

SUV05FL

Lösungsheft zu den Fallstudien zur Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision

Antje Wettlaufer

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

Lösungsheft zu den Fallstudien zur Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgaben zur Einführung von Supervision in Organisationen (Fallsituation: Wer braucht hier was? – Einführung von Supervision in einem Jobcenter)	1
1.1	Mögliche Lösungen	1
1.2	Mögliche Lösungen	2
2	Aufgaben zum Restart eines Supervisionsprozesses (Fallsituation: Ein schweres Erbe – Restart einer Supervision in einem Wohnheim für behinderte Menschen)	3
2.1	Mögliche Lösungen	3
2.2	Mögliche Lösungen	4
3	Aufgaben zum subjektiven Erleben von Supervisionsgruppen (Fallsituation: Eine Nachwuchsführungskraft berichtet von ihrer ersten Gruppensupervision)	7
3.1	Mögliche Lösungen	7
3.2	Mögliche Lösungen	9
4	Aufgaben zur Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften (Fallsituation: „Lassen Sie sich doch coachen!“)	12
4.1	Mögliche Lösungen	12
4.2	Mögliche Lösungen	13
4.3	Mögliche Lösungen	14

1 Aufgaben zur Einführung von Supervision in Organisationen

(Fallsituation: Wer braucht hier was? – Einführung von Supervision in einem Jobcenter)

1.1 Mögliche Lösungen

Zentrale Eingangszone: Dort liegt derzeit keine Indikation für eine Supervision vor. Die Mitarbeiter haben nur sehr oberflächlichen Kundenkontakt. Die Beratung erfolgt rein sachbezogen, hat eher Auskunftskarakter. Eine tiefere Beschäftigung mit dem Einzelfall ist an dieser Stelle nicht erforderlich. Von daher entfällt der Fokus Fallsupervision. Da auch keine nennenswerten Arbeitsstörungen zu erkennen sind, bietet sich auch nicht der Fokus Zusammenarbeit an.

Für die wenigen Krisensituationen, die sich aus dem Kundenkontakt ergeben, könnte den Beschäftigten als Ergänzung zur teaminternen Unterstützung eine *Einzel-supervision* angeboten werden. Diese hätte das Ziel, in sehr kurzer Zeit (ein bis zwei Sitzungen) das Ereignis aufzuarbeiten und die betreffende Person schnell wieder handlungsfähig werden zu lassen.

Grundsicherung: Mit Blick auf den Arbeitsauftrag der Mitarbeiter in diesem Bereich gilt grundsätzlich das Gleiche wie für ihre Kollegen in der Zentralen Eingangszone. Von daher würde eine Teamsupervision mit dem Fokus Fallberatung auch hier wenig Sinn machen.

Da es aber öfter zu kritischen Kundenkontakten kommt, sollte den Beschäftigten als Ergänzung zur teaminternen Unterstützung definitiv eine *Einzel-supervision* angeboten werden. Diese hätte das Ziel, in sehr kurzer Zeit (ein bis zwei Sitzungen) das Ereignis aufzuarbeiten und die betreffende Person schnell wieder handlungsfähig werden zu lassen.

Des Weiteren böte sich in der Grundsicherung ein Teamtraining mit dem Schwerpunkt *Kommunikation mit aggressiven und gewaltbereiten Kunden* an.

Die Funktionalität der drei Arbeitsgruppen scheint beeinträchtigt zu sein (hoher Krankenstand, Ruf der Bereichsleitung nach besserer Personalausstattung). Eine *Teamsupervision* mit dem Fokus Zusammenarbeit käme von daher prinzipiell infrage. Sie könnte einen Beitrag zur Analyse der erfolgshemmenden Faktoren aus Sicht der operativ tätigen Mitarbeiter leisten. Sofern diese Faktoren jedoch struktureller und nicht kommunikativer Natur sind, wären hier auch schnell die Grenzen der Teamsupervision erreicht. Da die strukturellen Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Grundsicherung auf den oberen Führungsebenen gesetzt werden, müsste diese mit den Beratungsergebnissen weiterarbeiten (siehe Antwort zu Frage 1.2).

Markt und Integration: In diesem Geschäftsbereich besteht die Kernaufgabe der Mitarbeiter tatsächlich in einem langfristig und auf Veränderung von Personen und Lebenslagen angelegten Beratungsprozess. Die persönlichen Ansprechpartner müssen mit ihren Kunden ein konstruktives Arbeitsbündnis herstellen, wenn sie zum Ziel kommen wollen. Vor diesem Hintergrund macht auch eine intensive Reflexion des Einzelfalls und der jeweiligen Beratungsbeziehung in Form von Fallsupervision Sinn.

Mit Blick auf den Arbeitsrahmen sind hier sowohl eine Gruppen- als auch eine Teamsupervision vorstellbar.

Das Design der *Gruppensupervision* würde darauf basieren, die Mitarbeiter der drei Arbeitsgruppen möglichst bunt zu durchmischen (Kundensegment, Alter, Geschlecht, berufliche Qualifikation), um dadurch möglichst vielfältige Sichtweisen und Handlungsansätze zu generieren. Darüber hinaus böte dieses Setting den Vorteil, die Kooperationsbereitschaft zwischen den Arbeitsgruppen indirekt zu unterstützen. Ferner würde die Gruppensupervision einen hierarchie- und damit angstfreien Lernraum eröffnen, weil hier keine Vorgesetzten vertreten wären.

Der Arbeitsrahmen der *Teamsupervision* böte demgegenüber den Vorteil, dass die Führungskräfte dicht am Alltagsgeschäft ihrer Mitarbeiter mitdenken und im Einzelfall auch mitagieren könnten. Neben der Bearbeitung von schwierigen Fällen könnten auch andere wichtige Themen der Zusammenarbeit in der Beratung zur Sprache kommen. Auf diese Weise könnte in der jeweiligen Arbeitsgruppe im besten Fall ein gemeinsamer Wachstumsprozess stattfinden. Im ungünstigsten Fall würden die Teilnehmer sich mit der Vorstellung eigener Fälle zurückhalten und Konflikte in der Zusammenarbeit unter den Tisch kehren.

