



## Abschlußarbeit Supervisionsausbildung

Ausbildung zum Supervisor

01.01.1991 - 31.03.1994

Institut für Erwachsenenbildung  
und Transaktionsanalyse INITA  
gGmbH, Dipl.-Psych. M. Sell, PTSTA  
Langensalzastrasse 3/5, Hannover



Für Menschen unseres Kulturkreises ist es sehr schwer zu begreifen, daß man aus einer guten Tat nicht automatisch eine bessere macht, wenn man ihr noch mehr Gutes hinzufügt.

Fritjof Capra (Wippich)

Die letzte treibende Kraft ist der unnachgiebige Wille der Person mit sich selber fertig zu werden, der Wunsch zu wachsen und nicht einfach bestehen zu lassen, was das Wachsen verhindert

Karen Horney (Wippich, 108)

## Gliederung

### 0. Vorwort

### 1. Einleitung

### 2. Fachlich-theoretische Voraussetzungen

#### 2.1. Supervisionsphilosophie & Konzepte

##### 2.1.1. Humanistisches Menschenbild & Systeme

##### 2.2.2. Gestaltpsychologie und Transaktionsanalyse

#### 2.2. Methodische Vorgehensweisen

##### 2.2.1. Rahmensetzung: Diagnose, Vertragsarbeit, Beendigung v. Supervisionsprozessen

##### 2.2.2. Integratives Methodenrepertoire

##### 2.2.3. Erlebnis- und Erfahrungsorientierung

### 3. Darstellung des Gesamtsupervisionsprozesses

#### 3.1. Übersicht des Gesamtprozesses

##### 3.1.1. Struktur des Kooperationsprozesses "Supervision"

##### 3.1.2. Struktur des Organisationszusammenhanges des/der Klienten

#### 3.2. Detaildarstellung von 3 Einzelsitzungen zur Veranschaulichung meiner Supervisionsarbeit

##### 3.2.1. Kontaktphase, Diagnosefindung und Kontrakt

##### 3.2.2. Supervisionsstrategie und methodische Umsetzung der geplanten Intervention in einer Sitzung

##### 3.2.3. Integration von Supervisionsergebnissen in den Organisationsrahmen

#### 3.3. Abschluß des Prozesses

### 4. Reflexion der Übergänge von Teamsupervision zu Organisationsentwicklung anhand des beschriebenen Prozesses

#### 4.1. Grundannahmen und systemorientierter Blickwinkel

#### 4.2. Transaktionsanalyse als Arbeitsmodell in Teamsupervision und Organisationsberatung



## 4.3. Teamsupervision als Organisationsberatung und systemische Intervention

### 5. Anhang

5.1. Kontrakkopie

5.2. Bildmaterial

5.3. Material zur Enttrübung, Rollenverhandlung, Grenzenklärung

5.4. Material zur Ergebnismeldung an die Leitungsebene

5.5. Ergebnisauswertung des Supervisionsprozesses mit Teammitgliedern und WG-Leitung

### 6. Quellen/Literatur



Jedesmal wenn ich die Tür vor der Realität verschließe, kommt sie zum Fenster wieder herein  
Ashleigh Brilliant (Hazelden, 17)

Alles echte Leben ist Begegnung. Begegnung liegt nicht in Zeit und Raum, sondern Raum und Zeit liegt in der Begegnung.  
Martin Buber (Wippich, 5)

## 0. Vorwort

Diese Arbeit entstand als Prüfungsgrundlage zum Abschluß meines dreijährigen Ausbildungsprozesses zum Supervisor. In ihr stelle ich meine eigene Veränderung, mein Wachstum und meine Klärung indirekt dar, indem ich den Prozeß der wechselseitigen Beeinflussung dreier, verflochtener Wirkungszusammenhänge (meine Berufstätigkeit und ihre vorhandenen Kompetenzen, meinen Ausbildungszusammenhang und die darin vermittelten Kompetenzen, sowie meine Lernerfahrungen und Veränderungen mit und in dieser Teamgruppe) ausschließlich am Beispiel des Veränderungsprozesses der Teamgruppe, mit der ich gearbeitet habe, verdeutliche.

Ich möchte an dieser Stelle auch für die fachliche Begleitung dieses Prozesses durch die LehrsupervisorInnen, die kompetente und beständige fachliche und emotionale Unterstützung durch die Ausbilder und einzelne Mitglieder der Ausbildungs- und Lerngruppe danken.

Meinen Dank möchte ich hier persönlich an folgende Personen geben:

Hans Werner Hemp, Ausbilder und Betreuer der Abschlußarbeit  
Thomas Böcker, Lehrsupervisor  
Ingrid Kleinöder, Kollegin und freundschaftliche Beraterin  
Irene André, Kollegin und Mutmacherin an toten Punkten  
Evelyn Cordes, Kollegin und meine zugewandt-kritische Klagemauer  
Elke Andrzejak, die in geduldiger Kleinarbeit für die Fehlerbeseitigung im Text gesorgt hat  
meinen FreundInnen, die mit viel Geduld meine wenige Zeit und meine geistige Abwesenheit ausgehalten haben und mich mit  
Freundlichkeit, Anerkennung und Verständnis unterstützten  
und meinem Hund Bilbo, der mich mit langen Spaziergängen wieder mit der Natur und der Welt "draußen" in Kontakt brachte

Ich möchte noch darauf hinweisen, daß ich meine persönliche Haltung zu einer weitgehend geschlechtsneutralen Sprache in dieser Arbeit der Leserin/dem Leser insoweit zumute, als ich keine Form für die andere stellvertretend verwendet habe. Die u. U. stellenweise entstandene Mühe des Lesens erschien mir ein vertretbarer Preis für diesen Teil des bewußten Umgangs mit Sprache, die unsere Lebens- u. Erfahrungswelt repräsentiert.



Eine Beziehung braucht Zeit und Einsatz, um sich zu entwickeln. Das wiederum setzt das Vertrauen und den Mut voraus, sich vor dem anderen bloßzustellen und für ihn selbstverständlich zu werden.  
Elridge Cleaver (Hazelden, 304)

## 1. Einleitung

In dieser Abschlußarbeit stelle ich einen insgesamt eineinvierteljährigen Supervisionsprozeß mit einem Team dar. Ich bewege meinen Fokus der Darstellung dabei vom Allgemeinen zum Besonderen, d.h. ich werde in einem ersten Teil die fachlichen und theoretischen Voraussetzungen meines Supervisionsverständnisses beschreiben, meinen methodischen Hintergrund beleuchten, um dann einen Überblick des Gesamtprozesses zu skizzieren. So wird die Einordnung der beispielhaft herausgearbeiteten Einzelsitzungen und eine Orientierung im Gesamtprozeß möglich und erleichtert. Der letzte Teil dieser Arbeit wird die aufgrund der Diagnose gemachten Interventionen und deren Wirkung in der Gesamtorganisation, sowie den Transfer der Supervisionsergebnisse in die Gesamteinrichtung beschreiben und reflektieren. Da ich an einigen Stellen an die Grenzen von Teamsupervision zur Organisationsentwicklung gestoßen bin und mich dann entschied, sie auch wissentlich zu überschreiten, möchte ich im Abschluß meine Kriterien, dies zu tun, meine Schwierigkeiten dabei, sowie auch Erfolge und Mißerfolge mit dieser Vorgehensweise genauer betrachten.

Zu jedem Termin habe ich in der Übersicht die beteiligten Hierarchieebenen, den offen zugeliegenden Gegenstand, das verdeckte Thema, die verwendeten Methodenbausteine, sowie die dabei beabsichtigte Zielsetzung und daraus erfolgte Absprache zusammengefasst.

Alle in den als Beispiele dargestellten Einzelsitzungen verwendeten Materialien habe ich im Anhang dieser Arbeit zusammengestellt (Anhang 5.1.-5.5.)



Wenn irgendwelche Lebewesen zusammenleben, bilden sie füreinander die Umwelt; jeder bringt den anderen immer wieder aus dem Gleichgewicht, stürzt ihn in Krisen und stellt ihn vor Anpassungsforderungen, von denen der sich nichts hätte träumen lassen. Beide beunruhigen sich gegenseitig, das heißt, sie stören sich und regen sich gegenseitig an (und auf); sie bestimmen dadurch füreinander den Rahmen, innerhalb dessen jeder seine Verhaltensweisen und Strukturen entwickeln kann und muß.

Fritz Simon, 83

## 2. Fachliche und theoretische Voraussetzungen

In diesem Abschnitt werde ich meine Grundhaltung zu supervisorsicher Arbeit, meine verwendeten Konzepte, sowie einige allgemeine Aussagen zu meiner methodischen Vorgehensweise darstellen. Sie kennzeichnen meine momentane Perspektive zu meiner Arbeit und den Prozessen, die ich initiiere, begleite, deren Teil ich bin und die ich reflektiere.

### 2.1 Supervisionsphilosophie und konzeptuelle Grundhaltung

Supervision ist in meinem Verständnis eine Beratungsform, in der der Einsatz verschiedener Beratungs- und Reflexionsmethoden ein verändertes Denken, Fühlen und Handeln für Menschen im Umgang mit Menschen ermöglicht. Supervision klärt dabei, bezogen auf einen Arbeitskontext, berufliche Rollen, steigert die persönliche, fachliche und soziale Kompetenz von Personen einzeln oder in einem Institutionskontext.

Sie wirkt als Katalysator für Personen in organisationalen Kooperationsbeziehungen, die Widersprüche der persönlichen und institutionellen Zielsetzungen zu erkennen und zu bewältigen. Diese Bewußtheit sehe ich als eine Voraussetzung dafür, planvoll, reflexiv und achtungsvoll mit den Wechselwirkungen von professionell handelnder Person mit sich selbst, anderen KollegInnen, Kooperationen im Binnenfeld und Außenfeld der Organisation, dem Klientel, sowie den gesellschaftlichen Wirkungszusammenhängen umzugehen.

Supervisionsgeschehen bewegt sich somit auf fünf Ebenen:

- individuelle-persönliche Ebene
- Klientelebene
- Kolleg/inn/enebene
- Institutions- / Organisationsebene
- Kulturell-gesellschaftliche Ebene

Diese fünf Ebenen wirken in einer systemischen Bezogenheit aufeinander ein und durchdringen sich gegenseitig in ihren Bezügen.

