

Klaus Obermeyer / Harald Pühl



Teamcoaching und Teamsupervision

Praxis der Teamentwicklung in Organisationen

V&R

V&R

Klaus Obermeyer/Harald Pühl

Teamcoaching und Teamsupervision

Praxis der Teamentwicklung in
Organisationen

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 6 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

eISBN 978-3-647-99664-6

ISBN 978-3-647-40371-7

Umschlagabbildung: Human hands on bright background/shutterstock.com

© 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Beratung zeigen – ein Vorwort

- 1 Plädoyer für ein unterbewertetes Verfahren
 - 1.1 Warum wir Teamberatung brauchen – gerade jetzt
 - 1.2 Teamsupervision als Teil komplexer Beratungssysteme
 - 1.3 Der Teamsupervisor als Beteiligter
 - 1.4 Die Leitung in der Teamsupervision
 - 1.5 Teamsupervision – Quatschbude und Lamentierklub der Organisation?
 - 1.6 Schöne neue Arbeitswelt
 - 1.7 Subjektivierung: Drama und riskante Chance?
 - 1.8 Was ist ein gutes Team?

- 2 Zum Nutzen von Teamcoaching und Teamsupervision
 - 2.1 Containment – Qualitätsentwicklung –
Konfliktbewältigung
 - 2.2 Gesundheitsvorsorge als eine Aufgabe von
Teamsupervision
 - 2.3 Glück und Entfremdung – zwei Seiten einer Medaille

- 3 Auftragsklärung und Dreiecksvertrag – Jedem Anfang
wohnt ein Zauber inne
 - 3.1 Über den holprigen Weg des Zusammenfindens
 - 3.2 Szenisches Verstehen in der ersten Begegnung
 - 3.3 Team, Berater und Leitung – ein schwieriges Kapitel
 - 3.4 Teamberatung als Schutzraum?
 - 3.5 Kontaktaufnahme und Infogespräch
 - 3.6 Arbeitsbündnis: Auftragsklärung und -vereinbarung
 - 3.7 Ohne Institutionsanalyse keine Teamsupervision – zur
Nachfrageanalyse

- 4 Das Dreieck halten – Die innere Arbeit der Teamberaterin
 - 4.1 Der triadische Raum als Metamodell für Teamberatung
 - 4.2 Intersubjektivität und Verwicklung gehören dazu
 - 4.3 Beraterängste
 - 4.4 Verwicklung oder Verstrickung?
 - 4.5 Kollusion und kolludierende Erfahrungswelten – eine mögliche Quelle für Krisen im supervisorischen Arbeitsbündnis
 - 4.6 Ebenen des Arbeitsbündnisses in der Teamsupervision: Beziehungsgefühl

- 5 Teamberatung als Prozessberatung in Organisationen
 - 5.1 Zwischen Prozess- und Fachberatung
 - 5.2 Team-Workshops
 - 5.3 Rollen Aspekte in der Prozessberatung
 - 5.4 Komplexberatung
 - 5.5 Kooperation und Beratervernetzung im System
 - 5.6 Kombination verschiedener Beratungsformate in der Praxis

- 6 Kunden und Klienten im Mittelpunkt: Fallsupervision im Team
 - 6.1 Funktionen von Fallsupervision
 - 6.2 Wohlbegründete Widerstände gegen Fallberatung
 - 6.3 Scham
 - 6.4 Ablauf von Fallsupervisionen im Team
 - 6.5 Wie kommt die Organisation in die Fallsupervision?
 - 6.6 Kontraktebenen von Fallsupervisionen im Team
 - 6.7 Wie wirken Fallsupervisionen im Team?

- 7 Interventionen
 - 7.1 Das Blitzlicht als Gruppenintervention
 - 7.2 Die Sprache des Beraters in der Teamberatung
 - 7.3 Arbeit an institutionellen Mythen

- 8 Schwierige Situationen in der Teamberatung

8.1 Zur Opferhaltung

8.2 Außenseiterkonstellationen in der Teamberatung.

Balanceakt um die dunkle Seite der Organisation

8.3 Der süchtige Mitarbeiter und sein Team

8.4 Intime Kontakte am Arbeitsplatz

Literatur

Beratung zeigen - ein Vorwort

Wie ist es zu diesem Buch gekommen? Wir, die beiden Autoren, kennen uns seit vielen Jahren und kooperieren immer wieder in der dreijährigen Beraterausbildung »Supervision, Coaching und Organisationsberatung« am Institut Triangel. In diesem Zusammenhang sind wir gefordert, uns mit der Beratungspraxis und ihren Referenztheorien auseinanderzusetzen und uns zu fragen, zu welcher Beratungslandschaft wir beitragen wollen.

Eines der ersten Bücher zum Thema Teamsupervision erschien 1983 (Conrad u. Pühl). Es war der Versuch einer ersten konzeptionellen Annäherung. Inzwischen sind über 30 Jahre vergangen und die Beratung von Teams gehört in vielen Organisationen zum Alltag. Die vorliegende Literatur spiegelt aus unserer Perspektive diese Praxis nur begrenzt wider. Hier scheint es so, als ob sich berufsbezogene Beratung vorrangig in den Formaten Coaching und Organisationsberatung abspielt. Zumindest in unserer Praxis nimmt der Anteil der Teamberatungen etwa zwei Drittel unserer Arbeitszeit in Anspruch. Inhaltlich stehen Kooperationsthemen und deren Konfliktpotenzial im Vordergrund. Die Begriffe für die durchgeführten Beratungen sind vielfältig - Teamsupervision, Teamcoaching, Teamentwicklung - die gewählten Beratungssettings ebenso: in regelmäßigen Abständen oder als ein- bis zweitägige Veranstaltung. Immer häufiger werden wir auch als Krisenmanager gerufen, weil massive Konflikte die Arbeit nicht nur behindern, sondern bis zur Arbeitsunfähigkeit blockieren. Hier ist oftmals unser ganzes Kompetenzprofil gefordert: von der Supervision, Organisationsberatung, Mediation, dem Coaching - in Familienunternehmen

teilweise auch bis zu Aspekten von Familientherapie. Unser Verständnis von »Komplexberatung« hat sich auf dem Boden dieser Praxisanforderungen entwickelt.

