

WENN DIE LÖSUNG ZUM PROBLEM WIRD:¹ ÜBERLEGUNGEN ZUM SINN UND UNSINN FORTLAUFENDER SUPERVISION IN TEAMS

Von Claus Epe und Maren Fischer-Epe
erschieden in: Friedrich-W. Wilker (Hrsg.): Supervision und Coaching, Bonn 1995

Situation

Supervision ist in sozialen Einrichtungen oft der wichtigste, manchmal der einzige Ort, wo die Arbeit am Klienten und die Zusammenarbeit im Team mit externer Hilfe systematisch reflektiert werden.

Es hat sich dabei weitgehend ein Setting und Rollenverständnis erhalten, das der traditionellen Fallsupervision entstammt und einem ganzheitlichen Herangehen an Kooperationsprozesse in Institutionen nicht immer gerecht wird. Supervision wird dann in manchen Fällen zu einem Instrument, das Entwicklungen eher behindert.

Unsere Kritik bezieht sich zum einen auf die Gepflogenheit, Supervision als *unhinterfragt* fortlaufenden Prozess in einem fortwährend gleichen Setting zu gestalten. Im ersten Abschnitt werden wir die Problematik eines solchen Vorgehens erläutern.

Der zweite Aspekt, zu dem wir kritisch Stellung nehmen wollen, betrifft die häufig stillschweigende Übereinkunft zwischen Leitern, Supervisoren und Teams, dass die Verantwortung für die im Rahmen von Supervision stattfindenden Veränderungsprozesse nicht bei der Leitung, sondern bei den Supervisoren liegt.

Im dritten Teil wenden wir uns mit einigen Praxis-Tipps an Leiterinnen und Leiter sozialer Einrichtungen. Diese Anregungen sollen helfen, Supervision als externe Beratungsleistung effektiver nutzen zu können.

Zur Problematik dauerhafter Supervision in Teams

Im ersten Telefonat teilt die Mitarbeiterin einer Suchtberatungsstelle mit, man suche einen neuen Supervisor. Das Team sei zwar sehr zufrieden mit dem alten Supervisor gewesen, man suche jedoch jetzt jemanden aus der Gestalt-Richtung. Im Supervisionsetat sei eine 3-stündige Sitzung pro Monat drin, was denn mein Preis sei? Das Team bestehe aus 14 Personen. An der Supervision würden alle teilnehmen, auch der Leiter, der Zivi und die Sekretärinnen, nur die Putzfrau nicht. Einen speziellen Anlass oder besondere Themen für Supervision gäbe es nicht. Es werde jemand gesucht für Fallsupervision, Teamsupervision und Institutionssupervision, je nachdem, was gerade anliege. Gut wäre, wenn der Supervisor von letzterem auch etwas verstünde. Man wolle nun einen Termin abmachen, wo man sich 'mal kennenlernen' könne.

Diese relativ typische Voranfrage bringt uns bereits in Konflikt mit unserem Beratungsverständnis:

- Die Supervision soll sich hier prozessorientiert mit allen Themen beschäftigen, die 'gerade anfallen'. Alle Beteiligten können dann inhaltlich etwas anderes mit Supervision verbinden, ohne dass eine Auseinandersetzung darüber stattfinden muss, worum es sinnvollerweise gehen soll: Rollenklärungen, Konfliktklärungen, methodische Hilfestellungen, fachliche Fortbildung, konzeptionelle Fragen, institutionenpolitische Fragen, strategische Überlegungen, Visionsarbeit, Fallbesprechungen etc.
- Supervisoren müssten dann „Allround-Berater“ sein, die all diese potentiellen Themen adäquat aus der Situation heraus moderieren können. Das setzt eine Kompetenzbreite voraus, die vermutlich nur selten vorhanden ist.
- Supervision hat sich in vielen Teams zu einer selbstverständlichen Maßnahme fortlaufender 'Betriebshygiene' entwickelt, die ohne konkreten Anlass dauerhaft in Anspruch genommen werden kann. Oft musste die Finanzierung von Supervision schwer er-

kämpft werden und stellt mittlerweile einen Besitzstand dar. Das Supervisionssetting richtet sich dann nicht nach der Situation des Teams, nach dem jeweiligen Klärungsbedarf oder der Zielsetzung, sondern nach einem Supervisions-Etat, der eine bestimmte Menge Sitzungen pro Jahr ermöglicht.