#### 2.1.1. Humanistisches Menschenbild & Systeme

In meiner Entwicklung hatte die humanistische Psychologie in ihrer Grundhaltung und ihrem Menschenbild auf mich die nachhaltigste Wirkung. Als ausgebildeter Gestaltpsychotherapeut und mit meinem jahrelangen freundschaftlichen Kontakt zur Transaktionsanalyse, verstehe ich die Entwicklung von Menschen als ein Ergebnis des ihnen innewohnenden Grundbedürfnisses, konstruktive Energien auf größtmögliche Unabhängigkeit, soziale Verantwortlichkeit und Erkenntnis zu richten. Pathogene, hinderliche oder manipulative Beziehungsgestaltung verstehe ich als kreative Anpassungsleistung von Menschen, um in defizitären oder schädigenden Bezügen psychisch, emotional oder körperlich zu überleben. Über die Möglichkeit zu einem erweiterten Verständnis dieser Zusammenhänge und die Bewußtheit der damit verbundenen Prozesse zu gelangen, werden



Menschen befähigt ihr Denken, Fühlen und Handeln klar zu strukturieren, Bedürfnisse angemessen, kooperativ und respektvoll in Beziehungen einzubringen und ihr Leben aktiv und zielgerichtet zu gestalten.

Der Humanismus, auf den ich mich beziehe, gründet sich laut FROMM auf fünf Hauptprinzipien:

- der Glaube an die Einheit (Ganzheit) des Menschen
- der Glaube, daß es nichts Menschliches gibt, das nicht in jedem von uns zu finden wäre
- die Betonung der Würde des Menschen
- die Betonung der Fähigkeit des Menschen sich weiterzuentwickeln und zu vervollkommen
- die Betonung von Vernunft, Objektivität und friedvollem Handeln

## 2.2.2. Gestaltpsychologie und Transaktionsanalyse

In meiner Arbeit als Therapeut und Supervisor haben die Konzepte aus der Gestaltpsychologie und aus der Transaktionsanalyse besonderes Gewicht. Zum leichteren Verständnis habe ich die mir bedeutsamen in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt:



Gestaltpsychologie	Transaktionsanalyse
Prägnanz Gute Form, Symmetrie Bewußtheit Kontaktprozesse Gesetzmässigkeiten v. Feldern Kontrast Figur-Grund Prinzip Hier & Jetzt	Ich-Zustände, Ich-Zustandsmodelle Skriptbegriff/Lebenspläne Grundpositionen manipulative Spiele Vertragsarbeit Abwertungskonzept Passivität Symbiose

## 2.2. Methodische Vorgehensweise

### 2.2.1. Rahmensetzung: Diagnose, Vertragsarbeit, Beendigung von Supervisionsprozessen

Für meine Arbeit gelten einige Grundprinzipien, die ich als Basissäulen definiere, um eine reibungsarme und konstruktive Zusammenarbeit mit den SupervisandInnen, aber auch mit der Organisation in ihrer Gesamtheit zu erreichen.

Innerhalb der ersten 3-5 Sitzungen mit den eigentlichen SupervisandInnen versuche ich auf dem Hintergrund der oben aufgeführten Konzepte eine Diagnose zu definieren, die mir einen generellen Interventionsrahmen innerhalb einer Institution definieren hilft, um an einer Problemlösung zu arbeiten. Hierzu dienen mir die Materialien aus den berichteten Informationen, Erfahrungen, die ich im Kontakt mit verschiedenen Einrichtungsteilen oder MitarbeiterInnen mache, explorative Daten aus dem Umgang mit kreativen Medien, Fragebögen (z.B. Teamdiagnose) oder Beobachtung. Diese Informationen analysiere und verdichte ich, um sie verständlich und erinnerbar zu vereinfachen.

Zur Diagnostik, die prozessual von mir angelegt ist, ziehe ich die Logik und Widersprüchlichkeiten in den folgenden Bereichen von Tätigkeit heran:





Bereich	Kriterium
Corporate Identity, Selbstbild Auftrag der Einrichtung Klientel Qualifikationen der MitarbeiterInnen Kompetenzen Kooperationsstrukturen MitarbeiterInnen	Klarheit Transparenz Struktur der Zusammenarbeit Tätigkeitsfelder Informationswege / Informationsfluß Gruppengrenzen, Koalitionen formelle, informelle Strukturen

Der nächste Schritt besteht in der Aushandlung eines inhaltlichen Supervisionskontraktes, der zu einem größtmöglichen gemeinsamen Nenner der Zusammenarbeitsbedingungen und Grenzen im Hinblick auf den Gegenstand der Supervision führen soll. Eine gemeinsame Problemsicht und das Akzeptieren des/der zu bearbeitenden Probleme/s durch die SupervisandInnen ist hierbei das Hauptziel. Zusätzlich hat es sich nach meinen Erfahrungen bewährt, auch die "Schutzklauseln" bezogen auf personelle Veränderungen während eines Supervisionsprozesses durch die Vorgesetzten, sowie die klare Regelung des Schutzes der Schweigepflicht ggb. Vorgesetzten durch den Supervisor explizit aufzunehmen und festzuschreiben.

Meine Abbruchkriterien für einen supervisorischen Prozeß sind definiert und werden von mir zu Beginn eines Prozesses bekanntgemacht, um Klarheit über diese Möglichkeit zu schaffen und eine harte Konfrontation anzukündigen für den Fall, daß eine Abwertung der geleisteten Arbeit stattfinden soll. Sie sind:

- längerdauernde verdeckte oder destruktive Ebene von Macht- u. Manipulationsstreben
- Grenzüberschreitungen oder Gewaltthemen, die nicht verhandelt werden können
- nicht reflektierbare Abwehrmechanismen, die zur langanhaltenden Vermeidung des eigentlichen Problems und seiner Lösung führen
- keine Möglichkeit, Blockaden im Supervisionsprozeß konstruktiv mit den SupervisandInnen und/oder der Leitungsebene zu klären

## 2.2.2. Integratives Methodenrepertoire

Als Methoden der Supervision arbeite ich mit kreativen Medien (Stimme, Farben, Körper, darstellenden Formen wie Rollen- oder Puppenspiel, Modellieren etc.), da sie einen hohen Verdichtungscharakter erzielen und viel Material zur Weiterarbeit liefern.

## 2.2.3. Erlebnis- und Erfahrungsorientierung

Mein Supervisionskonzept steht auf den Säulen der Erlebnis- und Erfahrungsorientierung. Menschen verändern sich und wachsen durch einen dialogischen Beziehungsprozeß mit anderen und emotional bedeutsamen Erlebnissen und Erfahrungen mit ihnen. Selbstwissen und Bewußtseinsbildung entsteht durch die kritische Selbstreflexion individuellen Verhaltens. Lernen trägt auf diese Weise zur Verselbständigung von Menschen bei, sobald es dialogisch angelegt ist und gestaltet wird.

FREIRE unterscheidet dabei drei Ebenen der Bewußtseinsentwicklung und des daraus resultierenden Problemlöseverhaltens:

- magische Phase Individuen passen sich an bestehende Verhältnisse an  
Konzentration auf die Sicherung materieller Existenz  
bestehende Ordnung wird passiv akzeptiert
- naive Phase Systemprobleme werden als individuelle Probleme gesehen  
Lösungen sind nur individuell möglich



kritische Phase Unterscheidung zwischen individuellen und Systemfehlern findet statt  
Möglichkeit der solidarischen Veränderungspotentiale wird erkannt

So leitet die erlebnis- u. erfahrungsbezogene Vorgehensweise ihren Beitrag zur Entwicklung eines kritischen Bewußtseins, das im Wechsel von Reflektion und Aktion einen Prozeß persönlichen Wachstums ermöglicht.



Leben ist ein autonomes, dynamisches Ereignis, das zwischen dem Organismus und der Umgebung stattfindet; Lebensprozesse neigen nicht nur dazu, das Leben zu erhalten, sondern auch dazu, den momentanen Status Quo des Organismus zu überschreiten  
Angyal (Wippich, 108)

Es sind immer die beiden Pole: wie befinde ich mich innerlich und wie sehe ich das Äußere. Ich glaube man kann nicht die Augen schließen und in sich hineinschauen, um etwas zu erfahren. Man muß immer den Umkreis miteinbeziehen. Und je mehr man seinen Umkreis und die Beobachtungsgabe erweitert, je mehr sieht man, wie sich alles um einen herum bewegt und nimmt diese Beweglichkeitserfahrung dann in sich auf. Wenn man etwas ausdrückt benutzt man das dann.  
Katya Delakova

## 3. Darstellung des Gesamtsupervisionsprozesses

Dieser Abschnitt befaßt sich mit dem Supervisionsprozeß, den ich auf der Grundlage meiner "Grundhaltung" aufgebaut, strukturiert und mit dem Team durchlebt habe. Der weiter unten detailliert anhand von exemplarischen Einzelsitzungen beschriebene Supervisionsprozeß ist im Folgenden als Übersicht mit den Eckdaten, am Supervisionsprozeß teilnehmenden Hierarchieebenen, sowie den Schlüsselthemen jeder Sitzung wiedergegeben, um eine Orientierung leicht zu machen. Danach stelle ich kurz die Organisationsstruktur und RollenträgerInnen dar, die durch den Prozeß sich dargestellt, sich gespiegelt und sich verändert haben.

### 3.1 Übersicht des Gesamtprozesses

Diese Übersicht stellt den gesamten Supervisionsprozeß in wichtigen Punkten dar. Die Sitzungen, die für die Einzeldarstellungen unter den Gesichtspunkten von detaillierter Prozeßdarstellung, Überlegungen, Theorie und Konzept, sowie daraus folgender Intervention verwendet wurden, sind grau unterlegt.



