

**Bernd Jansen**

## Grundlagen der Teamsupervision

### Setting, Kontrakt

- 1 Teamsupervision (besser: organisationsbezogene Supervision) ist keine Gruppensupervision mit KollegInnen, sondern **ein eigenes Supervisionssetting**.
- 2 **Der Adressat (Kunde) ist die Organisationseinheit** (Team, Abteilung, Station) und nicht der/die einzelne MitarbeiterIn. In diesem Sinne bezieht sich Entwicklung auf die Organisationseinheit und nicht (primär) auf die Personen, die in dieser Einheit arbeiten.
- 3 **Auftraggeber ist die Organisation**, in der das Team verortet ist. Diese wird durch den/die GeschäftsführerIn (oder einer ähnlichen Rolle: Pflegedienstleitung, AbteilungsleiterIn u. a.) vertreten.
- 4 Ein **Kontrakt** bezieht die Führungsebene (Geschäftsführung oder ähnliche Rollen) mit ein und regelt die Wege, Settings und Indikationen von Kommunikation mit dieser übergeordneten Ebene.
- 5 Die Supervision (der/die SupervisorIn) ist gegenüber der übergeordneten Ebene **auskunftspflichtig** bezüglich der Schwerpunkte, Themen und Erfolge des Instrumentes Supervision.
- 6 **Personenbezogene Daten**, sowie Einschätzungen von Qualifikation der Teammitarbeiter sind von dieser Berichtspflicht ausdrücklich ausgenommen.
- 7 **Der Inhalt der Gespräche ist transparent zu gestalten**. Ein/e SupervisorIn hat ihre Rolle gefährdet, wenn er/sie zur GeheimnisträgerIn wird. Ebenso eignet sich die Rolle des/der SupervisorIn nicht als Briefträger heimlicher und offener Botschaften zwischen den hierarchischen Ebenen.
- 8 **Supervision ist ein begrenzter Prozess, der zur Erreichung definierter Ziele dient**. Eine Veränderung der Schwerpunkte und der Zieldefinition ist mit beiden Kontraktpartnern (Organisation und Team) neu zu verhandeln. In mehrjährigen (gewohnheitsmäßigen) Supervisionsprozessen sind regelmäßige **Ziel- und Kontraktüberprüfungen** einzubauen.

### Themen Inhalte

- 9 Die **Führungsebene kann auf die Themenauswahl** und den Schwerpunkt der Supervision **Einfluss nehmen**.
- 10 **Personen in der Organisationseinheit Team sind Rollenträger**. Im Sinne einer Entwicklung geht es um die Verbesserung des Zusammenspiels von Rollenträgern.
- 11 **Der Fokus der Teamsupervision ist die Aufgabenbewältigung** des Teams. Kooperation im Team meint die Zusammenarbeit an der Aufgabe.
- 12 In der Regel ist diese Kooperation in der Beratung durch den **Bezug zur Aufgabe** zu verbessern.

- 13** Fallberatung dient nicht primär der fachlichen Lösung des vorgetragenen Problems, sondern das supervisorische Augenmerk liegt auf der **Verbesserung der Kooperation am Fall**. In multiprofessionellen Teams ist dabei besonders auf die Entwicklung multiprofessioneller Zusammenarbeit und Wahrung professioneller Grenzen zu fokussieren.
- 14** Längere Phasen von „**Beziehungsklärung**“ sind in der Teamsupervision **kontra-indiziert** und dienen der Abwehr einer erwachsenen Kooperation an der Aufgabe. Zumeist stehen solche Arbeitsschwerpunkte im Dienst regressiver Prozesse (z. B. Rivalität mit den Klienten um die bessere Versorgung), oder sie sind Ausdruck unklarer oft willkürlicher Führungsprobleme der umgebenden Organisation.
- 15** **Themen in der Teamsupervision** sind:
- intern:**  
Fallberatung, Kooperation in den Rollen, Entwicklung von Rollenbewusstsein und Professionalität, Veränderung im Umgang mit den Adressaten, Verbesserung des Arbeitsklimas, Sicherung der Arbeitshygiene durch Bestimmung von Nähe und Distanz zum Adressaten des Teams, Entwicklung einer Streitkultur (am Fall), Umgang mit Überforderung.
- extern:**  
Vernetzung mit anderen Rollen und Abteilungen, Transparenz, Beteiligung am Entscheidungshandeln der Organisation, Vernetzung in der Region, Kooperation mit anderen, Verbesserung der öffentlichen Wirkung (CI), alle Prozesse, die mit der Gewinnung von Adressaten zu tun haben.
- 16** **Organisationen und ihre Teilsysteme haben kein Bewusstsein**. Supervision in Organisationen bleibt nicht bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Problembewusstseins stehen sondern sorgt für die Verankerung geteilten Bewusstseins in Strukturen, Verabredungen und/oder Führungshandeln.

