenfindung gerichtet sein. Hier war der Supervisor als Moderator für die Themenproduktion designiert.
 - Bei der Themenbearbeitung wurde es als seine Funktion benannt, die Auswahl von Deutungsmustern zu begleiten und Sorge zu tragen, dass in der Supervision die jeweils treffendsten Muster ausgewählt werden. Dabei habe der Supervisor für
 - die „richtige“ Auswahl von themen- und kontextgerechten Handlungsmustern zu sorgen.
- 3) Und schließlich wurde noch die *prozessuale Handlungsorientierung* des Supervisors angesprochen: Die je vorgeschlagenen und vom Team gewählten Interventionen sollten innerhalb eines vierphasigen Prozesses realisiert werden.
 - Eine Initialphase habe der Situationsklärung und der Themenfindung zu dienen.
 - Eine Aktionsphase sei das Stadium, in dem die jeweilige Intervention realisiert wird.
 - Eine Integrationsphase wurde als das Stadium definiert, in dem beim Einzelnen und im Team das eventuell neu gefundene Ergebnis der Intervention vorstellungsmäßig, kognitiv und emotional verankert wird.
 - Und schließlich wurde eine Neuorientierungsphase als das Stadium beschrieben, in dem das neu Gefundene erprobt werden kann.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 3.1 Wie ist die optimale Deutungshaltung des Teamsupervisors?
- 3.2 Welche Inhalte sind in die Deutungen einzubeziehen?
- 3.3 Wie sollte der Supervisor methodische Maßnahmen anbieten?
- 3.4 Wie lässt sich der Handlungsprozess in der Teamsupervision systematisieren?

Schlussbetrachtung

In diesem Studienheft wurde die Teamsupervision behandelt. Dabei standen im ersten Kapitel die Grundlagen der Teamsupervision im Zentrum.

- 1) Da ging es zunächst um den Teambegriff, um wesentliche Merkmale von Teams, sodann um Gründe für die Etablierung von Teamarbeit. Danach wurden kritische Perspektiven von Teams und ihre Etablierung erläutert. Dabei wurden ihre oft eher unklare Formalisierung angemerkt und die daraus resultierenden formalen Unsicherheiten und Missverständnisse aufseiten der Teammitglieder.
- 2) Sodann wurde die Teamsupervision definiert und ihre situativen Parameter benannt. Danach wurden Unterschiede zur Gruppensupervision thematisiert. Als entscheidender Unterschied wurde vor allem die organisatorische Einbindung der Teamsupervision benannt, da es sich hier um die Supervision einer kooperierenden formalen Arbeitsgruppe, also einer Teilorganisation, handelt.
- 3) Ausgehend von der organisatorischen Einbindung der Teamsupervision wurden in einem nachfolgenden Abschnitt wesentliche Besonderheiten dieses Settings thematisiert.
 - Da war zum einen das „Problem der „Interessenüberfremdung“, womit die Kontraktform zwischen drei Instanzen angesprochen ist, also ein Kontrakt, der nicht nur zwischen Supervisor und Supervisand besteht, sondern zusätzlich mit einer übergeordneten organisatorischen Instanz. Damit avanciere die Teamsupervision zu einem Personalentwicklungsinstrument und entferne sich somit deutlich von ihren dyadischen Ursprüngen des Arzt-Patient-Modells.
 - Durch ihre Einbindung in Organisationen weise die Teamsupervision auch Nähe bzw. Überschneidungen zur Organisationsberatung auf. Dafür wurde in einem eigenen Kapitel ausführlich dargestellt, dass Teamsupervision durchaus als Organisationsberatung zu bezeichnen ist, wenn im Vollzug der Teamsupervision auch strukturelle und/oder kulturelle Wandlungsprozesse des Teams befördert werden.
 - Danach wurde der Einbezug von Vorgesetzten in die Teamsupervision thematisiert. Besonders in stationären Einrichtungen erweise sich das als sehr sinnvoll, weil ja in diesen Systemen vielfach alle Hierarchieebenen der Mitarbeiterschaft mit ihrer Kooperation an der Veränderung der Klienten beteiligt sind.
 - Eine wieder andere Fragestellung ergab sich aus der Relation von Teamsupervision und Coaching. Hier wurde dafür plädiert, dass in Fällen, in denen die Leitung neu ist oder aus anderen Gründen vorübergehend geschwächt erscheint, ein Coaching der Leitung sehr sinnvoll ist. Das diene dem Zweck, dass sie das Team wieder gut führen kann bzw. damit das Team dann wieder voll funktionsfähig wird.
 - Nachfolgend wurde behandelt, dass sich bei Konflikten in der Teamsupervision oftmals verstärkte Eskalationen zwischen den Streitparteien ergeben. Aus diesem Grund sei es bei Konflikten oft sinnvoller, die Streitigkeiten zuerst in kleinen Face-to-Face-Einheiten zu lösen oder zu mildern.
 - Daran anschließend wurde die Rolle des Teamsupervisors als abhängig von der Kultur des Teams, von der Persönlichkeit des Supervisors, aber auch von der Rollenausgestaltung der jeweiligen Führungskraft beschrieben.