- Teamsupervision, die nicht zielorientiert auf die Lösung von konkreten Aufgaben und Fragestellungen gerichtet ist, und die damit auch zeitlich begrenzt ist, wird u.E. über kurz oder lang ineffektiv. Wenn Supervision dazu beiträgt, dass Teams über sich selbst glauben, dauerhaft auf externe Hilfe angewiesen zu sein, wird *'die Lösung zum Problem'*. Sie leistet dann keine Hilfe zur Selbsthilfe, sondern verhindert, dass Teams ihre eigenen Ressourcen kennenlernen und ausschöpfen. Es ist u.E. ein Mythos, Supervision gehöre als Dauermaßnahme zur schweren sozialen Arbeit.²
- Ein festgefügttes, turnusmäßiges Supervisionssetting berücksichtigt nicht, dass manche Themen in einem anderen (kleineren, größeren, anders zusammengesetzten) Teilnehmerkreis sinnvoller und effektiver zu bearbeiten wären. Es gibt auch Situationen, in denen ein anderer Rahmen, z.B. eine außerhäusige Klausur, sinnvoller wäre als die turnusmäßige Sitzung. Ein eingeschränkter Zeitrahmen (meistens zwischen 2 und 4 Stunden pro Sitzung), bewirkt, dass grundlegende Themen kaum adäquat bearbeitet werden können. An wichtigen Punkten bricht die Diskussion aus Zeitmangel ab und wird aufs nächste mal vertagt.
- Wenn es Gepflogenheit ist, dass die Supervisions-themen in jeder Sitzung von neuem vereinbart werden, wird das Anknüpfen an die Ergebnisse der letzten Sitzung schwer. Oft rückt ein neues Thema aus dem Tagesgeschäft an die oberste Stelle der Tagesordnung. Ohne eine konsequente Zielorientierung geht Kontinuität verloren. Das Setting verführt dazu, dass das jeweils Dringliche Vorrang vor dem Wichtigen bekommt. Es vermischen sich fast zwangsläufig Auseinandersetzungen über das Tagesgeschäft mit der Bearbeitung von Grundsatzfragen. Im Extremfall bearbeitet der Supervisor nur noch unsystematisch die Symptome, die gerade an der Oberfläche liegen.
- Wenn Themen nicht vorbesprochen sind, ist die Wahl der Arbeitsmethodik nicht planbar und kann nur spontan an das jeweilige Thema angepasst werden. Inhaltliche Vorbereitungen auf das Thema sind dann weder für den Supervisor noch für Team und Leiter möglich.

Zum Selbstverständnis der Leitung in Supervisionsprozessen

In dem beschriebenen telefonischen Vorkontakt bleibt das Selbstverständnis des Leiters zunächst unklar: Hat er die Suche nach einem Supervisor bewusst delegiert oder nimmt er seine Aufgabe nicht wahr?

Am Selbstverständnis des Leiters im Supervisionsprozess scheiden sich die Geister. Bei keinem Aspekt von Supervision gibt es gegensätzlichere Standpunkte (sowohl unter Supervisoren als auch innerhalb der Teams). Einige aus unserer Sicht problematische Aspekte seien genannt:

- Supervision wird manchmal verstanden als ein quasi heiliger Raum, in den sich Leitung, Geschäftsführung und Vorstände nicht einmischen dürfen. Entweder hat sich der Leiter in die Supervision einzureihen (manchmal unterzuordnen), oder es wird vertreten, dass er nicht teilnehmen solle, weil es ihn auch *'gar nichts angehe'*, was hier besprochen werde.
- Nahrung bekommt dies Argument (Nicht-teilnahme des Leiters) aus einem Ansatz von Fallsupervision in Pflege, Pädagogik, Beratung und Therapie, bei dem Eigenanteile und Übertragungen der Mitarbeiter im Team aufgedeckt und bearbeitet werden. Wenn der Leiter dabei sei, könne man sich nicht *'wirklich öffnen'*, da das Eingeständnis von Grenzen und Schwächen jederzeit aus der Führungsrolle auch gegen die Mitarbeiter