Unabhängig von den inhaltlichen Brennpunkten waren wir in der Annäherung an dieses Buch auch mit der Frage beschäftigt, in welchem Stil und mit welchem Habitus geschrieben werden sollte, um die Wirklichkeit alltäglicher Teamberatung so lebendig wie möglich zu vermitteln. So haben wir uns insbesondere bei Fallberichten vorgenommen, so zu schreiben, wie in den kollegialen Intervisionsgruppen und Kontrollsupervisionen gesprochen wird.

In diesen Foren – die zur Ausübung von Beratung in Organisationen unserer Einschätzung nach unverzichtbar sind – sprechen Beraterinnen im günstigen Fall ungeschönt über ihre Arbeit. Sie ringen darum, ihr eigenes inneres Erleben bei der Arbeit so anschaulich wie möglich zur Sprache zu bringen. Unsicherheit, subjektives Verwickeltsein, Aspekte von Übertragungen und auch des Agierens eigener Impulse jenseits abstrakter theoretischer oder fachlicher Standards sind hier an der Tagesordnung. Im vertrauensvollen Schutzraum, der von solidarischen Kolleginnen oder Kontrollsupervisorinnen zur Verfügung gestellt wird, kann diese Selbstoffenbarung angstarm riskiert werden. Die dadurch angestoßenen fachlichen Fallberatungen machen die Psycho- und Organisationsdynamik des Falls erfahrbar und reinszenieren diese in Ausschnitten.

Falleinbringende Supervisoren begeben sich in diesen Beratungen absichtlich aufs Glatteis, um den Kollegen auch Einblick in die unaufgeräumten, unbewussten und vielleicht scham- und schuldbehafteten Aspekte ihrer Arbeit zu geben. Dies ist hilfreich, um den hausgemachten Anteil der Beraterinnen an Schwierigkeiten, Unzulänglichkeiten und Stagnation im Fall zugänglich machen.

Die Sprache dieser Fallberatungen ist weniger theoriebezogen, weniger an Konzepten orientiert. Sie folgt vielmehr einem alltagssprachlichen Duktus, der sogenannte Fehler, emotionale Erlebnisinhalte und zunächst unreflektierte Impulse beim Berater explizit mit aufnimmt.

Wir haben versucht, uns diesem Sprachstil bei den zahlreichen Fallbeispielen anzunähern. Dies ist nicht vollständig gelungen, da die geschriebene Sprache einem anderen Modus folgt als das spontan gesprochene Wort. Zudem mussten wir unsere eigenen Ängste vor der Scham im Zaum zu halten. Der Versuch der Annäherung war uns aber wichtig, da wir davon ausgehen, dass eine sehr persönliche Sprache notwendig ist, um die Essenz beraterischer Prozesse sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Die Psychoanalytikerin Donna Orange weist in diesem Zusammenhang mit Bezug auf Wittgenstein darauf hin, dass intersubjektive Prozesse »nicht gesagt, sondern nur gezeigt« werden können (Orange in Jaenicke, 2010, S. 10). Um »intersubjektiv-systemisch zu erklären, muss ich beschreiben, was beide Beteiligte ins Feld hineinragen und wie komplex und interdependent die Prozesse der wechselseitigen Beeinflussung [...] sind. Ich muss erläutern, wie mein Patient und ich einander verändern und wie wir beide durch unsere gemeinsame Arbeit, durch unser Spiel, unser Ringen verändert werden« (S. 10). Auch die intersubjektive Komplexität supervisorischer Praxis ist ungeheuer spannend und durch die vorliegenden theoretischen Konzepte nur annäherungsweise abzubilden. Wenn wir uns in einzelnen Abschnitten besonders auf Psychoanalytiker beziehen, dann weil viele von ihnen ihre eigene Beteiligung an Prozessen gründlich überdenken und beschreiben. Damit bekennen wir keine ungefilterte Vorliebe für die Psychoanalyse. Auch dort finden wir nach wie vor Kulturen, die dazu neigen, einseitig den »Patienten« zu diagnostizieren und ihm schnell das Label des Widerstands zu verpassen, wenn der Prozess stockt.¹

Ähnlich wie unseren Ausbildungskandidatinnen am Triangel-Institut geht es uns darum, die Faszination lebendiger supervisorischer Interaktion zu beschreiben. Wir verstehen dies auch als Versuch, die bestehende Lücke zwischen supervisorischer Theorie und supervisorischer Praxis zu verringern.

Die grundlegende Botschaft, die wir mit diesem Band zur Diskussion stellen wollen, ist unsere sich in den letzten Jahren weiter festigende Überzeugung, dass Teamsupervision hilfreiche und in vieler Hinsicht auch noch ungenutzte Ressourcen birgt, um Teams bei der Sicherung und Entfaltung ihrer Professionalität zu unterstützen. In diesem Sinn erwartet Sie ein Plädoyer für die teilweise umstrittenen Beratungsformate Teamsupervision und Teamcoaching.