- Ob die Supervision eher team- oder eher fallorientiert zu führen ist, hänge von den Vorlieben des Teams ab, obschon manche Autoren strikte Fallarbeit in der Teamsupervision anmahnten. Hier wurde dafür plädiert, den Vorlieben der Teammitglieder zu folgen, aber in gewissen Abständen doch Fallarbeit anzuregen.
- Eine andere, immer wieder vernachlässigte Frage galt formalen Strukturierungen der Teamsupervision. Hierzu wurde ein Vorschlag zur generellen Strukturverbesserung unterbreitet, der eine Systematisierung der Teamsupervision vorsieht.

In einem zweiten Kapitel wurden zwei psychoanalytische Teamsupervisionsmodelle ausgebreitet: als Erstes das Balint-Modell, als Zweites ein Modell im Anschluss an Foulkes.

- (1) Bei dem Balint-Gruppen-Ansatz wurde ein ursprünglich für die Gruppensupervision entworfenes Modell für die Teamsupervision angesprochen.
 - Es sei in der Teamsupervision ausdrücklich nur für die Fallarbeit zu nutzen.
 - Nach einer Fallvorstellung erfolge eine Diskussion im Team, in deren Verlauf sich der Fall im Team spiegeln würde.
 - Der vierstufige Prozess garantiere auf Dauer, dass die Supervisanden gut in das Modell integriert würden.
 - Die Kritik an dem Modell für seine Anwendbarkeit in der Teamsupervision berührte zwei Probleme: Durch den psychoanalytischen Hintergrund des Modells bleibe es auf emotionale Phänomene und auf dyadische Interaktionen reduziert.
- (2) Der Ansatz, der im Anschluss an Foulkes referiert wurde, beziehe sich zwar auch auf die Psychoanalyse, unterlege aber doch ein erweitertes Konzept. Hier seien unter Bezugnahme auf Lewin und seine gestaltpsychologischen Studien auch Systemphänomene in die Teamsupervision einbezogen. So würden nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Übertragungen thematisiert. Im Gegensatz zum Balint-Ansatz sei dieses Modell durchaus als mehrperspektivisches Modell zu werten. Durch seine psychoanalytische Basis schien es aber doch auf emotionale und familiäre Muster begrenzt und wurde deshalb ebenfalls als reduktionistisch abgelehnt.

Im dritten Kapitel wurde dann die integrative Supervision als Teamsupervisionsmodell eingehend erläutert. Das Modell wurde als theorie- und methodenplurales Handlungsmodell vorgestellt, das unter dem Dach eines Metamodells mit anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen viele Theorien und viele Methoden integriert. Für den Verwender lässt es sich als mehrperspektivischer Ansatz strukturieren, der auch multiparadigmatisch ist, also individuelle, interaktive und systemische Phänomene abzudecken in der Lage ist.

Hier wurden zunächst die *Deutungen* als die basalen Muster für jede Diagnose thematisiert. Die Deutungshaltung des Supervisors wurde als offen und reflektiert wahrnehmend skizziert. Als Deutungsinhalte waren die Kontextphänomene wie das Mitarbeiter- und das Klientensystem beschrieben, sodann die Beziehungen der Supervisanden untereinander, aber auch die zum Supervisor. Und schließlich wurde auch das Thema der Supervision als relevanter Deutungsinhalt umrissen.

Diese Inhalte mit ihren Implikationen galten nun als Basis für die Wahl der *Handlungsmuster* des Supervisors. Dabei wurde auch seine Haltung bei seinen Handlungen als zugewandt und offen deklariert. Inhaltlich waren seine Handlungen auf die Themenfindung, auf die Auswahl von Deutungsmustern bei der Bearbeitung von Themen und auf die Auswahl von Handlungsmustern, d. h. die jeweilige Methodenwahl, gerichtet. Schließlich wurde ein vierstufiges *Prozessmodell* für die Teamsupervision präsentiert. Abgerundet wurde das Studienheft durch das ausführliche Beispiel einer Teamsupervisionsitzung.

