

# Teamsupervision – Opium für das Volk?

Jochen Schweitzer<sup>1</sup>

Karl Marx hat 1843 in der Einleitung zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie einige Gedanken zur gesellschaftlichen Funktion der Religion im damaligen Deutschland formuliert. Mir scheint, dass einige davon viel über die gesellschaftliche Funktion von Teamsupervision aussagen, wenn man nur wenige Wörter austauscht. Wenn wir bei Marx (1970:378 f.) „Religion“ durch „Teamsupervision“ sowie „Volk“ durch „Mitarbeiter“ ersetzen und die Worte „institutionell“ und „konzeptionslos“ hinzufügen, können wir dort Folgendes lesen:

*„Das Elend der Teamsupervision ist in einem der Ausdruck des wirklichen institutionellen Elendes und in einem die Protestation gegen das wirkliche Elend. Die Teamsupervision ist der Seufzer der bedrängten Mitarbeiter, das Gemüt einer herzlosen institutionellen Welt, wie sie der Geist konzeptionsloser Zustände ist. Die Teamsupervision ist das Opium der Mitarbeiter.“*

*Die Aufhebung der Teamsupervision als des illusorischen Glücks der MitarbeiterInnen ist die Forderung ihres wirklichen Glücks. Die Forderung, die Illusion über ihren Zustand aufzugeben, ist die Forderung, einen Zustand aufzugeben, der der Illusionen bedarf. Die Kritik der Teamsupervision ist also im Keim die Kritik des Jammertales, dessen Heiligschein die Teamsupervision ist.“*

## Modernitätsdefizite im Gesundheits- und Sozialwesen

Das gegenwärtige Gesundheits- und Sozialwesen teilt mit dem Deutschland von 1843 einen Aspekt: Es hat seine Französische Revolution noch nicht erlebt, es schlägt sich inmitten der Moderne oder gar der Postmoderne mit Relikten des Feudalismus herum, die nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passen:

Medizinische Einrichtungen sind oligarchisch organisiert, die Position der Chefärzte ähnelt der der Landgrafen und Kurfürsten: Auf den Türschildern steht ihr Name genauso groß wie der der Klinik; Assistenten arbeiten, wenn man sie fragt, nicht im Krankenhaus Überallstadt, sondern bei Prof. Schulze oder kurz: beim Schulze. Ihre Arbeitsverträge regeln die Entnahme von Pfründen, und die Mitarbeiter steuern aus ihrer Arbeitsleistung manchmal mehr als den Zehnten zum Volumen dieser Pfründe bei.

Zahlreiche Berufsgruppen sind nach 1918 neu in das Gesundheitswesen gekommen: Die Sozialarbeiter, die Psychologen, die Kunst-, Bewegungs- und Musiktherapeuten, die

1) Schweitzer, J. (1996). Teamsupervision – Opium für das Volk? In: Bentner, A., Petersen, S. J.: Neue Lernkultur in Organisationen. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.  
Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlages

Informatiker und Medizintechniker und viele mehr. Aber die Hierarchie von Krankenhäusern ist bis heute so gestaltet, als arbeiteten dort nur Ärzte, Krankenschwestern und Buchhalter.

Speziell in der psychologischen Medizin und in der personalen Sozialarbeit besteht die Dienstleistung oft in „Beziehungsarbeit“. Wie aber wird Beziehungsarbeit in Hierarchien angeordnet? Wie kann die Leitung die Qualität der Beziehungsarbeit ihrer Mitarbeiter kontrollieren? Ein Ausweg aus der inzwischen klar erkannten Unmöglichkeit, Beziehungsarbeit vom Chef anordnen zu lassen, ist die Inthronisation des Teams als neuem Souverän, des Teamkonsens als neuer Kontrollprozedur. Es fehlen bislang Konzepte, wie die Leitung solcher Institutionen sich auf Kontextsteuerung, Mitarbeiterberatung und Erfolgskontrolle konzentrieren und Kompetenz und Verantwortung überzeugend an die Basismitarbeiter abgeben kann.

