

**BIF**

Berliner Institut für Familientherapie  
Systemische Therapie • Supervision • Beratung • Fortbildung e.V.

verkürzte Weiterbildung  
Systemische Supervision  
2012 - 2014

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des Titels "Systemische Supervisorin (DGSv)"

## **Teamsupervision Allgemeinbegriff für Team- und "Fallsupervision"?**

vorgelegt von:

**Katrin Müller**

km@dieSupervisorin.de

Leipzig, im Februar 2014

Von Herzen Danke an Jens und Nora.

## Inhalt

<b>Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Beratungskontexte von (systemischer) Supervision.....</b>	<b>4</b>
1.1 Einzelsupervision/ Coaching.....	5
1.2 Teamsupervision.....	6
1.3 Gruppensupervision.....	8
1.4 Der Mythos der (reinen) "Fallsupervision" <sup>1</sup> .....	10
<b>II. Pannen und Fallen in der Teamsupervision.....</b>	<b>12</b>
<b>III. Der Nutzen von Supervision.....</b>	<b>16</b>
<b>Literatur.....</b>	

---

<sup>1</sup> inspiriert von: Neumann-Wirsig, H. (2011): Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. (1.Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.

## Einleitung

Im eigenen beruflichen Kontext habe ich in Teamsupervisionsprozessen als Supervisorin die Erfahrung gemacht, dass sehr oft unter der Überschrift der Teamsupervision eine "Fallsupervision", teilweise sogar eine Fallberatung, durchgeführt wurde. Erst in meiner Weiterbildung zur Systemischen Supervisorin am BIF bin ich darauf aufmerksam geworden, dass es (zumindest theoretisch) einige Unterschiede zwischen (reiner) "Fallsupervision" sowie Teamsupervision gibt. Diese Unterschiede möchte ich in dieser Arbeit verdeutlichen.

Zur Vereinfachung des Lesens wird im Text nur die männliche Form des Supervisors und des Supervisanden verwendet.

## I. Beratungskontexte von (systemischer) Supervision

Dr. Gunther Schmidt schreibt, dass Supervision als eine Form der Beratung nicht nur ein immer häufiger nachgefragtes Phänomen geworden ist, sondern dass sie auch sehr unterschiedliche Formen der Ausprägung erfahren hat - je nachdem, aus welchen Grundkonzepten sie abgeleitet wurde oder wird (Neumann-Wirsig, 2011).

Eine allgemeine Auffassung definiert Supervision als Beratung von Menschen in ihrer Arbeit, wobei an der Schnittstelle von Profession, Organisation und Person angesetzt wird. Die Wirkung kann dabei kognitiv, emotional oder auf der Handlungsebene erfolgen. Der Fokus des Supervisors liegt auf a) der Qualität der Arbeit, b) der Gesundheit bzw. der Bekömmlichkeit der Arbeit sowie c) den Schutz der Freizeit ("BIF-typisch").

Ziel ist immer die Reflexion und Verbesserung des beruflichen Handelns, wobei im Mittelpunkt der Supervision immer der Berufsrollenträger in seiner Berufspersönlichkeit steht (a.a.O.). Dieses Ziel kann nun in verschiedenen Kontexten erarbeitet werden: im Einzel/ Coaching, im Team und in der Gruppe. Um ihre eigenen Lernsupervisionen reflektieren zu können, stehen für Supervisoren in Weiterbildung zusätzlich Einzellehrsupervisionen sowie Gruppenlehrsupervisionen zur Verfügung.

Die (reine) "Fallsupervision" kann mit einzelnen Supervisanden, in einem Team sowie im Kontext einer Gruppensupervision durchgeführt werden.

Eine Zusammenfassung soll die Merkmale der (systemischen) Kontexte Einzel-, Team-, Gruppe- sowie "Fallsupervision" verdeutlichen. Eine Vollständigkeit wird dabei nicht garantiert.