In einem allgemeineren Sinn war es uns wichtig, unser Verständnis von Teamsupervision – wie wir es zum Beispiel in den Supervisionsausbildungen am Triangel-Institut vermitteln – gemeinsam zu beschreiben. Es ist uns daran gelegen, den hier zugrunde liegenden Beratungsbegriff nicht statisch festzuschreiben, sondern in einem lebendigen Prozess stetig weiterzuentwickeln. Wir haben uns im Titel des Buchs bewusst für den Begriff Teamcoaching entschieden, da sich in der Praxis zeigt, dass der Supervisionsbegriff nicht immer anschlussfähig ist. In der Wirtschaft – insbesondere im englischen Sprachraum – wird mit dem Begriff Supervisor oft die Funktion eines »Dienstplaners« bezeichnet. Damit sind zahlreiche Kontrollfunktionen über die konkreten Arbeitsabläufe verbunden. Eine gänzlich andere Rolle also, wie sie mit dem Begriff Supervisor in unserer Tradition umrissen ist. Aufgrund der häufigen Missverständnisse benutzen wir über weite Strecken den weniger spezifischen Terminus Teamberatung.

Sprache prägt unser Denken und Handeln (vgl. [Kapitel 7.2](#)). Deshalb hoffen wir, dass sowohl Leserinnen als auch

Leser damit leben können, wenn wir im Interesse der Lesbarkeit männliche und weibliche Schreibweisen abwechselnd verwenden, wobei – unserer Subjektivität geschuldet – vielleicht die männliche überwiegt.

Die einzelnen Kapitel des Buchs fokussieren jeweils einen anderen Aspekt unseres Gegenstands Teambberatung. Sie können im Zusammenhang, aber auch unabhängig voneinander gelesen werden.

Unser besonderer Dank gilt unseren Ausbildungsabsolventen, mit denen wir unser Handwerk in gemeinsamen Suchbewegungen immer wieder neu erlernen und entdecken. Dank auch unseren Kundinnen und Kunden in der Beratung, denen wir die zahlreichen Praxisvignetten verdanken. Die Fallbeispiele im Text stammen aus unserer eigenen Beratungspraxis. Sie wurden von uns soweit verfremdet und anonymisiert, dass keine Bezüge zu real existierenden Personen und Organisationen hergestellt werden können.

1 Wir wurden in der eher systemisch begründeten Literatur hinsichtlich unseres Anliegens, die Subjektseite des Beraters einzubeziehen, kaum fündig. Trotz der proklamierten Kybernetik dritter Ordnung, wonach die »Beobachtung dritter Ordnung die Reflexion dessen, was auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung geschieht« (Ebert, 2001, S. 229), also auch den Berater selbst fokussiert, bleibt dieses Feld in der Literatur bisher doch eher eine Blackbox.

»The conventional is now experimental!
The experimental is now conventional!«
Mark E. Smith, New Puritan (Smith, 1985, S. 34)

1 Plädoyer für ein unterbewertetes Verfahren

1.1 Warum wir Teamberatung brauchen - gerade jetzt

Es gibt ein vitales Interesse, dass Menschen zusammenarbeiten und etwas gestalten und gemeinsame Ziele verwirklichen möchten. Dazu gibt es eine Fülle von Beispielen aus allen Zeitepochen und über alle Ländergrenzen hinweg.

Wir kommen in der Zusammenarbeit - anders als bei individuellen Bemühungen - mehr zu uns selbst und unserer sozialen Natur, was wir auf einer tiefen Ebene als stimmig und gedeihlich erleben. Die jüngste Welle erhellender neuropsychologischen Befunde aus der Hirnforschung stützen diese für manche möglicherweise romantisch anmutende These (vgl. beispielsweise Hüther, 2011). Wir können davon ausgehen, dass Menschen ein ontogenetisch begründetes vitales Interesse an Kooperation haben. Dies macht uns grundsätzlich optimistisch hinsichtlich der Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Teams. Dennoch wird zu zeigen sein, dass dem aufgrund der Widersprüchlichkeit in der Arbeitswelt deutliche Hürden und Grenzen gesetzt sind.

Szenenwechsel:

In der Supervision des Teams einer Einrichtung der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe berichten die Teammitglieder von einem Kollegen, der erst vor wenigen Tagen einen Suizidversuch unternommen hat. In das Entsetzen und die Sorge um den Kollegen mischen sich auch Schuldgefühle. Allen ist klar: Der Kollege hat während der letzten Jahre eigentlich immer einen schweren Stand im Team gehabt. Seine Außenseiterposition war nicht von der Hand zu weisen. Hat er sich nicht immer wieder unglücklich angestellt mit seinen Klienten - es an Klarheit und Entscheidungskraft mangeln lassen? Die Versuche ihn in dieser

Lage zu unterstützen, werden im Nachhinein als halbherzig erinnert. Nicht selten sei man auch ärgerlich auf ihn gewesen. Ärgerlich auf seine Umständlichkeit und seine Art, mit seinen nicht enden wollenden Fragen immer viel Raum zu beanspruchen. Hilfsangebote und Ratschläge, die man an ihn herangetragen habe, habe er nicht annehmen oder umsetzen können. Auch ich (KO) als Supervisor werde augenblicklich von Schuldgefühlen gepackt. Auch die Scham lässt nicht lange auf sich warten. Ich hatte doch oft – wie mir jetzt scheint ebenfalls halbherzige – Interventionen versucht, um die schwierige gruppensdynamische Position des Kollegen zur Sprache zu bringen. Mehr als einmal hatte ich mich dabei nicht gerade glücklich angestellt.