## Teilnahme

- 17** TeilnehmerInnen der Teamsupervision sind in der Regel **alle MitarbeiterInnen des Teams**. Im Einzelfall ist begründet zu entscheiden ob bestimmte Rollen (z. B. kurzfristige Praktikanten) auszuschließen sind.
- 18** **Direkte Führungskräfte** (TeamleiterInnen) **sind in der Regel Mitglieder der Teamsupervision**. Anderenfalls ist zu regeln, bei welchen Themen sie zu beteiligen sind und wie die Kommunikation gestaltet werden kann.
- 19** **Eine Teilung eines Teams** aus Gründen der Teamgröße **ist nicht sinnvoll**, zumal es auch nicht um einzelne Personen, sondern um die gesamte Organisationseinheit geht.

## Organisatorische Bedingungen

- 20** Teamsupervision findet als Veranstaltung der Organisation in der Arbeitszeit statt. **Supervision ist Dienstzeit**.
- 21** **SupervisorInnen sollten Settings nach Zielen und Problemdefinitionen** entsprechend den Organisationserfordernissen gestalten und flexible Lösungen erarbeiten.
- 22** SupervisorInnen wissen um die Indikation bestimmter Settings und weisen ihre Kontraktpartner auf die **Vor- und Nachteile der Settingsverabredungen** hin.

- 23** Die *Kosten* der Supervision trägt die Organisation.
- 24** *Regelungen über „freiwillige Teilnahme“ widersprechen den genannten Zielen* und sind als Relikte einer Teamsupervision zu verstehen, die sich im Grad der Intimität und persönlichen Konfrontation an der Kultur der Gruppensupervision orientiert.

## **SupervisorIn**

- 25** Der/die SupervisorIn beachtet in der Auswahl seiner Kunden potenzielle *Interessenkonflikte* z. B. durch die Beratung konkurrierender Organisationen.
- 26** *Eine Beratung von Teams (Stationen, Abteilungen) und eine gleichzeitige Leitungsberatung schließen sich aus.* Solche Prozesse sind in anderen Settings (Organisationsentwicklung) möglich, unterliegen dort jedoch anderen Zielen und Vereinbarungen.
- 27** *Der/die externe<sup>1</sup> SupervisorIn ist nicht Mitglied der Organisation,* einer konkurrierenden Organisation, hat keinen Einfluss auf die Auslastung und den Kundestamm der Organisation, ist kein Mitglied eines Aufsichtsrates oder Vorstands. Ebenso gilt diese Abstinenz auch, wenn ihm nahestehende Personen (Eltern, Ehepartner...) in solchen Bezügen stehen.
- 28** Sinnvoll sind *Verknüpfungen aller KollegInnen,* die in derselben Organisation Teams beraten. Themen solcher Verknüpfungen sind Umgang mit dem Veränderungswiderstand und der Bearbeitung der Organisationskultur.
- 29** *Supervisoren wissen um ihre Grenzen* und machen bei Teamsupervision Kontrakte, die diesen Rahmen auch einhalten.

---

<sup>1</sup> Für interne SupervisorInnen gelten in der Entwicklung von Arbeitseinheiten (Teams) andere Schwerpunkte, Ziel- und Themensetzungen.