## 1.1 Einzelsupervision/ Coaching

- Der Auftrag/ Kontrakt wird zwischen einem Supervisanden und einem Supervisor geschlossen. Meist sind die Auftraggeber Selbstzahler ohne den Wunsch nach einem Dreieckskontrakt mit dem Arbeitgeber zu haben.
- Abzugrenzen ist dieses Setting unbedingt von therapeutischen Prozessen, in denen es um eine Behandlung und einer Störungsbeseitigung geht. In der Supervision stehen Begriffe wie Begleitung, Strukturierung, Lernen, Sortierhilfe, Co-Produktion, Ideensammlung und aktives Zuhören im Vordergrund.
- Dabei sind wichtige Grundhaltungen des Supervisors: Präsenz, Neugier, Wertschätzung, Respekt vor Personen, Respektlosigkeit vor Ideen, Ressourcenorientierung, Kooperation, "Kundigkeit" der Supervisanden, Kompetenzattribution, Kontextbezug, Handlungsbezug, Zielorientierung.
- Der Fundus der Tools ist im Einzel- und Gruppensetting sehr unterschiedlich. Im Einzelsetting finden familientherapeutisch orientierte Tools z.B. weniger Verwendung.
- Die Regelsetzung ist im Einzelsetting geringer und flexibler zu gestalten als in Teams oder Gruppen (z.B. hinsichtlich Klärung bei Abwesenheit, Zu-spät-kommer,...)
- Ressourcen sind im Einzelkontext sorgfältig zu erarbeiten. (Im Team oder in der Gruppe sind sie leichter untereinander mitzuteilen.) Martin Gruber spricht in seinem Seminar von der gnadenlosen Ressourcenorientierung, die mittels wertschätzender Rückmeldung an den Supervisanden "zurückgegeben" wird.
- Resonanzphänomene sind im Einzel besonders zu (be-)achten. Die Dichte zum Supervisanden ist hoch. Die Phänomene sind im Sinne einer Selbstbefragung für den Prozess sowie für die Reflexion in der Kontrollsupervision zu nutzen.
- Gleichzeitig ist dabei zu beachten, dass der Supervisor im Einzelsetting viel Präsenz zu zeigen hat → "Resonanzen zwar wahrnehmen, aber vorerst durchwinken."
- Im Gespräch sollte sich der Supervisor selbst als "Nicht-Wisser" definieren: "Zentral ist nicht, dass man als Supervisor verstanden hat, sondern dass sich der Supervisand verstanden fühlt."
- Die zeitliche Rahmung der Einzelsupervision umfasst ca. 60 - 90 Minuten.
- Beispiel eines Gesprächsablaufes nach Martin Gruber (BIF-Seminar 11/13):
  1. Ankoppeln, Joining: Yes-Set, Präsenz, Würdigung, Respekt verkörpern und verbalisieren, Begegnung positiv konnotieren
  2. Anlass/ Anliegen erkunden
  3. Schwierigkeiten erkunden
  4. Ziel erkunden
  5. Erkunden positiver Zukunft (z.B. Wunderfrage)
  6. Erkunden von Ausnahmen und Ressourcen mittels verschiedenster Tools
  7. Fortschritts-Skalierung: Handlungsentwürfe herausarbeiten bezogen auf den nächsten Schritt, wobei die Zielstellung nicht linear ist, sondern sich mehrfach im Prozess ändern kann.; "aus Problemtrance heraus"
  8. Zielwert-Skalierung: "Wo müssten Sie stehen um zu sagen: das genügt mir damit ich zufrieden bin?"

9. Skalierungsbearbeitung: progressiv, stationär, präventiv → jeweils auf Ressourcen untersuchen
  10. Handlungsentwürfe als Experiment und Auswahl
  11. Wertschätzende Rückmeldung geben
  12. Abschied und Perspektivklärung bezüglich Terminvereinbarung
- Zur Selbstreflexion des Prozesses können nach der Supervisionssitzung folgende Aspekte vom Supervisor mittels einer Skalierung erörtert werden (a.a.O.):
    - Respekt: *In welchem Maße konnte der Supervisor die Sichtweisen des Supervisanden respektieren?  
In welchem Maße dürfte sich der Supervisand vom Supervisor respektiert gefühlt haben?*
    - Neugier: *Wie neugierig war der Supervisor auf den Supervisanden?  
Wie stark hat der Supervisand die Neugier des Supervisors gespürt?*
    - Kompetenzattribution: *In welchem Maße hält der Supervisor den Supervisanden für fähig, andere Wege, Sicht- und Handlungsweisen zu entwickeln?  
In welchem Maße hat sich das Gefühl eigener Kompetenz und Fähigkeit des Supervisanden nach dem Gespräch vermutlich erhöht?*
    - Ressourcen: *In welchem Maß konnte der Supervisor in den Berichten positive Eigenschaften, Fähigkeiten, Qualitäten und Vorgehensweisen beim Supervisanden erkennen, die er auch benennen könnte?*
    - Wirkungserwartung: *In welchem Maß denkt der Supervisor, dass die Schwierigkeiten des Supervisanden mit Hilfe der gemeinsamen Gespräche zu bewältigen sind?*

## 1.2 Teamsupervision

- Der Kontrakt wird meist als Dreieckskontrakt zwischen einer Firma/ Chef/ Koordinator, dem Team sowie dem Supervisor geschlossen.
- Wenn eine Leitung in der Teamsupervision anwesend ist, sollte genau exploriert werden, wofür die Supervision genutzt werden möchte.
- Achtung: keine Leitungsaufgaben als Supervisor übernehmen!
- Jedes Team hat seine eigenen Landkarten, Spielregeln und Kultur(en).
- Neben dem "Diagnostikum" kann die Unterscheidung zwischen Einzelarbeit - Teamarbeit - institutionelle Arbeitsgruppe auch für die Intervention hilfreich sein, wobei der Supervisor dies eher für sich wahren sollte:

- Einzelarbeit: autonom, selbstverantwortlich
  - Teamarbeit: man ist aufeinander angewiesen, arbeitsteilig, zeitlich begrenzt, kleine Gruppe, gemeinsames Ziel, oft interdisziplinär
  - institutionelle Arbeitsgruppe: selbstverantwortlich, kollegiale Hilfestellung, oft gleiche Berufsgruppe, man kann sich gegenseitig vertreten
- Grundhaltungen in der Teamsupervision sind:
    - von der Beziehungsorientierung zur Aufgabenorientierung
    - von der Schuldzuweisung zur Selbstverantwortung
- Weitere Arbeitsprinzipien sind:
    - Der Zusammenhalt und die Sicherheit für jeden einzelnen werden im Beratungssystem durch eine allparteiliche Haltung gewährleistet.
    - Die Beratung ist ein intensives und zielorientiertes Angebot und beruht auf gemeinsamer Entscheidung und Zielbestimmung.
    - Der Fokus wird auf die Ressourcen gerichtet und es wird nach Momenten gesucht, in denen "das Problem" nicht auftritt.
    - Auf Veränderungen wird genau geachtet und im Hinblick auf das angestrebte Ziel thematisiert.
- Es gibt einige "Regeln der Zusammenarbeit" zwischen Supervisor und den Supervisanden zu beachten (BIF-Seminar 01/13):
    - Die Verantwortung für Methodenvorschläge liegt bei dem Supervisor. Der Supervisor hat die Aufgabe, Themen besprechbar zu machen bzw. wirksam werden zu lassen, die für das Team bedeutsam sind im Hinblick auf die bereits oben genannten Faktoren Qualität, Gesundheit und Freizeit.
    - Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den Supervisanden.
    - Grenzen werden deutlich gemacht und respektiert.
    - Fehler sind erlaubt.
    - Sollte sich einer der beiden Seiten entscheiden, den Prozess vorzeitig beenden zu wollen, findet noch eine Abschieds- und Auswertungssitzung statt.
    - Ränge und Berufsrollen sind zu beachten.
- Eine Prozessplanung ist wichtig, die kontrahiert werden sollte: Anzahl der Sitzungen, Dauer, Rhythmus, Anzahl der Supervisanden, Ort.
  - Hypothesen werden vom Supervisor gebildet mit Ordnungs- und Orientierungsfunktion, Anregungsfunktion sowie verschiedenen Deutungen zur Einschätzung von Teamsituationen.
  - Dass "das Produkt durchschlägt" (*Zitat von Jutta Borck*), kann sich verbal, szenisch oder über Resonanzen zeigen.
  - Eine bedürfnisorientierte Haltung und Sprache können sehr nützlich sein. Der Supervisor sollte anstelle einer gefühlsorientierten Sprache eine Sprache in Bedürfnissen nutzen. Gefühlsäußerungen sollte er in die Frage nach Bedürfnissen umwandeln: "Auf welches Bedürfnis weist dieses Gefühl hin?"

- Erkenntnisse aus der systemischen Aufstellungsarbeit können in der Arbeit mit Teams und Arbeitsgruppen nützlich sein (Sparrer & v. Kibéd, 2007):
  - Das, was ist, muss anerkannt werden: Struktur der Organisation; Der Chef ist der Chef.
  - Ausgleich von Geben und Nehmen: Statt Schuld, lieber Schulden.
  - Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit zum System: Unabhängig vom Rang und der Dauer der Zugehörigkeit.
  - Die zeitliche Reihenfolge im System: Die Zugehörigkeits-Reihenfolge bildet die Rangordnung.
  - Vorrang von höherem Einsatz: Wer sich mehr engagiert, soll mehr Anerkennung bekommen.
  - Kompetenzvorrang: Höheres Fachwissen, Erfahrung und Begabung sollen benannt und anerkannt werden.
  
- Abschließend ein kurzer Exkurs zu den Geheimnissen des Erfolges in der Teamarbeit (BIF-Seminar 03/13) :
  - Partizipation: Jeder wird einbezogen und kann sich einbringen. Das bedeutet aber nicht, dass jeder aktiv werden muss.
  - Leitung: ist wichtig als Funktion. Die Personen können wechseln. Kompetenz ist wichtig.
  - Zielrevision: Fokus auf Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit
  - Unterschiede: Kritik ist willkommen, sie verbessert die Qualität.
  - Einzelleistung: sind in der guten Teamarbeit erwünscht, wenn sie der Aufgabe dienen.
  - Hilfe holen: zeigt Souveränität und Stärke. Nicht sofort, aber rechtzeitig.

### 1.3 Gruppensupervision

- König und Schattenhofer (Edding & Schattenhofer, 2009) definieren Gruppe folgendermaßen:
  - Gruppen haben drei bis 20 Mitglieder, in Abgrenzung zu Großgruppen ab etwa 20 Mitgliedern.
  - Sie haben eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel.
  - Es gibt die Möglichkeit der direkten Kommunikation.
  - Die Gruppe besteht eine gewisse zeitliche Dauer, angefangen von drei Stunden bis viele Jahre.
 Darüber hinaus entwickeln Gruppen mit der Zeit
  - ein "Wir-Gefühl" der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts,
  - ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse sowie
  - ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.
  