Das Team und der Supervisor brauchen einige Zeit, um die Wucht der Emotionen, diese Verbindung von Ärger, Trauer, Scham und Hilflosigkeit, in sich wahrzunehmen und zur Sprache zu bringen.

Vier Wochen später, in der darauf folgenden Supervisionssitzung, berichtet eine Kollegin von einem Traum aus der Nacht nach der letzten Sitzung. Sie habe eine Klientin in deren Wohnung aufsuchen wollen, wie sie es schon oft getan habe. Vor dem Haus der Klientin sei sie allerdings von einer Lähmung erfasst worden. Arme und Beine hätten ihr nicht mehr gehorcht. So habe sie die Klingel zur Wohnung der Klientin nicht bedienen können. Gleichzeitig sei es nicht möglich gewesen, den Ort zu verlassen. Die beiden kleinen Kinder der Klientin seien oben an einem Fenster zu sehen, und ihr bitterliches Weinen sei zu hören gewesen. Schließlich sei die Klientin – die ja im Traum nicht gehen können – von einem Polizeiwagen abgeholt worden. In einem Polizeibeamten in Uniform habe sie den Kollegen erkannt, der den Suizidversuch unternommen hatte. Zu ihrer Verwunderung sei der Kollege in der Rolle des Polizisten sehr freundlich und tröstend mit ihr umgegangen.

Mit dem Traum der Kollegin betritt das Team eine Brücke zwischen den Erfahrungen mit dem verzweiferten Teamkollegen, der versucht hatte, sich das Leben zu nehmen, und den Alltagserfahrungen der Professionellen im Kinderschutz. Lähmung, Entsetzen, Schuldgefühle und Anmutungen von Hilflosigkeit sind hier Alltagsgeschäft. Sie treten immer wieder rudimentär ins Bewusstsein und müssen dennoch abgewehrt und unter Kontrolle gehalten werden, um die Arbeitsfähigkeit zu schützen, und um – in der Metaphorik des Traums – der »Lähmung und Polizei« zu entkommen. Nutzen und Schattenseiten dieser institutionellen Abwehr werden hier in der Supervision ausschnittsweise greifbar. Der Ärger, den der Kollege immer wieder bezüglich seiner scheinbaren Hilflosigkeit auf sich gezogen hatte, kann auch als Teil dieses Arrangements verstanden werden.

1.2 Teamsupervision als Teil komplexer Beratungssysteme

Teamsupervisionen sind heute mehr als in der Vergangenheit Teil komplexer Beratungssysteme, die in den Organisationen mehr oder weniger planmäßig entstehen. Wir könnten auch sagen: Eine Teamsupervision kommt

selten allein. Sie findet vielmehr oft vor dem Hintergrund komplexer Veränderungsprozesse in den Organisationen statt und läuft parallel zu anderen Beratungsprozessen wie Leitung coaching, Konfliktklärung bzw. Mediation. In dieser Landschaft sind Anbieter von Teamsupervision auch als Mitgestalter von Beratungssystemen gefordert, in denen Supervisionen, Coachings, Mediationen und Organisationsentwicklung miteinander kombiniert und auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen der Organisation angeboten werden. Am Triangel-Institut sprechen wir von »Komplexer Beratung in Arbeitskontexten« (vgl. [Kapitel 5](#)). Diese Entwicklung wird weiterhin spürbare Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Supervisoren haben. Oft stehen wir als Berater vor der Frage, ob wir unterschiedliche Beratungsangebote selbst aus einer Hand anbieten sollten – kulminierend in den Konzepten vom »Haussupervisor« (vgl. Heltzel u. Weigand, 2012). Oder werden wir als Supervisoren zukünftig mehr als in der Vergangenheit gefordert sein, in Kooperationen mit Kolleginnen einzutreten und diese Kooperationen auch transparent und offensiv am Beratungsmarkt zu platzieren? Wir neigen zu letzterer Auffassung, sind uns aber auch darüber klar, dass diese Kooperationen bei uns Beratern überaus angstbesetzt sind (vgl. Sanz, 2014). Die Frage »Wie organisationstauglich sind die Berater?« ist durchaus berechtigt.

1.3 Der Teamsupervisor als Beteiligter

Die zweite Ebene lebendiger konzeptioneller Diskussion um Teamsupervision betrifft in unseren Augen die Rezeption der interaktionellen Wende in der Psychoanalyse (vgl. Altmeyer u. Thomä, 2010; Jaenicke, 2014) durch die Beratungsszene. Hier beschäftigt uns vor allem die Erfahrung, dass Beraterinnen in ihrer Arbeit eben nicht sicher distanzierte Beobachter sind, die vergleichbar einem Zuschauer im Theater aus einiger Entfernung ein Gesamtbild wahrnehmen

und gezielte Zwischenrufe aus dem Off beisteuern. Supervisoren sind vielmehr in jedem Augenblick beteiligte Mitgestalter der Szene und interessierte Konstrukteure der gemeinsam erzeugten Wirklichkeit im Beratungssystem. Dies mag für in den systemischen Denkmodellen beheimatete Leser vielleicht als alter Hut erscheinen. Zumindest ist seit der Rede von der Kybernetik zweiter Ordnung anschaulich geworden, dass zu jeder - eben auch supervisorischen - Beobachtung, ein ganz konkreter Beobachter gehört, dessen Wahrnehmungsstrukturierung in die Beobachtung einfließt und diese maßgeblich determiniert (vgl. Tomm, 2009).

