

SUV05F

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.

Fallstudien zur Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Fallsituation: Wer braucht hier was? – Einführung von Supervision in einem Jobcenter	5
1.1 Darstellung der Situation	5
1.1.1 Der Organisationsaufbau	5
1.1.2 Die interne Sondierung des Supervisionsbedarfs	7
Aufgaben zur Einführung von Supervision in Organisationen	8
2 Fallsituation: Ein schweres Erbe – Restart einer Supervision in einem Wohnheim für behinderte Menschen	9
2.1 Darstellung der Situation	9
2.1.1 Der erste Supervisionsprozess	9
2.1.2 Der neue Organisationsaufbau	10
2.1.3 Die Beratersuche	10
Aufgaben zum Restart eines Supervisionsprozesses	13
3 Fallsituation: Auf dem Weg nach oben – Eine Nachwuchsführungskraft berichtet von ihrer ersten Gruppensupervision	14
3.1 Darstellung der Situation	14
3.1.1 Die erste Sitzung	14
3.1.2 Die zweite Sitzung	16
3.1.3 Die dritte Sitzung	17
3.1.4 Die vierte Sitzung	18
3.1.5 Die fünfte Sitzung	19
3.1.6 Die sechste Sitzung	19
3.1.7 Die siebte Sitzung	19
3.1.8 Die achte Sitzung	20
3.1.9 Die neunte Sitzung	20
3.1.10 Die zehnte Sitzung	21
Aufgaben zum subjektiven Erleben von Supervisionsgruppen	21

4 Fallsituation: „Lassen Sie sich doch coachen!“ – Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften	22
4.1 Darstellung der Situation	22
4.1.1 Der Stellenwechsel	22
4.1.2 Der Beratungsvertrag	24
4.1.3 Der Beratungsprozess	25
Aufgaben zur Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften	29
 Anhang	
A. Einsendeaufgabe	31

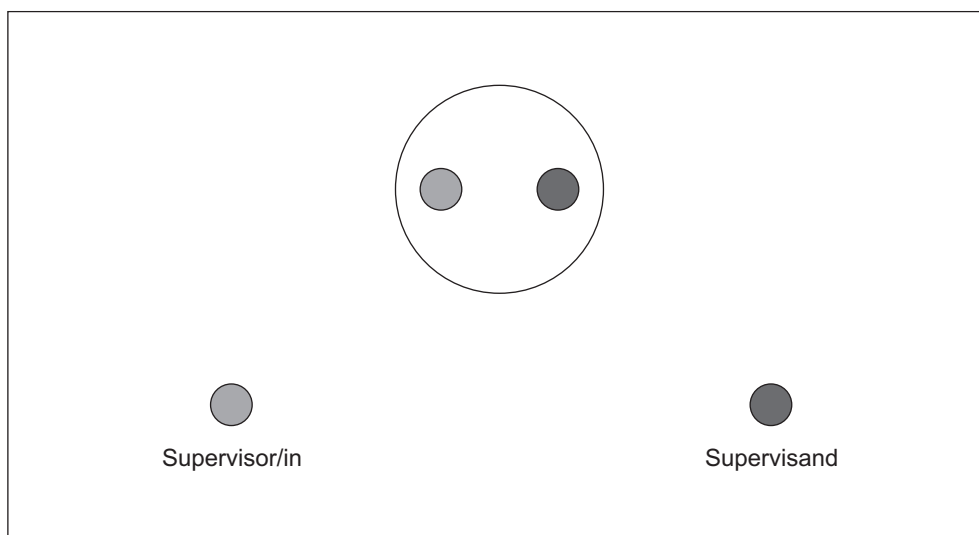
Einleitung

Sie haben jetzt schon vier Fallstudienhefte zum Thema Supervision bearbeitet:

- Rollen in Organisationen (SUV01F)
- Rollen der Führungskraft im Spannungsfeld der Organisation (SUV02F)
- Supervision in Konfliktsituationen (SUV03F)
- Supervision in Veränderungsprozessen (SUV04F)

Das vorliegende Heft rundet die Serie von Fallstudien ab. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen der Arbeitsvertrag, der Arbeitsrahmen sowie das Arbeitskonzept und die Arbeitsmethoden in den drei gängigen Supervisionsformaten: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision.

Die nachstehenden Abbildungen sollen Ihnen helfen, sich deren Grundstrukturen noch einmal kurz zu vergegenwärtigen.



SUV01, Lektion 5

Abb. 0.1: Einzelsupervision (Coaching)

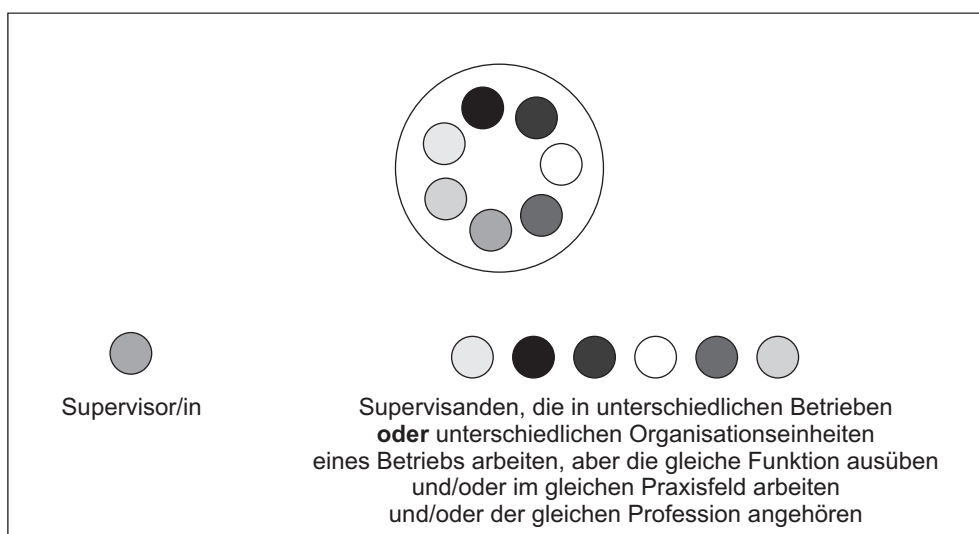


Abb. 0.2: Teamsupervision

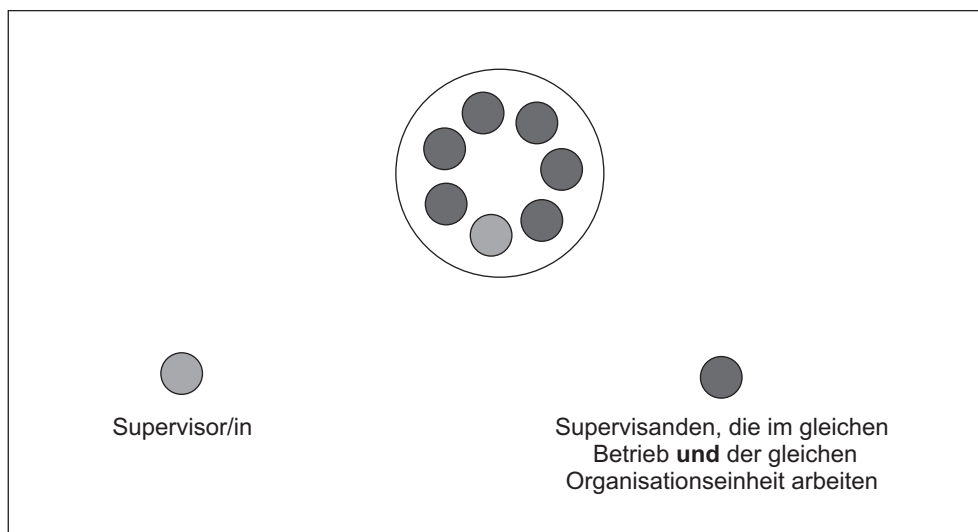


Abb. 0.3: Gruppensupervision

Nach der Bearbeitung dieses Heftes, sollten Sie das notwendige Wissen erworben haben, um in Ihrer Rolle als Führungskraft:

- die Wirkungsweise der einzelnen Supervisionsformate in Ihrem betrieblichen Umfeld angemessen einschätzen zu können;
- die Ziele und den Rahmen von Supervisionsangeboten in Ihrem Einflussbereich aktiv mit bestimmen zu können;
- im jeweiligen Beratungskontext über ein klares Verständnis Ihrer eigenen Rolle und Aufgabe zu verfügen;
- die organisatorischen Voraussetzungen schaffen zu können, die das jeweilige Supervisionsformat zum erfolgreichen Funktionieren benötigt;
- mögliche Störungen im Beratungsprozess erkennen und darauf angemessen intervenieren zu können.

Um diese Fallstudien erfolgreich zu bearbeiten, sollten Sie alle Stoff vermittelnden Lernhefte durchgearbeitet haben.

Die Fälle spielen sich in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten und Führungsebenen ab. Sie enthalten, soweit notwendig, Tipps und Hinweise auf den Lernstoff aus den einzelnen von Ihnen bereits durchgearbeiteten Lernheften. Dies kann in Form von Abbildungen oder durch einen Randvermerk mit der Nummer des Lernhefts und dem Stichwort, unter dem Sie in diesem Heft nachschlagen können, geschehen. Diese Hinweise sollen Sie bei der Lösung unterstützen. Bitte arbeiten Sie damit, indem Sie ggf. den Lernstoff in den angegebenen Lernheften nachlesen. Dieses Wissen bildet die Grundlage zur Lösung der vorliegenden Fallstudien.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch andere Quellen wie Literatur und Internet zu nutzen. Insbesondere im Internet sollten Sie immer wieder recherchieren, da das Internet in der Praxis eine für Sie unerlässliche Quelle darstellt und Ihnen wertvolle Anhaltspunkte zur Informationsbeschaffung und zur Lösung vieler Praxisaufgaben liefert.

Dieses Heft enthält vier unterschiedliche Fallstudien. Als Leser/in finden Sie sich darin immer in einer Führungsrolle wieder, die im Text näher erläutert wird.

Die erste Fallstudie spielt in einem Jobcenter und beschreibt den Prozess der organisationsinternen Bedarfsermittlung von Supervision und die damit einhergehenden Überlegungen zur Gestaltung des Beratungsrahmens.

Die zweite Studie lädt Sie ein, in der Rolle der Einrichtungsleitung eines Wohnheims für behinderte Menschen an drei Vorgesprächen für einen neuen Supervisionsprozess teilzunehmen und auf diese Weise unterschiedliche Beratungsdesigns kennen und bewerten zu lernen.

Der dritte Fall begleitet eine Nachwuchsführungskraft auf ihrem Weg durch eine Führungskräfteentwicklung. Sie lernen den spezifischen Arbeitsrahmen einer Gruppensupervision kennen. Durch das Lerntagebuch eines Maßnahmeteilnehmers erleben Sie hautnah mit, was es heißt, Teil einer Supervisionsgruppe zu sein.

Unser vierter Fall fokussiert eine Einzelsupervision (Coaching). Diese Maßnahme wurde einer neu ernannten Führungskraft im Hotelgewerbe offeriert, um möglichst schnell sattelfest zu werden.

Die Fallstudien sind so aufgebaut, dass zunächst die konkrete Situation beschrieben wird. Daran schließen sich die Aufgabenstellungen zur Bearbeitung dieser Fallkonstellation an. Sie sind gefordert, dafür handlungsorientierte Lösungsansätze zu finden. Dafür ist es in der Regel notwendig, den Stoff von mehreren Lernheften einzusetzen. Dies ist gewollt und entspricht der späteren Praxis, immer mehrere wichtige Punkte gleichzeitig berücksichtigen zu müssen.

Sollte Ihnen bei den Aufgabenstellungen etwas unklar sein, so kontaktieren Sie bitte Ihre Fernlehrer. Sie erhalten dann die entsprechende Unterstützung.

Wenn Sie dieses Fallstudienheft komplett durchgearbeitet haben, senden Sie bitte Ihre Lösungen zur Bewertung auf dem üblichen Weg für Ihre Einsendeaufgaben ein. Alle Aufgabenstellungen sind auf dem Blatt für die Einsendeaufgaben noch einmal notiert. Sie finden Sie also sowohl am Ende der jeweiligen Lektion als auch noch einmal zusammengefasst auf dem Blatt „Einsendeaufgaben“ am Ende des Fallstudienheftes.