A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen

Kapitel 1

- 1.1 Der Teambegriff hat zwei Bestandteile: Der eine spricht den Arbeitsaspekt an, der andere den Kooperationsaspekt.
- 1.2 Teams werden wegen folgender Vorteile etabliert: (1) Aufgabenkomplexität und Fülle von Aufgaben, (2) Innovationsbedarf, (3) Demokratisierung.
Kritik an Teams: (1) Groupthink, (2) Führungsdilemma, (3) Angst wegen Strukturmangel, (4) Verantwortungslosigkeit.
- 1.3 Mitarbeiter von Beratungsstellen stellen in der Regel keine kooperierenden Arbeitsgruppen dar, weil jeder seine eigenen Klienten betreut.
- 1.4 Die Hierarchie schrumpft in der Teamsupervision, weil ja alle Mitglieder, samt Vorgesetzten, jetzt von einem neuen, allerdings zeitlich begrenzten Chef, dem Supervisor, geführt werden.
- 1.5 Bei der „Interessenüberfremdung“ geht es darum, dass jetzt nicht nur Supervisor und Supervisand das Geschehen der Supervision bestimmen, sondern noch eine dritte Instanz, nämlich die Organisation, d.h. ein Vertreter derselben. Das ist dann ein Dreiecksvertrag.
- 1.6 Teamsupervision lässt sich als Maßnahme der Personalentwicklung begreifen, weil in einem Dreiecksvertrag mit der Organisation die Teamsupervision von der Organisation bewilligt (Raum und Zeit) und auch bezahlt wird. Dann besteht automatisch (zumindest implizit) ein Interesse seitens der Organisation, dass durch Teamsupervision die Mitarbeiter in ihrem professionellen Handeln gestärkt werden.
- 1.7 Wenn die Teammitglieder wieder und wieder ohne Leiter nur über diesen schimpfen, empfiehlt es sich, dass der Supervisor die Mitarbeiter darauf vorbereitet, dass sie ihre Monita dem Chef gegenüber selbst vorbringen. Der Supervisor kann sie dafür z.B. im Rollenspiel vorbereiten (Führung von unten).
- 1.8 Bei Teamkonflikten besteht immer die Gefahr, dass sich die kämpferischen Parteien besonders beim Auftauchen einer neuen Person noch aggressiver als vorher gegenseitig bekämpfen. Zum Schluss können sie überhaupt nicht mehr zusammen arbeiten.
- 1.9 Der Supervisor fungiert in einer zeitlich begrenzten Führungsfunktion. Aus diesem Grund zieht er wie alle Führungskräfte auch Elternübertragungen auf sich.
- 1.10 In stationären Einrichtungen haben immer alle Mitarbeiter irgendwie mit den Klienten zu tun. Deshalb spielen in Fallsupervisionen oft auch Teamphänomene eine Rolle.

Kapitel 2

- 2.1 Eine „Balint-Gruppen-Kultur“ entwickelt sich nach Meinung einschlägiger Autoren, wenn die Teammitglieder immer wieder den gleichen Ablauf der Gruppensupervision erleben. Dann „funktionieren“ sie auch schon ohne die Leitung in diesem Sinne.

Kapitel 3

- 3.1 Der Kontext der Teamsupervision ist die Organisation des Teams, aber auch die Gemeinde, in der die Organisation angesiedelt ist, dazu der Träger und die Suprasysteme wie die Kranken-, Rentenversicherung, evtl. die Heimaufsicht, Berufsverbände usw.
- 3.2 Der Supervisor ist zwar in einer Führungsposition, er achtet aber immer auf intersubjektive Beziehungen, d.h., seine Begegnung soll respektvoll und möglichst reversibel sein.
- 3.3 Die Initialphase ist das Stadium, in dem sich alle Teilnehmer auf die kommende Sitzung einstimmen, und auch der Supervisor wird sich erkundigen, was seit dem letzten Termin verändert ist. In diesem Stadium muss der Supervisor die Supervisanden „anwärmen“, d.h. animieren, für sie wichtige Themen einzubringen. In diesem Stadium findet auch ein Entscheidungsprozess statt, welches Thema bzw. welche Themen bearbeitet werden sollen. Und das gewählte Thema wird über die passenden Deutungsmuster so weit bearbeitet, bis irgendeine passende methodische Maßnahme eingeleitet wird. Das ist dann der Übergang zur zweiten, zur Aktionsphase.

B. Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Kapitel 1

- 1.1 Ein Team ist eine kooperierende Arbeitsgruppe mit zwei Komponenten. Die erste Komponente betrifft einen sachlichen Aspekt, die Koordination der gemeinsamen Arbeit. Die zweite Komponente betrifft den sozioemotionalen Aspekt im Sinne von kooperativen Beziehungen.
- 1.2 Die Gründe für die Etablierung von Teams sind meistens zunehmende Aufgabenkomplexität, Innovationsbedarf, aber auch Demokratisierungsbemühungen.
- 1.3 Kritik an Teams wird bei mindestens vier Autoren benannt: (1) Bei Janis: GroupThink führt dazu, dass die Mitglieder ihre Meinungen immer stärker angleichen, sodass keine Innovation mehr möglich ist. (2) Bei Neuberger: Das Führungsdilemma führt dazu, dass sich die Mitglieder vom Leiter laufend wünschen, mitzuentcheiden, die „oberste Führung“ dagegen wünscht sich, dass die Leitung ihre Mitarbeiter zur Kooperation bringt. (3) Bei Pühl: Das oft bestehende Führungsvakuum erzeugt einen hohen Angstpegel bei den Mitgliedern. (4) Bei Sennett: Teamarbeit führt zur Oberflächlichkeit, weil sich niemand wirklich verantwortlich fühlt.
- 1.4 Die situativen Parameter der Teamsupervision sind: der Kontext, die Beziehungen, das Thema.
- 1.5 In der Teamsupervision bilden die Supervisanden eine kooperative Arbeitsgruppe, sie entstammen der gleichen Abteilung/Organisation, haben den gleichen Vorgesetzten, evtl. auch die gleichen Klienten. Die Supervisanden in der Gruppensupervision dagegen kommen aus unterschiedlichen Abteilungen, oft auch aus unterschiedlichen Organisationen.
- 1.6 Die Teamsupervision ist eine Maßnahme der Personalentwicklung, weil es sich um Dreiecksverträge handelt. Das heißt, die Organisation bzw. Vertreter der Organisation sind neben Supervisor und Supervisanden ebenfalls Vertragspartner. Sie finanzieren sogar meistens die Teamsupervision, zumindest stellen sie aber Arbeitszeit und Räume zur Verfügung. Daraus folgt, dass sie (allerdings meistens eher implizit) als Gegenleistung ein formales Interesse an der Verbesserung der Teilnehmerleistung haben.
- 1.7 Teamsupervision lässt sich als Maßnahme der Organisationsentwicklung begreifen, wenn durch die Teamsupervision Struktur- und Kulturphänomene des Teams merklich verändert werden.
- 1.8 Wenn in einem hierarchischen System sämtliche Ebenen, wie oft in stationären Einrichtungen, an der Behandlung der Klienten beteiligt sind, ist der Einbezug von Vorgesetzten sinnvoll, ja sogar notwendig.
- 1.9 Coaching ist oft sinnvoller als Teamsupervision, wenn eine Führungskraft noch neu ist oder aus anderen Gründen hilflos. Dann kann sie erst über das Coaching Unterstützung für ihre Steuerungsfunktion im Team erhalten.

- 1.10 Wenn ein Team in zwei kämpferische Lager zerfallen ist, besteht besonders bei einem neuen, unerfahrenen Teamsupervisor die Gefahr, dass durch Erscheinen des Supervisors sich die Kampfspielarena noch vertieft. Jede der Parteien möchte den Neuen auf ihre Seite ziehen. Und die gegenseitigen Kränkungen können so massiv werden, dass die gemeinsame Kooperation schweren Schaden nimmt.

Kapitel 2

- 2.1 Der Leiterstil im Balint-Modell ist abstinent, d. h., der Leiter zeigt wenig von sich selbst, auch selten seine Emotionen. Es ist von seinem Ursprung, der psychoanalytischen Psychotherapie, dazu gedacht, kindliche Übertragungen auf Elternpersonen zu erzeugen. In der Supervision ist das aber eigentlich kontraproduktiv, denn hier sollen ja Reflexionen über das eigene berufliche Handeln von erwachsenen Menschen befördert werden.
- 2.2 Teamsupervisionsmodelle, die sich auf die Psychoanalyse beziehen, bleiben prinzipiell eher auf familiäre Muster bezogen und sie bleiben damit auch eher auf familiäre Beziehungen, die immer emotional eingefärbt sind, reduziert.
- 2.3 Teamsupervisionsmodelle, die sich auf Foulkes beziehen, haben im Gegensatz zu solchen, die dem Balint-Modell folgen, einen breiteren Deutungs- und damit auch einen breiteren Diagnosehorizont.

Kapitel 3

- 3.1 Die Deutungshaltung des Supervisors ist auch in der Teamsupervision idealerweise menschlich zugewandt, ruhig abwartend und er geht davon aus, dass seine Deutungen immer nur vorläufigen Charakter haben.
- 3.2 Die Deutungsinhalte sind (1) der Kontext, (2) die Beziehungen der Supervisanden und (3) das Thema. Der Kontext ist bei stationären Einrichtungen durchschlagender als bei ambulanten Systemen, deshalb ist er ein wichtiger Deutungsinhalt. Die Beziehungen definieren sich durch formale Relationen, aber auch durch informelle Vorlieben, Übertragungen usw. Die Themen können sich auf die berufliche Praxis der Supervisanden und auf Vorkommnisse in der Supervision selbst erstrecken.
- 3.3 Der Supervisor sollte jede methodische Maßnahme immer als Angebot deklarieren, das die Supervisanden annehmen können oder nicht.
- 3.4 Der Handlungsprozess lässt sich entsprechend dem Prozessmodell systematisieren: Auf die Initialphase (Sammlung der Themen usw.) folgt eine Aktionsphase mit der Methodenanwendung. Danach sollte unbedingt eine Integrationsphase folgen mit der Reflexion aller Beteiligten über das soeben Erfahrene und erst dann eine rationale Analyse.