- Die Gruppe ist eine Ressource. Sie stellt ein Setting und eine Methode dar.
- Es gibt zwei Arten von Gruppen: die institutionelle Arbeitsgruppe sowie die Einzelpersonen aus verschiedenen Organisationen.

- Lesarten von Gruppensituationen:
  - Rollen in Gruppen können gruppenerhaltend, aufgabenbezogen oder die "Gegenspieler"-Rolle sein.
  - Das sichtbare und das unsichtbare Eisbergmodell: das Sichtbare und das Besprechbare vs. das Verborgene: ist es besprechbar und wozu wäre das gut? "Eher am Eisberg schnorcheln, nicht Tiefseetauchen gehen."
  - Das Riemann/ Thomann-Modell (Böhmer & Klappenbach, 2007): Nähe- Distanz / Wechsel - Dauer
  - Gruppenphasen nach Bruce W. Tuckman ("Teamuhr"): forming (Kontakt), storming (Konflikt), norming (Kontrakt), performing (Kooperation), reforming (Bilanzierung)

Phase	Vorhersehende Aktivitäten	Evolutionäre Leistung	Entwicklung der Gruppe durch
Forming	Sich-Kennenlernen, Sich-Einschätzen, Einordnung	Abgrenzung (Separation)	Konvention
Storming	Sich-Zeigen, Sich-Vertreten, Auseinandersetzung	Zuspitzung (Amplifikation)	Konflikte
Norming	Sich-Festlegen, Sich-Abfinden, Einigung	Entscheidung (Selektion)	Vereinbarung
Performing	Sich-Einbringen, Sich-Engagieren, Zusammenarbeit	Bewährung (Restabilisierung)	Kooperation
Reforming	Bilanzieren, Sich-Besinnen, Erfahrungsaustausch	Veränderung (Variation)	Bilanzierung

- In der Gruppensupervision treffen sich Professionelle aus gleichen oder unterschiedlichen beruflichen und institutionellen Zusammenhängen, um im weitesten Sinn Fragen ihrer beruflichen Praxis zum Gegenstand der Reflexion und Selbstreflexion zu machen. (Weigand, 2009)
- Die allgemeine Grundstruktur einer Gruppensupervision lautet:
  1. Vorab Kontrakt, Absprachen, Regeln,... vereinbaren.
  2. Ankommen, sich zusammenfinden
  3. Ein Moment des Innehaltens: Tools, analoge Ausdrucksangebote
  4. Themen, Anliegen sammeln und auswählen
  5. Anliegen, Themen bearbeiten
  6. Abschluss, Verabschiedung
- Zu beachten ist, dass die Supervisanden nach der Supervisionssitzung wieder im Team gemeinsam arbeiten und arbeitsfähig bleiben sollen.

- Die Möglichkeitsform ist DAS Element in der Supervision:

*"Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt (...), dann muß es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehn, wird geschehn, muß geschehn; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es sei, dann denkt er: nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist."*

*(Robert Musil, Der Mann ohne Eigenschaften, in Herwig-Lempp, 1997)*

- Johannes Herwig-Lempp nutzt viele systemische Methoden in der Gruppensupervision, um den Perspektivwechsel zu fördern: z.B. Hypothesisieren, Reframing, Rollenspiel, Genogramm, Soziogramm, Karikaturen, Skulpturen, Reflecting Team, Metaphern. (Herwig-Lempp, 1997)
- Eine nützliche Gruppengröße für ein Supervisionssetting liegt bei maximal 6-7 Teilnehmern.
- Die Zeitdauer beträgt zwischen 90 und 180 Minuten (Weigand, 2009).
- Frequenz: ca. einmal im Monat
- Die Co-Arbeit ist nicht zu unterschätzen...

#### 1.4 Der Mythos der (reinen) "Fallsupervision"<sup>2</sup>

- Exkurs: Unterscheidung Fallberatung vs. Fall-Coaching vs. "Fallsupervision", die alle als Beratungsformen die Sicherung der Arbeitsqualität im Fokus haben.
  - (kollegiale) Fallberatung:
    - Es sind verschiedene Rollen vergeben: Moderation, Falleinbringer, Beratungsgruppe.
    - Eine klare Struktur bestimmt den Ablauf.
    - Die Beratungsgruppe kann als Reflecting Team agieren oder im Sinne eines Sharings.
    - Unterschiedliche Methoden können angewandt werden.
    - Keine externe Person ist dabei anwesend.
  - Fall-Coaching:
    - Durchführung durch die Leitung.
    - direktives Vorgehen
    - Fachaufsicht
    - Unterschiedliche Methoden können angewandt werden.

---

<sup>2</sup> inspiriert von: Neumann-Wirsig, H. (2011): Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. (1.Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.