verwandt werden könne (Beurteilung, Personalentscheidungen etc.). Das stimmt zwar, beleuchtet aber nur eine Seite des grundsätzlichen Dilemmas von Zusammenarbeit in Institutionen: nicht nur Führungskräfte können intime Informationen 'ausnutzen', sondern auch Kollegen, ja, manchmal auch befreundete Kollegen. Die Konsequenz sollte daher u.E. nicht sein, den Leiter, zumal, wenn er fachlich Wichtiges beitragen kann, auszugrenzen. Statt dessen scheint es uns sinnvoller, eine Form der Fallsupervision zu wählen, die stärker den Klienten/Patienten und den Problemkontext in den Vordergrund rückt. 'Eigene Anteile' sollten statt dessen eher in Supervisionsgruppen und Fortbildungszusammenhängen außerhalb der Institution bearbeitet werden.

- Im Wunsch, der Leiter solle sich 'raushalten' oder unterordnen, wird gleichzeitig ein gespaltenes Verhältnis zum Leitungs- und Machtthema deutlich, das sowohl von Führungskräften als auch von Supervisoren gerne vermieden wird. Supervision ist eine Dienstleistung für die Institution. Im Rahmen seines jeweiligen Auftrags hilft der Supervisor, das Team in fachlicher, methodischer und strategischer Hinsicht, sowie bei der Rollen- und Beziehungsgestaltung (auch zwischen Team und Leitung) zu entwickeln. Alle Tätigkeiten des Supervisors sind prinzipiell Aufgaben, die die Leitung wahrnehmen müsste, wenn sie damit nicht einen Supervisor beauftragt hätte. Die Arbeit des Supervisors kann von diesem Verständnis her nicht ohne Abstimmung mit der Leitung geschehen. Unabhängig davon, ob die Leitung an der Supervision selbst teilnimmt, sollte in regelmäßigen Abständen eine Abstimmung über die nächsten Ziele und das weitere Vorgehen stattfinden.
- Es ist oft unverständlich, wie leichtfertig manche Leiter sozialer Einrichtungen die Planung und Zielformulierung sowie den Verlauf von Supervision, die ja in wesentliche Geschehnisse der Institution eingreift, aus der Hand geben. Manche Leiter wissen, außer dass das Team sich bei dem Supervisor 'wohl fühlt', nicht, was in der Supervision läuft. In den wenigsten Einrichtungen informiert sich die Führungsspitze gründlich über Menschenbild, Methodik und fachlichen Background des Supervisors. ('Der wird schon wissen, wie es geht.')
- Supervisoren, die sich nicht als Dienstleister der Institution verstehen und für eine explizite Rollen- und Auftragsklärung sorgen, schaffen in der Supervision einen scheinbar hierarchiefreien Raum. Hier entsteht leicht eine Verführung, die Ersatzleitung zu übernehmen. Bewusst oder unbewusst wird der Leiter dann depotenziert, besonders wenn der Supervisor mit dem Leiter konkurriert.
- Wird Supervision in diesem Verständnis zu einer systemkonformen Maßnahme? In gewisser Weise ja. Supervision kann ein System gegen den Willen der jeweiligen Machthaber kaum grundlegend beeinflussen. Ein Supervisor, der den Hauptentwicklungsbedarf nicht beim Team, sondern eigentlich bei der Leitung sieht, kann nur versuchen, dies im Rahmen einer Einzelberatung anzugehen oder, falls die Schwierigkeiten in grundlegenden Fragen der Organisation liegen, eine Organisationsentwicklungsmaßnahme zu initiieren. Wenn es nicht gelingt, den Leiter für eine gemeinsame kritische Sichtweise zu gewinnen, gibt es sicher eine Verführung, sich mit dem (netten) Team gegen die (uneinsichtige) Leitung zu verbünden. Dies fördert Spaltungsprozesse und bringt mittel- und langfristig keine wirkliche Lösung. Der Supervisor sollte u.E. in solchen Fällen seine Arbeit lieber offen und gegebenenfalls demonstrativ beenden. Auch dadurch können Veränderungen initiiert werden.

Wie könnte es besser gehen? Einige Tipps und Anregungen für die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und externen Supervisoren.