1.2 Mögliche Lösungen

Im Bereich Markt und Integration gibt es Hinweise, dass Herr Gries mit der Führung seiner Arbeitsgruppe Probleme hat. Günstig wäre es, wenn er diese mit seiner eigenen Führungskraft, Frau Al-Badi, vertrauensvoll unter vier Augen besprechen könnte. Es wäre dann ihre Aufgabe, ihn bei der Problemlösung zu unterstützen. Dies könnte sowohl in Form von Mitarbeitergesprächen zwischen den beiden als auch durch die Einschaltung eines externen Supervisors erfolgen.

Dieser könnte mit Herrn Gries dann im geschützten Rahmen einer/s *Einzelsupervision/Coachings* über dessen Führungssituation nachdenken und gemeinsam mit ihm Handlungsstrategien entwickeln. Möglicherweise wären dann auch weiterführende Beratungsinterventionen wie eine *Teamberatung/Teamsupervision* angezeigt.

Des Weiteren zeichnet sich auf der obersten Führungsebene ein Konflikt ab. Der Bereichsleiter der Grundsicherung, Herr Kramer, lässt durchblicken, dass er sich mit Blick auf die Verteilung der organisatorischen Ressourcen benachteiligt fühlt. Es ist sehr wahrscheinlich, dass er in seinem Verantwortungsbereich das Bild der Kernerarbeit pflegt und dadurch eine Spaltung zwischen den beiden Geschäftsbereichen fördert.

Hier ist Herr Kunert als Geschäftsführer gefordert, mit Herrn Kramer über die Arbeitssituation im Bereich der Grundsicherung zu sprechen. Sofern die Problemlösung nicht durch isoliertes Handeln in diesem Geschäftsbereich zu erreichen ist, müsste auch die zweite Bereichsleitung, Frau Al-Badi, vielleicht auch ein externer Organisationsberater, ins Boot geholt werden.

2 Aufgaben zum Restart eines Supervisionsprozesses

(Fallsituation: Ein schweres Erbe – Restart einer Supervision in einem Wohnheim für behinderte Menschen)

2.1 Mögliche Lösungen

Die Einrichtungsleitung hatte dem Auswahlprozess von Beratern zu wenig Bedeutung beigemessen und ihre Kaufentscheidung nur auf ein Auswahlkriterium – den Preis – gestützt. Dieses Vorgehen wird einer komplexen Dienstleistung wie Supervision jedoch nicht gerecht.

Des Weiteren verfügte die Supervisorin offenbar noch nicht über genügend professionelle Erfahrung, um ihrem Auftraggeber einen erfolgversprechenden Arbeitsrahmen vorzuschlagen.

Kritisch zu sehen ist in diesem Zusammenhang vor allem die mangelnde Teilnahmeverbindlichkeit an der Teamsupervision. Immer dann, wenn in einer Organisationseinheit gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse angestrebt werden, sollte die Führung die Mitwirkung an der Beratung nicht in das Belieben ihrer Mitarbeiter stellen. Auf diese Weise werden Konflikte nur vermieden und nicht bearbeitet. Das Gleiche gilt natürlich auch für die Führungskraft selbst. Sie ist Teil der Organisationseinheit und in ihrer Leitungsrolle gefragt, sich im Beratungsprozess zu positionieren. Die Illusion einer hierarchiefreien Zusammenarbeit wurde im vorliegenden Fall durch die unregelmäßige Teilnahme der Einrichtungsleitung nur genährt.

Des Weiteren versäumte es die Supervisorin mit ihrem Auftraggeber die Ziele der Beratung klar zu definieren. Der Wunsch nach besserer Zusammenarbeit und höherem Teamzusammenhalt ist für sich genommen noch sehr unspezifisch. Wer arbeitet im Wohnheim mit wem im Alltag wie zusammen? Wo treten organisatorische und/oder persönliche Probleme auf? Diese und andere Fragen hätten zur Zielklärung der Beratung beitragen können. Möglicherweise wäre dann im Ergebnis auch eine andere Zusammensetzung der Supervisionsgruppe entstanden.

Auch mit Blick auf die Prozesssteuerung ist es der Supervisorin offenbar nicht gelungen, den Teilnehmern/innen ein Gefühl von Sicherheit im Umgang mit konflikthafter Situationen zu geben. Verständlicherweise vermieden es die Mitarbeitenden, nach zwei Fehlversuchen ihre Kooperationsprobleme noch einmal in der Supervision auf den Tisch zu legen. Das schwindende Interesse an der Beratung hing vermutlich auch mit diesen enttäuschenden Erfahrungen zusammen.

2.2 Mögliche Lösungen

Herr Rabe schlägt der Einrichtungsleiterin Teamsupervision in dreiwöchigen Abständen vor, wobei er den inhaltlichen Schwerpunkt der Beratung auf die Bearbeitung von Klientenkontakten setzt.

Dieser Anbieter hatte von Anfang an eine feste Vorstellung im Kopf, was er Frau Becker anbieten wollte. Aufgrund seiner eigenen Arbeitserfahrungen im Bereich der Behindertenhilfe fühlt er sich im Modus *Fallsupervision* vermutlich besonders kompetent und sicher.

Sein Angebot, den Erstkontakt mit einer Probesupervision zu verbinden, ist grundsätzlich positiv. Allerdings nur dann, wenn der Kunde dem Supervisor deutlich zu verstehen gibt, dass es ihm vorrangig um Fallbesprechungen geht.

Ansonsten sollte der Berater möglichst offen in das Vorgespräch gehen, um den Beratungsbedarf gemeinsam mit den Interessenten zu ermitteln.