## 3.1.1. Struktur des Kooperationsprozesses "Supervision"

Team- ebene  -TE-	Team- leit- ungs- ebene  -TWGL-	Abteil- ungs- leit- ungs- ebene  -AL-	Termine	Gegenstand des Termins  Themenschlag-wort	evtl. verdecktes Thema	Methode	Interventionsziel	Reflexion des Prozesses, Absprache, Lösung
	•		03.09.1992	Telefonische Kontaktaufnahme  Kontakt	Unterstützungswunsch, Überforderung	Gespräch Terminvereinbarung	Kennenlernen	
		•	16.10.1992	Vorgespräch mit dem AL  Sondierung	Wunsch nach vorübergehender Leitung	Gespräch	Klärung der Rahmenbedingungen, Rahmenvertrag	Teamtermin zur Kontraktfindung
•			27.11.1992	Kennenlernen, Kontraktvorklärung, vorläufige Terminplanung  Kontrakt	Wir sind eins und niemand kann uns trennen	Informationsvermittlung, Erforschung des erlebten IST-Zustandes	Abwehr anerkennen, ER-Ebene versorgen, Klarheit und Struktur	Überlegen des K. u. gültige Kontraktvereinbarung beim nächsten Mal
•			26.02.1993	Kontraktunterzeichnung  Ich/Team/Arbeit, Wo stehe ich?  Standortbestimmung	Resignation, Innere Kündigung, Passivität	Bilder kleben, reißen, malen, Wandzeitung	Bewußtmachen des IST-Zustandes, Erfahrung von gemeinsamer Problemsicht	Teamziele bestimmen, Herausfinden, was die erlebten Probleme verursacht
•			13.03.1993	Probleme, Hindernisse, Lösungs-ideen, Anerkennung und Rückmeldung  Isolation	"stroke"-Defizit, Passivität, Projektion des Problems auf andere Ebenen, Wir sind unterschiedlich	Moderation, Wandzeitung, Anerkennungspunkte tauschen	Aktivierung der Selbststeuerungsmotivation, gemeinsame Problemwahrnehmung schaffen	Verlagerung der Probleme auf "Leitung", Projektionen abbauen
•			26.03.1993	Lebenslinie der Gruppe, Innere und äußere Grenzziehungen  Abwehr	Teamgruppennormen, Disharmonie	Kleingruppenarbeit, Frageleitfaden, Arbeitspapiere, Wandzeitung	Verständnis von Herkunft und Geschichte, Möglichkeit sich untereinander an aktueller Zusammenarbeit zu erproben	Produktive Arbeit. Stärkung der Kohäsion, um die vermuteten Differenzen erträglich zu machen
•			30.04.1993	Krisenintervention, Klärung der Frage, ob TWGL in die Sup mit einbezogen werden kann  Gewalt & Grenzüberschreitung	Vermeidung der Leitungsfragen, Machtspiele	Gruppendynamik, Unterstützungsübung, Gespräch	Unterstützung für MitarbeiterInnen, Klärung der Situation, Auflösung der Leitungsprojektion	Zieleklärung mit dem Team, bevor der TWGL eingeladen wird
•			14.05.1993	Rollenklärung, Differenzierung der Bedürfnisse  Führung und Leitung	Trübungen	Rollenverhandlung, Informationswege, Unklarheiten formulieren	ER fokussieren, um die TWGL Sitzung vorzubereiten	Sammlung von Punkten, die besprochen werden, verhandelt werden müssen
•	•		04.06.1993	Aufnahme des TWGL in die Supervision  Leitung und Verantwortung	Konflikte statt Handeln, Warte statt Struktur	Strukturiertes Arbeiten mit Wandzeitung, Problemspeicher	Arbeitsbezogene Verhandlungsebene sicherstellen, Turnultspiele blockieren	Absprache mit Team und TWGL, daß weitere Sup.-teilnahme erwünscht ist
•	•		17.06.1993	Arbeit an den ggs. Erwartungen  Klärungen	keine wahrgenommen	Arbeiten mit Wandzeitung, Problemspeicher	dto.	Rollenklarheiten entstehen, Unklarheit wird offensichtlich
•	•		02.07.1993	Zielsetzung der Arbeit  Konfrontation mit Illusionen	Vermeidung der Realitäten	Moderation	Verständigung über Ansprüche an Arbeit, Qualitätsniveaus austauschen	Strukturen für die RollenträgerInnen schaffen, die klar und durchsichtig sind



•	•		13.08.1993	Wer leitet was? Wer tut was, wann? Orientierung fehlt	Wir-Gefühl fehlt und Gruppenexistenz ist gefährdet	Darstellung in Skulptur im Raum, wer welche Stellung hat	Leitungspersonen identifizieren, Nähe und Distanz offenlegen	Verschlebung des Problems und seiner Lösung "nach oben"
•	•		03.09.1993	Leere & Sinnfragen Depression	wie können die TeammitgliederInnen symbiotisch bleiben und passiv	Vereinbarung von Regeln, Protokollierung von Absprachen	Sicherheit geben und Selbstbestimmung stimulieren, Schutz geben	Abbau der Passivität und Aufbau von Verantwortungsgefühl
•	•		10.09.1993	Gibt es noch Zusammenarbeit? Mut fassen	Beziehungslosigkeit	Zauberladen: was will ich haben, was kann ich geben?	Vorbereitung der Integration bisheriger Erkenntnisse	Rückmeldetreffen von Sr mit TWGL und AL
	•	•	06.10.1993	Supervisionsrückmeldung zu den Prozeßergebnissen an die AL-Ebene Zwischenauswertung	Inkompetenzgefühle, Bedrohung	Arbeitspapier, Gespräch, Diskussion, Einladung zu 2 Supervisions Sitzungen	Sprachlosigkeit aufheben und aktive Problemlösestrategie initiieren	Teilnahme des AL an den nächsten 2 Supervisionsterminen zur Klärung der Fragen und Konflikte mit dem Team
•	•		15.10.1993	Fallbesprechung Team arbeitet an der eigentlichen Arbeit	Ruhepause	Video, Fallsupervision	Eingehen auf Teambedürfnis nach "Luft holen können"	ohne Leitungen ist Arbeit möglich
•	•	•	05.11.1993	Klärungen von unterschiedl. Positionen und Erwartungen und alten Konflikten Reibung	wer kann's besser? wer hat schuld? wer ist verantwortlich?	Verhandlung nach vorgegebener Struktur	Klarheit über die Rahmenbedingungen von Zusammenarbeit und ihrer Notwendigkeit	gutes Klima und motivierte Mitarbeit der Beteiligten
•	•	•	12.11.1993	dto. Verständigung	Konkurrenz	Verhandlung	dt.	dto., Absprachen erfolgen, Perspektive von OE mit dem Team
•	•		26.11.1993	Auswertung des Supervisionsprozesses Abschied	-?-	Wandzeitung, Moderationsmaterial, Ritual	Abschlußprozeß anleiten, Auswertung und Ergebnisfixierung, Integration der erzielten Lösungen in den organisationalen Zusammenhang	Supervision in dieser Form und für diesen Prozeß zuende, Planung von OE & Teamentwicklung in anderem Setting

### 3.1.2. Struktur des Organisationszusammenhanges des/der Klienten

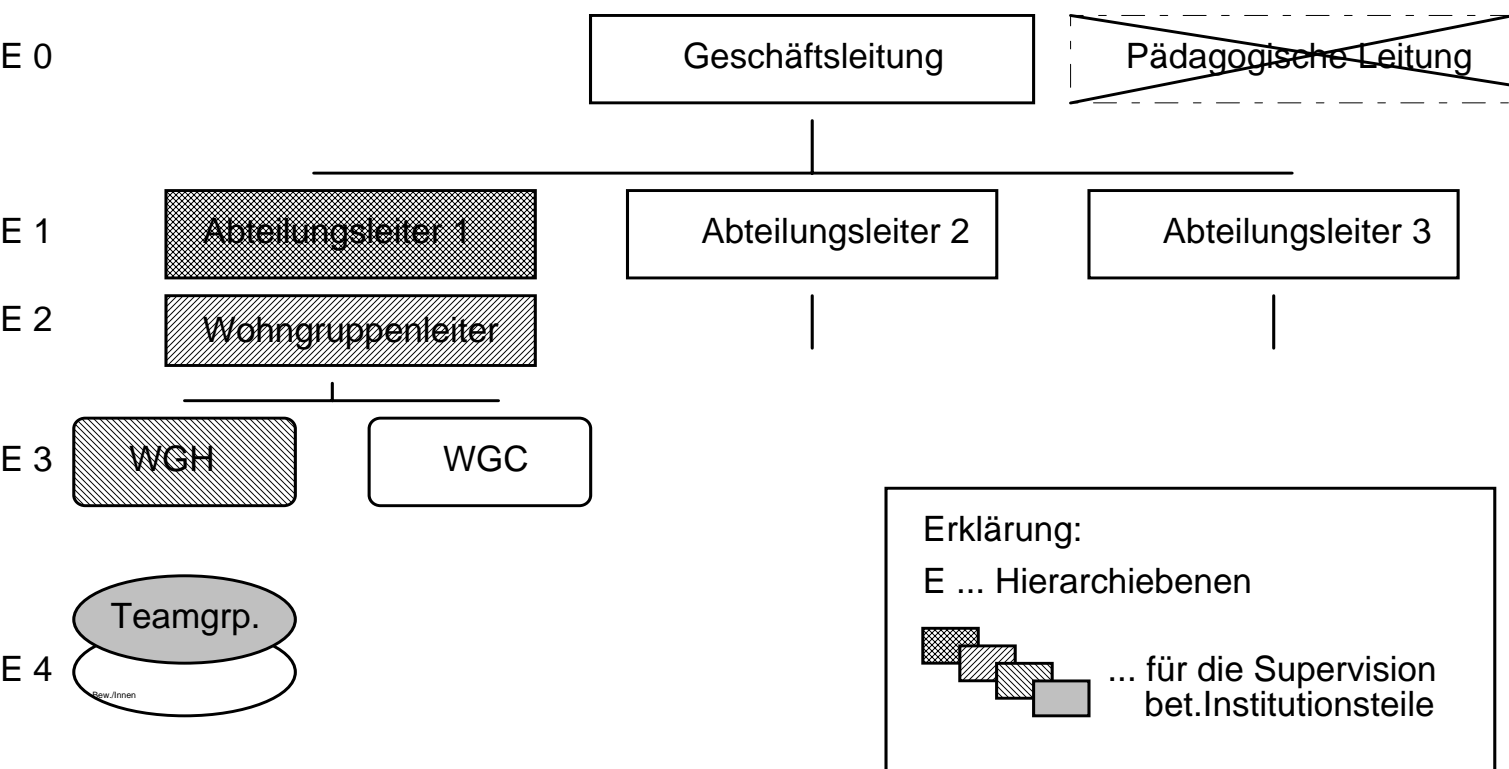
Die Supervision fand für einen Träger der Rehabilitation körperbehinderter Menschen statt. Dieser Träger betreibt u. a. für die spezielle Zielgruppe erwachsener, autistischer Menschen Tagesförderstätten und Wohngruppen, die laut Konzeption stadtteilnah in das normale soziale Umfeld integriert sind.