Die psychoanalytisch geprägte Spielart der Beschreibung des Intersubjektiven hat uns deshalb zusätzlich angeregt, da hier Aussagen über die Psychodynamik des Zusammenspiels zwischen beobachtendem und beobachtetem System gemacht werden, die auch deren unbewusste und nicht unmittelbar zugänglichen Tiefenschichten mit in den Fokus nehmen. Tatsächlich entsteht zwischen Supervisoren und Supervisanden eine vielschichtige Psychodynamik, die sich im Falle der Teamsupervision bzw. des Teamcoachings in oft faszinierender Weise mit der Soziodynamik des Teams und der Organisationsdynamik überlagert. Die Entschlüsselung und Nutzung dieser Dynamiken ist vielleicht eine der herausforderndsten Aufgaben der Supervision. Hier wird deutlich, wie viel Beraterinnen immer wieder an innerer Arbeit der Selbstklärung zu leisten haben (vgl. Obermeyer u. Pühl, 2015). Vermutlich stehen wir hinsichtlich der Konzeptualisierung dieser Disziplin noch weitgehend am Anfang.

1.4 Die Leitung in der Teamsupervision

In einer dritten Hinsicht wollen wir uns fragen, inwieweit die Teamsupervision tatsächlich in den Organisationen

angekommen ist. Die eigentlich naheliegende Notwendigkeit, Teamsupervision im Dreieck von Supervisor, Team und Leitung zu kontraktieren, ist inzwischen vielfach konzeptionell ausgearbeitet worden (Rappe-Giesecke, 2009, 2009a; Pühl, 1998) und ist eigentlich in allen offiziellen Verlautbarungen innerhalb der Fachszene ein allgemein geteilter Standard. Dennoch wird dieser theoretische Konsens nach unserer Erfahrung in der Praxis der Supervision noch lange nicht durchgängig eingelöst. Und selbst in Fällen, in denen die Leitung eines Teams, bzw. der betreffenden Organisation durchaus in die Kontraktgestaltung einbezogen ist, bleibt das Verhältnis von Leitungen und Supervisoren nicht selten halbherzig und von gegenseitigen Berührungsängsten gekennzeichnet (vgl. [Kapitel 3.3](#)). Man könnte sagen, dass Teamsupervision und Organisation bei ihrer Annäherung der vergangenen Jahrzehnte auf halbem Wege stehen geblieben sind. Auch hier spielen interaktionelle Phänomene, Widerstände bei allen Beteiligten eine Rolle. In der Konsequenz bleibt der Teamsupervision die Tendenz inhärent, zu einer Substitution in der Organisation zu werden und damit Kraft einzubüßen und für riskante Dynamiken anfällig zu bleiben. Es bleibt zu fragen, wie Supervisorinnen und Leitungskräfte miteinander kooperieren können, um die Wahrscheinlichkeit einer solchen Entwicklung zu minimieren.

1.5 Teamsupervision - Quatschbude und Lamentierklub der Organisation?

Wie es uns scheint, hat das Beratungsformat Teamsupervision in den vergangenen 15 Jahren eher an Popularität eingebüßt und trotzdem an Verbreitung zugenommen. Auch wenn das Verfahren in den Organisationskulturen der Erwerbswirtschaft eher mit den Begriffen »Teamentwicklung« oder »Teamcoaching« anschlussfähig ist. In ihren sozialarbeiterischen

Heimatbranchen steht die Teamsupervision ebenfalls unter Druck. Fortlaufende Supervisionsprozesse mit 14-tägiger Sitzungsfrequenz, vor 20 Jahren durchaus weit verbreitet, sind heute die große Ausnahme. In den überwiegenden Fällen werden Teamsupervisionen heute im vierwöchentlichen Sitzungsturnus angeboten. Was ist passiert?

- Zunächst ist offensichtlich ein wirtschaftlicher Druck wirksam, der sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich verschärft hat. So ist die Bereitschaft der Organisationen gesunken, größere Beträge für Supervisionshonorare in die Hand zu nehmen. Maßgeblicher dürfte allerdings sein, dass Teams in Organisationen heute weniger Zeit für gemeinsame Strukturen zur Verfügung gestellt wird, in denen die Arbeit jenseits des alltäglichen operativen Einzelgeschäfts thematisiert und reflektiert wird. Derartige »Qualitätszeiten« in Teams sind heute ein kostbares und rares Gut.
- Insgesamt scheint das Vertrauen in das Potenzial von Gruppenformaten gesunken zu sein (vgl. König, 2011). Teamsupervisionen haben in einer Zeit an Verbreitung gewonnen, als Gruppenformate auch in anderen Kontexten en vogue waren.
- Parallel zur zunehmenden Verunsicherung aller Vorstellungen von planmäßig platzierbaren Management-Interventionen mit zielgenauer Wirkung entwickelt sich - quasi als Gegenbewegung - ein Boom von personal- und organisationsentwicklerischen Prozeduren, die näher an der Vorstellung zielgenauer Interventionen sind. Dazu zählt sicherlich die Welle der Qualitätsmanagement- und Zertifizierungsverfahren, die über die Unternehmen kam, aber auch die Idee der Organisationsentwicklung im Sinne planmäßig induzierbarer Changeprozesse. Unabhängig von zum Teil chaotischen und zufälligen Resultaten dieser Anstrengungen konnte hier dennoch die Idee verteidigt

werden, es könne so etwas wie planmäßige Eingriffe in Organisationen geben, deren Ergebnisse einigermaßen wirklichkeitsnah vorhersehbar seien.