Herr Rabe stellt sich vor, die Supervision mit allen Mitarbeiterinnen des Wohnheims durchzuführen. Dies ist kritisch zu sehen, denn das Kerngeschäft der Einrichtung wird nur von den drei Betreuungsteams erbracht. Von daher macht es wenig Sinn, die Verwaltungskraft, die Hauswirtschafterinnen und den Haustechniker an den Fallbesprechungen zu beteiligen. Diese würden die Beratung mit großer Wahrscheinlichkeit nur als Zeitverschwendung erleben. Zudem dürfte es ihnen schwer fallen, aufgrund ihres fehlenden fachlichen Hintergrunds mit den Betreuungsfachkräften auf Augenhöhe zu diskutieren.

Die vom Berater vorgeschlagene dreiwöchige Sitzungsfrequenz ist zweckmäßig. Gerade zu Beginn von neuen Supervisionsprozessen macht eine eher kurz getaktete Zusammenarbeit Sinn, um den Dampfer in Fahrt zu bringen.

Frau Winters Abkehr vom Gießkannenprinzip der Supervision ist zu begrüßen. Es macht in der Personalentwicklung keinen Sinn, Qualifizierungsmaßnahmen flächendeckend über alle Beschäftigten auszuschütten. Kompetenzaufbau ist eine sehr individuelle Angelegenheit und bedarf eines sorgfältigen SOLL-IST-Abgleichs.

Der Vorschlag, in Zukunft, die Fallbesprechungen in Form einer *teamübergreifenden Gruppensupervision* anzubieten, ist funktional. Auf diese Weise würde sichergestellt, dass alle Betreuungsfachkräfte miteinander das Kerngeschäft der Einrichtung reflektierten. Würde man die Fallsupervision auf die einzelnen Betreuungsteams beschränken, bestünde die Gefahr, dass die vier Akteure in ihrer Sichtweise auf den Fall sehr eingeschränkt wären. Im Sinne der Qualitätssicherung ist es jedoch günstig, in die Beratung ein möglichst breites Spektrum an beruflicher Erfahrung zu integrieren.

Die anlassbezogene Einbindung der Einrichtungsleitung in die Gruppensupervision ist zu begrüßen. Eine regelmäßige Teilnahme von Leitungskräften an der Fallsupervision macht nur dann Sinn, wenn diese selbst noch stark in das operative Geschäft eingebunden sind, d. h. selbst Klienten betreuen.

Der von Frau Winter vorgeschlagene vierwöchige Abstand zwischen den Sitzungen ist angemessen. In Anbetracht der Menge der Heimbewohner/innen (30) sollten jedoch Doppelsitzungen (= 180 Minuten) als Arbeitsrahmen in Betracht gezogen werden.

Frau Winters Idee, Frau Becker in ihrer Führungsarbeit durch eine *Einzel-supervision/Coaching* zu unterstützen, ist zweckmäßig. Zum einen, weil es für Führungskräfte grundsätzlich wichtig ist, ihre eigene Rolle und Situation in regelmäßigen Abständen zu bedenken. Zum anderen, weil im Wohnheim vor kurzem eine Veränderung der Aufbaustruktur vorgenom-

men wurde. Dadurch haben sich bei vielen Mitarbeitern/innen Rollen, Aufgaben und Arbeitsprozesse verändert. Frau Becker ist also jetzt als Führung besonders gefordert, die Entwicklung ihrer Organisationseinheit zielgerichtet zu steuern und zu begleiten. Erfahrungsgemäß tut da externe Beratung gut. Eine zweistündige Beratung in monatlichem Abstand stellt hierfür einen angemessenen Rahmen sicher.

Der dritte Vorschlag von Frau Winter, die Einrichtungsleitung und ihre drei Teamverantwortlichen in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess zu schicken, dürfte sich für die Zukunft des Wohnheims als besonders wirksam erweisen.

Die Einführung neuer Organisationsrollen zieht bei allen Beteiligten erfahrungsgemäß Handlungsunsicherheit und Konfliktpotenzial nach sich. Dies umso mehr, wenn es sich, wie im vorliegenden Fall, um Positionen handelt, die mit wenig Sanktionsmacht ausgestattet sind. In der Regel erfreuen sich exponierte Teamrollen in sozialen Dienstleistungsbetrieben keiner großen Beliebtheit. Von daher steht zu erwarten, dass die drei Teamverantwortlichen eher zwiespältig an ihre neue Aufgabe herangehen. Die Beratung des gesamten Führungsteams im Wohnheim könnte deshalb viel dazu beitragen, die Zusammenarbeit zwischen den vier Akteuren zu klären und zu kräftigen. Der von Frau Winter vorgeschlagene zeitliche Umfang der Beratung (drei Stunden) und die Frequenz (alle zwei Monate) dürften sich hierbei als funktional erweisen.

Frau Winter hat dem Wohnheim ein komplexes Beratungspaket angeboten. Sie würde als Beraterin dabei in unterschiedlichen Settings mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen arbeiten. Der Vorteil dieser Teamberatung ist, dass alle Maßnahmen inhaltlich miteinander verzahnt werden und unterschiedliche Berater/innen nicht aneinander vorbei arbeiten können.

Umgekehrt können der Organisation aus diesem Arbeitsrahmen aber auch Nachteile entstehen: Nämlich dann, wenn die Beratungsqualität nicht gut ist. Da ein solches Beratungspaket mehr Geld und Zeit kostet als eine normale Teamsupervision, wird Frau Becker hierfür sicher ihren Geschäftsführer in die Entscheidung mit einbinden müssen.

Frau Maier bot Ihre Praxis als Arbeitsort an. Ein solcher Arbeitsrahmen bietet für den Kunden Vor- und Nachteile.