- "Fallsupervision":
    - "Fall"-Begriff ist eher irritierend, da der Fokus auf Supervisanden (= Falleinbringer) und dessen Gefühle, Wahrnehmungen etc. liegt.
    - Jemand von außen ist im Geschehen dabei (= Supervisor); dadurch wird ein neues System mit neuen Dynamiken gebildet.
    - Unterschiedliche Methoden können angewandt werden.
    - Modell des gläsernen Bodens.
- "Fallsupervision" kann in den Settings Einzel, Team oder Gruppe durchgeführt werden.
  - Der Supervisand schildert seine Arbeit mit den Klienten. Er beschreibt die Klienten aus seiner Sicht und seine "Probleme" mit oder durch die Klienten. Meist wird noch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Helfersystemen und diversen Hilfsangeboten erzählt. Das Ziel der Supervision lautet meistens, Ideen zu erarbeiten für ein besseres Umgehen mit den Klienten. (Neumann-Wirsig, 2011).
  - Dadurch gehen jedoch die Idee der Zirkularität menschlicher Kommunikation und die Wechselwirkung in Interaktionssystem verloren. Dies entspricht dann nicht mehr systemischer Supervision (a.a.O.).
  - Konstruktivistische Supervision arbeitet ohne Problemschilderung des Falles oder des Supervisanden, sondern richtet die Aufmerksamkeit auf das Erfinden von Lösungen. In der hypnosystemischen Supervision werden Probleme für die Utilisation von Kompetenzen genutzt (a.a.O.).
  - Heidi Neumann-Wirsig beschreibt zwei Möglichkeiten der Weiterarbeit nach der Schilderung des Falles:
    1. Die Probleme und die Realität des Klientensystems erfassen, Hypothesen bilden und danach Interventionsideen für den Falleinbringer entwickeln.
      - Der Fall bleibt im Fokus. Objekt und Subjekt sind getrennt, der Falleinbringer ist Handelnder, ohne Teil des Systems zu sein.
      - Die Realität lässt sich unabhängig vom Beobachter erfassen. Es gibt eine objektive Wahrheit.
      - Dieses Vorgehensweise folgt der Kybernetik erster Ordnung.
      - Diese Art der "Supervision" entspricht eher einer Fachberatung.
        - Im weiteren Beratungsverlauf kann es geschehen, dass sich Supervisor und Supervisanden im Wettstreit überbieten, wer die besseren Interventionsideen hat. Im schlimmsten Fall gibt es ein Feuerwerk der Ratschläge für den Falleinbringer (a.a.O.).
        - Supervisor und Supervisanden fühlen sich danach meistens gut, da sie ihre Kompetenzen zeigen konnten. Der Falleinbringer ist im Hagel der gutgemeinten Ratschläge untergegangen und fühlt sich vielleicht weniger wohl.
    2. Strikte Ausrichtung auf den Falleinbringer, seine Anliegen und seine "Probleme" in der Zusammenarbeit mit dem Klienten.
      - Der Falleinbringer steht im Zentrum der Supervision, der Supervisor ist der Prozessgestalter; die Mitsupervisanden werden zu Reflexionsgehilfen und Lösungsassistenten (a.a.O.).

- Der Supervisand wird als Person, in seinem Arbeitskontext und mit seinen professionellen Möglichkeiten in den Arbeitsmittelpunkt gestellt.
- Dieses Vorgehen entspricht Supervision.
- Merkmale systemischer Supervision sind (a.aO.):
  - a) Die Beobachtung der Beobachtung
  - b) Die Kybernetik zweiter Ordnung
  - c) Die Haltung des Nicht-Wissens
  - Beobachter und Beobachtetes sind nicht zu trennen, es gibt keine Realität außerhalb des Beobachters. Der Falleinbringer ist der Konstrukteur der beschriebenen Problemsituation, der erlebten "Realität".
  - Gegenstand der Supervision sind deshalb immer die (interaktionellen) Wirklichkeitskonstruktionen des Falleinbringers, die Geschichte, die er erzählt. Sein Erleben ist das Ergebnis seiner Beobachtung, Beschreibung und Bewertung: seine Aufmerksamkeitsfokussierung.
  - Es ist keine Beschreibung einer objektiven Wirklichkeit, sondern der subjektiven Realität des Falleinbringers.

*"So gesehen gibt es keine "Fallsupervision", es ist immer die Geschichte des Supervisanden, mit der wir uns in der Supervision beschäftigen. Das Material der Supervision ist die Fallgeschichte des Supervisanden, seine von ihm gelebte Wirklichkeit mit allen Gefühlen, Gedanken und Werten. Er steht mit seiner Erzählung im Mittelpunkt, mit ihm betreiben wir Metakommunikation, ihn veranlassen wir, Unterschiede in seine Beobachtungen, Beschreibungen und Bewertungen einzuführen, und seine Kompetenzen wollen wir wieder wirksam werden lassen. Konsequenterweise sollten systemisch-konstruktivistische Supervisoren auf den Begriff der "Fallsupervision" verzichten oder ihn zumindest in Anführungszeichen setzen, da er die Trennung zwischen Falleinbringer und Fall suggeriert. Grundsätzlich sind die Fallgeschichten der Supervisanden unverzichtbares Material in der Supervision." (Neumann-Wirsig, 2011, S. 58)*