Die Kultur innerhalb der Teamsupervisionen wurde vor diesem Hintergrund immer wieder als bloßes Palaver ohne sichtbare Ergebnisse kritisiert, die das investierte Geld nicht rechtfertigten. Vor einiger Zeit hat Astrid Schreyögg (2009) diese Kritik prägnant und durchaus provokant zusammengefasst. Sie nimmt dabei einen Argumentationsstrang auf, der auch schon früher immer mal wieder vorgetragen wurde (vgl. zum Beispiel Epe u. Fischer-Epe, 1995).

Schreyöggs Kritik schmerzt! Ein gutes Indiz für ihre Treffsicherheit. Kurz zusammengefasst kreidet Schreyögg vor allem folgende Punkte an:

- Teamsupervision tue sich schwer, »Prägnanz« zu entwickeln. Es werde »alles verhandelt, was ansteht« (Schreyögg, 2009, S. 179). Tatsächlich kennt jeder Supervisor das zum Teil zähe Ringen um einen Arbeitsfokus, die Schweigephase, die sich hinzieht, das angestrebte Anarbeiten gegen die »Aphasie der Institution« (Gröning, 2013, S. 155).
- Spontaneität werde in der Welt der Teamsupervision »als Sakrileg« gehandelt (Schreyögg, 2009, S. 180). Obwohl diese Kritik in ihrer Pauschalität überzieht und von den umfangreichen Bemühungen abstrahiert, die Supervisoren und die Nutzer von Teamsupervision in die Vorbereitung der Sitzungen investieren, so ist doch nicht von der Hand zu weisen, dass Teamsupervisionen ihre Prozessdynamik ganz wesentlich aus der Wirklichkeit des Hier und Jetzt entfalten. Der Zugang von Supervisoren zu ihrer Spontaneität – auch im Sinne des Erlebens innerer Freiheit und Beweglichkeit (vgl. [Kapitel 4](#)) ist in unserem Verständnis von Teamsupervision weniger »Sakrileg« als Qualitätsmerkmal gelingender Supervision.

Schreyögg spricht weitere kritische Aspekte an, die auf wunde Punkte der Praxis von Teamsupervision zielen.

- Vorgesetzte würden in Teamsupervisionen »marginalisiert« (S. 180). Das Format neige zur »Personalisierung von Konflikten« und deren psychologischer Bearbeitung im Sinne der viel strapazierten »Beziehungsklärung«, ohne die Konflikte als Anreiz für strukturelle Forschung und daraus möglicherweise resultierender nachhaltiger Veränderung zu nutzen.

Insgesamt gibt Schreyögg in der Tendenz auch denjenigen Recht, die Teamsupervision generell als »Quatschbude« bzw. »Lamentierklub« bezeichnen.

Schreyöggs Kritik ist bissig und in vielerlei Hinsicht nicht von der Hand zu weisen. Auch deshalb werden wir im Weiteren zu den von ihr vorgebrachten Punkten argumentieren. Dennoch unterscheiden wir uns vermutlich deutlich von Schreyögg, wenn es um die Frage geht, welche Konsequenzen aus der skizzierten Diagnose zu ziehen wären.

Zunächst ist unserer Einschätzung nach zu fragen, ob die von Schreyögg monierten Phänomene als spezifische Kulturmerkmale von Teamsupervisionen zu verstehen sind. Das Überwiegen von Spontaneität gegenüber planvollen und hochstrukturierten Prozessen, die tendenzielle Marginalisierung von Vorgesetzten, die Personalisierung von Konflikten und auch das Raumgreifen klagsamer Atmosphären als Reflex auf Empfindungen von Machtlosigkeit (vgl. Dinius, 2013) sind unserer Erfahrung nach weit verbreitete Alltagsphänomene in Organisationen und konstituierend für zahlreiche Arbeitszusammenhänge. Dies ist gelebte Wirklichkeit in Organisationen, lange vor oder unabhängig davon, ob hier überhaupt von Teamsupervision die Rede ist. Aufgrund dieser Erfahrung erscheint es uns herausfordernd, aber keineswegs sensationell oder ausschließlich durch Supervisoren

hausgemacht, dass diese Phänomene auch im Kontext der Teamsupervisionen wirksam, spürbar und zeitweilig auch dominierend werden.

Andere Beratungsformate wie Coaching oder auch Organisationsentwicklung greifen nicht selten auf eine hochstrukturierte Arbeitsweise und ein weitverzweigtes Methodeninventar zurück. Das ist dann alles oft detailliert vorbereitet, in Skripte gegossen und wenig bleibt dem Zufall überlassen. Die damit erzielten Ergebnisse sind über weite Strecken hilfreich und segensreich. Es darf aber gefragt werden, ob diese Arbeitsweisen in bestimmten Fällen überhaupt ausreichend weit zur subjektiven Wirklichkeit der Menschen in Organisationen vordringen.

Sich auf Organisationen einlassen, heißt für uns auch, sich auf unbestimmte, unsichere und nicht durchgängig zweckrationale Welten einzulassen. Die Erfahrungen der resignierten Klage, des Versagens der spontanen Handlungsfähigkeit, der auch emotional hinterlegten Verstrickung mit Hierarchien sind in diesen Zonen in der Regel eingeschlossen und auch die Berater können diesbezüglich ihre Unschuld nicht verteidigen.