Als Vorteile sind zu nennen: zum einen der räumliche Abstand zur eigenen Arbeitsstätte. Alleine dadurch relativiert sich in der inhaltlichen Betrachtung von Arbeitsproblemen schon einiges. Zum anderen ist dadurch eine sehr gute sachliche Ausstattung für den Beratungsprozess gewährleistet. Die Beraterin hat alles zur Hand, was an Medien vielleicht gebraucht wird (Flipchart, Moderationswand, sonstige Werkzeuge). Außerdem zeichnen sich die Räume vieler Berater durch eine angenehme und vor allem konzentrierte, weil störungsfreie Arbeitsatmosphäre aus. Das ist im Betrieb des Auftraggebers durchaus nicht selbstverständlich.

Als Nachteil für den Auftraggeber ist der damit verbundene Zeit- und Reisekostenaufwand der Mitarbeiter/innen zu sehen. In der Regel wird die Kostenersparnis im Beraterhonorar durch diesen Faktor schnell wieder aufgeessen. Von daher bietet sich die Nutzung eines neutralen Beratungsortes vermutlich am ehesten für Einzelsupervisionen an.

Das Angebot, alle drei Teams durch eine eigene Teamsupervision sowohl in der Zusammenarbeit als auch in der Arbeit mit den Klienten zu unterstützen, erscheint auf Anhieb plausibel.

Eine beschränkte Wirkung ist bei diesem Setting jedoch hinsichtlich der Fallbesprechungen zu erwarten (siehe Kommentar Frau Winter). Völlig unbearbeitet bliebe außerdem die Zusammenarbeit zwischen den neuen Teamverantwortlichen und der Einrichtungsleitung. Ferner muss bei einer Gruppengröße von vier Personen immer damit gerechnet werden, dass mindestens ein Teilnehmer aufgrund von Urlaub, Krankheit etc. ausfällt. Die Arbeit mit zwei oder drei Teammitgliedern ist erfahrungsgemäß aber nur dann produktiv, wenn die Betroffenen in die Beratung eine hohe Eigenmotivation und Selbstreflexionskompetenz mitbringen. Andernfalls ist mit zähen und wenig ergiebigen Prozessen zu rechnen.

Sollte sich Frau Becker trotz der oben genannten Einschränkungen für diesen Rahmen entscheiden, wäre sie gut beraten, mit Frau Maier als Teil des Arbeitsrahmens eine regelmäßige Feedback-Schleife zum Verlauf der drei Teamberatungen zu vereinbaren.

Frau Maier empfiehlt für die Einrichtungsleitung eine Einzelsupervision. Dies ist ein angemessener Vorschlag. Die Begründung können Sie noch einmal bei Frau Winter nachlesen.

Frau Maiers Einstellung, als Beraterin in einer Organisation nicht gleichzeitig auf mehreren Hierarchieebenen arbeiten zu wollen, ist bedenkenswert. Die Sorge der Mitarbeiter/innen, dass die Beraterin an die Führung „petzen“ könnte, ist weit verbreitet. Frau Maiers Vorschlag, eine klare Trennung zwischen Leitungs- und Fachkräfteberatung durchzuführen, ist deshalb nur folgerichtig. Gleichwohl begünstigt diese Lösung aus systemischer Sicht eher Spaltungsphänomene zwischen den verschiedenen Beratungssettings, was wiederum eher für den Arbeitsrahmen des Teamcoachings spricht (siehe Kommentar zu Frau Winter).

3 Aufgaben zum subjektiven Erleben von Supervisionsgruppen

(Fallsituation: Eine Nachwuchsführungskraft berichtet von ihrer ersten Gruppensupervision)

3.1 Mögliche Lösungen

Erste Sitzung:

Hier hatte Herr Schütze zwei persönliche Herausforderungen zu bewältigen: Zum einen die Beziehungsaufnahme zu neuen Menschen (Supervisorin) bzw. zu ihm noch nicht näher bekannten Personen (andere Teilnehmer/innen der Führungskräfteentwicklung).

Zum anderen begegnete er im Rahmen seiner ersten Gruppensupervision einer ihm fremden und relativ schwach strukturierten Arbeitssituation: Stuhlkreis statt Konferenztisch; unklare Besprechungsziele und -inhalte; unbekannte Gruppenleitung; unbekannter Arbeitsprozess; unklare Regeln der Zusammenarbeit in der Gruppe etc.

Beide Situationen lösten bei ihm mit hoher Wahrscheinlichkeit Unsicherheit und Anspannung aus.

Zweite Sitzung:

In dieser Stunde war Herr Schütze gefordert, mit längerem Schweigen in einer Gesprächssituation umzugehen. Dies fällt vielen Menschen schwer und wird vor allem in Arbeitssituationen so gut es geht vermieden. Die damit verbundene Chance zur Entfaltung von weiterführenden Gedanken und Stimmungen wird damit jedoch auch vertan.

Herr Schütze dürfte diese Situation vermutlich mit innerer Anspannung, Unruhe und Unsicherheit erlebt haben.

Außerdem musste sich Herr Schütze damit auseinandersetzen, welche Themen ihn im Zusammenhang mit seiner Arbeit aktuell beschäftigen und ob er diese in der Supervisionsgruppe als Erster veröffentlichen möchte.

Diese Situation hat in Herrn Schütze möglicherweise Selbstzweifel („*Interessieren sich die anderen für mein Anliegen?*“), Beurteilungssängste („*Wie finden die anderen meine Arbeitsweise?*“) und Anpassungsdruck („*Erst mal abwarten, wie in dieser Gruppe der Hase läuft!*“) aktiviert.

Dritte Sitzung:

Neben der erneuten Bewältigung des langen Anfangsschweigens musste Herr Schütze dieses Mal für sich abwägen, ob er ein Thema, das ihm durchaus besprechenswert erschien, der Gruppe vorstellen wollte oder nicht.