Hierarchisch ist der Organisationszusammenhang des supervidierten Teams folgendermaßen aufgebaut:

(Grafik siehe Folgeseite)



## AUFBAU DER GESAMTEINRICHTUNG - ORGANIGRAMM-



Dem Geschäftsführer und der pädagogischen Leitung (sie ist durchgestrichen, weil sie real nicht mehr besetzt war, etwa ab der Hälfte der Supervision) unterstehen die Abteilungsleiter. Jeder Abteilungsleiter hat wiederum "EinrichtungsleiterInnen", die - wie im Fall des beschriebenen Teams - z.B. zwei Außenwohngruppen verantwortlich leiten. Ihnen obliegt die Dienst- und Fachaufsicht anhand von festgeschriebenen Kompetenzen.

Das Team selbst verfügt über einen Wohngruppenleitervertreter (Erzieher in heilpäd. Zusatzausbildung), 5 weitere feste MitarbeiterInnen (2 Erzieher, 3 ErziehungshelferInnen), sowie 2 Zivildienstleistende. In der Wohngruppe leben 7 erwachsene AutistInnen, 5 Männer und 2 Frauen.

Die TeammitarbeiterInnen arbeiten in Wechselschicht. Der Dienstplan wird in einer Dienstbesprechung zu Monatsbeginn gemeinsam abgesprochen und erstellt und von der (WG-)Einrichtungsleitung genehmigt.

Über die inhaltliche Arbeit bestand bis zum Beginn der Supervision eine unausgesprochene Übereinkunft. Die gemeinsame Zielsetzung des Teams in der Arbeit war bei allen MitarbeiterInnen als bekannt und akzeptiert angenommen worden.

Für die Identifikation im weiteren Verlauf werden die Einrichtungsteile und MitarbeiterInnen wie folgt codiert:

Einrichtungsteile	Rollenträger	MitarbeiterInnen	Code	Hierarchieebene
Wohngruppe 1			WGH	
Wohngruppe 2			WGC	
Tagesförderstätte			TAFÖ	
Teamebene			TE	E3
	Geschäftsleiter		GL	E0
	Abteilungsleiter		AL	E1
	Einrichtungsleiter		TWGL ‰	E2
		WG-Leiter	RW ‡	E2
		Erzieher	HK	E3
		Erzieher	ML	E3
		Erzieher	TL	E3
		Erz.-helferin	TA	E3



		Erz.-helferin	RH	E3
		Erz.-helferin	BS	E3

## 3.2. Detaildarstellung von 3 Einzelsitzungen zur Veranschaulichung meiner Supervisionsarbeit

In diesem Abschnitt werde ich 3 Einzelsitzungen exemplarisch durchleuchten, um meine Supervisionsarbeit greifbarer und anschaulicher darzustellen. Die Darstellung gliedert sich jeweils in drei klar voneinander abgegrenzte Blöcke:

Prozeßdarstellung (I),

Überlegungen dazu und Theoriekonzepte (II),

Interventionsverlauf, Methode und Ergebnis (III).

Um dem/der LeserIn eine klare Orientierung zu ermöglichen, sind diese Blöcke durch drei unterschiedliche Absatzeinrückungen (s.o.) deutlich kenntlich gemacht.

### 3.2.1. Kontaktphase, Diagnosefindung und Kontrakt

#### *Prozeßbeschreibung: Kontaktphase*

Die Supervision wurde von der damaligen, neuen Wohngruppenleiterin für das Team bei mir angefragt. Sie hatte von einer anderen Teileinrichtung des Trägers in diese WG gewechselt und schilderte mir ihren eigenen Wunsch, ihre Leitungsfunktionen dort kommunikativer wahrzunehmen einerseits, als auch andererseits ihre Wahrnehmung des Teams, das sie verunsichert, überfordert und orientierungslos erlebte. Der daraufhin vereinbarte Kennenlerntermin fand nicht statt.

Meine Nachfrage ergab, daß das Team diese neue Leitung "ausgehebelt" habe und alle weiteren Absprachen kommissarisch, bis zur Einstellung einer neuen WG-Leitung mit dem Abteilungsleiter zu treffen seien. Mit ihm führte ich ein Vorgespräch (16.10.92), in dem mir die Geschichte dieser Wohngruppe im und mit dem Träger aus seiner Sicht geschildert wurde (er selbst hatte sie mitgegründet vor 14 Jahren) und er das Team als eine schwierige Gruppe von MitarbeiterInnen beschrieb, die Probleme mit "Leitung" hätten.

Mit dem Team traf ich mich im Anschluß an diesen Termin das erste Mal und erlebte die Gruppe sehr geeint und auf eine "Parteilinie" eingeschworen. Vorbehalte gegen die Leitung im Haus, den Führungsstil, den Umgang mit MitarbeiterInnen wurden formuliert, die eigene Motivation "es müsse sich nun endlich etwas ändern" betont und an die Supervision wurden hohe Ansprüche definiert, die es -so das Team- auch zu erfüllen gälte. Insbesondere waren die implizit dem Supervisor angetragenen "Verbote" hinzusehen, interessant: "Supervision dürfe nicht den Teamgeist schädigen", "den Leitungen im Haus wolle man mal Feuer unter dem Stuhl machen", "Fallarbeit an speziell in der Arbeit mit AutistInnen auftretenden Problemen sei dringlich", "der Supervisor solle bloß nicht mit psychologischen Spielchen kommen, denn die kenne man schon", etc.



## *Theorie, Überlegungen, Konzepte: Diagnosefindung*

Die Vorgehensweise von "Diagnostik" im Supervisionsgeschehen stellt für mich eine Kombination 4 verschiedener Möglichkeiten dar. Meine Bewußtheit ist zum einen auf den aktiven und gerichteten Interaktionsprozeß gelenkt, der zwischen den Personen stattfindet, zum anderen ist sie auch rezeptiv offen und ich beobachte was geschieht und lasse es auf mich (ein-)wirken. Dazu kommt "Datenmaterial", das einerseits die äußeren Gegebenheiten betrifft (im weitesten Sinne das 'KlientInnensystem'), andererseits mich selbst als Indikator berücksichtigt (in Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühlen, oder wie spüre, denke und verhalte ich mich, während ich mich im KlientInnensystem aufhalte).

In meiner Fokussierung und Reflexion des Kontaktprozesses fielen mir anhand der beschriebenen und erlebten Situationen folgende Hypothesen zur Problematik in diesem System "Einrichtung" ein:

- "Leitung" ist ein schwieriges Thema: eine Leitung gibt auf, weil das Team sie nicht will, gleichzeitig beschreibt das Team, daß die Probleme, die es selbst erlebt, mit fehlender Leitung zusammenhängen. Ich habe in kurzer Zeit bereits mit drei LeitungsträgerInnen zu tun: dem Abteilungsleiter, der WG-Leitung, der zu besetzenden, neuen WG-Leitung als "Phantom"
- die Teamgruppe hat Ängste und erlebt Überforderung: die Versuche, meine Wahrnehmung für Teamprobleme abzulenken auf Leitungsfragen; die starke Betonung der Notwendigkeit fachlicher Unterstützung in der Arbeit mit AustistInnen (Fallsupervision), die deutliche Demonstration von "Gruppe" und "Gemeinsamkeit" dem Supervisor gegenüber, der ja als Fremder in diese Gruppe kommt.
- fehlende Anerkennung, vorhandene Abwertungen, manipulative Spiele, Grandiosität und starre Ich-Zustände erschweren eine lebendige Kommunikation und eine realitätsgerechte Problemlösung: die Art, wie mit mir gesprochen, wie miteinander umgegangen wird, wie Leitungsfunktionen verzerrt wahrgenommen und beschrieben werden, machen mir deutlich daß die Grundbedürfnisse nach Schutz, Struktur und Orientierung nicht erfüllt werden.





## *Intervention: Kontraktklärung*

Als erste Intervention plane ich einen Kontrakt, der die mir wesentlichen Aspekte des Supervisionsprozesses aufgrund der ersten Hypothesen und diagnostischen Überlegungen schriftlich regelt. Er ist als Dreieckskontrakt angelegt, der allen drei Beteiligten VertragspartnerInnen offenlegt, welchen Rahmen, Ansatz und welche Bedingungen für die Zusammenarbeit von mir eingefordert werden. Dabei verfolgte ich die Ziele von:

-**Sicherheit und Festlegung**, daß es einen Rahmen gibt, der sowohl Grenzen setzt (11 Termine), als auch Verbindlichkeit verlangt (§4. Dienstplanrücksichtnahme für die Supervision), als auch Schutz gibt (§5. Raum, Störungen; §9. Versicherung von Vorgesetzten)

-**Klarheit**, daß drei (wahrscheinlich unterschiedliche) Zielsetzungen zu verhandeln sind (Leitungsebene/n, Teamebene, Supervisor)

-**Kommunikation**, indem symbolisch dieser Vertrag von allen unterzeichnet wird, und insbesondere auch die Möglichkeit der Einladung an Konfliktparteien aus der Einrichtung festgeschrieben wird (§6.)

-**Gegenstand/Inhalt**: es wird impliziert, daß es aktuelle Probleme gibt, daß sie zwar individualisiert erscheinen mögen, jedoch immer einen institutionellen Bezug haben, das gemeinsame (verdeckte) Thema einer Supervisionsgruppe widerspiegeln und eine Klärung nur durch organisationsangemessenes Verhalten von MitarbeiterInnen in bestehenden und veränderbaren Strukturen zu erreichen ist.