C. Literaturverzeichnis

Argyris, C. & Schön, D. (2008). *Die lernende Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bauer, P. (2003). Teamsupervision in der Psychiatrie. *OSC*, 10-(2), 105–123.



Bendixen, P. (1980). Teamarbeit. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel.

Buchinger, K. (1996). Die Differenzierung des „institutionellen Faktors“ in der Organisationssupervision. *In Supervision*, 29, 40–52.

Cohn, R. (2018). *Von der Psychoanalyse zur Themen-zentrierten Interaktion* (10. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

Conrad, G. & Pühl, H. (1985). *Teamsupervision. Gruppenkonflikte erkennen und lösen* (3. Auflage). Berlin: Marhold.

De Dreu, C. & van de Vliert, E. (1997). (Hrsg.), *Using Conflicts in Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publication.

Edding, K. (1985). Supervision, Teambberatung, Organisationsentwicklung – ist denn wirklich alles dasselbe? *In Supervision*, 7, 9–25.

Epe, K. & Fischer-Epe, M. (1995). Wenn die Lösung zum Problem wird: Überlegungen zum Sinn und Unsinn fortlaufender Supervision in Teams. In F.-W. Wilker (Hrsg.), *Supervision und Coaching* (S. 188–198). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Forster, J. (1981). Teamarbeit. Sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform (1981). In W. Grunwald & W. Lilge (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*. Bern, Stuttgart: Poeschl.

Foulkes, S.H. (2019). *Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie*. München, Basel: Reinhardt.



Fürstenau, P. (1998). Supervision und Psychiatrie – Wohin geht die Entwicklung? Ein Gespräch mit Klaus Dörner und Peter Fürstenau. In D. Eck (Hrsg.), *Supervision in der Psychiatrie*. Bonn: Psychiatrie Verlag.

Gaertner, A. (1982). Teamsupervision. *Supervision*, 2, 56–69.

Gaertner, A. (1999). *Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen*. Tübingen: ed. Discord.

Gaertner, A. & Wittenberger, G. (1979). Supervision und der institutionelle Diskurs. In Akademie für Jugendfragen (Hrsg.), *Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution* (S. 22–49). Freiburg: Lambertus.



Gfäller, G.R. (1986). Team-Supervision nach dem Modell von S.H. Foulkes. In H. Pühl & W. Schmidbauer (Hrsg.), *Supervision und Psychoanalyse*. München: Kindler.

Giesecke, M. & Rappe-Giesecke, K. (1997). *Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement* (10. Auflage). Bern, Stuttgart: Haupt.

Gotthard-Lorenz, A. (1996). Warum „Organisationssupervision“? *Supervision*, 29, 25–33.



Hille, J. (1998). Fall – oder Teamsupervision? In D. Eck (Hrsg.), *Supervision in der Psychiatrie*. Bonn: Psychiatrie Verlag.

Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Mifflin.

Katzenbach, J. (1998). Muss auf der Chefetage ein Team agieren? *Harvard Business Review*, 3, 9–17.

Kernberg, O.F. (1988). *Innere Welt und äußere Realität*. München: Verlag Internationale Psychoanalyse.

Kühl, S. & Moldaschl, M. (Hrsg.) (2010). *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung*. München, Mering: Hampp.

Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.

Lewin, K. (1969). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern: Huber.

Lotmar, P. & Tondeur, E. (2004). *Führen in sozialen Organisationen* (3. Auflage). Bern u. a.: Huber.

Mead, G.H. (1973). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Mentzos, S. (1988). *Interpersonelle und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision?* Stuttgart: Klett.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Auflage). Stuttgart: Lucius und Lucius, UTB.

Plessner, H. (2019). *Zwischen Philosophie und Gesellschaft*. Bern: Francke.

Pühl, H. (1989). Alternativprojekte: Der Kollektivmythos als Chef. *Supervision*, 15, 15–27.

Pühl, H. (1998). *Teamsupervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.






Pühl, H. (2000). Moderne Teamsupervision. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (2. Auflage). Opladen: Leske + Budrich.

Pühl, H. (2002). Möglichkeiten institutioneller Konfliktbearbeitung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 9(4), 307–319.