Um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern, wurde in den einzelnen Fallstudien entweder die weibliche oder die männliche Form verwendet und diese zwischen den Fällen abgewechselt. Bitte fühlen Sie sich in jedem Fall persönlich angesprochen!

Viel Freude und Erfolg bei der Bearbeitung!

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

1.1 Darstellung der Situation

1.1.1 Der Organisationsaufbau

Sie heißen **Rolf Kunert** und sind **Geschäftsführer eines Jobcenters** mit ca. 100 Mitarbeitern.

Die von Ihnen geführte Verwaltung hat die Aufgabe, langzeitarbeitslose Menschen entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen des zweiten Sozialgesetzbuches – im Volksmund Hartz IV genannt – zu fördern und zu fordern.

Vorrangiges organisatorisches Ziel ist die Integration der Kunden (offizielle Bezeichnung der leistungsberechtigten Bürger) in den Arbeitsmarkt und die Beendigung der Hilfebedürftigkeit. Den Weg zum Ziel versperren bei vielen Kunden einzelne oder mehrere Vermittlungshemmnisse wie zum Beispiel fehlende Qualifizierung, mangelnde Deutschkenntnisse, Probleme bei der Kinderbetreuung, Schulden und Krankheiten. Neben diesen objektiven Problemlagen beeinflusst natürlich auch die subjektive Motivationslage der Betroffenen den Grad der organisatorischen Zielerreichung mit.

Ihr Jobcenter ist folgendermaßen organisiert:

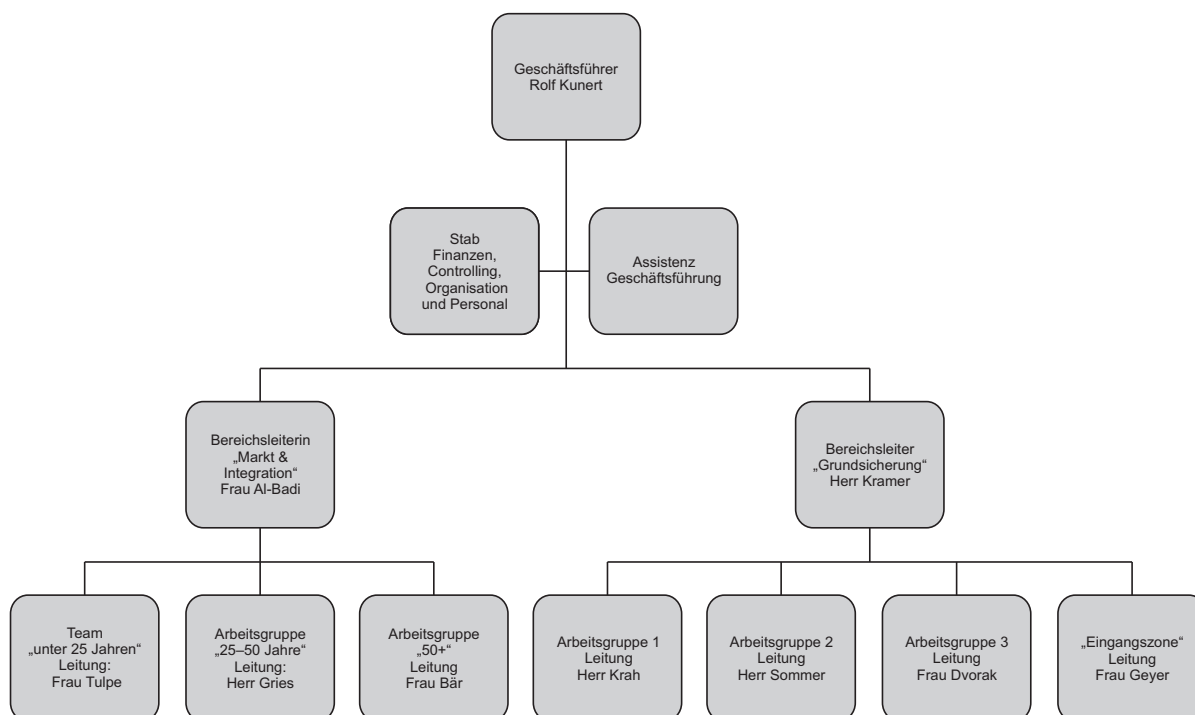


Abb. 1.1: Organigramm Jobcenter

Kunden, die das erste Mal Sozialleistungen beantragen, werden von den Mitarbeitern der **Zentralen Eingangszone** empfangen. Dabei handelt es sich überwiegend um Personen, die eine berufliche Qualifikation als Verwaltungsfachangestellte mitbringen. Ihre Aufgabe besteht darin zu filtern, ob die Zuständigkeit des Jobcenters voraussichtlich gegeben ist. Trifft dies zu, werden die Stammdaten des Antragstellers erfasst.

Der Kundenkontakt dieser Beschäftigten ist in der Regel einmalig und auf ca. 45 – 60 Minuten beschränkt. Dennoch kann es in Einzelfällen in der Eingangszone hoch hergehen, wenn es z. B. aufgrund von Sprachbarrieren zu Missverständnissen zwischen den Beteiligten kommt oder die Kunden unter großem persönlichen Stress im Jobcenter vorsprechen.

Im nächsten Schritt werden jedem Kunden zwei Sachbearbeiter zugewiesen.

Der Mitarbeiter aus dem Bereich der **Grundsicherung** kümmert sich von nun an um die finanziellen Leistungsansprüche des Kunden. Er verfügt ebenfalls meistens über eine Verwaltungsausbildung und führt die damit verbundenen sachlichen Prüfungen durch. Gegebenenfalls vollstreckt er auch Sanktionen in Form von Leistungskürzungen. Im Durchschnitt ist ein Sachbearbeiter für ca. 250 bis 300 Kunden zuständig.

Die Intensität des Kundenkontakts im Bereich Grundsicherung schwankt. Unproblematische Fälle erfordern nur in zeitlich großen Abständen erneute Vorsprachen, zum Beispiel bei Weiterbewilligungsanträgen. In schwierigen Fällen kommt es demgegenüber zu häufigeren Begegnungen, die dann nicht selten auch konfrontativen Charakter haben.

Ein weiterer Mitarbeiter aus dem Bereich **Markt und Integration** hat die Aufgabe, den Kunden persönlich zu beraten und ihn durch geeignete Maßnahmen bei seiner sozialen Integration und der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Die Zuweisung zum sogenannten persönlichen Ansprechpartner hängt dabei nicht nur vom Wohnort des Kunden, sondern auch von seinem Lebensalter ab. Verwaltungsmäßig wird wie folgt differenziert:

- Kunden bis 25 Jahre
- Kunden bis 50 Jahre
- Kunden 50+

Die Fallzahlen und die Kontaktdichte variieren in diesen drei Segmenten aufgrund von gesetzlichen Vorgaben und fachlichen Grundsätzen stark:

- Persönliche Ansprechpartner für Kunden bis 25 Jahre betreuen im Durchschnitt ca. 100 Fälle und sehen ihre Kunden mindestens einmal im Monat.
- Persönliche Ansprechpartner für Kunden bis 50 Jahre betreuen im Durchschnitt ca. 200 Fälle und sehen ihre Kunden mindestens alle drei Monate.
- Persönliche Ansprechpartner für Kunden 50+ betreuen im Durchschnitt zwischen 50 und 100 Fälle und sehen ihre Kunden mindestens einmal im Monat.

Im Unterschied zu den Beschäftigten in der Eingangszone und der Grundsicherung arbeiten im Bereich Markt und Integration eine Menge Quereinsteiger. Dazu zählen zum Beispiel Sozialpädagogen, Lehrer, Psychologen, Juristen, Kaufleute und ehemalige Vertriebsmitarbeiter. Entsprechend vielfältig fällt auch das individuelle Verständnis des eigenen Beratungsauftrags aus: Während die einen sich dem Kunden im Gespräch eher technisch-bürokratisch annähern, treten die anderen eher persönlich, sozialwissenschaftlich auf.

1.1.2 Die interne Sondierung des Supervisionsbedarfs

In Ihrer Funktion als Geschäftsführer besprechen Sie einmal pro Woche mit Ihren beiden Bereichsleitungen, den sieben Arbeitsgruppenleitungen und drei Stabsstelleninhabern die wichtigen Führungsthemen des Jobcenters. Im letzten Jahr wurde von Seiten der drei Arbeitsgruppenleitungen aus dem Bereich Markt und Integration immer wieder einmal der Ruf der persönlichen Ansprechpartner nach Supervision vorgetragen.

In der vergangenen Woche hatten Sie deshalb das Thema „*Wie stehen wir als Führung zum Thema Supervision?*“ als Tagesordnungspunkt angesetzt. Die Diskussion dauerte eine Stunde und nahm deutlich mehr Raum ein als Sie anfangs erwartet hatten. Die folgenden Sichtweisen wurden Ihnen vorgetragen:

Frau Tulpe, Arbeitsgruppenleiterin der persönlichen Ansprechpartner mit **Kunden unter 25 Jahren**, hört von ihren Mitarbeitern fast durchgängig den Wunsch nach Supervision. Sie unterstützt dieses Anliegen, denn sie fühlt sich als Verwaltungsangestellte selbst oft in der fachlichen Führung ihrer Arbeitsgruppe überfordert. Ihr ist verständlich, dass sich ihre Leute ein regelmäßiges Forum wünschen, wo schwierige Fälle und herausfordernde Beratungssituationen reflektiert und neue Handlungsansätze gefunden werden können.

Eine ähnliche Position vertritt **Frau Bär, die 50+ Gruppenleitung**. Ihre Mitarbeiter haben einen ähnlich intensiven Beratungskontakt zu ihren Kunden wie die Kollegen, die mit den jüngeren Kunden arbeiten. Da für die Arbeit mit den älteren Kunden aber nicht so viele Integrationsinstrumente zur Verfügung stehen wie für die Arbeit mit den unter 25-Jährigen, misst sie der Beratungsqualität eine herausragende Bedeutung für die Erreichung der organisatorischen Ziele bei. Sie plädiert vehement für die Einführung eines Supervisionsangebots.

Herr Gries, Arbeitsgruppenleiter für die **Kunden zwischen 25 und 50 Jahren**, nimmt bei seinen persönlichen Ansprechpartnern ein eher gemischtes Meinungsbild zum Thema Supervision wahr. Vor allem jene Mitarbeiter, die einen sozialwissenschaftlichen Hintergrund haben, fordern die Beratung mit dem Argument ein, „*das gehört einfach dazu, wenn man mit Menschen arbeitet*“. Andere sind sich unschlüssig, weil sie über keinerlei Supervisionserfahrung verfügen und nicht wissen, „*ob uns das was bringt*“. Eine dritte Strömung findet Supervision „*Zeitverschwendung*“ und argumentiert, dass angesichts der hohen Fallzahlen eine tiefer gehende Beratung der Kunden ohnehin unmöglich sei.

Herr Gries ist selbst eher skeptisch eingestellt. Er hat mit der Führung seiner Arbeitsgruppe große Mühe und fände es viel wichtiger, dass er da Unterstützung bekäme.

Die drei Arbeitsgruppenleitungen aus dem Bereich der **Grundsicherung**, **Herr Krahl**, **Herr Sommer** und **Frau Dvorak**, nehmen bei ihren Leuten häufig Anzeichen von Überforderung im Kundenkontakt wahr. Insbesondere Aggressionen und Gewaltbereitschaft der Kunden setzen den Mitarbeitern zu. Den hohen Krankenstand in ihrem Bereich deuten sie auch als Ausdruck dieses Problems.

Frau Geyer, Leiterin der **Zentralen Eingangszone**, denkt, dass es in ihrem Bereich im Grunde genommen rund läuft. In Einzelfällen hätten ihre Mitarbeiter schon mal problematische Kundenkontakte, aber die seien eher die Ausnahme und könnten dann durch Unterstützung der Führung und der Kollegen gut kompensiert werden.

Der **Bereichsleiter der Grundsicherung**, **Herr Kramer**, vertritt grundsätzlich die Auffassung, dass „*die Kernerarbeit in unserem Bereich gemacht wird*“. Er fordert mehr Personal, da sei das Geld besser angelegt als für teure externe Beratung.