Das Gesundheitswesen bietet zwar Dienste für seine Kunden an; bis heute wird aber nur sehr wenig abgestimmt, ob, wieviel und welche der möglichen Dienstleistungen die Kunden denn tatsächlich haben möchten. Die Idee einer objektiven, vom subjektiven Kundenwunsch unabhängigen Indikation stimuliert eine Praxis, in der Leistungen eher von oben gewährt und verordnet als miteinander verhandelt werden. Die Kunden haben allerdings – da ist die Zeit inzwischen weiter – mehr Möglichkeiten, sich durch Non-Compliance zu rächen als noch im Feudalismus.

Die Kooperation mit Mitarbeitern und Kunden im Gesundheits- und Sozialwesen läuft also teilweise noch nach dem Motto „Der Staat bin ich“ ab. In einer veränderten gesellschaftlichen Umwelt ist dieses Motto aber heutzutage nicht mehr überzeugend durchzuhalten. Deshalb knirscht es im Organisationsgebälk. Ich verweise an dieser Stelle nur auf Schlagworte wie Pflegenotstand, Staff-Burn-out oder Non-Compliance von Patienten ohne diese Zusammenhänge hier näher ausführen zu wollen. Und genau in dieser Situation, so meine These, kann Teamsupervision als Opiat verteilt und konsumiert werden, welches die Schmerzen lindert, die Gemüter besänftigt, die Konflikte befriedet und genau dadurch zugleich hilft, ungelöste Organisationsprobleme auf die lange Bank zu schieben oder ihnen weiter aus dem Wege zu gehen.

### Einige Geschichten

Erlauben Sie mir einige kurze Geschichten zu erzählen, die uns etwas über den Nutzen von Teamsupervision lehren:

Mehrere Supervisoren treffen sich zum Kaffeeklatsch. Sie unterhalten sich, was sie gerade so machen. Zufällig stellt sich heraus: Sie arbeiten alle derzeit in derselben großen Einrichtung, in jeweils verschiedenen Abteilungen. Unter strikter Wahrung der Anonymität tauschen sie aus, dass in allen Abteilungen dasselbe passiert: Überall wird über den Chef geschimpft, der in keiner dieser Supervisionen dabei ist. Freundlicherweise hat der Chef

aber alle Supervisionen von den Finanzen und von der Person der Supervisoren her bewilligt, und dies mit nachdrücklich verkündeter Überzeugung.

Die kleine Außenstelle einer Dienstleistungsinstitution, die in verschiedenen Städten Dependancen unterhält, hat drei Jahre lang intensiv mit einem Supervisor zusammengearbeitet. Das Team wollte eine gemeinsame Position gegenüber den als unqualifiziert erlebten Eingriffen der Zentralverwaltung formulieren. Als dies nach sehr langer Zeit erreicht wird, wird der Supervisor krank. Ich beginne bei gutem Gesundheitszustand hier eine neue Teamberatung, die mit der zentralen Leitung nur vom Umfang, aber nicht von den Inhalten her abgestimmt ist. Die Teamberatung führt in den eineinhalb Jahren zu signifikanten Veränderungen: Ein als ineffektiv beklagtes Schichtdienstsystem wird drastisch verändert, eine neue Leitungsstruktur installiert, die neue Leiterin entlässt einen unfähigen Mitarbeiter und stellt einen dynamischeren Nachfolger ein. Das Team, das lange Zeit vor allem mit Disziplinproblemen seiner Klientel beschäftigt war, wendet sich nun in einer qualifizierten Art und Weise sozialtherapeutischen Fragestellungen zu. Ich beende, wie besprochen, nach 15 Sitzungen meine Tätigkeit.

Ein Jahr später bekomme ich eine erneute Anfrage aus derselben Institution und erfahre, dass die immer selbstbewusster gewordene Leiterin beim Verhandeln über immer mehr fachliche Autonomie so viel Ärger mit der Zentrale bekommen hat, dass sie entnervt gekündigt habe.