## 3.2.2. Supervisionsstrategie und methodische Umsetzung der geplanten Intervention in einer Sitzung

### *Prozeßbeschreibung: das Team, die Arbeit, die Leitung*

In den ersten 5 Sitzungen arbeitete ich mit dem Team an Themen wie Vertrauen, Anerkennung, Abwertungen erkennen und abbauen, Offenheit gegenüber den KollegInnen finden, arbeitsbezogene Kritik nicht als persönliche Angriffe hören u.a. Dieser prozessuale Teil war von der Schaffung eines inneren Zusammenhalts geprägt, der weniger auf definierten "Gruppennormen", als vielmehr auf der Basis von gegenseitiger Wahrnehmung des/der Anderen im Arbeitszusammenhang gründete. Hierzu habe ich im Anhang auch noch beispielhaft Bildmaterial aus der ersten Teamsupervisionsitzung (26.02.93) zur Verfügung gestellt, da die Bilder in faszinierender Form die Kernprobleme veranschaulichen (Anhang 5.2)

In der Sitzung des 14.05.93 schließlich war ein Punkt erreicht, der zuließ daß die geäußerten Trübungen, Projektionen und symbiotischen Verhaltensweisen auch so benannt und angesehen werden konnten.

### *Konzepte: Trübungen, Projektion, Symbiose, Abwertung*

Trübungen bezeichnen in der Transaktionsanalyse (TA) die Überlagerung von Erwachsenenichzustand mit Elternichzustand, bzw. mit Kindichzustand. Diese Überlagerungen bewirken, daß Anteile des Eltern- oder Kindichzustandes ungeprüft wie Erwachsenenichmaterial behandelt werden. Annahmen werden wie Realität behandelt. In dieser Teamgruppe waren folgende Sätze beispielhaft für diese Trübungen:

"Der da oben weiß doch gar nicht, wie es uns geht" (EL trübt ER, Vorurteil)  
"Egal was wir machen, es nützt ja doch nichts und geht schief" (KI trübt ER, Einbildung, Illusion)

Auf Leitungsebene waren diese Trübungen ebenfalls zu lokalisieren:

"Die MitarbeiterInnen wollen doch nur rebellieren und sich wehren" (EL trübt ER)  
"Wenn ich nicht sehr aufpasse, dann sägen die mich ab" (KI trübt ER)



Projektionen bezeichnen einen Abwehrmechanismus, in dem eigene, nicht wahrgenommene, ungewollte Persönlichkeitsanteile oder -eigenschaften in einer anderen Person gesehen (in sie hineinprojiziert) werden und dann an ihr "bearbeitet" werden können, d.h. sie wird für diese Eigenschaften abgelehnt, verurteilt oder gestraft. In dem Teamprozeß ist dies wiederholt deutlich geworden, wenn z.B. die nicht eingehaltenen Absprachen mit der Leitung beklagt wurden, aber gleichzeitig auch Abmachungen zwischen TeamkollegInnen überhaupt nicht ernstgenommen wurden.

Als Beispiel: Teammitglied TL klagt über die inhaltlich unbefriedigenden Dienstbesprechungen (DBS), die seiner Meinung nach zu viel Formales und zu wenig Fallbezogenes enthielten. Daraufhin wird im Rahmen der Supervision mit ihm abgesprochen, daß er verantwortlich mit den anderen TeammitgliederInnen zur nächsten DBS einen Fall vorbereiten und strukturiert besprechen wird. Ein Leitfaden zur Methodik (Fallsupervision nach dem Modell der kollegialen Beratung (FALLNER)) wird ihm ausgehändigt und erklärt. In der Folgesitzung erfahre ich, daß TL in der DBS fehlte, jedoch auch kein anderes Teammitglied für das gemeinsam erklärte Ziel eingetreten ist.

Symbiotische Verhaltensweisen traten in der Form auf, daß andere doch erkennen müßten, wie es Teammitglied X geht, während gleichzeitig keinerlei offenes Signal an eine andere Person geschickt wurde, daß von ihr etwas erwartet wurde.

Symbiose bezeichnet jenen Zustand, in dem Menschen sich so verhalten, als seien sie eine einzige Person und damit nicht ihre volle Ausstattung an Ich-Zuständen nutzen (JOINES).

Abwertung bezeichnet den Mechanismus, daß Informationen, die für die Lösung eines Problems relevant wären, unwissentlich ("unbewußt") ignoriert werden (JOINES).

## *Theorie, Überlegungen zu den Konzepten: Trübungen, Projektion, Symbiose, Abwertung*

Da alle drei Theoriekonzepte, das der Trübung, das der Projektion und das der Symbiose damit verbunden sind, daß die Erwachsenenich-Funktionen (ER) beeinträchtigt oder nicht ausreichend genutzt sind, war meine Überlegung, auf zwei Ebenen Interventionen zu setzen: zum einen auf der individuellen und interpersonellen, indem ich das Team dazu anleiten wollte, ihre Annahmen, Vorurteile, Ängste zu prüfen und die daraus resultierenden Glaubenssysteme dem Zugang von Informationen von außen (Realität) zu öffnen; zum anderen auf der institutionellen Ebene, indem ich eine Situation strukturierte, in der dieser Zustand der Vermeidung von Konfrontation und Kommunikation aufhört, indem unterschiedliche Blickwinkel, Sichtweisen, Standpunkte, Erwartungen ausgesprochen, getauscht und somit erst verhandelbar und veränderbar sind. Die bisherigen Möglichkeiten "passiv" zu bleiben (nichts-tun, sich überanpassen oder trotzig sich verweigern, bzw. zu agitieren) werden durch die Konfrontation "wenn ihr nichts realitätsgerechtes tut, dann wird sich nichts in eurem Sinne verändern" spürbar und können so im Team diskutiert, nach Vor- und Nachteilen untersucht und verändert werden.

Im Rahmen des TA-Modells ging es mir also darum eine Situation zu schaffen, die bevorzugt das ER beansprucht und die TeilnehmerInnen stimuliert ihre inneren (Ab-)Bilder und Fantasien übereinander, andere, die Einrichtung mit realen Erfahrungen und Informationen in Beziehung zu setzen. Die bisher (meist unbewußt) genutzten Abwertungen sollen sichtbar und offen (=bewußt) werden.

Abwertungen können drei verschiedenen Kriterien zugeordnet werden: dem Bereich, dem Typ und der Ebene. Wer abgewertet wird, der Bereich, bezieht sich auf das Selbst, die Anderen, die Situation. Was abgewertet wird, der Typ der Abwertung, gliedert sich in drei Sparten: A. des Stimulus, A. des Problems und A. der Alternativen. Mit 'Ebenen der Abwertung' sind die Existenz (der 3 Typen), die Bedeutsamkeit (der 3 Typen), die Veränderbarkeit (der 3 Typen), sowie persönliche Fähigkeiten (bezogen auf die 3 Typen) gemeint.

## *Intervention: Stärkung des Erwachsenenichs, Konfrontation mit Realität*

Ich arbeite mit den TeilnehmerInnen an der Frage, ob es weiterhin sinnvoll sein kann, alleine auf der Teamebene am "Problem" zu arbeiten, wo doch wiederholt das "Problem" an der Arbeitsweise der Leitungen festgemacht wird. Mit Hilfe einer Wandzeitung und formulierter Fragen exploriere ich zusammen mit den TeammitgliederInnen über das ER die Informationen, die sie haben, brauchen, nicht



haben und ihre Erwartungen an eine Zusammenarbeit zwischen ihnen und Leitung.  
(siehe Anhang 5.3)

Als weitere Möglichkeit Bewußtheit zu fördern, erkläre ich die Konzepte der Trübung, der Projektion, der Symbiose und lasse zunächst offen, welche Bezüge, diese Konzepte zum aktuellen Geschehen haben könnten.

Einige Teammitglieder haben spontan Verbindungen und Ideen, die deutlich zeigen, daß sie Zusammenhänge erkennen und eigenes Verhalten, Denken und Fühlen hier einordnen können.

Mein Hinweis darauf, daß die Möglichkeit andere Ebenen der Einrichtung zur Supervision erforderlichenfalls einzuladen, vertraglich vereinbart ist, wird von stellvertretenden (sozial-emotionalen) Leiter dergestalt aufgegriffen, daß er den Wunsch formuliert, den Einrichtungsleiter (TWGL) mit den Arbeitsergebnissen der Gruppe zu konfrontieren und in den weiteren Teamprozeß miteinzubeziehen.

Eine weitere, geäußerte Trübung, daß er (TWGL) sich dann entscheiden müsse, ob er zu ihnen (TE-E4) oder zu denen da oben (AL--E1) gehöre, lasse ich in diesem Zusammenhang unkonfrontiert, um den Prozeß nicht mit Widerständen anzureichern.

Abschlußergebnis dieser Sitzung ist, daß der Wohngruppenleiter (TWGL) zur nächsten Teamsupervision eingeladen wird und dort eine Rollen- und Erwartungsklä rung mit ihm gemeinsam erarbeitet wird, deren Ausgang für das Team dann die Grundlage von Ihrer Überlegung sein wird, ob er auf längere Zeit an der Teamsupervision teilnimmt oder nicht. (Diese Überlegung entstand aus seiner institutionellen Doppelfunktion in jeder von ihm geleiteten WG: er ist dort jeweils mit einem Viertel seiner Arbeitszeit Teammitglied und mit dem anderen Viertel Einrichtungs-(WG-)leiter.)

### 3.2.3. Integration von Supervisionsergebnissen in den Organisationsrahmen

#### *Prozeßbeschreibung: das Team, die Leitung, die Institution*

In der Phase von Teamsupervisionen mit dem TWGL (04.06.92-10.09.92) fanden insgesamt 6 Sitzungen statt. Im Prozeß der kontinuierlichen Arbeit mit Leitungsthemen (Klarheit, Schutz, Struktur, Macht, Einflußnahme, Versorgung), mit Teamthemen (Zusammenarbeit, Informationswege, Einhaltung von Absprachen, Erwartungen, Zielsetzung von Arbeit) und mit zwischendurch hin und wieder sichtbaren Auswirkungen auf BewohnerInnen, wurde sichtbar, daß MitarbeiterInnen dieses Trägers auf den mir als Supervisor unmittelbar zugänglichen Ebenen erheblich verunsichert waren. Ihre Unklarheit und Verunsicherung gründete in ihren undeutlichen Stellenanforderungen (z.B. gibt es keine Stellenbeschreibungen), in der zwar schemenhaft angedeuteten Zielsetzung des Trägers, die jedoch auf Nachfrage nicht klar zu eruieren war, die vom Team wahrgenommene Trägheit und Widersprüchlichkeit dabei Entscheidungen zu fällen, verständlich für MitarbeiterInnen zu erklären und umzusetzen.