Der Kern einer Lösung für die oben beschriebenen Probleme besteht in einem gemeinsam definierten Rollen- und Aufgabenverständnis beider Seiten sowie in der Definition von Zielen und Erfolgskriterien für die Supervision. Sicherlich gibt es Situationen, in denen eine kontinuierliche, langfristige Supervision für die Teamentwicklung sinnvoll und nötig ist. Dies sollte aber zwischen Team, Leiter und Supervisor benannt und inhaltlich begrün-

det sein (im Unterschied zum unhinterfragten 'Dauerauftrag', wie er in der oben beschriebenen Supervisionsanfrage deutlich wird). Haben sich Team und Leiter erst einmal an die 'Dauereinrichtung Supervision' gewöhnt, ist es oft gar nicht so einfach, aus dem lieb gewonnenen Ritual auszusteigen. Zur Illustration hier ein Beispiel aus der Perspektive eines Leiters, der diesen Prozess inklusive auftretender Klippen und Widerstände erfolgreich durchlaufen hat:

Herr x, Leiter einer psychiatrischen Übergangseinrichtung mit 15 Mitarbeitern berichtet in einer Fortbildung für Führungskräfte, er erlebe seit längerer Zeit die fortlaufende Supervision als wenig effektiv, obwohl er den Supervisor in seiner psychiatrischen Fachkompetenz und als Person sehr schätze. Durch einen Umzug dieses Supervisors ergebe sich nun die Gelegenheit für einen neuen Start, die er nutzen möchte. Bei genauerer Analyse ergibt sich folgendes Bild: Herr x leitet die Einrichtung seit 15 Jahren, die KollegInnen sind sehr qualifiziert und erfahren. Die regelmäßigen Supervisionen werden nach seiner Einschätzung eher ritualhaft genutzt, um kleine Störungen und Konflikte im Arbeitsalltag zu thematisieren. Herr x ist letztlich überzeugt, dass das auch ohne externe Supervision möglich wäre, entsprechende Andeutungen seinem Team gegenüber seien aber auf heftigen Widerstand gestoßen. Das Team bestehe darauf, einen neuen Supervisor zu suchen. Interessant an dem Beispiel ist, dass Herr x, ansonsten nicht gerade ängstlich, erst den zufälligen Ausstieg des Supervisors abwartet, bevor er aktiv wird. Eigentlich wäre doch verständlich und erwartbar, dass er sein Unbehagen über den Supervisionsverlauf mit Supervisor und Team frühzeitig bespricht und auf eine Klärung der Ziele und Erfolgskriterien der Supervision besteht, bzw. wenn hierbei Widerstand aufkommt, den dahinterliegenden Konflikt bearbeitet. Nach diesem Aspekt befragt, antwortet er: „Ich wusste ja, dass das ein heikler Gedanke ist (Supervision in Frage zu stellen) und war überzeugt, dass das Team und der Supervisor das auch finden. Ich dachte, ich hätte doch den kürzeren gezogen.“ Angeregt und ermutigt durch die Fortbildung beschließt Herr x, sein Team für eine halbjährige 'Supervisionspause' zu gewinnen und diese Pause für eine Klärung zu nutzen, welche Form von externer Begleitung die Einrichtung zukünftig in Anspruch nehmen wolle, bzw. was man intern selber lösen könne.