Frau Al-Badi, die Bereichsleiterin Markt und Integration, steht der Einführung von Supervision positiv gegenüber. Sie legt dabei Wert darauf, dass die persönlichen Ansprechpartner über die Arbeitsgruppengrenzen hinweg miteinander in einen fachlichen Austausch über ihre Beratungsarbeit treten.

Sie denken nun am Ende des Tages darüber nach, wie Sie als Geschäftsführer die unterschiedlichen Sichtweisen, Bedürfnisse und Interessen zum Thema Supervision am besten integrieren können.

Aufgaben zur Einführung von Supervision in Organisationen

- | | | |
|--------------------------------------|-----|---|
| SUV01, Lektion 4
SUV01, Lektion 5 | 1.1 | Wägen Sie für jeden der drei operativen Geschäftsbereiche – Zentrale Eingangszone, Grundsicherung und Markt und Integration – argumentativ ab, ob und inwieweit die dort tätigen Mitarbeiter bei ihrer Aufgabenerfüllung durch Supervision unterstützt werden sollten. |
| SUV02, Lektion 4
FUM04, Lektion 3 | | Entwickeln Sie für jene Bereiche, in denen Sie Supervision einführen würden, einen Vorschlag für den passenden Arbeitsrahmen – Team-, Gruppen-, Einzelsupervision – und begründen Sie diesen. Wenn Sie andere Maßnahmen der Personalentwicklung für zweckmäßiger halten, benennen Sie diese bitte. |
| SUV01, Lektion 2
SUV02, Lektion 4 | 1.2 | Inwieweit erkennen Sie mit Blick auf die Führung des Jobcenters Supervisionsbedarf? Begründen Sie Ihre Einschätzung und führen Sie aus, bei welchen Personen und/oder Gruppen von Personen Sie welchen Entwicklungsbedarf vermuten.

Welches Supervisionsformat könnte zur Unterstützung der Führung gewählt werden? Erläutern Sie Ihren Vorschlag. |

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

2.1 Darstellung der Situation

2.1.1 Der erste Supervisionsprozess

Sie sind **Frau Becker, 55 Jahre, Sozialarbeiterin und Leiterin eines Wohnheims für geistig und körperlich behinderte Menschen**. Der Einrichtungsträger ist ein gemeinnütziger Verein. Die von Ihnen geführte Einrichtung existiert seit fünf Jahren. Dabei handelt es sich um ein Wohnhaus mit drei Stockwerken, in dem bis zu 30 behinderte Menschen leben. Ihre Betreuung wird an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr durch ein 15-köpfiges, multiprofessionelles Team (Sozialarbeit, Pflege, Therapeuten, Hauswirtschaft, Verwaltung, Haustechnik) sichergestellt.

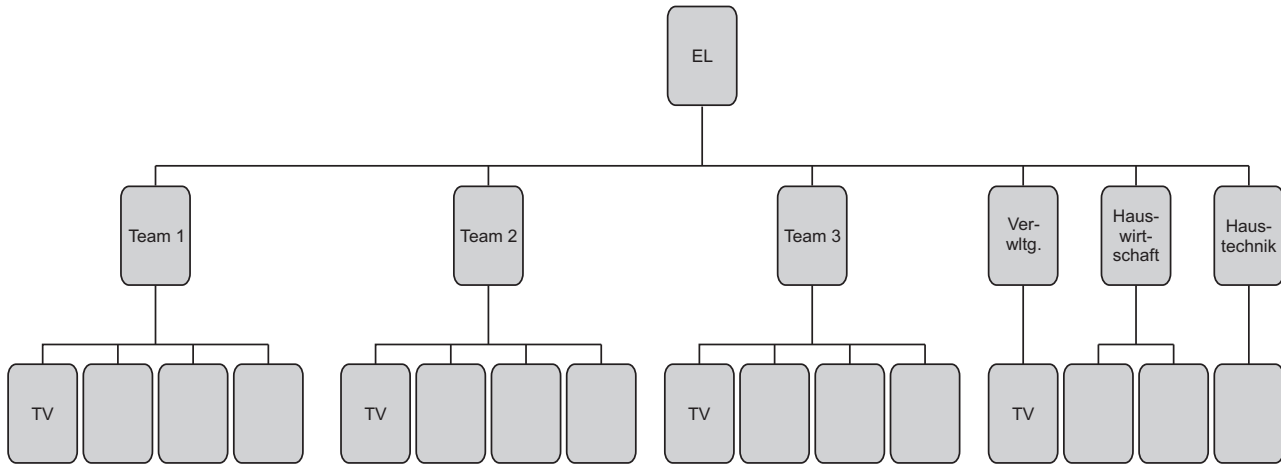
Vor vier Jahren hatten Sie im Wohnheim eine Teamsupervision installiert. Um Geld zu sparen, bekam eine junge, noch in Ausbildung befindliche Supervisorin den Zuschlag. Ihnen lag die Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Mitarbeitern am Herzen. Deswegen wurde das Beratungsangebot auch für alle Berufsgruppen geöffnet und es jedem freigestellt, ob er oder sie an der Beratung teilnehmen mochte oder nicht. Sie selbst nahmen nur jedes zweite Mal an den Sitzungen teil, damit Ihr Team auch leitungsfreie Runden abhalten konnte.

Inhaltlich ging es in der Supervision häufig um schwierige Situationen mit Bewohnern und Angehörigen. Aber auch Probleme mit professionellen Kooperationspartnern (Ärzte, gesetzliche Betreuer, Leistungsträger) kamen zur Sprache. Die Zusammenarbeit im Team wurde weitgehend ausgespart, nachdem es im ersten Jahr zweimal heftig gekracht hatte und die Supervisorin offenkundig mit der Steuerung der Situation überfordert gewesen war.

Das Interesse an der Beratung ließ im Laufe der Zeit spürbar nach. Im Schnitt waren nur noch 4 Personen anwesend. Die kaufmännische Angestellte, die Hauswirtschafterin und der Haushandwerker kamen so gut wie nie. Sie hatten deswegen nach zwei Jahren im Einvernehmen mit der Supervisorin die Teamsupervision beendet. Ihre Mitarbeiter/innen schienen über diese Entscheidung mehrheitlich erleichtert zu sein.

2.1.2 Der neue Organisationsaufbau

Im Laufe des letzten Jahres wurde die Arbeitsorganisation im Wohnheim verändert. Seither ist die Betreuung der behinderten Menschen wie folgt organisiert:



Legende: EL = Einrichtungsleitung; TV = Teamverantwortlicher

Abb. 2.1: Organigramm Wohnheim

Es gibt drei Betreuungsteams mit jeweils vier Mitgliedern. Jedes Team organisiert in einem Stockwerk weitgehend selbstständig die Betreuung der dort lebenden zehn behinderten Menschen. In jedem Team gibt es einen sogenannten Teamverantwortlichen, der die Gruppe koordiniert, jedoch keine Personalverantwortung im engeren Sinne trägt. Diese Funktion wurde neu geschaffen.

Neben den Betreuungsteams, die das Kerngeschäft der Einrichtung erbringen, gibt es noch drei weitere zentrale Funktionen: Hauswirtschaft, Haustechnik und Verwaltung. Die dort beschäftigten Mitarbeiter/innen sind jedoch nicht in Form eines Teams organisiert, sondern werden von Ihnen direkt geführt.

2.1.3 Die Beratersuche

Die Reorganisation sorgt für einige Unruhe im Haus. In den Reihen Ihrer Mitarbeiter/innen mehren sich die Stimmen, die sich für einen Restart von Supervision aussprechen. Sie selbst denken auch, dass etwas in diese Richtung geschehen müsste, möchten aber nicht wieder einen Flop erleben.

Sie besprechen sich in dieser Angelegenheit deshalb mit einer anderen Leitungskraft. Diese gibt Ihnen den Tipp, über die Deutsche Gesellschaft für Supervision (www.dgsv.de) eine qualifizierte Beraterin zu suchen. Sie rät Ihnen außerdem dazu, sich mindestens drei unterschiedliche Anbieter einzuladen, um deren Vorschläge zum künftigen Beratungssetting kennenzulernen.

Sie sind dieser Empfehlung gefolgt und haben mit allen 16 Mitarbeitern in den vergangenen sechs Wochen drei Vorgespräche geführt. Dabei konnten Sie die folgenden Erfahrungen machen:

Herr Rabe, 45 Jahre, ist seit fünf Jahren im Nebenerwerb als Supervisor tätig. Sie haben mit ihm kurz telefoniert. Herr Rabe freute sich hörbar über Ihre Anfrage. Er erzählte Ihnen, dass er selbst mehrere Jahre in der Behindertenhilfe gearbeitet habe und Fallsupervision in diesem

Arbeitsfeld seine persönliche Spezialität sei. Er bot Ihnen an, im Vorgespräch nach einer kurzen Vorstellungsrunde, gleich eine Probesupervision durchzuführen. Auf diese Weise könne man seine Arbeitsweise am besten kennenlernen. Das Team solle sich bitte im Vorfeld einen Betreuungsfall auswählen, an dem gearbeitet werden könne. Als Honorar für diese Leistung wünsche er für eine 90-minütige Supervision 140,00 €.

Sie fanden die Idee, vom Berater gleich eine „Kostprobe“ seines Könnens zu bekommen attraktiv und akzeptierten das Angebot. Ihre Mitarbeiter/innen taten sich jedoch schwer damit, sich auf einen Fall zu einigen. Einen Tag vor dem Erstgespräch erklärten sich die Mitglieder von Team 1 dann doch bereit, eine Klientin vorzustellen.

Herr Rabe erschien pünktlich zum Vorgespräch. Nach einer Vorstellungsrunde kam es nach ca. 20 Minuten zur Fallvorstellung. Die Arbeit verlief schleppend, wiewohl der Berater sich große Mühe gab, durch sachkundige Fragen alle Anwesenden in die Beratung mit einzubeziehen. Er ließ die Fallkonstellation auch mithilfe von Holzfiguren auf einem Holzbrett aufstellen.

Etwa zehn Minuten vor Ablauf der Sitzung beendete Herr Rabe die inhaltliche Arbeit am Fall. Er spiegelte der Gruppe, dass er den Prozess als mühsam erlebt habe. Er führte dies zum einen auf die Falldynamik selbst – es war eine sehr träge Bewohnerin vorgestellt worden – und die lange Supervisionspause im Wohnheim zurück. Man sei wohl etwas aus der Übung, deswegen rate er, im Gesamtteam alle drei Wochen Supervision zu machen. Jedes Betreuungsteam solle reihum einen Fall vorstellen, es sei denn, es gebe ein aktuelles Thema, das die Zusammenarbeit im Wohnheim betreffe. Dann habe dies Vorrang vor der Fallarbeit.

Frau Winter, 52 Jahre, ist seit 12 Jahren als Supervisorin und Trainerin selbstständig. Das Telefonat mit ihr dauerte ca. 15 Minuten. Die Supervisorin erkundigte sich bei Ihnen, wie Sie auf ihr Beratungsangebot aufmerksam geworden seien. Sie wollte ferner wissen, was der aktuelle Anlass Ihrer Anfrage sei und welche Erfahrungen im Wohnheim mit Supervision vorlägen. Außerdem interessierte sie sich für die Teilnehmerzusammensetzung beim Vorgespräch und bat Sie um die Übersendung eines aktuellen Organigramms.

Zwei Tage nach dem Telefonat erhielten Sie von Frau Winter einen Brief mit einer Terminbestätigung für das Vorgespräch und dem Hinweis, dass diese Leistung mit 180,00 € zzgl. Umsatzsteuer für 90 Minuten in Rechnung gestellt würde. In der Anlage zum Brief befand sich eine Unternehmensbroschüre.

Auch Frau Winter erschien pünktlich zum Termin. Nachdem Sie mit Ihren einleitenden Worten fertig waren, übernahm die Beraterin die Gesprächsführung. Sie bat alle Anwesenden darum, ihr zu erzählen, wie lange sie jeweils schon im Wohnheim tätig seien und worin ihre aktuellen Aufgaben bestünden. Sie wolle auch gerne etwas über die berufliche Qualifikation der einzelnen Personen erfahren und welche Erfahrungen sie mit Supervision schon gemacht hätten. Schließlich interessiere sie, welche Erwartungen an einen neuen Beratungsprozess bestünden.