Es ist offenbar, daß sowohl strukturelle Voraussetzungen, um effektiv zu arbeiten nicht hinreichend gegeben sind, als auch funktionale Voraussetzungen fehlen, die MitarbeiterInnen befähigen könnten sich im organisationellen Kontext sicher, orientiert und unterstützt zu fühlen. Kommunikationswege sind teilweise nahezu ausschließlich informell und die offiziellen werden entweder a) nicht genutzt, oder sind b) nicht bekannt, oder sind c) in der Erfahrung der MitarbeiterInnen so langwierig oder ineffektiv, daß sie keine attraktive Wahlmöglichkeit darstellen.

Im Team selbst wurde nochmals anhand der Auseinandersetzung über unterschiedliche Auffassungen zwischen Team und Leiter und deren jeweiligen Rollen klar, daß sich hier zwischen den MitarbeiterInnen Erwartungen, Auffassungen und fehlende Informationen zu einem unrealistischen Bild von Leitung und Zusammenarbeit vermischen.



## *Theorie, Überlegungen, Konzepte: Gärungen und Klärungen*

Da der Schritt der Leitungsintegration auf der Teamebene vollzogen war und die Leitung von den TeammitgliederInnen nicht nur als Rollenüberzeichnung, sondern auch als Mensch in einer Funktion gewürdigt wurde, war auffallend, daß sich die Unklarheit und Verunsicherung, die ursprünglich nur auf der Teamebene sichtbar war, jetzt erneut zutage trat und somit als Spiegel der institutionellen Gegebenheiten begriffen werden konnte.

Erneut fiel mir die Sprachlosigkeit zwischen den Ebenen von Leitung auf, die im Ergebnis zur Folge hatte, daß wichtige Dinge fast ausschließlich auf nonverbalen, symbolischen Bezügen begründet waren. "Man" tat Dinge und lernte aus der Reaktion oder Nichtreaktion des Vorgesetzten, ob diese Handlungsweise erwünscht oder unerwünscht war. Bedürfnisse wurden nicht formuliert oder Ansprüche nicht verhandelt: entweder jemand kam, sah und half, oder man/frau begnügte sich, oder ging in den inneren Vorwurf und stellte den/die andere/n beim nächsten Mal kalt. Ich prägte für mich den Begriff des "institutionellen Autismus" neu: es fehlte an kompetent wahrgenommener Leitung, die Schutz und Orientierung bieten konnte.

Um diese zu erreichen, war Bewußtheit über die Zusammenhänge von Klientel, Menschen, die an ihm arbeiten, Menschen, die diese Menschen (an-)leiten, Leitbildern für die Organisation, die eine starke Identifikation ermöglichen und eine immanente Motivation schaffen, nötig.

Dieses Ziel brauchte als Voraussetzung, daß die nötigen Informationen transportiert werden mußten und das entsprechende Verständnis von "oben" für die Menschen da "unten" durch Nachdenken über diese Bezüge entstehen konnte.

Die Punkte von

- Vertagen von Entscheidungen
- Vermeidung von Auseinandersetzung
- undeutliche Verantwortlichkeiten
- hohe Konkurrenz
- unklare Entscheidungsstrukturen
- unterschwellige Konfliktlösungen
- undeutliche Delegation von Leitungsaufgaben
- ungeklärte hierarchische Strukturen

erschwerten die Stabilisierung der im Team gemachten Fortschritte im Alltag.

Da die Teamgruppe und ihr Leiter (TWGL) an die Grenzen der "Machbarkeit" gestoßen waren und spürten, daß die institutionellen Gegebenheiten mit ihrer (des Teams) inneren Haltung nicht zusammenzubringen war, brachen tiefe Gefühle von Traurigkeit und Gedanken der Sinnlosigkeit und Leere der Arbeit auf.

Da trotz der zusammenhaltstärkenden Arbeit und der erzielten Erfolge im Team, das Zusammenarbeitsgefüge daran zu zerbrechen drohte (80% sprachen von ihren Kündigungswünschen), und außerdem die immense Belastung und ihre Folgen (Burnout) den Bestand des Teams gefährdeten, war in meinem Denken über diese Institution und in meiner Rolle als Supervisor eine Systemintervention indiziert.

Ich begab mich damit überlegt in "riskantes Gebiet", da ich meinen Teamvertrag für Supervision nun in einem Teil der Organisationsentwicklung öffnete und dies ohne die vertragliche Abänderung zu verhandeln tat. Dieses Vorgehen wählte ich, da die bestehenden Unklarheiten, mangelhaften Informationswege und fehlende Sicherheit bei der Konfrontation mit dieser Neufokussierung meiner Arbeit, wahrscheinlich ein so hohes Maß an Angst erzeugt hätten, daß die Intervention zu diesem Zeitpunkt nicht hätte erfolgen können.

## *Intervention: Feedback in der Leitungsebene (AL) mit der Leitung (TWGL) über die Supervisionserkenntnisse*

Mit dem TWGL und dem Team erarbeitete ich ein Rückmeldepapier, das den gesamten bisherigen Supervisionsprozeß auswertet, ohne individuelle Erkenntnisse zu identifizieren. (Anhang 5.4)



Das Team und sein Leiter arbeiteten mit Moderationskarten und Wandzeitungen an den Fragen:

- Was ist ein Team ? (in unserem Verständnis)
- Welche Voraussetzungen braucht ein Team ? (um gut zu arbeiten)
- Was fehlt in der Organisation, damit es Klarheit gibt ? (Teamorientierte Organisationsformen)

Die Diskussion zu den einzelnen Punkten brachte eine Menge Bewegungen und regen Austausch über teilweise sehr kontroverse Punkte. Ich bot mich an, diese Punkte in einer weiteren Phase der vorbereitenden Arbeit für die Rückmeldung an die Leitungsebene nach Möglichkeit zu integrieren. Auf diese Weise entstanden die Teile der Rückmeldung, wie

- erfolgte Veränderungen im Team
- einrichtungsstrukturelle Erfordernisse der Veränderung
- Führung/Leitung im Team

die dann die insgesamt 6 Präsentationsfolien für die Leitungsrückmeldung ausmachten.

Das Gespräch zwischen AL, TWGL und mir fand am 06.10.1993 statt. Ziel und Ergebnis waren, daß der AL die dringende Notwendigkeit erkannte mit den MitarbeiterInnen zu sprechen und sich für sie Zeit zu nehmen, um die Verlassenheitsgefühle zu versorgen, Informationsdefizite auszugleichen und Mißverständnisse aufzuklären, sowie für die Zukunft mehr "Nähe" und Gesprächsbereitschaft zu zeigen, die auch realisiert wird ("nicht Worte, Taten").

### 3.3. Abschluß des Prozesses

Der Supervisionsprozeß mit dem Wohngruppenteam endete nach insgesamt 15 Sitzungen. Jene Sitzungen, die durch Teilnahme des AL dem Team alleine nicht zur Verfügung standen gab er in Absprache mit dem GL auf das vereinbarte Kontingent von 11 zu.

Das Team selbst empfand die Sitzungen mit dem AL als anstrengend und mühsam, klärte jedoch mit ihm Konflikte der Vergangenheit, verständigte sich über die Realitäten der aktuellen Arbeitssituation mit ihm (Personalmangel, Dienstplangestaltung, Zielsetzung der Wohngruppenarbeit mit erwachsenen AutistInnen und die erforderlichen institutionellen Bestandteile effektiver Arbeitsmöglichkeit (wie z.B. Stellenbeschreibungen). Das Klima war oft spannungreich, es gelang jedoch beiden Seiten, keine neuen Eskalationen oder Tumultspiele als Vermeidung der eigentlichen Themen zu beginnen.

Ich als Supervisor hatte im Rahmen dieses Prozesses eine letzte, auswertende Supervisionssitzung mit dem Team und dem TWGL am 26.11.1993. Die wahrgenommenen Resultate der Supervision, die ich für mich auch im Rahmen der Ergebniskontrolle jeweils festhalte, sind im Anhang (Anhang 5.5) einzusehen.

**Man versucht nur dann etwas zu erzwingen, wenn man nicht verstanden hat, daß es nicht geht - daß man vom Wasserlauf der Natur nicht abweichen kann.**

**Alan Watts, Der Lauf des Wassers, FFM:1983)**



Die Entscheidung welcher Sache wir Beachtung schenken und welche wir übersehen, fällt in unserem Inneren. Unser Handeln ist die Folge dieser inneren Entscheidung. In beiden Fällen ist der Mensch verantwortlich für seinen Entscheidung und muß die Konsequenzen tragen.

W. H. Auden (Hazelden, 14)

## 4. Reflexion der Übergänge von Teamsupervision zu Organisationsentwicklung anhand des beschriebenen Prozesses

In diesem Abschnitt möchte ich die Grundannahmen, Übergänge, Nahtstellen und ihre Verknüpfung zu dem verwendeten transaktionsanalytischen Bezugsrahmen darstellen, die der "Grenzgang zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung" (WEIGAND) mit sich bringt.

### 4.1. Grundannahmen und systemorientierter Blickwinkel

Anscheinend ist es schwierig für Menschen, die in sozialen Organisationen arbeiten, sich mit dem Rahmen der Organisation, in der die Arbeit mit dem Klientel, die Zusammenarbeit miteinander auf einer Hierarchieebene, sowie die Notwendigkeit der flexiblen Kommunikation mit anderen Hierarchieebenen zu vereinbaren. Entweder wird Hierarchie an sich, kristallisiert an Themen wie "Leitung, Führung, Macht, Geld", verteufelt und abgelehnt, oder es werden Strukturen idealisiert, die real nicht funktionieren können, wie das 'double bind' des "sag' uns wo's langgeht und organisier' es gut, aber wehe du entscheidest etwas selbständig", oder es wird in der Fantasie gelebt, wenn nur alle Menschen in der Organisation gute Beziehungen zueinander hätten, "ja dann könnte es wirklich schön sein hier".

Gegensätzlichkeiten und Widersprüche bauen also ein Spannungsfeld auf, das selten als Kennzeichen dieser Art Arbeit oder dieser Art "Organisation" gesehen wird, mit dem zu arbeiten ist, sondern eher schlechtgemacht und bekämpft wird, so als dürfe es keine Widersprüche geben.