In einem Krankenhaus spreche ich darüber, wie viel Teamsupervision denn gewünscht wird und mit welchem Ziel. Dabei tritt folgende interessante Diskrepanz zutage: Vielen Mitarbeitern ist nicht klar, was bei der Supervision herauskommen soll. Aber es soll 14-tägig sein. Warum 14-tägig? Weil der Personalrat dies durchgesetzt hat! Ich schlage, auch aus eigenen Interessen, einen vierwöchigen Abstand vor. Nein: Jetzt habe man das, dann müsse man das auch nutzen, sonst verfallt es.

Eine stationäre Einrichtung hat ein so extremes Schichtdienstmodell eingeführt, dass die Mitarbeiter/-innen sich außer zu kürzesten Übergaben nie sehen. Im Tagdienst, der als Informationszentrale dienen könnte, arbeiten von 15 Mitarbeiter/-inne/n nur drei auf Halbtagsstellen. Die Arbeitszeiten dieser Kolleg/-inn/en überlappen sich selten. Es stellt sich heraus, dass die Supervision der einzige Termin ist, wo sich alle treffen können. Dafür kommen einige Teammitglieder auch extra aus der Freizeit. Ohne Supervision träfe man sich bestenfalls auf gelegentlichen Feten in der Region. Daher soll die Teamsupervision auch engmaschig sein.

### Funktionen der Teamsupervision

Wozu Teamsupervision nützlich sein kann – diese Frage gehe ich mit der Arbeitsfrage an: Wer will was von wem? Dabei komme ich zu folgender, sicher unvollständiger Übersicht, wer was von der Teamsupervision will:

*Geschäftsführung/Verwaltung*

Supervision wird von der Geschäftsleitung zum Beispiel als Werbemittel eingesetzt: In Broschüren zur Kundenwerbung, als Hinweis auf die solide fachliche Kompetenz des Hauses, in Stellenanzeigen als Nebenleistung ähnlich dem 13. Monatsgehalt oder dem verbilligten Mittagstisch. Vor allem die überarbeiteten, unterbezahlten und daher fehlenden Krankenschwestern werden von den Kliniken inzwischen nicht mit panem et circenses, sondern mit Wohnraum und Supervision angelockt. Darüber hinaus dient Supervision den Leitenden auch als recht preisgünstiges Mittel zur Vermeidung schwieriger organisatorischer Reformen (Entlohnung, Arbeitszeiten etc.).

*Fachvorgesetzte*

Auch für Fachvorgesetzte ist all dies wichtig, für sie kommt aber noch ein Weiteres hinzu. Chefs, die eine gegen sie gerichtete Unzufriedenheit ihrer Mitarbeiter spüren, können Teamsupervision als ein Ereignis finanzieren, in dem über sie geschimpft wird, ohne dass sie sich das dauernd anhören müssen. Diese Entsorgung und Deponie von Ärger in Teamsupervisionen erreicht dann zusätzliche Effekte, wenn auf die Supervision kein Rechtsanspruch besteht, sondern wenn sie auf dem Gnadenwege gewährt wird: „Wenigstens da macht er mal was für uns...“ Wer hier in die Finanzierung Privatliquidationen, Drittmittelgelder oder ähnliche Seitentöpfe einfließen lassen kann, wer seinen Mitarbeitern finanzielle Eigenbeteiligungen ersparen und Arbeitszeit freigeben kann, hat in der Beschäftigung seiner Mitarbeiter/-innen meist schon Wesentliches erreicht.

Was noch? Peter Fürstenau hat darauf hingewiesen, dass Teamsupervision auch der Abgabe von Leitungsfunktionen an die Person des Supervisors dienen kann. Dabei wird Verantwortung sozusagen abgeschoben.

Eine ganz andere Strategie kann Teamsupervision (häufiger allerdings Weiterbildung) als Medium einer Reform von oben sein: Ein neuer Leiter will seine Veränderungsvorstellungen durchdrücken, dies aber sanft und durch Überzeugungsarbeit.