Nachdem alle Anwesenden mehr oder minder ausführlich zu diesen Fragen Stellung bezogen und auf gezielte Nachfragen der Beraterin geantwortet hatten, fasste Frau Winter das Gehörte zusammen. Sie habe den Eindruck, dass der erste Beratungsprozess etwas unglücklich verlaufen sei und deshalb die weit verbreitete Skepsis gegenüber einer neuen Beratung für sie verständlich sei. Bei vielen Aussagen habe sie aber auch die Hoffnung auf einen Neuanfang herausgehört. Sie könne und wolle keine Heilsversprechungen machen. Sie halte es jedoch für wichtig, vom Gießkannenprinzip abzuweichen und den neuen Beratungsrahmen stärker zu differenzieren.

Für die in den drei Betreuungsteams tätigen Mitarbeiter halte Frau Winter aus Gründen der Qualitätssicherung eine obligatorische Fallsupervision für angebracht. Sie schlug hierfür den Rahmen einer monatlichen teamübergreifenden Gruppensupervision von 90 Minuten vor. Die Teilnahme der Einrichtungsleitung halte sie an diesem Prozess nur dann für erforderlich, wenn deren aktive Mitwirkung am Fall geboten sei.

Für Sie als Einrichtungsleitung schlug Frau Winter den Arbeitsrahmen einer monatlichen Einzelsupervision (120 Minuten) vor. Zur Festigung der neuen Führungsstruktur erachtete sie des Weiteren eine Teamberatung für Sie und Ihre drei Teamverantwortlichen als sinnvoll. Diese solle 6 x im Jahr stattfinden und jeweils 3 Stunden dauern.

Frau Maier, 48 Jahre, ist seit sechs Jahren voll selbstständig und hat eine eigene Supervisionspraxis in der Nähe des Wohnheims. Sie hatte im Telefonat mit Ihnen die Vorteile eines neutralen Beratungsrahmens betont und eingeladen, das Vorgespräch in ihrer Praxis zu führen. Sie könne Ihnen dann ihre Leistungen auch günstiger anbieten, nämlich zum Preis von 140,00 € zzgl. Umsatzsteuer für 90 Minuten. Nach anfänglichem Zögern haben Sie sich auf diesen Vorschlag eingelassen.

Der Raum von Frau Maier ist groß, hell und freundlich. Die Gruppe sitzt im Stuhlkreis zusammen. Ein Flipchart und eine Metaplanwand stehen bereit.

Drei Ihrer Mitarbeiter treffen mit dem Hinweis auf Parkplatzprobleme verspätet ein.

Frau Maier eröffnet in ihrer Rolle als Hausherrin das Gespräch. Sie fasst kurz den bisherigen Kontakt mit Ihnen zusammen, berichtet etwas über ihren eigenen beruflichen Werdegang und lädt dann alle Anwesenden mit der Frage „*Wer bin ich und was will ich hier?*“ zu einer Vorstellungsrunde ein.

Danach bittet Frau Maier darum, dass sich alle im Raum so aufstellen, wie sie im Alltag auch zusammen arbeiten. Sie führt dann mit den drei Betreuungsteams und den einzeln stehenden Personen kurze Interviews zu ihrer aktuellen Arbeitssituation und den damit verbundenen Fragen.

Dabei wird deutlich, dass die Verwaltungskraft, die beiden Hauswirtschafterinnen und den Haushandwerker vor allem organisatorische Fragen beschäftigen.

Die drei Betreuungsteams formulieren Besprechungsbedarf über ihre Klienten. Die Mitglieder von Team 3 führen aus, dass sie sich nach der Neuorganisation noch nicht optimal zusammengerauft hätten und sich Unterstützung bei der Teamfindung wünschen.

Sie formulieren für sich als Einrichtungsleitung den Bedarf, über die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den drei Teamverantwortlichen nachzudenken.

Frau Maier beschließt das Erstgespräch mit der Empfehlung, für jedes Betreuungsteam eine monatliche Teamsupervision anzuberaumen, in der sowohl über die Bewohnerinnen als auch über Fragen der Zusammenarbeit reflektiert werden könne.

Für Sie als Einrichtungsleitung empfiehlt Sie eine Einzelsupervision. Allerdings nicht bei ihr, sondern bei einer Netzwerkpartnerin. Sie halte es nicht für gut, wenn eine Beraterin auf mehreren hierarchischen Ebenen in einer Organisation tätig sei.

Die Wahl des Beratungsortes stünde Ihnen natürlich frei, aber erfahrungsgemäß sei es für die Mitarbeiter wohltuend, einmal die eigenen Arbeitsräume zu verlassen und dazu auch räumlichen Abstand zu gewinnen.

Aufgaben zum Restart eines Supervisionsprozesses

- | | | |
|-----|--|--|
| 2.1 | Welche Faktoren haben möglicherweise dazu geführt, dass der erste Supervisionsprozess nicht erfolgreich war? | SUV01, Lektion 3 |
| 2.2 | Diskutieren Sie die einzelnen Vorschläge der drei Anbieter zum Restart der Supervision. Wägen Sie dabei die Vor- und Nachteile der einzelnen Beratungssettings aus Sicht von Frau Becker ab. | SUV01, Lektion 5
SUV01, Lektion 6
SUV02, Lektion 4 |

3 Fallsituation: Auf dem Weg nach oben – Eine Nachwuchsführungskraft berichtet von ihrer ersten Gruppensupervision

3.1 Darstellung der Situation

Sie heißen **Heiner Schütze**, sind **30 Jahre** alt und seit sechs Jahren in einem internationalen Telekommunikationskonzern beschäftigt. Sie haben Informatik studiert und im Unternehmen die ersten beiden Jahre im operativen Geschäft als Softwareentwickler gearbeitet. Danach übertrug man Ihnen Ihre erste Führungsposition als Teamleiter. In dieser Funktion tragen Sie seit vier Jahren die Fach- und Personalverantwortung für 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ihre direkte Vorgesetzte hatte Ihnen vor zwei Jahren eine sehr gute Leistungsbewertung ausgestellt und Sie für die Aufnahme in den firmeninternen Talentpool vorgeschlagen. Zu Ihrer großen Freude gelang es Ihnen auch, die damit verbundenen Zugangsvoraussetzungen zu erfüllen.

Sie bekamen die Gelegenheit, mit neun anderen Nachwuchsführungskräften an einer 15-monatigen Personalentwicklungsmaßnahme teilzunehmen. Das Lerndesign bestand aus verschiedenen Elementen: Neben diversen Verhaltens- und Methodentrainings, einem Praxisprojekt und Job Rotation war auch die Teilnahme an zehn Sitzungen Gruppensupervision vorgeschrieben. Die Supervisorin hatte Ihnen gleich zu Anfang die Aufgabe gestellt, ein Lerntagebuch zu führen und darin Ihr persönliches Erleben des Beratungsprozesses festzuhalten.

Sie haben gerade Ihren letzten Eintrag geschrieben und lesen sich Ihren Bericht nun noch einmal ganz durch:

3.1.1 Die erste Sitzung

Die Gruppe traf sich in einem der firmeninternen Schulungsräume. Wir hatten uns beim Kick-off zur Führungskräfteentwicklung schon ein wenig kennengelernt, sodass es mir nicht allzu schwerfiel, vor dem Sitzungsbeginn mit Frau Mütze aus dem Vertrieb etwas Smalltalk zu führen. Eigentlich mag ich solche Situationen ja gar nicht. Die Supervisorin, Frau Schneider, begrüßte jeden Einzelnen von uns persönlich. Erschien mir ganz sympathisch. Sie gab dann auch das Zeichen zum Sitzungsbeginn.

Etwas mulmig war mir zumute, als ich beim Betreten des Raumes den Stuhlkreis und die leere Flipchart im Raum sah. Ich mag es lieber, wenn Tische und Arbeitsunterlagen da sind.

Frau Schneider begrüßte uns alle und stellte sich uns persönlich vor. Danach lud sie uns zu einer Vorstellungsrunde ein.

Hierfür hatte sie ein Plakat vorbereitet, auf dem die folgenden Punkte standen:

- Ihr Name?
- Ihre berufliche Qualifikation?
- Ihre Funktion im Unternehmen?
- Dauer Ihrer Unternehmenszugehörigkeit?
- Haben Sie schon mal an einer Supervision teilgenommen? Falls ja, welche Eindrücke bringen Sie davon mit in unseren Prozess?
- Was erwarten Sie sich von der Supervision?
- Welche Fragen und/oder Bedenken haben Sie vielleicht mitgebracht?

Das fand ich ganz gut, weil ich mich bei meiner eigenen Vorstellung daran lang hangeln konnte. Die Runde zeigt, dass von den 10 Gruppenmitgliedern nur zwei schon mal Berührung mit dieser Form der Beratung hatten. Herr Schreiner aus der Abteilung Marketing hatte als Zivildienstleistender in einem Heim für schwer erziehbare Jugendliche schon einige Male Teamsupervision erlebt. Fand er *schrecklich* und *unproduktives Gelaber*. Frau Schröder aus der Personalabteilung hatte mit ihrem Team schon einmal ein Jahr Teamsupervision gemacht und den Prozess demgegenüber als *sehr hilfreich* erlebt.

Frau Schneider ordnete die Gruppensupervision dann erst einmal in den Kontext unserer Führungskräfteentwicklung ein. Sie erläuterte uns anhand einer weiteren Flipchart die persönlichen Entwicklungschancen, die sich für uns aus der Teilnahme an der Supervision ergeben könnten:

- Weiterentwicklung unserer persönlichen Kompetenzen, hier vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion des eigenen beruflichen Handelns
- Weiterentwicklung unserer sozialen Kompetenzen: aktives Zuhören, Einfühlung in andere Menschen, gemeinsame Problembearbeitung, Bearbeitung von Konflikten etc.
- praktische Lösungen für unsere alltägliche Führungsherausforderungen mitnehmen
- Kennenlernen eines wichtigen Personalentwicklungsinstruments
- Ausbau unseres persönlichen Netzwerks im Unternehmen

Als nächstes erläuterte uns Frau Schneider anhand eines Plakats die typische Ablaufstruktur einer 2-stündigen Supervisionsitzung:

- Rückblick auf das Thema der letzten Sitzung
- Themensuche und -auswahl
- Themenvorstellung durch das jeweilige Gruppenmitglied
- Klärung von Verständnisfragen
- Präzisierung des Beratungsauftrags an die Gruppe
- Fallbearbeitung
- Schlussreflexion/Lernbilanz

Dann schlug die Supervisorin vor, dass die Gruppe sich noch miteinander über die Regeln der Zusammenarbeit verständigen solle. Hierfür stellte sie Moderationskarten und Stifte bereit. Nach der Schreibphase ging jeder von uns nach vorne und erläuterte seine Karten an der Pinnwand.

Im Ergebnis einigten wir uns auf die folgenden Selbstverpflichtungen:

- Ich erscheine pünktlich zu den Sitzungen.
- Ich Sorge mit für eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre (Handy aus, keine Nebenbeschäftigungen, aktives Zuhören).
- Ich bringe meine eigenen Erfahrungen aktiv in die Gruppe ein.
- Ich interessiere mich für die Erfahrungen meiner Kolleginnen und Kollegen.
- Ich bemühe mich um einen respektvollen Umgang mit den anderen Gruppenmitgliedern.
- Ich teile der Gruppe mit, wenn mich etwas stört.
- Ich behandle das Gehörte absolut vertraulich.

Dann war die Zeit auch schon rum. Frau Schneider bedankte sich für unsere aktive Mitarbeit. Sie fand, dass wir heute ein gutes Fundament für unsere weitere Zusammenarbeit gelegt hätten und beim nächsten Mal mit der inhaltlichen Arbeit beginnen könnten.

Nun ja, ich fand, dass das heute ziemlich viel abstraktes Gerede war und ich mir immer noch nicht wirklich vorstellen kann, was mir das bringen soll. Den anderen ging es, glaube ich, ähnlich.

3.1.2 Die zweite Sitzung

Frau Schneider eröffnete die Gruppensupervision damit, dass Sie uns aufforderte, ein kurzes Statement dazu abzugeben, wie es uns persönlich in unserer Arbeitssituation gerade ginge und ob sich damit vielleicht auch ein persönliches Beratungsanliegen verbinden würde.