Nach 4 Monaten berichtet Herr x sichtlich zufrieden, das Team befinde sich nach anfänglich erheblichem Widerstand in einem regelrechten Arbeits- und Kreativitätsschub. Zunächst sei ihm bei der Auseinandersetzung mit dem Team (ob Supervision oder nicht) verständlich geworden, dass der Supervisor für die Mitarbeiter eine Art Garant gegen möglichen Machtmissbrauch des Leiters bedeutete. Obwohl seine Leitung in all den Jahren unbestritten war (er hatte die Einrichtung aufgebaut und die Mitarbeiter selber eingestellt) und es auch keine grundsätzliche Kritik an seinem Leitungsstil gab, bedeutete die Supervision jedoch für die Mitarbeiter, dass man 'im Notfall diesem Leiter nicht auf Geheiß und Verderb ausgeliefert sei.' Im Zuge dieser Auseinandersetzung sei dann vor allem von jüngeren Mitarbeitern heftige Kritik an der Grundkonzeption des Hauses laut geworden. Man habe angefangen, die Arbeit sehr viel grundsätzlicher in Frage zu stellen und befinde sich jetzt in einer intensiven Auseinandersetzung über eine Neukonzeption. Diverse dauerhafte, auf der Beziehungsebene ausgeprägte Querelen seien als strukturelle Konflikte deutlicher und würden nun auch auf der strukturellen Ebene bearbeitbar (Ablauforganisation, Konflikte über verschiedene Ziel- und Wertvorstellungen der Arbeit, Verständnis des Auftrags, Erfolgskriterien etc.). Die weitere Funktion der Supervision - sicherzustellen, dass über Zusammenarbeit und über professionelle Behandlung der Klienten reflektiert wird - sei vom Team selbst übernommen: in einer monatlichen 'Teaminspektion' würde, jeweils abwechselnd von einem Teammitglied moderiert, über Stärken und Optimierungspunkte der Zusammenarbeit reflektiert. Die wöchentlichen Fallgespräche liefen disziplinierter und würden inzwischen ebenfalls nach einem festgelegten Schema von den 5 erfahrensten Kollegen moderiert. Man habe inzwischen beschlossen, die freiwerdenden Supervisionsgelder für die Moderation von zwei Klausuren zur Entwicklung der Gesamtkonzeption einzusetzen und danach neu zu entscheiden, wie es mit Supervision weitergehen solle.

In diesem Beispiel wird deutlich, wie ein erfahrenes Team durch die ritualisierte, nicht mehr in Frage gestellte Form der Supervision längere Zeit unterhalb der eigenen Mög-

lichkeiten arbeitet. Ein kompetenter Leiter traut seiner eigenen Kompetenz nicht weit genug, um einen Konflikt mit Supervisor und Team zu riskieren. Erst der Weggang des Supervisors und die Reflexion mit anderen Führungskräften verhilft ihm zu diesem Schritt. Es ist sicherlich nicht immer notwendig, sich vom Supervisor zu trennen, um zu neuen Entwicklungen zu kommen. Wichtig scheint aber zu sein, einen Freiraum zu schaffen, um wirklich neu über Sinn und Zweck, Ziele und Erfolgskriterien von externer Unterstützung nachdenken zu können.

Der Bericht von Herrn x war im Rahmen des nächsten Fortbildungsseminars Anlass für eine intensive Diskussion der Teilnehmer - Führungskräfte sozialer Einrichtungen - zur Frage: was müssen wir aus der Leitungsperspektive berücksichtigen, wenn die Zusammenarbeit mit externen Supervisoren/Beratern erfolgreich und effektiv im Sinne des Gesamtsystems sein soll? Die folgenden 'Tips' basieren auf den Ergebnissen dieser Diskussion und sind für Führungskräfte geschrieben, lassen sich aber ebenso von interessierten Supervisoren verwenden, die bereit sind, sich die Hinweise zu übersetzen:

1. Vorklärungen:

- Klären Sie zunächst im Dialog mit den betreffenden Mitarbeitern Ziele, Erwartungen und Erfolgskriterien für eine externe Unterstützung. Worum soll es gehen, z.B.:
 - Klärungshilfe in einem konkreten Konflikt, den Sie als LeiterIn nicht regeln können, da Sie selbst zu stark involviert sind,
 - Systematische Unterstützung bei der Teamentwicklung in einem neuen Team oder in einem Team, das sich grundlegenden Veränderungen stellen muss,
 - Regelmäßige Bilanz/Inspektion zur Zusammenarbeit,
 - Systematische Analyse einer Krisensituation und Entwicklung von Vorgehensweisen zur Krisenbewältigung,
 - Fachliche und methodische Qualifizierung der Mitarbeiter in Themenbereichen, die von Ihnen oder Teammitgliedern nicht ausreichend besetzt sind,
 - Durchführung von Fallbesprechungen zur Reflexion und Optimierung der Arbeit mit Klienten/Kunden sowie Hilfestellung, die vorhandenen Kompetenzen im Team besser nutzen zu können,
 - Unterstützung bei der Konzeptentwicklung,
 - Erarbeitung von Zielen und Strategien, wie Sie sich gemeinsam auf zukünftige Entwicklungen einstellen wollen
 - etc., etc.
- Klären Sie für sich persönlich: Stimmt Ihre Zielvorstellung mit der des Teams überein oder gibt es hier bereits einen Hinweis auf einen Konflikt, den Sie mit Ihrem Team austragen müssten? Welche Möglichkeiten haben Sie als LeiterIn, die Sache selbst, ohne externe Unterstützung in die Hand zu nehmen? Was würde passieren, wenn Sie nichts tun? Wo sind Ihre rollen-, situations- oder erfahrungsbedingten Grenzen, und wo wird deshalb der Einsatz externer Unterstützung sinnvoll?