Die handfesteren Aspekte des Handwerks sollen dabei nicht relativiert werden. Ohne Frage: Die Verantwortung für einen zielführenden und organisationssensiblen Kontrakt in der Teamsupervision liegt beim Supervisor. Deshalb plädieren wir – wie schon vor Jahren – für transparente Dreieckskontrakte, für eine gründliche Beratung über Beratung und Auftragsklarheit in möglichst allen Phasen von Teamsupervisionen.

Dennoch: Die Prägnanz von Kontrakten ist immer relativ. Es macht in Teamsupervisionen Sinn, auch durch Phasen der Unklarheit und Unsicherheit zu gehen. Diese Phasen sind oft für alle Beteiligten – und vor allem auch für die Supervisoren – ausgeprägt angstbesetzt. Diese Angst kann dann leicht verschoben werden. An das Team in Form von Anklagen bezüglich dessen Opferhaltung und Widerständigkeit. An

den Leiter, der mehr oder weniger subtil entwertet und dessen Coaching herbeigesehnt wird. Last not least an die ganze Organisation, deren Kälte, deren Zynismus bzw. deren Tollpatschigkeit im Management.

Andererseits bieten Phasen der Unsicherheit und Unklarheit Chancen, sich im Beratungssystem zu verwickeln, an die eigenen neuralgischen Beraterwiderstände heranzurücken und dann gegebenenfalls im Zuge deren Überwindung in neue Räume des Dialogs und der Verständigung vorzudringen. Diese Prozesse sind zuweilen langwierig und krisenhaft, können aber, soweit sie geduldig gehalten und durchgearbeitet werden, teilweise nach längeren Zeiträumen zu ertragreichen Effekten führen. Die rasche Orientierung an der Zweckrationalität oder schnippischer formuliert an der »Tyrannei des Gelingens« (Schernus u. Bremer, 2008) dient durchaus auch der Angstabwehr und dem Wegtauchen vor der Konfrontation mit emotional belastenden Wirklichkeiten in Organisationen. Die Abwertung des scheinbar ziellosen Reflektierens ist nicht nur ehrenhaft. Hier geht es vielleicht auch um eine maniforme Abwehr der Konsequenzen einer ins Kraut schießenden Unsicherheit.

1.6 Schöne neue Arbeitswelt

Um ein Plädoyer für das Beratungsformat Teamsupervision bzw. Teamcoaching vorzubereiten, lohnt es sich, einen knappen Exkurs in relevante soziologische Entwicklungen innerhalb der Arbeitswelt einzufügen.

Die Schlagworte dazu lauten: Flexibilisierung, Ökonomisierung und Subjektivierung. Der Gesamttrend ist zusammenfassend dargestellt, beispielweise bei Senghaas-Knobloch (2008), Moosbrugger (2012), Tietel (2009) oder Matuschek (2013). Auch die global agierende Unternehmensberatungsgesellschaft Capgemini hat in einer

Studie folgende aus ihrer Sicht zentralen Trends beschrieben (Capgemini Consulting, 2012).

Digitale Transformation: Dies umfasst weit mehr als das anhaltende Raumgreifen EDV-gestützter Prozesse, bezogen auf die internen Unternehmensabläufe. Die sozialen Netzwerke im Internet werden zur unhintergehbaren Realität in der Organisation. Der Kunde wird auch auf digitalem Wege zum Mitgestalter der Produkte und Arbeitsabläufe. »Über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg kommunizieren Menschen, die sich niemals physisch begegnet sind, miteinander in Videocalls, arbeiten an gemeinsamen Aufgaben und treiben globale Projekte voran« (S. 10). Virtuelle Arbeitsgruppen und Teams werden zu einem neuen Prototyp bezogen auf Zusammenarbeit. Capgemini ist klar, dass sich die damit verbundenen enormen Investitionen nur auszahlen werden, wenn es gelingt, die Kultur der Organisationen einschließlich der Subjektivität ihrer Akteure mit diesen Tendenzen in Einklang zu bringen. »Der Return on Investment ist aber nur gesichert, wenn die Mitarbeiter die Anwendungen sinnvoll nutzen und sich allmählich eine digitale Kultur entwickelt« (S. 11).

Flüssige Organisation: Der zweite Megatrend, der benannt wird, bezieht sich auf den anhaltenden Wechsel der Kooperationsstrukturen in der Organisation. Die »fluide Organisation« sei im Kern eine Organisation »ohne Grenzen«. Die traditionellen Teamstrukturen weichen flexiblen Netzwerken, die sich permanent neu aufstellen. Mehrere Projektgruppen arbeiten nicht selten als »Team von Teams« zusammen. Die Kooperationszusammenhänge mutieren fortlaufend und sind damit auch mehr und mehr »ohne direkten Managementeinfluss«. Externe Experten werden zunehmend (virtuell) hinzugezogen. Die Mobilität wächst. Mein Arbeitsplatz ist da, wo mein Internetzugang ist. Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit verschwimmen bis zur Auflösung.

Die Flüssigkeit der Organisation wird grundlegend gesichert durch die wachsende Bedeutung befristeter Arbeitsverhältnisse und freier Mitarbeit durch die subjektivierete Verantwortung der »Arbeitskraftunternehmer« (Voß u. Pongratz, 1998). Die Studie spricht hier an der Grenze zum Zynischen von der »atmenden Organisation« (Capgemini Consulting, 2012, S. 15), um den permanenten Wechsel von Einverleibung und Freisetzung von Arbeitskraft zu umschreiben.