## II. Pannen und Fallen in der Teamsupervision

Haja (Johann Jakob) Molter und Hans Schindler nennen im Online-Journal für systemische Entwicklungen (systemmagazin) Aspekte, die vom Supervisor hinsichtlich möglicher stattgefundener Pannen oder Fallen zu hinterfragen und zu reflektieren sind:

- körperliches Empfinden
- Selbsteinschätzung
- Verhalten der Supervisand/-innen
- kritisches Feedback von der Leitung
- Anrufe von Teilnehmer/-innen nach der Supervision

Die beiden Psychotherapeuten und Supervisoren haben verschiedene Beispiele möglicher "Pannen und Fallen" aufgelistet. Sehr anschaulich werden dahinterstehende Thematiken sowie mögliche Ideen der Bearbeitung benannt:

1. **„Wir wollen nur Fallsupervision“**: implizit wird das Verbot ausgesprochen, Beziehungsfragen auf der Teamebene anzusprechen.

*Mögliches Thema*: Es gibt Schwierigkeiten und Probleme auf der Beziehungsebene (Kränkungen, Angst vor Verletzungen, Rivalitäten, implizite Verbote).

*Idee*: Wenn Teamthemen in der Fallsupervision sichtbar werden, diese ansprechen und um das Recht bitten bzw. einfordern, dass darüber gesprochen und gearbeitet wird.

2. **Das Team sucht Solidarität beim Supervisor gegen Klienten, Leitung oder andere Teile der Organisation.**

*Mögliche Themen*: Fehlende Anerkennung für die Arbeit. Hilflosigkeit gegenüber Leitung. Verdeckte Konflikte im Team. Erfolglosigkeit gegenüber Klientel.

*Ideen*: Handlungsschritte erarbeiten, Selbstsorge des Teams anregen (Selbstwert), zirkuläre Bilder entwickeln: Sicht der Leitung und/oder Sicht des Klientels mit einbeziehen, Konflikte ansprechen.

3. **Der Supervisor übernimmt explizit oder implizit den Auftrag der Leitung, das Team auf den „richtigen“ Weg zu bringen.**

*Mögliches Thema*: Führungsschwäche, Delegation von Führungsaufgaben an den Supervisor. (Tatsächlich) mangelnde Mitarbeit und Engagement.

*Ideen*: Der Supervisor öffnet sich wieder dem Team. Der Supervisor schlägt vor, die Leitung in den Prozess der Supervision durch Teilnahme mit einzubeziehen (und darüber wieder Allparteilichkeit herzustellen). Thema Engagement ansprechen: Unterschiede provozieren.

4. **Der Supervisor unterlässt es, mit dem Team Ziele zu erarbeiten und klare Aufträge zu formulieren und begibt sich damit in einen nicht endenden gruppenspezifischen Kummerkastenprozess. Es plätschert so dahin.**

*Mögliche Themen*: Auch in der Arbeit stehen Ziele und Qualitätsstandards nicht im Vordergrund. Man wurschtelt so vor sich hin.

*Ideen*: Lieber 15 spannende Supervisionssitzungen als 4 Jahre lang mit der Müdigkeit ringen. Die Idee von Teamentwicklungsgesprächen in das Team tragen. Auch der Supervisor kann und darf Kriterien vorgeben.

5. **Der Supervisor springt auf ein Anliegen eines Teilnehmers an, ohne die Wünsche der anderen zu berücksichtigen. (z. B. einem Teammitglied soll gekündigt werden).**

*Mögliche Themen*: Fehlende Konfliktfähigkeit im Team. Spaltung als einziges Lösungsprinzip. Teammitglieder lassen „einen“ für

sich arbeiten, indem sie sich raus halten.

*Ideen:* Suchen nach anderen Lösungsmöglichkeiten.

*Aufgabenklärung:* Ist Leitung für die Personalpolitik, Einstellung, Unterstützung und Kontrolle während der Probezeit zuständig bzw. wie sind die Entscheidungsstrukturen geregelt? Anliegen aller abfragen.

**6. Der Supervisor wird durch ein Anliegen so provoziert, dass er in eine persönliche Auseinandersetzung gerät und beginnt, sich zu rechtfertigen. Er registriert nicht die spezifischen Wünsche der einzelnen Teammitglieder.**

*Mögliche Themen:* Wie kann ich meine eigene Distanz wiedergewinnen?

*Idee:* selbst Supervision suchen, um die Situation in der weiteren Supervision besprechbar zu machen (Utilisierung).

**7. Der Supervisor erfährt von einem Geheimnis oder Tabu in der Organisation, Team oder Supervisand und findet keinen Weg, diese Information in den supervisorischen Prozess einzubringen.**

*Mögliche Themen:* Angst vor existenziellen Infragestellungen.

*Ideen:* Mehr Kreativität oder selbst Supervision, um wieder handlungsfähig zu werden. Dann ist es wieder möglich, die Informationen in den supervisorischen Prozess einzubringen. „Angenommen, das Tabu bliebe weiter bestehen...“

**8. Ein Teammitglied versucht mit dem Supervisor zu rivalisieren. Der Supervisor schlägt das Angebot nicht öffentlich aus.**

*Mögliche Themen:* Es gibt einen heimlichen Leiter.