Er reagierte darauf ambivalent, d. h., einerseits nahm er den Wunsch wahr, sich beraten zu lassen, andererseits war die Vertrauensbasis in der Gruppe für ihn noch nicht stark genug, um sich zu öffnen.

Vierte Sitzung:

Hier war Herr Schütze gefordert, den Konflikt zwischen Frau Sonne und Herrn Schröder als indirekt Betroffener mitzuerleben.

Konfliktsituationen werden von den meisten Menschen als unangenehm und angespannt empfunden. In Abhängigkeit vom persönlichen Konfliktlösungsstil verbinden sich damit vorrangig Gefühle der Aggression und/oder der Ohnmacht.

Durch die Feedbackübung stand Herr Schütze vor der Herausforderung, sich mit seiner Wirkung auf andere Menschen auseinandersetzen zu müssen. Die Fremdwahrnehmung der eigenen Person löst bei den meisten Menschen gleichermaßen Neugierde wie auch Ängste aus. Herr Schröder erlebte diesen Prozess offenbar als anregend und bereichernd.

Fünfte Sitzung:

Hier war zu Beginn der Supervision offen, inwieweit der Konflikt vom letzten Mal tatsächlich gelöst wurde oder möglicherweise Anlass zu weiteren Differenzen in der Gruppe geben würde. Die emotionale Gestimmtheit von Herrn Schütze dürfte deshalb angespannt gewesen sein.

Siebte Sitzung:

Da Herr Schütze die vorherige Sitzung krankheitsbedingt verpasst hatte, konnte er auf der sozialen Ebene heute seine Anschlussfähigkeit an die Gruppe unter Beweis stellen. Ein einmaliges Fehlen dürfte in ihm noch keine nennenswerten Emotionen aktiviert haben. Fehlen Gruppenmitglieder jedoch öfter oder über einen längeren Zeitraum, so zieht dies in der Regel Gefühle von Verunsicherung im Hinblick auf die Zugehörigkeit zur Gruppe nach sich.

Herr Schütze wollte in dieser Sitzung ein persönliches Anliegen vorstellen. Dieser Entschluss dürfte mit Gefühlen der Aufregung, aber auch der Hoffnung auf eine gute Lösung einhergegangen sein.

Da eine andere Teilnehmerin auch ein Thema vorstellen wollte, geriet Herr Schütze in einen für Gruppensupervisionen durchaus üblichen Interessenskonflikt: Nachgeben, durchsetzen oder einen Kompromiss finden?

Er entschied sich, höflich sein eigenes Anliegen zurückzustellen und bezahlte diese Lösung mit fehlender Konzentrationsfähigkeit auf das Thema seiner Kollegin. Innerlich war er über sein Konfliktverhalten offenbar enttäuscht oder zumindest über dessen Richtigkeit im Zweifel.

Achte Sitzung:

Herr Schütze ging in diese Supervision mit einem gewissen Schutzbedürfnis. Er war vermutlich erleichtert, dass Frau Schneider die Gruppe an die Vereinbarung vom letzten Mal erinnerte. Dadurch musste er selbst nicht noch einmal für sein Anliegen werben. Die Fallbesprechung verlief zu seiner großen Zufriedenheit und er ging gestärkt in seinen Arbeitsalltag zurück.

Neunte Sitzung:

Heute stand Herr Schütze unter einem gewissen Erfolgsdruck. Er hatte sich beim letzten Mal von der Gruppe beraten lassen und musste heute über die Umsetzung berichten. Da es ihm gelungen war, das Mitarbeitergespräch zu führen, empfand er bei seiner Vollzugsmeldung Stolz.

Des Weiteren sah sich Herr Schütze in dieser Sitzung mit der bevorstehenden Auflösung der Supervisionsgruppe konfrontiert. Bislang hatte er diese Entwicklung noch nicht bewusst wahrgenommen. Er verspürte einen ersten Anflug von Bedauern.

Zehnte Sitzung:

Im Mittelpunkt der Sitzung stand die Beendigung der Zusammenarbeit in der Supervisionsgruppe. Häufig wird in unserem Arbeitsleben über kleine und große Abschiede hinweggegangen. Die Chance, das Geleistete noch einmal gemeinsam zu würdigen, aus Fehlern zu lernen und sich persönlich zu verabschieden, wird dadurch vertan.

Zu einem gelungenen Supervisionsprozess gehört in jedem Fall ein bewusst gestalter Abschluss. Herr Schütze erlebte sein Gruppenfinale offenbar innerlich bewegt, etwas traurig, aber vor allem dankbar.

3.2 Mögliche Lösungen

Legt man das soziologische **Modell der inneren und äußeren Umwelt von Gruppen** bei der Analyse des Beratungsprozesses zugrunde, so könnte man unter der gemeinsamen äußeren Umwelt der Supervisionsgruppe die folgenden Faktoren verstehen: den international agierenden Telekommunikationskonzern mit seinen Unternehmenszielen; das unternehmensspezifische Modell der Führungskräfteentwicklung mit der Verpflichtung zur Teilnahme an der Gruppensupervision und zum Führen eines Lerntagebuchs; die Supervisorin Frau Schneider und den firmeninternen Schulungsraum.

Mit der inneren Umwelt der Gruppe verbinden sich die bewussten und unbewussten Gefühle, Werte und Bedürfnisse, Verhaltensweisen der elf Gruppenmitglieder (Die Gruppenleitung ist immer Teil der Gruppe!).

Bei Arbeitsgruppen bestimmen beide Umwelten das Geschehen in der Gruppe. Es muss eine Balance zwischen den beiden, nicht selten widersprüchlichen, Umweltanforderungen gefunden werden. Dazu gehören Anpassungsleistungen der einzelnen Personen. Im Fallbeispiel wurde Frau Sonne in der vierten Sitzung von Herrn Schröder damit konfrontiert, sich mehr zurückzunehmen und auf Provokationen zu verzichten. Dieser gruppenspezifische Konflikt ebnete der Supervisionsgruppe den Weg zu einer besseren Balance zwischen der inneren Umwelt der einzelnen Gruppenmitglieder und der gemeinsamen äußeren Umwelt.