Rammrath, H.E. & Römer, H. (2000). Tandemsupervision und Coaching für die Schulentwicklung. In A. Schreyögg (Hrsg.), *Supervision und Coaching für die Schulentwicklung* (S. 269–285). Bonn: DPV.

Rappe-Giesecke, K. (2009). *Supervision für Gruppen und Teams* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Redlich, A. (2018). *Konfliktmoderation*. Hamburg: Windmühle.

- Schreyögg, A. (2003). „Teamsupervision“ – ein Mythos? Ein kritischer Essay. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10(2), 177–187.
- Schreyögg, A. (2010). *Supervision. Ein integratives Modell* (5. erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Auflage). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, A. (2011). *Konfliktcoaching* (2. erweiterte Auflage). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, A. (2013). Kreative Materialmedien als diagnostischer Zugang im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 165–183). Heidelberg: Springer.
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, A. & Lehmeier, H. (Hrsg.) (2003). *Personalentwicklung in der Schule*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
-  Schreyögg, G. & Koch, J. (2015). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Beruf* (3. Auflage). Wiesbaden.
- Sennet, R. (2000). *Der flexible Mensch*. Berlin: Siedler.
-  Trebesch, C. (1992). Teamarbeit. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Auflage). Stuttgart: Poeschl.
- Watson, G. (1966). „Resistance to Change“. *Concepts for social change, cooperative project for educational development*. Washington, D.C.
- Weigand, W. (1996). Teamarbeit und ihre Supervision. *Supervision*, 29, 15–25.
-  Wiendieck, G. (1996). Teamarbeit. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Auflage). Stuttgart: Poeschel.
- Wittenberger, G. (1987). Professionalisierung und Organisierung – ein Zusammenhang, der eine Krise beleuchtet. *Supervision*, 1, 61–64.

D. Sachwortverzeichnis

A	
abstinent	27
Aktionsphase	41, 42
Ambivalenz	5
Angst	
existenzielle	5
Angstpegel	5
Anpassungsinstrument	
für Arbeitgeber	10
Ansatz	
organisationstheoretischer	12
Arbeitgeber	10
Arbeitsstil	4
Arbeitsteilung	3
Atmosphäre	
regressive	29
Aufgabe	
innerorganisatorische	8
Aufgabenkomplexität und -fülle	4
Aushandlungsphase	28
Aushandlungsprozess	
kollektiver	40
Autorität	
informelle	6
B	
Bedürfnis	
sozioemotionales	4
Berater	
psychotherapieähnlicher	21
systemfremder	7
Bereich	
ambulanter	23
Betrieb	
sozialistischer	6
betriebsblind	24
Beziehung	
kontextspezifische	34
kooperative	3
Beziehungsphänomen	29, 36
Binnenstruktur	
formale	35
Bloßstellungs- und Kontrollangst	39
Bürokratie	
böse	22
C	
Coaching	16, 17
D	
Demokratisierungsprozess	5
Demokratisierungstendenz	5
Deutung	33
Deutungshaltung	33
Diagnosekategorie	8
Diagnosephase	24
Dialogpartner	14
systemfremder	13
Dreiecksvertrag	9, 10
E	
Ebene	
paradigmatische	41
Einbindung	
organisatorische	9
Einfühlung	34
Einheit	
organisatorische 1, 4, 11, 12, 29, 35, 36, 37	
Einrichtung	
ambulante	37
stationäre	23, 35
Emanzipation	10
Endlossupervision	23
Entformalisierung	7, 15, 36
Erziehungsleiter	20
Eskalation	38
Gefahr von	8
Ethik	
der Gruppe	5
Experte	12
Expertenangelegenheit	13