*Ideen:* Zwischenreflexion machen und nach Veränderungen im Prozess fragen. Damit kommt man auf eine Metaebene und kann das Angebot auch später noch öffentlich thematisieren und dann ausschlagen.

**9. Das Team hat den Vorgänger geliebt und wurde von ihm unfreiwillig getrennt. Der Supervisor merkt nicht, dass nur der Job eines Übergangssupervisors zu vergeben ist.**

*Mögliche Themen:* Trauerarbeit, Abschiedsrituale und Neubeginn.

*Ideen:* Notwendigkeit von Abschiedsritualen und Trauerarbeit ansprechen und anbieten. Wenn kein Eingehen darauf möglich ist, Abschied von dem Vertrag als Übergangssupervisor nehmen.

**10. Die vorherige Supervision gilt als gescheitert. Der Supervisor hinterfragt nicht das implizite Bild von Erfolg und Misserfolg.**

*Mögliche Themen:* Hohe Ansprüche an andere. Abgabe von Verantwortung an andere.

*Ideen:* Das Thema Ansprüche und Qualitätsstandards einbringen und dann auch auf die letzte Supervision beziehen. Zirkulär

erfragen, wie der Supervisor auch „erfolgreich“ scheitern kann.

**11. In multiprofessionellen Teams verbündet sich der Supervisor unter der Hand mit seiner Berufsgruppe oder er wird von anderen Berufsgruppen implizit als seiner Berufsgruppe nächstehend fantasiert, ohne dass dieses explizit angesprochen wird.**

*Mögliche Themen:* Rivalität der Berufsgruppen, Schwierigkeiten in der Kooperation der Berufsgruppen, Wertschätzung für die Unterschiede.

*Ideen:* Themen wie Kooperation und Wertschätzung ansprechen. Systemerkennung nach Berufsgruppen. Unterschiede betonen.

**12. Ähnliches gilt für Teams mit unterschiedlicher theoretischer Ausrichtung.**

*Mögliche Themen:* Es gibt keine richtige Theorie/Ausrichtung. Relativität von Sichtweisen und Ausbildungen.

*Ideen:* Systemerkennung nach Ausrichtungen (Ausbildungen, Schulen), Skulptur über das System der Menschen, unabhängig von ihren theoretischen / fachlichen / therapeutischen Ausrichtungen. Unterschiede betonen.

**13. Das Team hat einen anderen Supervisor im Auswahlprozess favorisiert, konnte sich aber gegen die Leitung nicht durchsetzen.**

*Mögliche Themen:* Entscheidungskompetenz, Hilflosigkeit, Wertschätzung und Allparteilichkeit des Supervisors.

*Ideen:* Die eigene Hilflosigkeit erklären: "Ich kann mir gut vorstellen, dass ich jetzt ein ungeliebter Supervisor bin, ich erlebe mich vermutlich ähnlich wie sie hilflos. Wenn Sie mit mir arbeiten wollen, möchte ich einen klaren Kontrakt schließen."

**14. Sich nicht über den Auswahlprozess zu informieren (Überweisungskontext) und wenn, der Prozess schwierig war, nicht zu thematisieren, was das für den Prozess der Supervision bedeuten kann.**

*Mögliche Themen:* Übereifer und fehlende Reflexion / Vorsicht des Supervisors (klebt finanziell am Auftrag). Geringe Offenheit im Team.

*Ideen:* Sowie man Irritationen spürt, nachfragen: „Wie sind Sie eigentlich auf mich gekommen?“, „Wie haben Sie sich für mich entschieden?“ Evtl. Auftrag zurückgeben, um unabhängig bleiben zu können.

**15. Teams holen sich einen Supervisor nach dem anderen.**

*Mögliche Themen:* bei uns soll sich nichts ändern.

Rechtfertigung: „Wir haben es probiert, Supervision kostet sehr viel Geld, aber niemand kann uns beschuldigen, wir hätten nicht ernsthaft versucht, irgend etwas zu verändern.“

*Ideen:* zirkulär in die Breite fragen (Kontexterweiterung): "Angenommen, Sie wollten etwas verändern, was wäre das?"