Dadurch stand für mich die Frage, wie ich als Supervisor mich in diesem Spannungsfeld bewege, und welche Zielsetzung meine Arbeit dort haben kann, bereits innerhalb weniger Sitzungen als mein Thema, mein innerer Fokus für mich als Person "von außen" sozusagen, fest.

Der kollektive Gruppenmythos, daß "alle gleich sind, dieselben Kompetenzen haben müßten, und jeder autonom entscheiden könnte", führte dazu, daß die Ängste und eigene Größenphantasien, die sonst an einer Leitungsperson relativiert werden können, nicht bearbeitbar waren und eher projektiv abgewehrt wurden. Die Gruppe hielt zäh an ihrem erzeugten Klima von Geborgenheit und Solidarität fest und für die Supervision bestand laufen die Gefahr, daß der Supervisor stellvertretend zur Konfliktfläche der fehlenden Leitung gemacht würde. So hätte der Mythos bewahrt werden können und das Defizit wäre durch den Supervisor kompensiert worden.

Supervisorische Arbeit mit dem Team selbst war solange sinnvoll und verändernd, wie es gelingen konnte, diese Teamglaubenssysteme und ihre für die TeammitgliederInnen selbstverständlich gewordenen Regeln zu hinterfragen, zu "stören" und so die unbewußte Angstabwehr nach und nach mit einer bewußten, realen Wahrnehmung der Gegebenheiten zu ersetzen.

Zusätzlich zur interpersonellen Teamebene, ergab sich jedoch dann die Frage, was wirklich anders werden könnte, wenn die deutlicher zutage tretenden Strukturdefizite der Organisation nicht ebenfalls in einen Blickwinkel genommen werden können, der sie bewußt macht. Und diese Bewußtheit sollte über den Begegnungsprozeß von Menschen organisiert werden, damit dialogisches Erfahrungslernen einen erneuten Rückfall in "das Problem ist unser Problem alleine" (individuelle Problemsicht) erschwert.

Das aus der Balintarbeit stammende Konzept der "Spiegelung" oder des "Parallelprozesses" war meinem Nachdenken hier eine große Hilfe: ich nahm als Arbeitshypothese an, daß sich institutionelle Gegensätze in sachlichen, persönlichen, Beziehungs- und Kommunikationszusammenhängen abbilden und verschob so meinen Fokus zur Teamsupervision, die die Bedeutung des institutionellen Faktor für die Probleme der SupervisandInnen reflektiert.



So entstand die Notwendigkeit ein Beratungssetting zu entwickeln, das den Zusammenhang zwischen Team (Organisationssystem) und der Organisation (als Gesamtsystem) wiederherstellt, und die Auseinandersetzung über die infragestehenden Punkte ermöglichte. Mein Augenmerk richtete ich dabei darauf, daß die bestehenden Konflikte nicht in "Entlastungsfunktion" an die Supervision "delegiert" wurden, sondern, daß angesprochene Punkte in einer Form zur Klärung gelangten, die eine Veränderung des Umgangs mit der strukturellen, inhaltlichen und persönlichen Ebene notwendig einschlossen.

## 4.2. Transaktionsanalyse als Arbeitsmodell in Teamsupervision und Organisationsberatung

Transaktionsanalytische (TA) Modelle und Arbeitskonzepte in der Supervision habe ich als sinnfällige Werkzeuge im Umgang mit den Menschen in dieser Organisation erfahren. Es war mir möglich, schnell und präzise Interaktionssituationen in wesentlichen Merkmalen zu erfassen und angemessen zu intervenieren. Den Einsatz dieser Konzepte fand ich dreifach nützlich: in meinem eigenen Nach-Denken über vollzogene Prozesse, in dem aktuellen Bezug, Denken, Fühlen und Handeln von Menschen untereinander, aber auch bezogen auf mich als Supervisor, zu ergründen und wachstumsfördernd darauf einzuwirken, als auch in dem organisationellen Kontext mir Bezüge zu verdeutlichen und entsprechend zu agieren und zu reagieren.

Ich habe einen großen Vorteil der TA, den ich darin sehe, Komplexität wirkungsvoll und verständlich zu reduzieren, genutzt, um an bestimmten Stellen auch Abläufe zwischen Personen oder institutionellen Teilen anhand der TA-Konzepte zu verdeutlichen. Gute Erfahrungen beim Umgang damit im Team, als auch bei Kontakten mit den jeweiligen Vorgesetzten, machen sie mir zum wertvollen Arbeitsmittel.

Der Gefahr, daß die Begrifflichkeiten schnell und oberflächlich übernommen und angewendet werden, ist die TA ebenso ausgesetzt wie jede andere Richtung psycho/logischer/analytischer/therapeutischer Begriffe. Und dennoch schaffen sie auch dann eine gewisse Perspektivsetzung, die zunächst als Möglichkeit positive Veränderungen zu stimulieren angenommen werden kann.

## 4.3. Teamsupervision als Organisationsberatung und systemische Intervention

Zur Vorgehensweise, die ich gewählt habe, sind mir folgende Denkweisen zum Verständnis wichtig. Sie nehmen nochmals Bezug zu teilweise gestaltanalytischen Wurzeln, gründen jedoch auch im systemischen Denken über Organisationen. Als Bild möchte ich das eines Mobiles gebrauchen: jedes System ist vorstellbar als ein mehr oder weniger komplexes Mobile, in dem sich alle Teile in einem Zustand von Gleichgewicht befinden, bis eine äußere "Störung" (bspw. ein Windzug) Energie in das System bringt und das Gefüge sich neu ausbalancieren muß. Ähnlich ist mein Verständnis von Teamsupervision jetzt: eine "Störung" im System liegt ja bereits vor, wenn ein/e SupervisorIn geholt wird. Es ist zu vermuten, daß zunächst davon ausgegangen wird, daß diese Kraft von außen das "alte" Gleichgewicht wiederherstellen soll. Dabei ist supervisionsehtisch von Bedeutung die Personen, die Supervision anfangen, als auch die Führungsebene einer Organisation selbst, darauf hinzuweisen, daß Veränderungen und Lernen stattfinden können, die eine Ausbalancierung des Gesamtsystems erforderlich machen.

Meine Grundannahmen für diese Arbeit, die sich daraus ergeben sind:

- Respekt vor der Fähigkeit der Selbstregulation: ich kann Menschen dabei unterstützen, Wege zu finden, das Gleichgewicht ihrer Lebens- oder Arbeitsbezüge selbst wiederherzustellen, aber ich greife nicht direkt in die Bezüge ein (der Wind sein, wie im Beispiel oben, jedoch nicht selbst Teil des Mobiles werden)
- Verantwortung übernehmen für das, was jede/r tut: die SupervisandInnen und ich als Berater haben jeweils mehrere Handlungsalternativen. Entscheide ich mich für eine von ihnen, dann trage ich dafür Verantwortung und die Konsequenzen.
- Nicht-Einflußnahme ist unmöglich: ob ich etwas tue, oder ob ich nichts tue, bin ich im Kontext eines Beziehungsfeldes eine Bestimmungsgröße. Ich finde wichtig über diesen Zusammenhang Bewußtheit zu haben als Handelnder, aber auch Bewußtheit zu erzeugen bei Anderen, die ein Problem beschreiben, denn sie selbst gestalten es mit.
- Qualität des/der Berater/s/in ist die Fähigkeit "fremd" zu schauen ("orthogonales Vorgehen", wie Maturana es nennt): das Selbstverständliche ist nicht selbstverständlich und das scheinbar Natürliche, nicht natürlich. "Orthogonal" heißt zu "stören", nicht in das Denksystem des Supervisanden einzutauchen und die Problemdefinitionen zu übernehmen, sonder "quer zu denken".



- Fokusbildung als Reduktion der Komplexität: einen Fokus zu setzen ist nötig, um effektiv arbeiten zu können: jedes Problem hat Entsprechungen und Abbildungen auf anderen Ebenen des Lebens (privat, organisationell; im Denken, Fühlen, Verhalten; individuell, gesellschaftlich; etc.). Es ist sinnvoll sich auf einen Schwerpunkt festzulegen mit zwei Gewißheiten: die erste ist, daß einem andere, wichtige Dinge damit zunächst aus der Aufmerksamkeit weichen, die zweite ist, daß jedes Problem, das angegangen wird, Veränderungen im Gesamtsystem zur Folge haben wird.







Normalerweise neigen wir eher dazu Dinge zu übersehen, als sie genau zu betrachten.

Alan Watts (Hazelden, 121)

## 5. Anhang

5.1. Kontraktkopie

5.2. Bildmaterial

5.3. Material zur Entrübung, Rollenverhandlung, Grenzenklärung

5.4. Material zur Ergebnismeldung an die Leitungsebene

5.5. Ergebnisauswertung des Supervisionsprozesses mit Teammitgliedern und WG-Leitung



## 6. Quellen/Literatur

### B

BUROW, Olaf-Axel (1988), Grundlagen der Gestaltpädagogik, Modernes Lernen:Dortmund

### D

DELAKOVA, Katya (1984), Gliederspiele: Übungen mit dem Körper, Inst.f.human.Psychologie, IHP:Eschweiler

### F

FABER, Stephanie (1992), Zauber-Worte: Türen nach innen, Heyne:München

FALLNER, Heinrich, JOHN, Renate (1993), Handlungsmodell Supervision, Ursel Busch Fachverlag:Hille

FATZER, Gerhard (1991), Supervision und Beratung, Junfermann:Paderborn

FREIRE, Paolo (1977), Pädagogik der Unterdrückten, Rowohlt:Hamburg

FRANCIS, Dave, YOUNG, Don (1989), A practical manual for Teambuilding, Univ. Assoc. Inc.:San Diego, USA

FROMM, Erich (1985), Über den Ungehorsam, dtv:München

### H

HAUSER, Hans-Georg (1991), Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht, Zschr. für TA, 8 (4), 179-192

HAZELDEN MEDITATIONSBUCH (o.J.), Berührungspunkte, Heyne:München

### J

JAUQUENOUD, René, RAUBER, Alexander (1981), Intersubjektivität und Beziehungserfahrung als Grundlage therapeutischer Arbeit in der Gestalttherapie, Junfermann:Paderborn