- F**
- Fachaufsicht 20
 - Fachberater
 - sachlicher 21
 - Faktor
 - institutioneller 22
 - Fall- oder Problemeinbringungsphase 28
 - Fallarbeitsphase 10, 15, 22, 23, 28
 - Fallbearbeitungsphase 28
 - Fallbesprechung 20
 - Falldiskussion 27
 - Fallgeber 27
 - Fallsupervision 16
 - reine 22
 - Führungsdilemma 5
 - Führungskraft 16
 - Führungsvakuum 5, 6, 17
 - hoher Angstpegel 21
- G**
- Gegenübertragung 34
 - Gemeinschaftsgeist 4
 - Gestaltungsform
 - effektivste 12
 - Gewerkschaft 13
 - Groupthink 4, 5, 17, 19, 39
 - Gruppe 12, 29
 - Gruppenaktivität 13
 - Gruppenansatz 27
 - Gruppenerfahrung 5
 - Gruppenexperiment 12
 - Gruppenkultur 28
 - Gruppenmodell
 - von Foulkes 29
 - Gruppenprozess 7, 34
 - Gruppenpsychotherapie 29, 30
 - Gruppenstruktur und -kultur 1
 - Gruppensupervision 8, 9, 27, 29, 35, 39, 40, 42
 - Gruppenzusammenhalt 4
- H**
- Handeln
 - institutionelles 27
 - Handlung 38
 - Handlungsmuster 38
 - Hierarchie
 - formale 36
 - Schrumpfen der 20
 - Hierarchiefeindlichkeit 16
 - Hierarchisierung 3
- I**
- Individuelleistung 6
 - Infantilisierung
 - kollektive 29
 - Initialphase 40, 41
 - Innovation 19
 - Instanz
 - übergeordnete 13
 - vorgesetzte 7, 12, 35
 - Institutionalisierung 5
 - Integrationsphase 41
 - Interaktion
 - mit der organisatorischen Umwelt 13
 - Interaktionsstil 27, 29, 30, 38
 - abstinenter 29, 31
- K**
- Kampfspielarena 18
 - Koalitionspartner
 - gegen vorgesetzte Instanzen 16
 - Kohäsion 4
 - Kollektivphänomen 3
 - Kompetenz
 - kooperative 28
 - Komplementärrolle 21
 - Konflikt 17, 18, 19, 42
 - eskalierter 18
 - teaminterner 20
 - Konfliktbereitschaft 35, 36
 - Konfliktbewältigungsstrategie 18
 - Konfliktmanagement 42
 - Konfliktmanager 17
 - Konfliktmoderation 18
 - Konfliktregulation 6
 - Konfliktsituation 18
 - Konfliktstimulation 19
 - Konfliktvermeidung 19

- Konfliktvermeidungsstrategie
 kollektive 4
- Kontext
 erweiterter 35, 36
 institutionalisierter 34
 organisatorischer 7
- Kontroll- und Bloßstellungsangst 15
- Kontrollangst 36
- Kontrollaspekt 10
- Kontrollkonflikt 5
- Kooperationsdruck 23
- Körperebene 30
- Kultur
 innerorganisatorische 37
- L**
- Leistungsfähigkeit 7, 17
 Verbesserung der 9
- Leistungsorientierung 4
- Leitungsfigur
 temporäre, systemfremde 21
- Leitungsproblem 16
- Leitungssupervision (Coaching) 16
- Lernfähigkeit
 innerorganisatorische 14
 organisatorische 13
- Liebesbeziehung
 im Team 17
- M**
- Machtgefüge
 Analyse des institutionellen 27
- Maßnahme
 gruppenspezifische 12
- Mediation 18, 24
- Mediator 17
- mehrperspektivisch 37
- Methodenapplikation 39
- Methodenwahl 39
- Methodik
 psychoanalytische 29
- Milieu
 therapeutisches 16
- Mitarbeiterschaft 1
- Mitbeteiligung 12
- Modell
 familiales 30
 multiperspektivisches 30
 multiparadigmatisch 41
 multiparadigmatisch und
 multikonzeptionell 33
- Muster
 formales und nicht formales 36
 Funktionsfähigkeit, planmäßiges
 organisatorisches 12
 innerorganisatorisches 14
 kollektives 8, 37
 kulturelles 42
- N**
- Nachfragesequenz 28
- Neuorientierungsphase 42
- O**
- Organisation 1, 4, 7, 36
 heterarchisch strukturierte 17
 Lernfähigkeit von 13
 planmäßige Besonderheiten von,
 verhandeln 12
 Prozess von 13
 schwach hierarchisierte 17
 Veränderung der, als Gesamt 11
- Organisationsberater 14
- Organisationsberatung 11
 neues Paradigma von 12
- Organisationskultur 1
- Organisationsstruktur
 humanere 12
- P**
- Parameter
 organisatorischer 13
- Patientensystem 23
- Person
 organisationsfremde 20
- Personalentwicklung 10
- Personalrat 24
- Personenentwicklung 10
- Perspektive
 organisationskulturelle 14