### III. Der Nutzen von Supervision

- Bereits 2006 legte die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) ein Verzeichnis mit Evaluationen und wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema vor.<sup>3</sup>
- Eine zweite, aktualisierte Auflage, erschien 2008 in Zusammenarbeit mit der Universität Kassel.
- Die 58 ausgewerteten Untersuchungen (Befragungen und Studien) befassen sich mit dem Nutzen und/ oder der Wirkung von Supervision.
- Insgesamt wurden mehr als 6.200 Supervisanden befragt.
- Manche Studien bezogen zudem das Klientel der Supervisanden und/oder die Auftraggeber von Supervision mit ein.
- "Da sich Supervisionen nach den Zielen und den Vorstellungen der Supervisanden, dem Tätigkeitsfeld, den Auftraggeber und den Angeboten der Supervisoren unterscheiden, kann der Nutzen von Supervision weder einheitlich beforscht, noch können allgemein gültige Effekte abgeleitet werden. Dennoch lassen sich aus den Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten einige gemeinsame Dimensionen in Bezug auf den Nutzen von Supervision generieren." (Hausinger, 2008)
- Die folgende Auflistung stellt die Dimensionen dar, für die Supervision Wesentliches anbieten kann (a.a.O.):
  - a) Kooperation
    - Supervision verbessert die kooperative Basis professionellen Handelns in Organisationen.
    - Supervision unterstützt Teamentwicklungsmaßnahmen (Herstellung, Erhalt und Implementierung von Teamarbeit).
    - Supervision erhöht die Konfliktfähigkeit und vermindert Reibungsflächen in den Arbeitsabläufen in (multiprofessionellen) Teams.
    - Supervision unterstützt den höheren Grad an (Selbst-) Steuerung und (Selbst-) Regulierung in komplexeren Zusammenhängen.
    - Supervision erhöht die Kommunikationsfähigkeit und fördert Kommunikationsprozesse.
    - Supervision unterstützt arbeitsfeldbezogene Lernprozesse.
  - b) Berufliche Kompetenz
    - Supervision ist eine hilfreiche Unterstützung für professionelle Arbeit, welche vielfach einem starken Wandel ausgesetzt ist.
    - Supervision fördert die Aufgabenorientierung.
    - Supervision hilft, auf berufliche Anforderungen adäquat reagieren zu können.
    - Supervision fördert den Selbstreflexionsprozess über Anliegen, Aufgaben, Ziele und Strategien.
    - Supervision stärkt das fachliche Kompetenzprofil.

---

<sup>3</sup> Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hg.): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis wissenschaftlicher Arbeiten. Köln 2006

- Supervision unterstützt das Erkennen von Mustern im beruflichen Handeln und erweitert die Handlungskompetenz.
- Supervision befähigt, persönliche Reaktionsweisen, objektive Erkenntnisse, aktuelle Arbeitssituationen und subjektive Erfahrungen zu integrieren.
- Supervision fördert die Problemlösefähigkeit.

c) Entlastung

- Supervision stärkt persönliche Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen.
- Supervision schafft neue Sichtweisen und eröffnet weitere/andere Handlungsmöglichkeiten.
- Supervision entlastet im Hinblick auf klientenbezogene Tätigkeiten.
- Supervision schafft Klarheit über die Bedeutung von Beziehungsaspekten, persönlichen Aspekten sowie von strukturellen und institutionellen Bedingungen beruflicher Arbeit.
- Supervision hilft, zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Bedingungen zu unterscheiden.
- Supervision führt zu einer verbesserten Belastungsregulation.
- Supervision ist eine Burn-out-Prophylaxe in vielen Branchen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales betont in seiner Broschüre "Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Ausschuss für Arbeitsmedizin" unter der Leitung von Frau Dr. Marianne Engelhardt-Schagen (2011), dass sich neben der betrieblichen Sozialberatung zur individuellen Begleitung von Mitarbeitern in Existenz- und Sinnkrisen externe Angebote wie Supervision in Teams und Einzelnen im Umgang mit schwierigen Kunden und Klienten oder den Folgen betrieblicher Restrukturierungen bewährt haben.

Im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements kann Supervision auf allen drei Ebenen der Prävention - Primärprävention (arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr), Sekundärprävention (arbeitsbedingte Erkrankung) sowie Tertiärprävention (Fürsorge des Arbeitgebers für Arbeitnehmer nach einer Krankheitsphase)- die Form der Beratung sein.

## Literatur

**Böhmer, A., Klappenbach, D. (2007):** Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2011):** Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Ausschuss für Arbeitsmedizin. Bonn: Hausdruckerei

**Edding, C., Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2009):** Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

**Hausinger, B. (2008):** In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hrsg.). Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel: kassel university press GmbH

**Herwig-Lempp, J. (1997):** Die Ressourcen der TeilnehmerInnen nutzen-Handwerkszeug für die systemische Supervision in der Gruppe. In: Familiendynamik 3/1997, S. 264-289

**Neumann-Wirsig, H. (2011):** Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. (1.Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.

**Sparrer, I., v. Kibéd, V. (2007):** In: Renolder, Chr., Scala, E., Rabenstein, R. (Hrsg.). Einfach Systemisch. Systemische Grundlagen und Methoden für Ihre pädagogische Arbeit. Münster: Ökotoxia Verlag

**Weigand, W. (2009):** Die Gruppe als Resonanzraum und Mittel zur Beratung. In: Edding, C., Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2009): Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Online im Internet: URL:

[http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise\\_01\\_web.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise_01_web.pdf)  
(Stand 08.01.2014)

[http://www.systemmagazin.de/beitraege/texte/molter\\_schinder\\_sv-check.php](http://www.systemmagazin.de/beitraege/texte/molter_schinder_sv-check.php)  
(Stand 08.01.2014)