Was erst einmal folgte, war langes, mir sehr unangenehmes Schweigen. Frau Sonne raffte sich auf und gab ihren Kommentar ab. Sinngemäß: großer Arbeitsdruck, Ärger mit Kunden, das Übliche also... Die anderen machten im ähnlichen Stil weiter – mich eingeschlossen.

Frau Schneider fasste kurz zusammen und brachte es auf den Punkt: *„Ein persönliches Anliegen an die Gruppe hat keiner von Ihnen benannt. Ohne Input von Ihrer Seite wird es aber nicht gehen.“*

Einige nickten. Frau Schneider blieb hart: *„Wir brauchen ein individuelles Beratungsanliegen, sonst besteht die Gefahr, dass wir uns in Allgemeinplätzen verlieren.“*

Danach wieder Schweigen. Ausweichende Blicke. Nervöses Hüsteln. Herr Klose schlug vor, dass wir dann doch mal über das Thema Umgang mit Stress sprechen könnten. Das hätten ja fast alle als gemeinsamen Nenner.

Schließlich bot Frau Sonne ein Thema mit den Worten: „*Na, dann will ich mal die Gruppe retten!*“, an. Alle waren erleichtert. Sie erzählte von einer schwierigen Situation mit einem Stammkunden, in der sie ziemlich ungehalten reagiert hatte. Ihre Frage an die Gruppe lautete: „*Wie hätten Sie an meiner Stelle reagiert?*“ und „*Was kann ich tun, um die Beziehung zum Kunden wieder zu verbessern?*“.

Die Gruppe arbeitete unter der Moderation von Frau Schneider ganz gut mit. Ich hatte den Eindruck, dass für Frau Sonne durchaus etwas Brauchbares für ihren nächsten Kundenkontakt rausgekommen ist. Und man selbst gerät ja auch immer schnell in ähnliche Situationen.

Summa summarum: Bis auf das grässliche Schweigen eigentlich ganz o. k.

3.1.3 Die dritte Sitzung

Frau Schneider bat Frau Sonne, zu Beginn der Supervision etwas zu den Auswirkungen der letzten Beratung zu sagen. Diese holte dann ziemlich weit aus, sodass ein Teil der Gruppe schon sichtlich das Interesse verlor. Frau Schneider rettete die Situation, indem sie sich für den Beitrag bei Frau Sonne bedankte. Gleichzeitig wies sie darauf hin, dass der Rückblick kurz und knapp ausfallen solle, damit die Gruppe nicht ungewollt wieder in den alten Fall hineingezogen würde. Dann stellte sie wieder die gleiche Startfrage wie beim letzten Mal. Auch dieses Mal zeichnete sich am Ende der Runde kein klares Beratungsanliegen einer einzelnen Person ab und wieder machte sich betretenes Schweigen breit.

Frau Schneider blieb gelassen und kommentierte: „Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich eine neue Supervisionsgruppe etwas schwer damit tut, miteinander ins Arbeiten zu kommen.“

Frau Sonne lehnte sich entspannt zurück und feixte: „Ich habe ja nun schon meine Pflicht und Schuldigkeit getan. Jetzt sind mal die anderen dran!“

Mir selbst fiel ein Mitarbeitergespräch ein, das ich schon seit längerer Zeit vor mir herschob. Da hätte ich eigentlich schon Beratung nötig. Aber irgendwie war ich noch nicht bereit dazu.

Gott sei Dank erbarmte sich Frau Müller. Es sei keine große Sache, die sie ansprechen wolle, aber vielleicht könne die Gruppe ihr ja helfen, darüber nachzudenken, wie sie einen neuen Mitarbeiter in ein bestehendes Team gut integrieren könne.

In der Bearbeitung zeigt sich dann, dass das Thema doch nicht so ohne war. Frau Schneider gab Frau Müller Holzfiguren, um die Teamsituation zu visualisieren. Und da wurde schnell deutlich, dass der neue Mitarbeiter schon zwischen die Fronten von zwei miteinander konkurrierenden Untergruppen geraten war.

Frau Schneider moderierte hier sehr gut und ermutigte uns, das Wissen, das wir im Baustein Konfliktmanagement vor ein paar Wochen gelernt hatten, auf den Fall anzuwenden. Auf diese Weise kam für Frau Müller eine ziemlich klare Handlungsstrategie raus.

Die Supervision fanden alle ziemlich gut. Wenn da nur nicht dieses grässliche Anfangsschweigen gewesen wäre ...

3.1.4 Die vierte Sitzung

Der Rückblick von Frau Müller fiel zwar auch nicht so kurz aus, wie sich das Frau Schneider wohl vorgestellt hatte. Aber das war auch nachvollziehbar, denn es hatte seit der letzten Sitzung noch weitere Verwicklungen gegeben. Dennoch schien Frau Müller sich ihrer Sache ziemlich sicher zu sein und formulierte in dieser Sache keinen weiteren Beratungsbedarf.

Es war dann wie immer. Inzwischen scheint auch niemand mehr zu erwarten, dass es flüssiger ablaufen könnte. Einige grinsten schon, als Frau Schneider nach der Eingangsrunde konstatierte, dass noch kein klares Beratungsanliegen erkennbar sei.

Frau Sonne gab mal wieder als erste ihren Kommentar ab: *„Jetzt wäre ja mal einer der Herren an der Reihe! Wir Frauen haben den Karren ja nun schon oft genug aus dem Dreck gezogen!“*

Was jetzt folgte, war eisiges Schweigen. Das Gesicht von Herrn Schröder lief dunkelrot an. Er fixierte Frau Sonne und feindete sie mit den Worten an: *„Wie Sie in unseren Talentpool geraten sind, ist mir ein Rätsel. Wenn Sie so mit Ihren Mitarbeitern umgehen, wie hier in der Gruppe, dann gute Nacht Marie!“*

Frau Sonne war das Lächeln vergangen. Schutzsuchend schaute sie zu Frau Schneider und sagte dann mit vorwurfsvollem Unterton: *„Finden Sie das etwa einen respektvollen Umgang, Frau Schneider? Ich nicht. Und wenn Sie jetzt nichts dagegen unternehmen, verlasse ich die Gruppe!“*

Im Raum knisterte es vor Spannung. Frau Schneider blieb cool und kommentierte: *„Ich denke, dass die Gruppe jetzt an einen wichtigen Punkt gekommen ist. Was Sie, Frau Sonne, und Sie, Herr Schröder, gerade miteinander verhandeln, ist die Frage des persönlichen Umgangs in dieser Gruppe. Wir hatten da zwar in der ersten Sitzung eine Einigung erzielt, die lautete, wir gehen miteinander respektvoll um, aber was das für jeden Einzelnen von Ihnen genau bedeutet, blieb dabei noch offen.“*

Nun steht die Gruppe vor der Aufgabe, dieses Thema noch einmal aufzugreifen. Damit dies konstruktiv verläuft, schlage ich vor, dass Sie sich reihum unter vier Augen jeweils ein kurzes Feedback zu den folgenden Fragen geben: ‚Wie ich Sie bislang in der Supervisionsgruppe erlebt habe – Welche Wirkung Ihr Verhalten auf mich hatte – Was ich mir von Ihnen für die Zukunft wünsche.‘ Für die Übung würde ich Ihnen noch ein paar bewährte Feedbackregeln mit auf den Weg geben. Und Frau Sonne und Herrn Schröder biete ich an, ihren Dialog zu moderieren. Wie stehen Sie zu meinem Vorschlag?“

Es dauerte zwar eine Weile, bis alle ihr Votum abgegeben hatten, aber letztlich erklärten sich alle bereit, dem Vorschlag der Supervisorin zu folgen.

Die Feedbackrunden verliefen aus meiner Sicht ganz gut. Durch die klaren Feedbackregeln beschränkten wir uns alle auf nachvollziehbare Wahrnehmungen unseres Verhaltens. Für mich war es sehr interessant gespiegelt zu bekommen, dass man an meiner Mimik offenbar sehr deutlich erkennen kann, was ich zu einem Thema denke. Ob ich das beibehalten oder ändern will, weiß ich noch nicht so genau.

Frau Sonne, Herr Schröder und Frau Schneider brauchten ziemlich lange für ihren Prozess. Beide wirkten danach aber sichtlich entspannt.

In der Abschlussrunde bedankte sich Frau Sonne bei Herrn Schröder öffentlich für die heilsame Konfrontation und bat uns andere, ihr zu einem späteren Zeitpunkt auch noch einmal Feedback zu geben. Frau Schneider erkannte an, dass wir alle heute sehr hart gearbeitet hätten und dass sie denke, dass die Gruppe die Früchte dieser Arbeit schon bald würde ernten können.

3.1.5 Die fünfte Sitzung

Mir war dieses Mal etwas mulmig zumute. Wie würde sich unsere Gruppe nach dem *Gewitter* vom letzten Mal weiterentwickeln?

Frau Schneider eröffnete wie gewohnt mit dem Rückblick, indem sie sagte, dass die Gruppe sich beim letzten Mal im Wege des persönlichen Feedbacks über die Frage des Umgangs miteinander ausgetauscht hätte. Sie wolle nun wissen, wie es uns danach gegangen sei. Und sie hätte gerne von jedem von uns dazu ein kurzes Statement.

Die Runde ergab, dass viele noch einmal sehr intensiv über ihre eigene Außenwirkung nachgedacht hatten. Frau Sonne hielt sich dieses Mal mit ihren raschen Äußerungen zurück und bat die Gruppe am Ende der Runde, ihr zu spiegeln, falls sie wieder mal übers Ziel hinaus schieße.

Zu meiner großen Verblüffung ergriff danach der sonst sehr stille Herr Rübe das Wort, indem er sagte, dass er die Gruppe heute um Unterstützung bitten wolle. Er habe vor ein paar Tagen bei der Moderation einer Sitzung eine echte Bauchlandung erlitten, die ihn noch sehr bewege. Die Gruppe war schnell bereit, sich auf sein Thema einzulassen. Wir arbeiteten konzentriert und waren alle sehr froh, als Herr Rübe sich am Ende der Supervision mit einem zuversichtlichen Gesichtsausdruck bei uns allen für die Beratung bedankte.

3.1.6 Die sechste Sitzung

Ich war krank.

3.1.7 Die siebte Sitzung

Heute war ich besonders froh, dass Frau Schneider immer mit einem Rückblick startet. So bekam ich wenigstens das Thema vom letzten Mal mit. War wohl wieder ein recht spannender Fall von Kollegin Heiler gewesen.

Ich hatte mir für heute vorgenommen, mein eigenes Anliegen – das überfällige Mitarbeitergespräch – vorzustellen. Spürte innere Unruhe und Aufregung. Ob die anderen sich überhaupt für mein Problem interessieren würden? Wie sie meine Art, Mitarbeiter zu führen, wohl finden?

Ich meldete meinen Besprechungsbedarf in der Eingangsrunde an. Dummerweise hatte Frau Kneipp auch noch ein Anliegen. Höflich bot ich an, mein Thema zurückzustellen, weil es nicht dringend sei. Frau Schneider versprach, dass ich beim nächsten Mal dran käme. Das fand ich o. k. Trotzdem konnte ich mich während der Supervision nicht gut auf das Thema von Frau Kneipp einlassen. Innerlich beschäftigte mich die Frage, ob ich in Konfliktsituationen nicht zu oft klein begeben würde.

3.1.8 Die achte Sitzung

Ich war gespannt, ob sich Frau Schneider daran erinnern würde, dass ich für heute vorgesehen war. Tat sie!

In der Bearbeitung meines Falls kam interessanterweise genau das zum Vorschein, was mich beim letzten Mal innerlich beschäftigt hatte: Mein eigenes Konfliktverhalten! Ich erkannte, dass ich das Mitarbeitergespräch nur deshalb vor mich hingeschoben hatte, weil ich eine sehr selbstbewusste und durchsetzungsstarke Mitarbeiterin vor mir haben würde. Meine Sorge, ihr nicht Paroli bieten zu können, wurde durch die Supervision deutlich gemindert. Frau Schneider ließ mich in kurzen Rollenspielsequenzen das Mitarbeitergespräch üben. Die Gruppe gab mir dabei wertvolle Hinweise zu meiner Körpersprache und zu meiner Gesprächsführung. War echt hilfreich!