### K

KAISER, Peter (Hg.) (1993), Psycho-Logik helfender Institutionen, Beiträge zu einer besseren Nutzerfreundlichkeit der Organisationen im Sozial- u. Gesundheitswesen, Asanger:Heidelberg

### L

LOTMAR, Paula, TONDEUR, Edmond (1989), Führen in sozialen Organisationen, Haupt:Bern

### N

NEVIS, Edwin (1988), Organisationsentwicklung - ein gestalttherapeutischer Ansatz, Ed. Hum. Psychologie:Köln

### P

PÜHL, Harald (1990), Handbuch der Supervision, Edition Marhold:Berlin

PÜHL, Harald (1988), Angst in Gruppen und Institutionen, Fischer:Frankfurt

PORTELE, Gerhard Heik (1992), Der Mensch ist kein Wägelchen, Ed. Hum. Psychologie:Köln

### R

RAPPE-GIESECKE, Cornelia (1990), Theorie und Praxis der Gruppen und Teamsupervision, Springer:Heidelberg

ROSENSTIEL, Lutz von, REGNET, Erika, DOMSCH, Michel (Hg.) (1993), Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel:Stuttgart

### S

SCHLEGEL, Leonhard (1984), Die Transaktionale Analyse, UTB Große Reihe, Francke:München

SCHULER, Heinz (1993), Handbuch der Organisationspsychologie, Hans Huber:Bern

SIEVERS, Burkhard (1977), Organisationsentwicklung als Problem, Klett-Cotta:Stuttgart

SIMON, Fritz (1992), Meine Psychose, mein Fahrrad und ich: zur Selbstorganisation der Verrücktheit, Auer:Heidelberg

STEWART, Ian, JOINES, Vann (1990), Die Transaktionsanalyse, Herder:Freiburg

### U

ULRICH, Hans, PROBST, Gilbert (1990), Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Ein Brevier für Führungskräfte, Haupt:Bern

### W



WEIGAND, Wolfgang (1990), Intervention in Organisationen: Ein Grenzgang zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung, In: PÜHL, Harald (Hg.) (1990), Handbuch der Supervision, Edition Marhold:Berlin, Seite 175-193

WEINERT, Ansfried (1987), Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2. erw. Auflage, Psychologie Verlags Union:München

WIPPICH, Jürgen (1983), Begegnungen, Rösslerverlag:Konstanz





## 7. Index

"

### A

Abbruchkriterien, 9  
Abschluß des Prozesses, 27  
Abschlußarbeit, 5  
Abteilungsleiter, 16  
Abwehrmechanismen, 9  
Abwehrmechanismus, 21  
Abwertung, 9; 22  
Abwertungskonzept, 8  
Angya, 11  
Anhang, 33  
Anpassungsleistung von Menschen, 7  
Arbeitshypothese, 30  
Arbeitskontext, 6  
Arbeitskonzepte in der Supervision, 30  
Auden, 29  
Auftrag der Einrichtung, 9  
Ausbalancierung des Gesamtsystems, 31  
Ausbildungszusammenhang, 4  
Auswirkungen auf BewohnerInnen, 24  
Außenwohngruppe, 16

### B

Balintarbeit, 30  
Bedürfnisse, 7  
Beendigung von Supervisionsprozessen, 8  
Beratungsform, 6  
Beratungssetting, 30  
Bewußtheit, 6  
Bildmaterial, 38  
Blockaden im Supervisionsprozeß, 9  
Brilliant, 4  
Buber, 4

### C

Capra, 2  
ch-Zustände, 8  
Clever, 5  
Corporate Identity, 9

### D

Dank, 4  
Darstellung des Gesamtsupervisionsprozesses, 11  
Delegation von Leitungsaufgaben, 25  
Denksystem des Supervisanden, 32  
Detaildarstellung von 3 Einzelsitzungen, 17  
Diagnose, 5; 8  
dialogischer Beziehungsprozeß, 10  
Dienstaufsicht, 16  
Dienstplangestaltung, 27  
double bind, 29

### E

Ebenen, 6  
Ebenen der Abwertung, 23  
Einleitung, 5  
EinrichtungsleiterInnen, 16  
Einzelsitzungen, 5  
Entlastungsfunktion, 30



Entscheidungsstrukturen, 25  
Enttrübung, 42  
Erfahrungsorientierung, 10  
Ergebnis, 18  
Ergebnisauswertung des Supervisionsprozesses, 67  
Ergebnisrückmeldung an die Leitungsebene, 58  
Erwachsenenich, 23  
Eskalation, 27  
explorative Daten, 8  
F  
Fachaufsicht, 16  
fachliche Begleitung, 4  
Fantasien, 22  
Feedback in der Leitungsebene, 26  
Figur-Grund Prinzip, 8  
flexible Kommunikation, 29  
Fokusbildung, 32  
Freire, 10  
Fromm, 7  
G  
Gegenstand, 20  
Gegenstand der Supervision, 9  
Geschäftsführer, 16  
geschlechtsneutralen Sprache, 4  
gesellschaftliche Wirkungszusammenhänge, 6  
Gesetzmässigkeiten v. Feldern, 8  
Gestaltpsychologie, 7  
Gestaltpsychotherapie, 7  
Grenzen von Teamsupervision, 5  
Grenzenklärung, 42  
Grenzüberschreitungen, 9  
Größenphantasien, 29  
Grundannahmen, 31  
Grundpositionen, 8  
Gruppengrenzen, 9  
Gruppenmythos, 29  
Gruppennormen, 20  
Gute Form, 8  
H  
harte Konfrontation, 9  
Hazelden, 5  
Hier & Jetzt, 8  
Hierarchieebenen, 29  
Homöostase, 31  
Horney, 2  
humanistische Psychologie, 7  
humanistisches Menschenbild, 7  
I  
Informationswege, 9  
institutionelle Zielsetzungen, 6  
institutioneller Autismus, 25  
Institutions- / Organisationsebene, 7  
Institutionskontext, 6  
Integration von Supervisionsergebnissen, 24  
integratives Methodenrepertoire, 10  
Intervention, 26  
Interventionen, 5  
Interventionsrahmen, 8



Interventionsverlauf, 18

K

Katalysator, 6

Klarheit, 9; 20

Klientel, 9

Klientelebene, 6

Kolleg/inn/enebene, 6

Kommunikationswege, 24

Kompetenzen, 9

Komplexität, 31

Konfliktlösungen, 25

Konfrontation, 22

Konkurrenz, 25

Kontaktphase, 18

Kontaktprozesse, 8

Kontrakt, 18

Kontraktkopie, 35

Kontrast, 8

Konzept, 11

Konzepte, 6; 7

konzeptuelle Grundhaltung, 6

Kooperationsbeziehungen, 6

Kooperationsstrukturen, 9

kreativen Medien, 8

kritische Phase, 10

Kulturell-gesellschaftliche Ebene, 7

L

Leitbilder, 25

Lernerfahrungen, 4

Literatur, 71

Logik, 8

M

magische Phase, 10

Manipulationsstreben, 9

manipulative Spiele, 8

Materialien, 5

Maturana, 32

Menschen im Umgang mit Menschen, 6

Methode, 18

methodischer Hintergrund, 5

MitarbeiterInnen, 9

N

naive Phase, 10

Nicht-Einflußnahme, 32

O

Objektivität, 7

Organisationsentwicklung, 26

Organisationsrahmen, 24

Organisationsstruktur, 11

Organisations subsystem, 30

Organisationszusammenhang, 15

Organisationsentwicklung, 5

Orientierung im Gesamtprozeß, 5

Orthogona, 32

orthogonales Vorgehen, 32

P

pädagogische Leitung, 16

Parallelprozeß, 30



Passivität, 8  
Personalmangel, 27  
Perspektive zu meiner Arbeit, 6  
Prägnanz, 8  
Problemdefinition, 32  
Projektionen, 21  
Prozeßdarstellung, 11; 17  
Q  
Qualifikationen der MitarbeiterInnen, 9  
Qualität des/der Berater/s/in, 32  
Quellen, 71  
R  
Rahmensetzung, 8  
Reduktion der Komplexität, 32  
Respekt, 31  
Rollen, 24  
RollenträgerInnen, 11  
Rollenverhandlung, 42  
S  
Schlüsselthemen, 11  
Selbstreflektion, 10  
Selbstregulation, 31  
Sicherheit und Festlegung, 20  
Simon, 6  
Skriptbegriff, 8  
Solidarität, 30  
soziale Kompetenz, 6  
Spiegelung, 30  
Stellenbeschreibungen, 27  
"Störung" im System, 31  
Struktur der Zusammenarbeit, 9  
Struktur des Kooperationsprozesses, 12  
Strukturdefizite der Organisation, 30  
strukturelle Voraussetzungen, 24  
Supervision, 6  
Supervisionskontrakt, 9  
Supervisionsphilosophie, 6  
Supervisionsprozeß, 5  
Supervisionsstrategie, 20  
Supervisionsverständnisses, 5  
Symbiose, 8  
symbiotische Verhaltensweisen, 22  
Systeme, 7  
systemische Intervention, 31  
T  
Tätigkeitsfelde, 9  
Teamgeist, 18  
Teamgruppe, 4  
theoretischen Voraussetzungen, 5  
Theorie, 11  
Transaktionsanalyse, 7  
Transaktionsanalytische (TA) Modelle, 30  
transaktionsanalytischer Bezugsrahmen, 29  
Transfer der Supervisionsergebnisse, 5  
Transparenz, 9  
Trübungen, 21  
Tumultspiele, 27  
U



Unklarheit, 24

Ü

Überblick des Gesamtprozesses, 5

Übergänge von Teamsupervision zu Organisationsentwicklung, 29

Überlegungen, 11

Übersicht des Gesamtprozesses, 11

V

Veränderung des Umgangs, 30

Veränderungen im Gesamtsystem, 32

Veranschaulichung meiner Supervisionsarbeit, 17

Verantwortung, 31

Verbote, 18

Vermeidung, 25

Vernunft, 7

Verselbständigung, 10

Vertragsarbeit, 8

Vorwort, 4

W

Wahrnehmung des Teams, 18

Watts, 33

Wechselwirkungen, 6

Widersprüche, 6

Widersprüchlichkeiten, 8

Wippich, 2

Wirkung in der Gesamtorganisation, 5

Wohngruppenleitervertreter, 16

Würde des Menschen, 7

Z

Zustand von Gleichgewicht, 31