*Mitarbeiter/-innen*

Was den Chefs recht ist, kann den Mitarbeitern nur billig sein. Sie können Teamsupervision als präventive Erhaltungsdosis gegen den Burn-out nutzen. Heilsam kann hierzu insbesondere das kathartische Sich-Ausschimpfen wirken. Sie können Teamsupervision als gewerkschaftlich erkämpfte Lohnnebenleistung verbuchen, als Gratifikation in einem Job, der ansonsten für zu harte Arbeit zu schlecht bezahlt wird. Schließlich kann die Teamsupervision als soziales Ereignis zum geselligen Beisammensein genutzt werden: Let's be together – ein Ort zum Sich-Treffen, Klönen und Sich-Kennenlernen.

*Teamsupervisor/-in*

Nicht vergessen sollten wir am Schluss auch die Nutzenerwägungen von Teamsupervisoren. Mit Supervision lassen sich im Nonprofit-Sektor i. d. R. höhere Stundenhonorare verdienen als mit direkter Klientenarbeit. Der Status eines Supervisors und einer Supervisorin verleiht auch mehr Bedeutsamkeit als die Arbeit an der Basis – wer schaut nicht lieber von oben herab als von unten hinauf? Für Sozialarbeiter und Berufsanfänger/-innen stellt Supervision finanziell ein noch interessanteres Schnäppchen dar als für Ärzte und Promis, die ohnehin an ein besseres Salär gewöhnt sind. Speziell Teamsupervision vermittelt im Vergleich zu zusammengesetzten Supervisionsgruppen (sog. stranger-groups) viel mehr das Gefühl, selbst dabei zu sein, life, da wo die action ist. Vor allem für vereinsamte Privatpraktiker kann dies sehr attraktiv sein.

Ich habe in diesen Überlegungen, die natürlich demagogisch sind, Nutzungen ausgelassen, die viel häufiger formuliert werden: Reflexion, Qualifizierung, Kooperationsförderung, Organisationsentwicklung. Auf die komme ich noch zurück.

**Formen der Teamsupervision: Nüchtern-stimulierend-endlich-systemische versus angetörnt-sedierend-unendlich-ineffektive**

Ich überlege, ob Sie mir bislang wohl gefolgt sind bei der Idee, Teamsupervision könne einen ähnlich beruhigenden, befriedenden, sedierenden Effekt haben wie zu Marxens Zeiten die Religion? Wenn ja, dann stellt sich wie weiland die Frage: Was tun?

Wenn Teamsupervision wie ein Rauschmittel genutzt werden kann, welches zufrieden, satt und träge macht, – so wie etwa die unterernährten Indios in den Anden Koka-Blätter kauen und davon ein subjektives Sättigungsgefühl trotz weiter bestehender Unterernährung erreichen – dann stellt sich für Supervisor/-inn/en die Frage: Soll ich in einer solchen Situation den Dealer, den „Pusherman“ oder den Entwöhnungsbehandler spielen?

Die Rolle des Dealers lohnt sich besonders dann, wenn das Dealen mit Supervision die Haupteinnahmequelle des Supervisors und der Supervisorin ist und eine Kundenkreisvergrößerung daher nahe liegt. Die Rolle des Pusherman bietet sich vor allem für Missionarstypen an, die eine „message“ zu verkünden haben oder die nach fernöstlicher Art ein besonders häufiges und regelmäßiges Versenken im Supervisionsprozess für ihr Erfolgsrezept halten. Die Rolle des Entwöhnungsbehandlers bietet sich dagegen für diejenigen Kolleg/-inn/en an, die aufgrund einer starken Nachfrage, einer reichen Erbschaft u. ä. auf eine hohe Supervisionsfrequenz nicht angewiesen sind oder die bei zu langen Team-Diskussionen über Probleme und deren Gründe schläfrig und erst beim Kreieren und Beobachten von Lösungen wieder wach werden.