3.1.9 Die neunte Sitzung

Im Rahmen der Rückschau konnte ich der Gruppe stolz Vollzug melden! Es wäre mir aber auch zu peinlich gewesen, wenn ich das Gespräch zwischenzeitlich nicht geführt hätte. Gruppendruck, aber durchaus positiv!

Frau Schneider kündigte heute an, dass dies unsere vorletzte Sitzung sei und von daher heute das letzte Mal die Chance zu einer Fallbearbeitung bestünde. Die letzte Sitzung wolle sie mit uns für die Prozessauswertung nutzen.

Ich war ganz überrascht. So schnell schon rum? Jetzt, wo es gerade rund läuft?

Ein Anflug von Bedauern machte sich in mir breit.

Wir arbeiteten auch dieses Mal produktiv zusammen. Der persönliche Umgang mit Konflikten beschäftigt auch andere Kollegen sehr. Gott sei Dank!

3.1.10 Die zehnte Sitzung

Frau Schneider machte auch dieses Mal noch den obligatorischen Rückblick auf das Thema von der letzten Sitzung.

Dann leitete sie in unsere gemeinsame Schlussrunde über, indem sie uns aufforderte, aus einem Set von Fotomotiven ein Bild zu wählen, das wir mit unserem gemeinsamen Supervisionsprozess in Verbindung brächten.

Nachdem jedes Gruppenmitglied seine Wahl getroffen hatte, lud die Supervisorin dazu ein, das eigene Bild und das eigene Erleben des Supervisionsprozesses zu kommentieren. Ich hatte ein Bild mit dem Motiv Feuer genommen, weil es für mich das Knistern in der 4. Sitzung, die dadurch entfachte Wärme im Umgang miteinander und meinen eigenen Konfliktfall am besten symbolisierte.

Ich glaube, dass es für uns alle eine sehr stimmige und bewegte Schlusssitzung war. Supervision – am Anfang war es für die meisten von uns nur ein nebulöses Wort gewesen. Im Laufe des Prozesses nahm es Gestalt an und bekam persönliche Bedeutung für jeden einzelnen von uns. Eine kompetente und verlässliche Supervisorin hatte uns diese Erfahrung ermöglicht. Wir haben Frau Schneider dafür sehr herzlich gedankt.

Aufgaben zum subjektiven Erleben von Supervisionsgruppen

- | | | |
|-----|--|--------------------------------------|
| 3.1 | Welche Situationen erlebte Heiner Schütze im Verlauf der Gruppensupervision als persönliche Herausforderung? Beschreiben Sie den jeweiligen Anlass und die dazugehörige emotionale Befindlichkeit des Teilnehmers. | SUV02, Lektion 1
SUV02, Lektion 2 |
| 3.2 | Analysieren Sie den skizzierten Beratungsprozess mithilfe der Ihnen bekannten Modelle zum Verständnis des Geschehens in Gruppen. | SUV02, Lektion 1 |

4 Fallsituation: „Lassen Sie sich doch coachen!“ – Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften

4.1 Darstellung der Situation

4.1.1 Der Stellenwechsel

Sie sind **Carla Fleitner**, 30 Jahre alt. Sie haben in der Schweiz Ihren Bachelor in International Hospitality and Tourism Management erworben. Nach dem Studium absolvierten Sie in einer international renommierten Hotelkette noch ein einjähriges internes Management-Trainee-Programm in einer chinesischen Niederlassung. Danach waren Sie dort vier Jahre lang als **Food and Beverage Managerin**¹ tätig.

Aus privaten Gründen bewarben Sie sich auf die gleiche Position in einem Hotel der gleichen Kette in Berlin. Hoch erfreut nahmen Sie nach dem Auswahlverfahren die Mitteilung auf, dass die Wahl tatsächlich auf Sie gefallen sei.

An Ihrem ersten Arbeitstag begrüßt sie der **General Manager**² und Ihr direkter Vorgesetzter, **Herr Lopez**, sehr freundlich. Er nimmt sich viel Zeit, um mit Ihnen über ihre Einarbeitung zu sprechen. Er betont, dass Sie sich in ihrem neuen Bereich auf ein exzellentes Führungsteam stützen können.

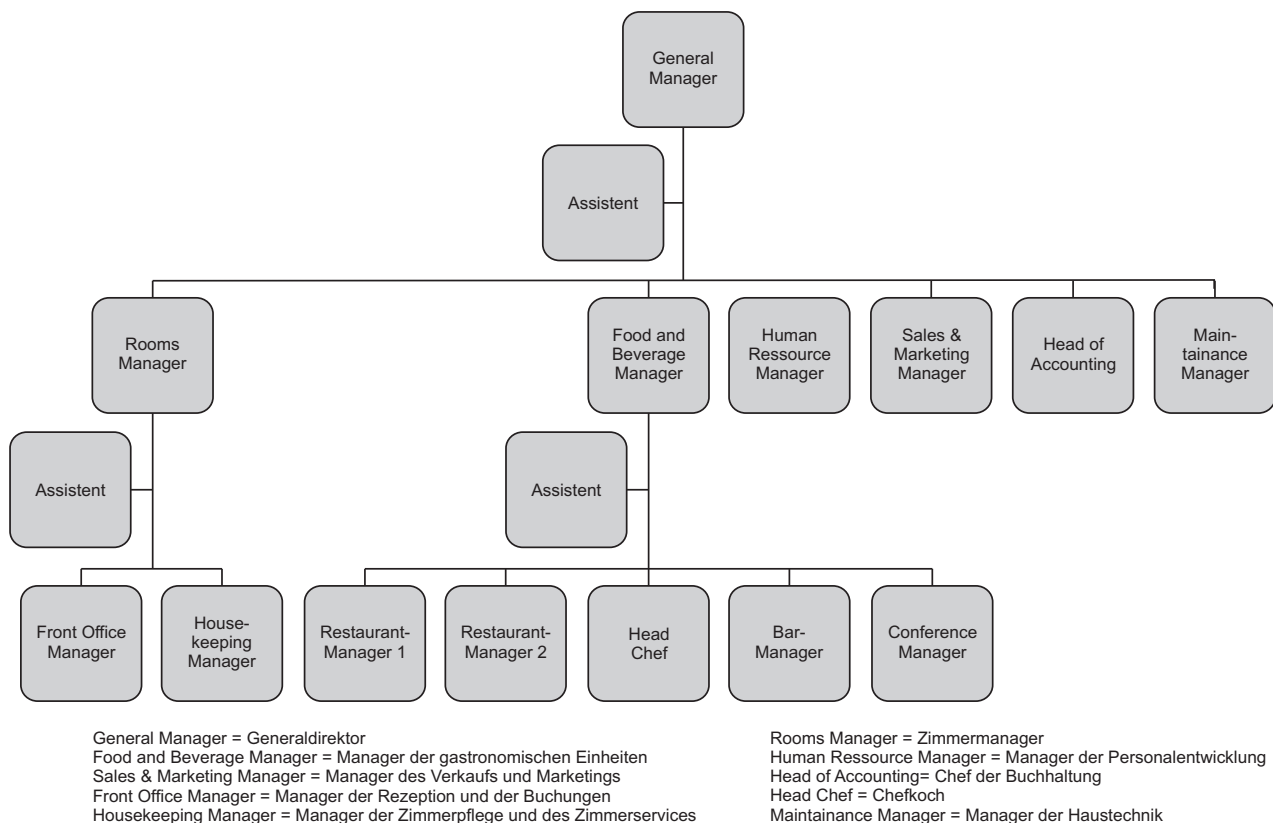


Abb. 4.1: Organigramm der ersten drei Führungsebenen des Hotels

1. Engl. Bezeichnung für die Leitung der gastronomischen Einheiten (Restaurants, Bars, Bankett/ Konferenzen) in einem Hotel.
2. Engl. Bezeichnung für Generaldirektor.

Herr Lopez lässt im Gespräch auch durchblicken, dass es ein Kopf- an -Kopf-Rennen zwischen Ihnen und einem internen Bewerber gegeben habe. Es sei zu Ihren Gunsten ausgefallen, weil er bei Ihnen das größere Entwicklungspotenzial sehen würde. Um dieses möglichst rasch zu entfalten, ermutigt Herr Lopez Sie, neben seiner eigenen Unterstützung auch noch externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Er selbst habe sehr gute Erfahrungen mit Coaching³ gemacht und betrachte dieses Instrument gerade beim Wechsel in eine neue Führungsposition als eine tolle Starthilfe. Sie signalisieren Herrn Lopez Ihre Bereitschaft, diesen Weg einzuschlagen. Dieser empfiehlt Ihnen, sich möglichst bald mit der HR-Abteilung⁴ in Verbindung zu setzen, um den Beratungsprozess von dort aus organisieren zu lassen.

SUV02, Lektion 1

Der erste Monat am neuen Arbeitsplatz vergeht für Sie wie im Flug. Ihre Assistentin lotst Sie zielsicher durch Ihre ersten Arbeitswochen. Das Kennenlernen der einzelnen Servicebereiche und des Servicepersonals hat dabei oberste Priorität.

Zu Ihrem Verantwortungsbereich gehören zwei Restaurants mit jeweils 120 Plätzen und zwei daran angeschlossene Bars, der Konferenzbereich sowie eine europäisch und eine asiatisch ausgerichtete Küche.

In den meisten Ihrer Abteilungsbereichen fühlen Sie sich willkommen. Ihre sachkundigen und interessierten Fragen werden freundlich und umfassend beantwortet. Ihr Angebot, jederzeit mit Anregungen oder Kritik auf Sie zuzukommen, wird von Ihren Gesprächspartnern erfreut zur Kenntnis genommen.

Eine andere, deutlich reservierte Stimmung nehmen Sie im **Restaurant Alexanderplatz** wahr. Wann immer Sie dort erscheinen, signalisiert Ihnen der **Restaurant-Manager, Herr Carsten**, dass er viel zu tun habe und nur wenig Zeit für Sie erübrigen könne. Sie bräuchten sich aber auch keine Sorgen zu machen. Alles liefere bestens. Auch die Servicekräfte des Restaurants nehmen auffällig wenig Notiz von Ihnen.

In den wöchentlichen Besprechungen mit Ihren fünf Führungskräften betonen Sie immer wieder, wie wichtig Ihnen der Teamgedanke sei und wie viel Gutes Sie von Herrn Lopez über Ihre neue Abteilung gehört haben.

Herr Carstens vermeidet während der Konferenz den Blickkontakt zu Ihnen und beschäftigt sich lieber mit seinem Blackberry. Seine Berichte zur Lage im Alexanderplatz fallen extrem kurz und nichtssagend aus.

Die **Managerin** des zweiten Restaurants, dem **Brandenburger Tor, Frau Knippel**, beteiligt sich rege und konstruktiv am Gedankenaustausch. Aus ihren Aussagen klingt immer wieder sehr viel kollegiale Anerkennung für Herrn Carsten heraus.

Der **Chefkoch, Herr Klapper**, begegnet Ihnen charmant und produktiv. Er bringt perfekt ausgearbeitete und innovative Speisepläne in die Konferenzen mit und lädt Sie wiederholt zum Testessen ein.

Der **Bar-Manager, Christopher Moore**, prahlt unverhohlen mit den Spitzenumsätzen in seinem Verantwortungsbereich und den verführerischen Wechselangeboten aus anderen Hotels. Er lässt durchblicken, dass man in diesem Unternehmen ja wenig Chancen habe, intern weiterzukommen.

3. In Wirtschaftsunternehmen wird meistens der Begriff des „Coachings“ für die Einzelsupervision von Führungskräften verwandt. Ich verwende aus Gründen der Stimmigkeit im Fallbeispiel deshalb diese Bezeichnung, verstehe inhaltlich darunter aber das Gleiche.

4. Engl. Abkürzung für Human Resource, mit der die Abteilung für Personalentwicklung bezeichnet wird.

Die Managerin des **Konferenzbereichs, Frau Smunic**, tritt in der Führungsrunde kompetent und ausgleichend auf. Immer dann, wenn Sie das Wort Teamgeist in den Mund nimmt, runzelt sie jedoch kritisch die Stirn.