Wissensgesellschaft und demografischer Wandel: Letzterer erklärt sich von selbst und meint die zunehmende Verschiebung der Anteile jüngerer Mitarbeiter zu den älteren. Die damit verbundene Schlüsselfrage lautet, wie die Wandelbarkeit und subjektive Entwicklungsbeweglichkeit der Älteren aufrechterhalten werden könne. Die Wissensgesellschaft beschreibt die Anforderungen an lebenslanges Lernen als Spiegel der geringeren Halbwertszeit von Wissen, aber auch die Tendenz, im Abendrot des Industriezeitalters mehr und mehr Wissen und Informationen und weniger handfeste Ergebnisse zu produzieren. Die Dokumentationsflut in den Organisationen folgt auch dieser Anforderung entlang der Linie: Nur was dokumentiert ist, gilt als produziert. Auch bezüglich der Wissensgesellschaft akzentuieren die Autoren der Studie den Stellenwert der Subjektivität. »Damit das Fachwissen in den kollaborativen Strukturen des Enterprise 2.0 wirksam werden kann, muss die innere Haltung, die Einstellung des Mitarbeiters zu den neuen Herausforderungen und der Unternehmenskultur, passen. Es geht vor allem um die Bereitschaft, Wissen zu teilen und nicht länger als Machtinstrument zu nutzen, [...] Fachwissen kann man lernen, Einstellungen und Verhalten zu verändern, ist wesentlich anspruchsvoller und zeitintensiver« (S. 14). »Hire for attitude – train for skills« habe der Grundsatz zu lauten. Die Herausforderungen der Zukunft liegen bei den »Mindset- und Verhaltensaspekten« der Mitarbeiter.

Neue Balance - Produktivität und soziale Anforderungen: Starke Belastung, Arbeitsverdichtung und anhaltender Wandel ohne Atempause beschreiben die Autoren der Capgemini-Studie und betonen die zentrale Frage, wie die Gesundheit der Akteure erhalten werden kann und wie die durch den Wandel vermittelten emotionalen Belastungen bewältigt werden können. Sie kommen dabei zu folgenden - zum Teil überraschenden - Schlussfolgerungen:

- *»Unternehmen lernen vom Non-Profit-Bereich:* Unser Wissen und unser Erfahrungsschatz in Bezug auf umfassende Veränderungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen vergrößern sich gerade rapide, wir lernen vermehrt von gelungenem Change im Non-Profit-Bereich. Die Bedeutung von partizipativen Strukturen wird im Change zunehmen.
- *Sinnfrage wird dringlicher:* Gleichzeitig wird es immer schwieriger, die Sinnfrage bei komplexen Change-Vorhaben zu ignorieren. Überall dort, wo Sinn nicht auch für die betroffenen Menschen vermittelt werden kann, wird es zunehmend heikel, die erforderlichen Mindset- und Verhaltensänderungen zu bewirken.
- *Starke Belastung und zunehmendes Veränderungstempo:* Das Ineinandergreifen verschiedener Change-Projekte und die damit einhergehende häufig hohe Arbeitsbelastung werden eine der größten Herausforderungen in den kommenden Jahren bleiben« (S. 17).

Die hier noch einmal skizzierten - und von Capgemini hellsichtig auf den Punkt gebrachten - Herausforderungen, die sich aus den arbeitsweltlichen Veränderungen ergeben, bilden den Hintergrund, vor dem Teamarbeit heute stattfindet. Die großen und immer wiederkehrenden Entwicklungsthemen in Teams entfalten ihre Dynamik analog zu diesen Megatrends:

Team als unruhige Struktur: Change ist der Normalzustand. Ein Projekt jagt das andere und bevor eines davon abgeschlossen ist, werden in der Regel bereits andere aufgelegt. Das Lewin'sche Changemodell »Freeze - Unfreeze - Freeze«, das einen definierten Endzustand vorsieht, eine deutliche Zielerreichung signalisiert und damit einen neuen stabilen Zustand, ist der Gleichzeitigkeit von Veränderungsprojekten gewichen. Mitarbeiter in Teams erleben dies als stete Quelle der Unrast und - was schwerer wiegt - als eine anhaltende Verunsicherung der Arbeitsgrundlagen. Die Fragen »Woran wollen wir uns halten?« bzw. »Was sind Standards in unserer Arbeit, die uns Sicherheit geben?« sind im Rahmen der Wildwasserfahrt Dauerchange kaum zu beantworten. Die letztendliche Entscheidung bezüglich der Frage »Was gilt?« liegt in der individuellen Entscheidung des subjektivierten Arbeitskraftunternehmers.

Team als zunehmend virtuelle Struktur mit virtuellen Zielen: Virtualisierung greift nicht nur in global aktiven Konzernen. Auch in den klassischen Supervisionsfeldern der sozialen Arbeit dominiert die virtuelle Zeit am Computer zunehmend die Zeit des direkten Face-to-face-Kontakts, sei es mit Kollegen oder mit Klienten. Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Einfluss auf das Qualitätsverständnis. Die gemeinsame Aufgabe - als zentrales Element, das ein Team überhaupt erst konstituiert - verlagert sich zunehmend ins Virtuelle. Professionelle leiden unter der Sorge, dass virtuelle Prozesse der Dokumentation, des Qualitätsmanagements und der virtuellen Zieldefinitionen, etwa in Form von Hilfeplänen, letztendlich die Oberhand über den lebendigen Prozess der produktiven Arbeit mit den Klienten gewinnen. Hier wird deutlich, dass der Einfluss von Kunden und Kostenträgern auf das Wertschöpfungsverständnis in der Organisation auf virtuellem Wege vergrößert wird (vgl. Dunkel u. Weihrich, 2012). Was nicht dokumentiert ist, hat nicht stattgefunden.