- Phänomen 29
 aktuelles grupales 28
 individuelles, interaktives sowie
 systemisches 29
 institutionelles 29
 organisatorisches 11, 14
 organisatorisches, Veränderung ... 13
 privates 39
- Position
 exzentrische 21, 24, 34
- Postkommunismus 6
- Privatsphäre 17
- Projektteam 5
- Prozess
 organisatorischer 35
 supervisorischer 21
- Prozessmodell 40
 grupales 12
- Psychoanalyse 27, 30
- Psychotherapie
 humanistische 12
- R**
- Regression 31
 latente 29
- Regressionsstau 29
- Regressionsstiefe 39
- Rekonstruktion 39, 41
- Relation
 formale 29
- Rollen- oder Krisenberatung 6
- Rollenanteil
 interaktiver 21
- Rollendefinition
 gemeinschaftliche 21
 integrative 21
 interaktive 21
 strukturelle 21
- Rolleneinstellung 21
- Rollenensemble
 des Teams 21
- Rollenkonstellation 20
 am häufigsten thematisierte 20
 formale 20
- Rollenphänomen
 strukturelles 20
- Rollenspiel 41
- Rollentausch
 innerer 38
- Rollenzuweisung
 elterliche 20
- S**
- Selbsterfahrungsmaßnahme 15
- Selbsteröffnung 13
- Selbstöffnung 39
- Setting 1
- Sexualität 39
- Sicht
 tiefenpsychologische 5
- Sondierungsphase
 zur Diagnose der aktuellen
 Situation des Teams 24
- Sozialsystem
 institutionalisiertes 7
 institutionalisiertes, Veränderung 13
- Spaltungsprozess
 institutioneller 28
- Spiegelphänomen 28
- Streitkultur 19
- Struktur
 formale 3, 4
 hierarchische 5
 informelle 35, 42
- Strukturbildung
 informelle 36
- Supervisand
 Funktionsfähigkeit des 10
 Kompetenzverbesserung des .. 11, 14
 Praxis des 8
 Verkindlichung des 29
- Supervision
 hierarchische 15
 in einer Organisation 23
 in Organisationen 6
 nicht hierarchische 15
- Supervisionsprozess 28

- Supervisor
 externer 21
 in Stabspositionen 20
 organisationsexterner 20
 professionelle Qualifikation des ... 16
 Rollenzuschreibung an den 21
 Supervisorenduo 6
 System 1
 arbeitsteiliges 35
 organisatorisches 1, 34, 38
 Systemphänomen 30
- T**
 Team
 als kooperierende Arbeitsgruppe 3
 organisatorischer Rahmen 23
 Teambegriff
 sozioemotionaler Aspekt des 3
 Teamphänomen
 Bearbeitung von 22
 Teamstruktur
 echte 3
 Teamsupervision 19
 gruppendynamisch
 selbsterfahrungsbezogene 15
 hierarchische 20
 nicht hierarchische 15
 Teamsupervisor
 formale Rollenkonstellationen
 von 20
 Teilorganisation 7
 Themenfindung 38
 Trainingsaktivität 13
 Transfer
 von der Supervisionsituation
 in den Alltag des Teams 29
- U**
 Überlegung
 gestaltpsychologische 29
 Übertragung 30, 36
 klassische 30
 kollektive 30
 Übertragungs-/
 Gegenübertragungsdynamik 17
- Übertragungs-/
 Gegenübertragungskonzept
 psychoanalytisches 21
 Übertragungs-/
 Gegenübertragungsmodell 30
 Umstellungsprozedur 12
- V**
 Veränderung
 geplante organisatorische 12
 organisatorische 13, 14
 Veränderungsprozess 12
 organisatorischer 11
 Vergreisung
 organisatorische 19
 Verhältnis
 kapitalistisches 6
 organisatorisches, Reflexion 22
 Vorgesetztenfunktion
 temporäre 20
 Vorgesetzter 13, 15
 supervidierender 20
- W**
 Wandlungsmedium
 zentrales 12
 Weisungsfunktion 7

E. Einsendeaufgabe

Teamsupervision

Online-Code:
TEAMH-XX01-N01

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Matrikel-Nr.:	Studiengangs-Nr.:
Heftkürzel: TEAMH	Druck-Code: 0421N01

Tutor/-in:
Datum:
Note:
Unterschrift:

Zur Einsendung der Lösungen nutzen Sie bitte möglichst die Word-Vorlage auf dem Online-Campus. Geben Sie hierbei bitte in jedem Fall das Heftkürzel und den Druck-Code an.

- Was ist ein Team? Wie ist es definiert? Warum werden Teams etabliert?
Welche Kritik lässt sich an Teams vorbringen?
10 Pkt.
 - Nennen Sie die unterschiedlichen Variablen, die ein Teamsupervisor in seiner Arbeit zu berücksichtigen hat. Worin unterscheiden sich Team- und Gruppensupervision?
20 Pkt.
 - Umreißen Sie die Rolle des Teamsupervisors mit allen wesentlichen Punkten.
20 Pkt.
 - Beschreiben Sie, wie eine Teamsupervision strukturiert werden kann.
10 Pkt.
 - Welche Aspekte sollten in der integrativen Teamsupervision in die Deutungen des Supervisors eingehen?
10 Pkt.
 - Beschreiben Sie, welche Haltung der integrative Teamsupervisor bei seinen Handlungen haben sollte, im Hinblick auf welche Handlungsinhalte er zu handeln hat und welche prozessuale Handlungsorientierung er seinem Handeln zu unterlegen hat.
30 Pkt.
- Gesamt: 100 Pkt.**