2. Auswahl des Supervisors:

- Je genauer Ihre Vorüberlegungen, desto größer die Chance für Sie und den Supervisor, erfolgreich zu sein. Ungeklärte Konflikte können leicht über die Auswahl von Supervisoren agiert werden. Dann werden gerne verschiedene Supervisoren in Vorgesprächen angeschaut, das Team kann sich nicht einigen. Man sucht die Lösung im richtigen Supervisor, statt den Konflikt zu klären. Diese Prozesse kosten Zeit, Geld und Nerven (auf beiden Seiten)!
- Stellen Sie sicher, dass der Supervisor für das, was Sie genau wollen, kompetent ist (niemand kann alles, auch wenn dies gerne behauptet wird)! Es ist zwar grundsätzlich gut, wenn jemand seine Befähigung zur Supervision durch eine Ausbildung legitimieren kann, es gibt in diesem Bereich aber so viele Titel, Trends und verschiedene Erfahrungsfelder, dass es nicht unbedingt sinnvoll ist, nur anhand von Ausbildungen zu entscheiden. Orientieren Sie sich an Empfehlungen und an der Art und Weise, wie der Supervisor Ihre Situation aufnimmt, nachfragt, Ihnen hilft, Ihre Überlegungen zu strukturieren.

- Ebenso wichtig: ist er bereit, auch eigene Grenzen offenzulegen? Nicht jeder, der Fallgespräche oder Konfliktklärungen gut moderieren kann, ist auch ein guter Moderator für Klausuren zur Strategie- oder Konzeptentwicklung - und umgekehrt.
- Interessiert sich der Supervisor für Kernzweck und Auftrag der Institution, für politisch-strategische Rahmenbedingungen, für die ökonomische Situation ebenso wie für die Organisation von Arbeitsabläufen, die Gruppendynamik und die konkreten Menschen?
- Passt sein Rollen- und Beratungsverständnis zu Ihrem Anliegen?
- Besitzt der Supervisor die nötige Flexibilität in der Organisation seiner eigenen Arbeit, um das Setting auch wechselnden Anforderungen anpassen zu können?
- Bringt der Supervisor genügend Feldkompetenz mit, um von Ihnen und Ihren Mitarbeitern akzeptiert zu werden und gewährleistet er gleichzeitig auch genügend Erfahrung in anderen Feldern, um Sie anregen und gedanklich bereichern zu können (Feldergänzung)?
- Und vielleicht die wichtigste Frage: Können Sie sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit vorstellen, in der es bei Bedarf auch möglich ist, Konflikte konstruktiv miteinander zu regeln? Kann das Team sich diese Zusammenarbeit ebenso vorstellen? Es hat wenig Sinn, hier einseitig zu entscheiden: es ist weder sinnvoll, ein Team alleine entscheiden zu lassen (auch wenn der Leiter nicht an der Supervision teilnehmen will), noch ist es sinnvoll, einen Supervisor gegen den Willen eines Teams durchzusetzen.

3. Kontrakte

- Einigen Sie sich explizit mit dem Supervisor über Auftrag und Zielsetzung sowie über Rollen- und Beratungsverständnis.
- Wenn Sie als Leiterin oder Leiter nicht teilnehmen: *wer soll wen wie, worüber, in welchen Abständen* informieren? Welche Informationen gelten als diskret und vertraulich und werden nicht weitergegeben? Wer erfährt sonst noch von der Supervision bzw. *wer sollte darüber was* erfahren (z.B. Leiter anderer Teams, nicht teilnehmende Berufsgruppen, Geschäftsführung etc.).
- Welche Form der Dokumentation ist sinnvoll (Stichwort- und Ergebnisprotokolle durch Mitarbeiter, Protokollnotiz durch den Supervisor, Fotoprotokolle o.a. gar kein Protokoll)?
- Treffen Sie klare Absprachen über Setting, Honorar und Ausfallmodalitäten.
- Schließen Sie zeitlich befristete Kontrakte und sichern Sie Zeitpunkte für Zwischenbilanzen (dann ggf. Neuformulierung des Kontrakts).
- Machen Sie alle Absprachen über Auftrag und Rolle des Supervisors für das Team transparent bzw. treffen Sie sie bei 'reiferen' Teams mit den Mitarbeitern gemeinsam.