Bedient man sich zur Analyse des Beratungsprozesses des **Eisbergmodells**, so geht man davon aus, dass in der Supervisionsgruppe ein sichtbares und ein unsichtbares Geschehen stattgefunden haben.

Auf der Sachebene tat sich die Gruppe in den ersten vier Sitzungen schwer mit der Aufgabe, ein individuelles Anliegen zu einem gemeinsamen Thema zu machen.

Untergründig entwickelten sich zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern in dieser Zeit Spannungen. Zumindest Herr Schröder fühlte sich durch Frau Sonnes Auftreten dominiert und provoziert. In der vierten Sitzung wurde sein Ärger sichtbar und trat an die Oberfläche des Eisbergs. Dadurch wurde der gruppenspezifische Konflikt bearbeitbar.

Das Fallbeispiel liefert uns keine Hinweise auf die psychodynamische Ebene der beteiligten Personen. Es ist auch nicht ratsam, sich in Spekulationen über die biografisch bedingten Wünsche, Ängste und Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder zu verlieren. Diese Betrachtungsebene sollte therapeutischen Prozessen vorbehalten bleiben.

Als Kernkonflikt der Supervisionsgruppe könnte hypothetisch das Thema Offenheit und Vertrauen angenommen werden. Möglicherweise spiegelt sich hier in der Dynamik der Lerngruppe auch ein zentraler Unternehmenskonflikt wider.

Das **Johari-Fenster** unterscheidet Gruppenprozesse nach den Kategorien bekannt und unbekannt. Durch Feedback soll der Bereich des Bekannten vergrößert werden, weil sich dadurch die Handlungsfreiheit und Potenziale aller Beteiligten besser entwickeln können.

In den ersten drei Sitzungen der Supervisionsgruppe war der „öffentliche Bereich“ noch relativ klein. Die Teilnehmer/innen wussten voneinander ihre Namen, ihre Funktion im Unternehmen und noch die eine oder andere Kleinigkeit. Durch die Fallvorstellungen von Frau Sonne und Frau Müller hatten sich diese beiden schon etwas transparenter gemacht als der Rest der Gruppe.

In der vierten Sitzung wurde Frau Sonne durch das Feedback von Herrn Schröder mit einem blinden Fleck in ihrer Außendarstellung schmerzhaft konfrontiert: ihre Dominanz und Tendenz zur Entwertung anderer Menschen.

Alle anderen Gruppenmitglieder hatten durch die Feedbackübung auch die Chance, ihre „blinden Flecken“ kennenzulernen. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um negative Aspekte des eigenen Verhaltens handeln. Auch positive Seiten werden von Menschen in ihrer Selbstwahrnehmung oft übersehen.

Setzt man die Brille der **themenzentrierten Interaktion** auf, so könnte man unter der Umwelt (dem Globe) das Gleiche verstehen, wie unter der äußeren Umwelt im soziologischen Modell (s. o.).

Das „Ich“ stünde für die einzelnen Supervisionsgruppenteilnehmer/innen, die sich mit ihren spezifischen Bedürfnissen, Gefühlen, Einstellungen dem Supervisionsthema, den anderen Gruppenmitgliedern und sich selbst zuwenden.

Das „Wir“ meint die Gesamtheit der Gruppenmitglieder, die durch ihre (erzwungene) Verbundenheit mit den Supervisionsthemen und durch ihre Interaktionen im besten Falle zu einer Gruppe mit gemeinsamen Zielen und Bedürfnissen zusammenwachsen.

Das „Es“ – das Gesprächsthema – ist in jeder Supervisionssitzung erst einmal unbekannt und muss jeweils neu gefunden und ausgehandelt werden.

Die theoretisch angestrebte Balance zwischen diesen vier Faktoren lässt sich in Arbeitsgruppen praktisch nicht vollständig erzielen. Vor allem der Stellenwert des „Ichs“ ist dort geringer als in anderen Kontexten.

Dennoch könnte man mit Blick auf unser Fallbeispiel vermuten, dass in der Supervisionsgruppe sowohl das „Es“ (Gesprächsthema) wie auch das „Wir“-Gefühl nur diffus und schwach ausgeprägt waren. Von daher prägte zumindest bis zur vierten Sitzung vorrangig das „Ich“ von einzelnen Personen den Gruppenprozess.

Sie haben im Lernheft SUV02 zwei Rollenmodelle kennengelernt, die man bei der Analyse von Gruppen zu Rate ziehen kann: das **Rangdynamikmodell** nach Schindler und das **Teamrollenmodell** von Belbin.

Schindlers Idee basiert auf der Rangunterscheidung der einzelnen Gruppenmitglieder nach Positionen: Führungsposition, Expertenposition, Mitläuferposition und Außenseiterposition. Diese Positionen sind nicht statisch, sondern können innerhalb des Gruppenprozesses wechseln.

Wendet man dieses Modell auf unser Fallbeispiel an, so könnte man sagen, dass Frau Sonne in den ersten Sitzungen möglicherweise die informelle Führungsposition für sich beanspruchte. In der vierten Sitzung wurde sie dann aber von Herrn Schröder konfrontiert und in die Außenseiterposition gedrängt. Ihre Führungsposition wurde zumindest für die Dauer der vierten Sitzung von Herrn Schröder übernommen. Aussagen, welche Gruppenmitglieder eher im Rang eines Experten oder Mitläufers agierten, lassen sich auf der Basis der vorhandenen Informationen nicht treffen.