Im Anschluss an die letzte Konferenz haben Sie zum Einstand einen kleinen Umtrunk und Imbiss organisiert. Herr Carsten entschuldigt sich mit Magenschmerzen. Die anderen Manager/innen bleiben nur kurz da. Beim Abräumen der vielen Reste schaut sie die Assistentin bedauernd an und kommentiert: „*Aller Anfang ist schwer, gell?*“

4.1.2 Der Beratungsvertrag

Am nächsten Tag sprechen Sie in der **HR-Abteilung** vor und lassen sich von **Herrn Mietner** umfassend über das Personalentwicklungsinstrument Coaching informieren.

Auf diese Weise erfahren Sie, dass es eine Liste mit Beratern gebe, die im Auftrag des Unternehmens tätig werden dürfen. Jede Führungskraft, die sich für Coaching interessiere, habe das Recht, bis zu drei Vorgespräche mit unterschiedlichen Berater/innen zu führen, um die passende Person auszuwählen.

Danach fände in der HR-Abteilung ein Vertragsgespräch statt. An diesem wären Sie, der Coach und Herr Mietner als Beauftragter der Personalentwicklung beteiligt. Inhaltlich gehe es darum, miteinander die Ziele und Rahmenbedingungen der Beratung zu klären und in eine schriftliche Vereinbarung münden zu lassen.

Sie sind beruhigt zu hören, dass alles, was Sie mit Ihrem Coach besprechen, von diesem vertraulich behandelt werden muss.

Mit Blick auf die Verantwortung der einzelnen Prozessbeteiligten werde vom Coach vor allem erwartet, dass er alle ihm zur Verfügung stehenden diagnostischen Möglichkeiten und Arbeitsmethoden zu Ihrem Nutzen einsetze. Sehe er sich selbst nicht mehr in der Lage, Ihre Beratung fachgerecht zum vereinbarten Ziel zu führen, sei er verpflichtet, Ihnen einen anderen Berater oder Spezialisten (z.B. Psychotherapeuten) zu nennen. In seinen Verantwortungsbereich falle auch die Organisation einer gemeinsamen Bewertung des Beratungsprozesses.

Von Ihnen werde erwartet, dass Sie während der Beratung in vollem Umfang für Ihre körperliche und geistige Gesundheit, die Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle, die Veränderung ihres Denkens, Fühlens und Handelns, die Beziehungsgestaltung an ihrem Arbeitsplatz und die praktische Umsetzung des Besprochenen in Ihrem Arbeitsalltag in die Verantwortung gehen.

Herr Mietner wache im Auftrag des Unternehmens über den Abschluss und die Erfüllung des Beratungsvertrags und stehe Ihnen und dem Coach als Mittler und Ansprechpartner für vertragsrelevante Themen zur Verfügung. Nach Abschluss des Coachings sei es Usus, dass er mit der gecoachten Person noch ein Auswertungsgespräch unter vier Augen führe.

Herr Lopez sei als Ihr direkter Vorgesetzter nur insoweit in das Geschehen eingebunden, als er mit Ihnen bilaterale Verabredungen zu den Zielen und zum Nachhalten der Personalentwicklungsmaßnahme treffen könne.

Des Weiteren würden im Coaching-Vertrag noch Aussagen über den Beginn, die Dauer, den Ort, die Vergütung und den Modus der vorzeitigen Beendigung der Zusammenarbeit getroffen und eine Anti-Sekten-Erklärung des Coachs eingeholt.

Sie nehmen die Liste mit den anerkannten Berater/innen von Herrn Mietner entgegen und fangen noch am gleichen Tag an, Termine für die Vorgespräche auszumachen. Drei Wochen später ist Ihre Coach-Wahl auf **Herrn Schneider** gefallen. Im Vertragsgespräch mit Herrn Mietner kommen Sie zu dritt überein, dass für Ihre Beratung maximal fünf Sitzungen à drei Stunden zur Verfügung stehen. Als Ziel wurde die Analyse und Weiterentwicklung Ihrer relevanten Schlüsselbeziehungen im Unternehmen vereinbart.

4.1.3 Der Beratungsprozess

Sie sind froh, dass es endlich mit Ihrer Beratung losgeht. Denn noch immer haben Sie den Eindruck, in Ihrer neuen Abteilung nicht richtig angekommen zu sein. Wenn Sie an Herrn Carsten denken, stellt sich in Ihrer Magengegend ein unangenehmes Drücken ein.

Herr Schneider empfängt Sie in seinem modernen und hellen Beratungszimmer. Sie sitzen sich in bequemen Ledersesseln schräg gegenüber. Zwischen Ihnen steht ein kleiner Glastisch mit Getränken. Ein Flipchart und eine Moderationswand stehen im hinteren Teil des Raumes bereit.

Herr Schneider bittet Sie, ihm in aller Ruhe zu erzählen, wie Sie Ihren Stellenwechsel bislang erlebt haben. Er hört konzentriert zu und macht sich Notizen. Während Sie erzählen, merken Sie, wie gut es Ihnen tut, dass Sie sich Ihre Last vom Herzen reden können. Zu Ihrer eigenen Überraschung steigen Ihnen Tränen in die Augen, als Sie von der Szene mit dem missglückten Einstand berichten.

Nachdem Sie mit Ihrer Erzählung geendet haben, herrscht für einen Wohltuende Moment Stille. Herr Schneiders erste Worte treffen Sie allerdings ins Mark: *„Jetzt haben Sie, Frau Fleitner, so viele Jahre erfolgreich im Ausland studiert und gearbeitet. Kommen dann zurück in Ihre Heimat und fühlen sich dort fremder und alleingelassener als je zuvor.“*

Sie nicken unter Tränen. Wieder wartet Herr Schneider ruhig ab, bis Sie sich gefangen haben. Dann schlägt er Ihnen vor, erst einmal den organisatorischen Aufbau des Hotels an dem Flipchart zu visualisieren, weil dies zu einem besseren Verständnis Ihrer formalen Arbeitsbeziehungen beitragen könne. Sie sind einverstanden und skizzieren das Organigramm der obersten drei Führungsebenen (siehe Abb. 4.1).

Herr Schneider fordert Sie danach auf, darüber nachzudenken, welche Arbeitsbeziehungen für den erfolgreichen Verlauf Ihrer Positionsübernahme aktuell wohl am wichtigsten seien. Ohne lange zu zögern, kreisen Sie auf dem Organigramm Herrn Carsten und Herrn Lopez ein.

Herr Schneider runzelt die Stirn und spricht seine Gedanken aus: *„Mich beschäftigen gerade zwei Fragen, Frau Fleitner. Erstens: Wieso hat Ihr Chef Sie gleich am ersten Tag ermuntert, sich coachen zu lassen? Und: Wieso verhält sich Herr Carsten Ihnen gegenüber so ablehnend? Haben Sie dazu eine Idee?“*

Sie stutzen: *„Eigentlich haben Sie ja Recht. In der Hotellerie ist Geld für externe Personalentwicklungsmaßnahmen extrem knapp und es wird eigentlich nur dann investiert, wenn intern gar nichts mehr geht. Ob Herr Lopez wohl ahnte, dass auf mich besondere Herausforderungen warten würden?“* Nach einer kurze Pause fährt sie fort: *„Er erwähnte ja, dass es ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit einem internen Bewerber gegeben habe. Er nannte aber keinen Namen. Ich hege langsam den Verdacht, dass Herr Carsten mein Mitbewerber war. Das würde sein Verhalten erklären, nicht wahr?“*

Herr Schneider nickt und führt aus: *„Eine der häufigsten Fallen, in die neue Positionsinhaber laufen, sind ihre heimlichen Mitbewerber. Man lässt sie darüber leider viel zu lange im Unklaren und riskiert, dass sie dadurch ins offene Messer laufen. Ich empfehle Ihnen, unsere Hypothese durch ein Gespräch mit Herrn Lopez zu überprüfen. Danach sehen wir weiter.“*

Sie fühlen sich nach dieser ersten Sitzung schon deutlich besser. Nicht nur, weil Sie Klarheit über Ihren nächsten Schritt gewonnen haben, sondern auch, weil Sie sich durch Ihren Berater emotional verstanden und unterstützt fühlen.

Das Gespräch mit Herrn Lopez bestätigt den Verdacht. Es ist ihm sichtlich unangenehm, als Sie ihm von den anhaltenden Problemen mit Herrn Carsten berichten und ihn um seine Einschätzung dieser Situation bitten. Er habe Sie nicht unnötig belasten, sondern ganz unvoreingenommen an den Start gehen lassen wollen. In Kenntnis der Person von Herrn Carsten habe er aber schon ein wenig damit gerechnet, dass dieser kein guter Verlierer sein würde. Man müsse ihm aber auch zugutehalten, dass er vier Monate als Interimsmanager die Abteilung geleitet habe. Wegen dieser besonderen Umstände habe Herr Lopez Ihnen auch gerne ein Coaching-Budget bewilligt.

Sie bitten Ihren Coach nach diesem Gespräch um einen neuen Beratungstermin. Im Mittelpunkt steht dieses Mal Ihre Frage, wie Sie nun mit diesen neuen Informationen am besten umgehen sollten.

Herr Schneider arbeitet dieses Mal mit der Methode des Perspektivenwechsels. Er bittet Sie, sich auf einen leeren Stuhl zu setzen und sich in Herrn Carsten hineinzusetzen. Sie denken einen Moment nach und sagen dann: *„Ich habe mich so ins Zeug gelegt und vier Monate für den Lopez die Kartoffeln aus dem Feuer geholt. Überstunden ohne Ende. Aber es lief echt rund. Kann meine Kollegin Knippel aus dem „Brandenburger Tor“ bezeugen. Natürlich war mir klar, dass ich nicht der einzige Bewerber sein würde. Aber dass ich dann gegen eine junge Kollegin, die bislang nur in einem Schwellenland Führungsarbeit geleistet hat, den Kürzeren ziehen musste, das will mir nicht in den Kopf hinein. War wahrscheinlich der Frauenbonus beim Chef! Und jetzt kommt die an. Raspelt das Süßholz der „Teamarbeit“ und wieviel Gutes sie schon über uns gehört habe. Ich habe die Nase gerade gestrichen voll. Manage mein Restaurant weiter. Da lasse ich nichts drauf kommen. Mein Servicepersonal ist Spitze! Die stehen alle hinter mir. Wissen, dass ich es verdient hätte, Abteilungsleiter zu werden.“*

Am Ende dieses Monologs fragt Sie Herr Schneider, was Herr Carsten jetzt wohl am meisten brauche, um aus dieser verfahrenen Situation herauszukommen. *„Vielleicht, dass ich ihn darauf direkt anspreche und ihm signalisiere, dass ich seine Reaktion verstehe. Vielleicht will er aber auch gar nichts ändern. Ihm geht es ja – im Unterschied zu mir – mit den meisten seiner Schlüsselbeziehungen gut. Vielleicht wartet er ja nur darauf, dass ich das Handtuch werfe?“*

Herr Schneider stimmt Ihren Überlegungen zu. Beides sei denkbar. Deswegen sei es wichtig, dass Sie im Gespräch mit Herrn Carsten eine Doppelstrategie verfolgten: Einerseits Verständnis und Respekt für seine emotionale Lage zeigten, andererseits aber auch sachlich darauf bestünden, dass Ihre Zusammenarbeit in absehbarer Zeit in konstruktivere Bahnen gelenkt werden müsse.

Am nächsten Tag suchen Sie Herrn Carsten im Restaurant auf. Sie erklären ihm kurz und freundlich, dass Sie ihn in zwei Tagen zu sprechen wünschen. Es gehe Ihnen um die persönliche Zusammenarbeit mit ihm. Er möge bitte eine Stunde Zeit für das Gespräch mitbringen.

Auf seinen Einwand, er habe unglaublich viel zu tun, reagieren Sie gelassen und fest: *„Ich weiß, dass Sie und Ihr Team sehr im Stress sind, Herr Carsten. Aber ich lege Wert darauf, dass wir uns in dieser Angelegenheit zusammensetzen.“*

Im Gespräch bestätigt sich Ihr Verdacht. Herr Carsten hatte sich große Hoffnung auf Ihre Position gemacht. Herr Lopez habe ihn im Vorfeld auch sehr ermutigt, sich zu bewerben. Nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens habe er ihm dann nur aufmunternd auf die Schulter geklopft und an ihn appelliert, ein guter Verlierer zu sein. Über diese Reaktion des General Managers sei er bis heute sehr enttäuscht und verärgert. Herr Carsten versicherte Ihnen, dass er nichts gegen Sie persönlich habe.