4. Investitionen in den Anfang

- Investieren Sie Zeit (und Geld) in den Anfang der gemeinsamen Arbeit, indem Sie und/oder Mitarbeiter dem Supervisor die Gesamtsituation der Institution und des Teams ausführlich und mehrperspektivisch darstellen. Falls es hierfür keine Routine und keine geeigneten Schaubilder und Unterlagen gibt, ist dies eine gute Gelegenheit, etwas für Selbstverständnis und Präsentation des Teams bzw. der Institution zu tun.
- Geben Sie vor allem bei verfahrenen Konflikten und Dauerkrisen dem Supervisor die Möglichkeit, sich durch Einzel- oder Gruppeninterviews eine differenzierte Situationsanalyse zu verschaffen, bevor Sie gemeinsam über weitere Vorgehensweisen entscheiden.

5. Vernetzung ins Gesamtsystem

- Nutzen Sie in größeren Institutionen mit mehreren Teams die Zwischenbilanzen mit externen Supervisoren dazu, Informationen und Anregungen zur Optimierung und Entwicklung des Gesamtsystems zu bekommen.

Stellen Sie ggf. sicher, dass verschiedene Supervisoren/externe Berater, die in verschiedenen Bereichen ihrer Institution arbeiten, inhaltlich und in den vermittelten Werten 'zusammenpassen'.

- Sichern Sie eine systemübergreifende Auswertung in Ihrem Führungs- oder Steuerteam. Achten Sie besonders darauf, ob sich einzelne Bereiche/Teams (mit oder ohne Supervisor) besonders gut entwickeln. Ist dies der Fall, versuchen Sie umgehend sicherzustellen, dass andere Bereiche mitziehen können, da Sie sonst Neid, Rivalität und evtl. Spaltungsprozesse fördern (oft werden Verbesserungen in einem Bereich auf Kosten eines anderen erreicht, wenn nicht systemübergreifend gearbeitet wird).

Wenn Sie in größere und umfassendere Projekte zur Veränderung Ihrer Organisation mit externer Unterstützung einsteigen, stellen Sie eine interne und eine externe Projektleitung sicher, bei der die Fäden der verschiedenen Teilprozesse zusammenlaufen.

6. In Gang bleiben

- Glauben Sie nicht an einfache, endgültige Rezepte, auch nicht an diese hier! Tips sind nützlich, vor allem, wenn sie weiterentwickelt und immer wieder kritisch reflektiert werden: Tragen Sie dazu bei, dass der Dialog darüber in Gang bleibt.

¹ Die Titelformulierung ist angeregt durch einen Vortrag von Paul Watzlawick, in dem er u.a. provozierend den 'Glauben an die Notwendigkeit von Einsicht in die Ursachen von Problemen' und eine daraus resultierende 'unbegrenzte Tiefen- und Wahrheitssuche' in Lanzeittherapien kritisiert hat („Einsicht erzeugt Blindheit: Wenn die Lösung zum Problem wird“. Vortrag auf dem Kongress 'Evolution of Psychotherapy', Hamburg 1994). Obwohl wir Watzlawick's z.T. recht polemische Kritik in Bezug auf klinische Therapien nur bedingt teilen, halten wir sie für Problemlösungen im nicht-klinischen Bereich für um so nützlicher.

² Entsprechende Überlegungen zur Supervision finden sich am prägnantesten bei Vertretern systemisch-orientierter Kurzzeittherapie/Familientherapie/Supervision. Zwei Beispiele seien exemplarisch genannt:

Simon, Fritz: Chronifizierung von Problemmustern in Supervisionen. In: Brandau, H. (Hrsg.): Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg 1991.

Schweitzer-Rothers, Jochen: Supervision - Opium für das Volk. Vortrag auf einem Forum für systemische Supervision, Heidelberg 1994.