Das Teamrollenmodell von Belbin ist ein persönlichkeitspsychologisches Modell, das auf eine optimale Zusammensetzung von Arbeitsgruppen abzielt. Da es sich in unserem Fallbeispiel um eine Lerngruppe und kein Team im eigentlichen Sinne handelt, liefert dieses Modell im vorliegenden Fall keine brauchbaren Erklärungen.

Schließlich haben Sie ein **Phasen- und Entwicklungsmodell** kennengelernt. Hier wird davon ausgegangen, dass Gruppen im Verlauf der Zeit in einer bestimmten Abfolge verschiedene typische Entwicklungsphasen durchlaufen.

Tuckman differenziert in seinem Modell vier Phasen: „Forming“ (Findungs- und Orientierungsphase), „Storming“ (die Phase der Auseinandersetzung, der Auslotung von Nähe und Distanz und von Rollen), „Norming“ (Organisationsphase, Entwickeln von Gruppenregeln und Umgangsweisen) und „Performing“ (Arbeitsphase, innere Geschlossenheit, solidarisches Handeln).

Setzt man sich diese Brille auf, so könnte man einschätzen, dass für die Supervisionsgruppe die Phase des „Formings“ in den ersten drei Sitzungen anstand. In der vierten Sitzung kam es zum „Storming“ und offenem Konflikt. Ab der 5. Sitzung wurden neue Gruppenregeln und Umgangsformen entwickelt („Norming“) und der Prozess des „Performing“ eingeleitet, der offenkundig auch bis zur letzten Sitzung anhielt.

4 Aufgaben zur Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften

(Fallsituation: „Lassen Sie sich doch coachen!“)

4.1 Mögliche Lösungen

Im Fallbeispiel begegnet uns ein sogenannter **Dreieckskontrakt**, denn der Coaching-Auftrag wird von einem Unternehmen – dem Hotel – erteilt und auch bezahlt.

Die folgenden **Personen** waren am Zustandekommen des Vertrags beteiligt:

- Herr Mietner von der HR-Abteilung als Repräsentant der Organisation und Auftraggeber
- Herr Schneider als selbstständiger Supervisor/Coach und Auftragnehmer
- Frau Fleitner als Führungskraft des Unternehmens und Supervisandin
- Herr Lopez als Vorgesetzter der zu coachenden Führungskraft

Die **Zielvorstellungen** von Frau Fleitner bezogen sich auf die Analyse und Weiterentwicklung ihrer relevanten Schlüsselbeziehungen im Unternehmen. Sie ergaben sich schlüssig aus dem Problemdruck ihrer ersten Arbeitswochen.

Herr Lopez formulierte kein klares Beratungsziel. Seine Aussage am ersten Arbeitstag von Frau Fleitner lautete, dass Coaching eine „*tolle Starthilfe in eine neue Führungsposition*“ sei und er selbst damit gute Erfahrungen gemacht habe.

Dies impliziert, dass er ein Coaching von Frau Fleitner vor allem unter dem Ziel ihrer Rollenfindung befürwortet. Dass sich damit ein verdeckter Auftrag, nämlich die Bereinigung des aus dem Bewerbungsverfahren entstandenen Konflikts mit ihrem Mitbewerber, verband, war nicht erkennbar. Möglicherweise hatte Herr Lopez zu diesem Zeitpunkt selbst auch noch kein klares Bewusstsein seiner eigenen Motivationslage. Auf die formale Kontraktgestaltung hatte sein geheimes Ziel jedenfalls keinen Einfluss.

Der **Informationsfluss** war nur insoweit geregelt, als dass der Beratungsprozess zwischen Frau Fleitner und Herrn Schneider als vertrauliche Zone markiert wurde. Zudem wurde ein Auswertungsgespräch zwischen der Supervisandin und dem Vertreter der Personalentwicklung vereinbart. Darüber hinaus wurden keine weiteren Vereinbarungen getroffen.

Die **Kontraktgestaltung** hätte im vorliegenden Fall sicher davon profitiert, wenn in das Vertragsgespräch Herr Lopez als Vorgesetzter der zu coachenden Führungskraft eingebunden worden wäre. Auf diese Weise wäre er gezwungen gewesen, sich offiziell zum Beratungsziel zu positionieren. Dieses Vorgehen garantiert natürlich auch nicht, dass die Beteiligten ihre geheimen Ziele offenlegen. Es nimmt sie aber alle in eine persönliche Verantwortung für das Gelingen der Beratung und erleichtert dem Coach die Nachverhandlung seines Auftrags, wenn es im Prozess Hinweise auf verdeckte Ziele gibt.

Des Weiteren wäre es sinnvoll gewesen, den Coach und den Vorgesetzten der Supervisandin auch in den Auswertungsprozess mit einzubeziehen. Dies hätte zum Beispiel durch die Vereinbarung eines gemeinsamen Abschlussgesprächs in der HR-Abteilung geschehen können. Die Vertraulichkeit des Prozessverlaufs bliebe davon unberührt, weil nur über den Grad der

Zielerreichung und weitere Perspektiven gesprochen wird. In jedem Fall trüge diese Form der Evaluierung zu einer höheren Verbindlichkeit und Transparenz zwischen allen Beteiligten bei.

4.2 Mögliche Lösungen

Im Fallbeispiel erkennen wir das **Postulat der Freiwilligkeit** wieder. Es lag im freien Ermessen von Frau Fleitner, die Coaching-Offerte Ihres Chefs anzunehmen oder abzulehnen. Natürlich kann man vermuten, dass sie sich gerade als neue Mitarbeiterin nicht völlig frei in ihrer Entscheidung gefühlt haben mag, weil der Druck der sozialen Erwünschtheit und Anpassung auf ihr lastete. Berücksichtigt man aber den kritischen Verlauf der Einarbeitungszeit von Frau Fleitner und ihre motivierte Mitarbeit in der Beratung, so entsteht eher das Bild einer aus freien Stücken nach Unterstützung suchenden Führungskraft, denn einer erzwungenen Beratung.