Sie spiegeln ihm, dass Sie seine Gefühle gut nachvollziehen können. Auf Ihre Frage, was aus Sicht von Herrn Carsten geschehen müsse, damit Sie beide miteinander einen Neuanfang machen könnten, antworte er: *„Herr Lopez müsste mir erklären, wieso die Wahl nicht auf mich gefallen ist und was ich in Zukunft tun könnte, um weiter nach oben zu kommen. Für seine läppische Reaktion erwarte ich eine glaubwürdige Entschuldigung. Was uns beide angeht – da brauche ich einfach nur noch etwas Zeit.“* Sie bedanken sich bei Herrn Carsten für das offene Gespräch und schlagen eine Fortsetzung Ihres Dialogs in zwei Wochen vor. Herr Carsten ist damit sofort einverstanden und verabschiedet sich von Ihnen in deutlich entspannter Stimmung.

In Ihrer dritten Beratungssitzung wollen Sie mit Herrn Schneider über das weitere Vorgehen reden. Im Mittelpunkt der gemeinsamen Aufmerksamkeit steht rasch Ihre Führungsbeziehung zu Herrn Lopez.

Der Berater lädt Sie erneut dazu ein, auf einem leeren Stuhl Platz zu nehmen, um sich dieses Mal gedanklich in Ihren Chef hineinzusetzen. Die Übung kostete Sie deutlich mehr Anstrengung als in der letzten Sitzung: *„Ich fühle mich in der Klemme! Herr Carsten hat sich für unser Hotel echt ins Zeug gelegt. Und ich war mir fast sicher, dass er auch das Rennen macht. Aber seine Mitbewerberin, Frau Fleitner, ist jünger und hat mehr Power und Innovationspotenzial. Außerdem finde ich es gut, dass sie von außen kommt. Herr Carsten hätte sicher mehr Mühe, als interner Aufsteiger die Anerkennung seiner ehemaligen Kollegen und Kolleginnen zu bekommen. Ich war total unsicher und auch etwas beschämt, ihm eine Absage erteilen zu müssen. Na ja, er ist ein Mann – das muss er eben sportlich sehen. Dass es zwischen Frau Fleitner und Herrn Carsten knistern könnte, war mir von Anfang an klar. Deshalb ja auch der Vorschlag, dass sie sich coachen lässt. Was hätte ich denn sonst tun sollen?“*

Herr Schneider schmunzelt: *„Na, wie mir scheint, gibt es da einen verdeckten Auftrag in meine Richtung. Ich soll Ihnen helfen, die Kartoffeln aus dem Feuer zu holen, damit sich Ihr Chef nicht die Finger verbrennt.“*

Sie finden diese Sichtweise plausibel. Sie formulieren das Ziel, mit Herrn Schneider eine Handlungsstrategie zu entwickeln, wie Sie Herrn Lopez am besten dazu bewegen könnten, sich seiner Konfliktlösungsverantwortung zu stellen. In Kürze steht Ihr Halbzeitgespräch zur Probezeit an. Sie würden das Thema in diesem Rahmen gerne aufgreifen.

Herr Schneider bietet sich Ihnen daraufhin als Rollenspielpartner an. Er schlüpft in die Rolle des General Managers und gibt Ihnen so lange Feedback zu Ihrer Gesprächsführung und Körpersprache, bis Sie sich sattelfest fühlen.

Im Halbzeitgespräch zu Ihrer Probezeit berichten Sie Ihrem Chef sachlich, auf welche Herausforderungen Sie bei der Führung Ihrer Abteilung bislang reagieren mussten. Mit Blick auf die konfliktträchtige Zusammenarbeit mit Herrn Carsten schildern Sie Herrn Lopez Ihre bis-

herigen Lösungsansätze. Sie formulieren höflich, dass Sie bei Ihrem Mitarbeiter noch großes Motivationspotenzial erkennen können, welches allerdings weniger durch Sie als durch den General Manager persönlich gehoben werden könne. Herr Lopez bietet Ihnen daraufhin an, noch einmal mit Herrn Carsten über das Bewerbungsverfahren zu sprechen. Er wolle Ihnen gerne Rückenwind für Ihre weitere Führungsarbeit geben.

Tatsächlich zeitigt diese Maßnahme Wirkung. Sie erfahren im zweiten Gespräch mit Herrn Carsten, dass dieser die Aussprache unter Männern mit anschließendem Umtrunk als sehr heilsam erlebt habe. Er könne nun einen Schlusstrich unter die Sache ziehen und sich wieder ganz in den Dienst der gemeinsamen Sache stellen.

Sie sind erleichtert und froh. Sie rufen Ihren Coach an, um sich mit ihm für die vierte und letzte Sitzung zu verabreden. Nachdem Sie ihm von den jüngsten Entwicklungen berichtet haben, gratuliert Ihnen Herr Schneider. Er drückt seine Freude darüber aus, dass Sie es geschafft haben, sich trotz der großen Startprobleme durchzubeißen. Er regt an, sich heute noch einmal gemeinsam das Ziel der Beratung vor Augen zu führen und eine Bewertung des Ergebnisses und des Prozessverlaufs vorzunehmen.

Zum Einstieg in die Rückschau legt Herr Schneider auf dem Boden viele unterschiedliche Fotomotive aus. Er lädt Sie ein, sich zwei Bilder zu wählen, die für Sie am besten den Anfang und das Ende des Beratungsprozesses symbolisieren. Sie lassen sich Zeit, um Ihre Wahl zu treffen.

Als Metapher für den Anfang haben Sie ein Foto ausgesucht, auf dem eine Gruppe von Gorillas im Urwald zu sehen ist. Einige Tiere lausen sich, andere knabbern an Ästen, junge Affen spielen miteinander. Der Hordenanführer, der Silberrücken, sitzt in der Mitte der Lichtung und beobachtet das Treiben seiner Familie. Ein Tier kauert abseits im Dickicht und schaut von außen aufmerksam zu.

Sie begründen Ihre Bild-Entscheidung damit, dass Sie die Anfangszeit im neuen Hotel als sehr undurchsichtig und gefährlich wahrgenommen und sich dabei abseits und vom Anführer ungeschützt gefühlt haben.

Das andere Bild zeigt zwei Bergsteiger. Diese befinden sich auf einem Plateau im unteren Drittel des Gebirges. Von ihrem Standort aus können sie über Laubwälder die Konturen einer Flusslandschaft erkennen, die sich durch ein Tal zieht. Der Weg zum Gipfel ist noch lang und weit. Die beiden Wanderer sind gut ausgerüstet und schauen zuversichtlich nach oben.

Hierzu ziehen Sie die folgende Verbindung: Sie haben es mithilfe von Herrn Schneider geschafft, den undurchsichtigen Dschungel vom Anfang in einen überschaubaren Laubwald zu verändern. Eine erste Übersicht sei Ihnen nun möglich. Es läge noch viel Neues und Anstrengendes auf dem Weg zum Gipfel vor Ihnen. Von dort aus könnten Sie dann aber den Blick aufs Ganze erleben. Sie seien zuversichtlich, dies zu schaffen, wenn Sie hin und wieder die Routenplanung mit Ihrem Tourkollegen besprechen könnten. Die Beratung sei für Sie zum Basiccamp Ihres beruflichen Handelns geworden.

Herr Schneider versichert Ihnen, dass Sie jederzeit wieder auf ihn zukommen könnten, wenn Sie dies für nötig hielten. Er habe aber keinen Zweifel, dass Sie jetzt erst einmal sehr gut ohne ihn zurechtkommen würden. Er bittet Sie noch, einen Fragebogen auszufüllen, den er zur Sicherung seiner Beratungsqualität regelmäßig am Ende eines Prozesses einsetzt. Danach verabschieden Sie sich herzlich voneinander.

Zwei Wochen später führen Sie mit Herrn Mietner von der HR-Abteilung das vereinbarte Reflexionsgespräch. Sie äußern sich hoch zufrieden über Ihren Berater. Es sei Ihr erstes Coaching gewesen und Sie seien vom Nutzen dieses Instruments trotz der wenigen Sitzungen schon jetzt sehr überzeugt. Es sei individuell, praxisnah und sehr zielorientiert. Gerne würden Sie bei Bedarf wieder darauf zurückgreifen.

Aufgaben zur Einzelsupervision als Instrument zur Rollenfindung bei neu ernannten Führungskräften

- 4.1 Analysieren Sie die Kontraktgestaltung der Einzelsupervision (Coaching) im Fallbeispiel unter den folgenden Fragestellungen: SUV01, Lektion 3
- Um welche Vertragsform handelt es sich hier?
 - Wer war daran wie beteiligt?
 - Welche Zielvorstellungen hatten die einzelnen Personen?
 - Wie wurde der Umgang mit Informationen geregelt?
 - Worauf würden Sie Wert legen, wenn Sie die Möglichkeit hätten, den Kontrakt selbst zu gestalten?
- 4.2 Inwieweit spiegeln sich im Fallbeispiel das allgemeine Beratungskonzept und Methoden der Supervision wider? SUV01, Lektion 6
- 4.3 Welchen praktischen Nutzen konnte die Führungskraft aus dem Coaching für sich ziehen?

A. Einsendeaufgabe

Fallstudien zur Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Studien- bzw. Vertrags-Nr.:	Lehrgangs-Nr.:

Code: SUV05F-XX1-N01
Fernlehrer/in:
Datum:
Note:
Unterschrift Fernlehrer/in:

Bitte reichen Sie Ihre Lösungen per E-Mail über die Online-Lernplattform ein oder schicken Sie sie uns zusammen mit der Aufgabenstellung per Post.

Legen Sie zentrale Kennzeichen innovativer Lernkulturen und Lernarchitekturen dar:

- a) Wägen Sie für jeden der drei operativen Geschäftsbereiche – „Zentrale Eingangszone“, „Grundsicherung“ und „Markt und Integration“ – argumentativ ab, ob und inwieweit die dort tätigen Mitarbeiter bei ihrer Aufgabenerfüllung durch Supervision unterstützt werden sollten.

Entwickeln Sie für jene Bereiche, in denen Sie Supervision einführen würden, einen Vorschlag für den passenden Arbeitsrahmen – Team-, Gruppen-, Einzelsupervision – und begründen Sie diesen. Wenn Sie andere Maßnahmen der Personalentwicklung für zweckmäßiger halten, benennen Sie diese bitte.

- b) Inwieweit erkennen Sie mit Blick auf die Führung des Jobcenters Supervisionsbedarf? Begründen Sie Ihre Einschätzung und führen Sie aus, bei welchen Personen und/oder Gruppen von Personen Sie welchen Entwicklungsbedarf vermuten.

Welches Supervisionsformat könnte zur Unterstützung der Führung gewählt werden? Erläutern Sie Ihren Vorschlag.

- a) Welche Faktoren haben möglicherweise dazu geführt, dass der erste Supervisionsprozess nicht erfolgreich war?
- b) Diskutieren Sie die einzelnen Vorschläge der drei Anbieter zum Restart der Supervision. Wägen Sie dabei die Vor- und Nachteile der einzelnen Beratungssettings aus Sicht von Frau Becker ab.
- a) Welche Situationen erlebte Heiner Schütze im Verlauf der Gruppensupervision als persönliche Herausforderung? Beschreiben Sie den jeweiligen Anlass und die dazugehörige emotionale Befindlichkeit des Teilnehmers.
- b) Analysieren Sie den skizzierten Beratungsprozess mithilfe der Ihnen bekannten Modelle zum Verständnis des Geschehens in Gruppen.
- a) Analysieren Sie die Kontraktgestaltung der Einzelsupervision (Coaching) im Fallbeispiel unter den folgenden Fragestellungen:
 - Um welche Vertragsform handelt es sich hier?
 - Wer war daran wie beteiligt?
 - Welche Zielvorstellungen hatten die einzelnen Personen?

- Wie wurde der Umgang mit Informationen geregelt?
 - Worauf würden Sie Wert legen, wenn Sie die Möglichkeit hätten, den Kontrakt selbst zu gestalten?
- b) Inwieweit spiegeln sich im Fallbeispiel das allgemeine Beratungskonzept und Methoden der Supervision wider?
- c) Welchen praktischen Nutzen konnte die Führungskraft aus dem Coaching für sich ziehen?