Die **gegenseitige Akzeptanz** von Supervisor und Supervisandin wurde dadurch sichergestellt, dass Frau Fleitner eine Liste mit mehreren Berater/innen zur Auswahl hatte und sich die zu ihr passende Person auswählen konnte.

Dem Gebot der **Vertraulichkeit und Diskretion** wurde ebenfalls Rechnung getragen – dies kam im Vorgespräch mit Herrn Mietner von der HR-Abteilung deutlich zum Ausdruck.

Auch die inhaltliche **Orientierung an den Zielen und Anliegen der Supervisandin** war während des ganzen Prozesses gegeben. Frau Fleitner definierte im Kontraktgespräch ihre Ziele. Diese wurden in der Beratung in der von ihr gewünschten Weise abgearbeitet.

Die **Ressourcenorientierung** von Herrn Schneider kam in der ersten Sitzung vor allem in der Aussage „*Jetzt haben Sie, Frau Fleitner, so viele Jahre im Ausland studiert und gearbeitet ...*“ zum Ausdruck. Zum anderen überließ er es seiner Supervisandin in allen Sitzungen, selbst die Antworten auf seine Impulsfragen zu geben. Auf diese Weise konnte Frau Fleitner ihre persönlichen Ressourcen voll ausschöpfen und das gute Gefühl verspüren, die Lösungsansätze weitgehend alleine entwickelt zu haben. Für seine Ressourcenorientierung spricht auch, dass er ihr frohen Herzens zu ihrem Umsetzungserfolg gratulieren konnte. In der Schlusssitzung blieb er dieser Haltung ebenfalls treu: Als Frau Fleitner den Wunsch äußerte, ihn noch öfter zu konsultieren, betonte er ihr eigenes Lösungspotenzial sehr deutlich.

Im Fallbeispiel finden wir die **zeitliche Begrenzung** in dem für das Coaching von Führungskräften besonders typischen kurzen Verlauf wieder. Von vornherein waren maximal 5 Sitzungen ausgemacht. Tatsächlich konnte der Prozess schon nach vier Sitzungen erfolgreich abgeschlossen werden.

Die für Supervisionsprozesse charakteristische **personale Symmetrie** zwischen Supervisor und Supervisand spiegelt sich in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Herrn Schneider und Frau Fleitner. Beide bringen sich in die Beratung mit ihren Gedanken und Gefühlen gleichberechtigt ein. Mit den Hypothesen und Anregungen des Beraters kann Frau Fleitner tun und lassen, was sie möchte. Die **funktionale Asymmetrie** zwischen den beiden Parteien ist zweifelsohne gegeben, wobei Herr Schneider alles dafür tut, diese strukturelle Dysbalance durch zielorientiertes, effizientes Arbeiten schnell wieder aufzuheben.

Der **Beratungsstil** von Herrn Schneider stellt eine gute Mischung aus direkter und non-direkter Arbeitsweise dar. Er achtete während des ganzen Prozesses auf eine solide emotionale Verbindung zu Frau Fleitner (verstehen, akzeptieren, begleiten). Er ging zu jeder Zeit prozessorientiert vor und respektierte die Eigenverantwortung seiner Supervisandin. Andererseits zeigte er eine klare Verantwortung für die Steuerung der Beratung, indem er zielfüh-

rende Interventionen vorschlug und dadurch Frau Fleitner ein Gefühl von Sicherheit vermittelte. Er scheute sich auch nicht, sich an dem einen oder anderen Punkt inhaltlich zu positionieren.

Unter methodischen Gesichtspunkten kamen im Beratungsprozess Fragetechniken, Imagination (Fotos in der Schlusssitzung), Visualisierungen (Organigramm an dem Flipchart) und Rollenspiele zum Einsatz.

4.3 Mögliche Lösungen

Frau Fleitner erlebte das Coaching sicherlich als **emotionale Unterstützung** und Entlastung. Als Seiteneinsteigerin musste sie ihre Arbeit vorerst ohne tragfähige Arbeitsbeziehungen beginnen. Ein Gefühl von Einsamkeit kann da schnell aufkommen. Die angespannte Beziehung zu Herrn Carsten verunsicherte Frau Fleitner sicherlich noch zusätzlich. In einer solchen Situation ist es wohlthuend, sich mit einer neutralen, zugewandten und kompetenten Person wie Herrn Schneider beraten zu können.

In ihrem Schlussgespräch mit Herrn Mietner von der HR-Abteilung beschreibt Frau Fleitner das Coaching als eine sehr **individuelle, praxisnahe und zielorientierte** Personalentwicklungsmaßnahme. Der diesbezügliche Nutzen des 4-Augen-Settings ist augenfällig: Die Führungskraft steht im Mittelpunkt der Beratung und bestimmt in vollem Umfang die Ziele und Themen. So wird eine große Nähe zum Arbeitsalltag hergestellt. Wenn der Coach an dem einen oder anderen Punkt theoretische Anregungen gibt, haben diese erkennbaren Praxisbezug. Alles, was besprochen wird, findet unter der Handlungsperspektive statt. Die Führungskraft verlässt den Raum mit neuen Sichtweisen und einem klaren Konzept für ihre nächsten Schritte. Dies vermittelt Sicherheit. Die Beratungstermine finden zeitnah und in bilateraler Absprache statt. Auf diese Weise wird die Zielorientierung im Beratungsprozess weiter gestärkt.

Führungskräfte, die sich coachen lassen, können außerdem eine wichtige Schlüsselqualifikation, nämlich ihre Fähigkeit zur **Selbstreflexion**, weiterentwickeln.

Sehr geehrter Lehrgangsteilnehmer,
sehr geehrte Lehrgangsteilnehmerin,

Ihr Lernheftcode für eventuelle Rückfragen lautet:

SUV05F-XX1-N01