Teams und Teamsupervisoren haben gewisse Wahlmöglichkeiten. Sie können wählen zwischen verschiedenen Supervisionsformen, die sich in der Opiatmetapher als eher

nüchtern oder eher angetört, in der Pharmakasprache als eher sedierend oder stimulierend, unter Zeitgesichtspunkten als eher unendlich oder endlich, berufspolitisch als eher systemisch oder als eher ineffektiv beschreiben lassen. Ich will im Folgenden zwei Idealtypen in kräftiger Schwarz-Weiß-Kontrastierung gegenüberstellen, zwischen denen natürlich alle möglichen Zwischenwege beschritten werden können. Ich beginne mit der nüchtern-stimulierend-endlich-systemischen Teamsupervision. Sie weist folgende wesentliche Merkmale auf:

#### *„Top-Down“-Vernetzung der Supervisionsergebnisse in der Hierarchie*

Bei dieser Supervisionsform schließt der Supervisor in hierarchisch organisierten Institutionen einen Beratungsvertrag nicht nur mit dem Team, sondern auch mit der Leitung über die angestrebten Ziele der Supervision. Klinglmaier (1991) und andere haben dies „Top-Down“-Vernetzung der Supervision innerhalb der Hierarchie genannt. Dabei wird vor Beginn der Supervision geklärt, ob und wie die Verantwortlichen auch Verantwortung übernehmen für die Umsetzung eventueller Supervisionsergebnisse in der Institution.

Bestehen über diese Ziele zwischen Leitung und Team verschiedene Meinungen, beschäftigt sich die frühe Supervisionsphase mit nichts anderem als mit diesen Unterschieden. Die Teamsupervisorin geht solange keinen Kontrakt ein, wie sich Leitung und Team noch nicht geeinigt haben, worüber und wozu sich das Team mit dem von der Leitung verwalteten Geld mit der Teamsupervisorin unterhalten soll.

Dabei kann deutlich werden, dass diese Meinungsverschiedenheiten unauflösbar sind, dass sie auch durch Supervision nicht geändert werden können. In diesem Fall wird die Teamsupervision nicht zustande kommen. Um so wichtiger ist, dass sich die Supervisorin solche Anfangssitzungen bereits vergüten lässt und damit rechnet, dass weitere Sitzungen möglicherweise nicht stattfinden werden.

Fängt man so an, landet man möglicherweise vermehrt bei Leitungssupervision, Coaching oder Organisationsentwicklung und weniger bei der bisherigen dezentralen Teamsupervision. Ein Extremvertreter dieser Auffassung ist Peter Fürstenau, der ja meint, Supervisionsanfragen deuteten auf ein Leitungsdefizit hin, folglich solle der Supervisor mit dem Leiter daran arbeiten, dieses wieder selbst zu beheben, statt den Supervisor als „Gastarbeiter“ damit zu beauftragen.

#### *Ziel- statt Problemorientierung*

Die Orientierung der Supervision an den meist widersprüchlichen Kundenwünschen wird auch in weiteren Sitzungen durchgehalten. Zentral ist die Formulierung und Fixierung von Zielvisionen, die ich beispielsweise gern in einer der ersten beiden Sitzungen auf einem großen Wandpapier aufschreibe. Ich nehme dieses nicht mit nach Hause, sondern empfehle, es in der Einrichtung an einen Ort zu legen, wo es angeschaut oder wieder hervorgeholt

werden kann. Dieses deponierte Dokument eröffnet viele Spielmöglichkeiten: Es kann je nach Lage im Giftschrank sicher eingeschlossen werden, als süße Verlockung im Personalraum hängen oder als Damoklesschwert über dem Stationszimmertisch schweben.

Von Treffen zu Treffen kann dann die Bedeutsamkeit dessen, was an Veränderungen geschehen ist, immer wieder an diesen anfänglichen Zielen gemessen werden. Das erlaubt Fragen wie: Ist das angestrebte Ziel eventuell schon erreicht? Hat man es aufgegeben? Welche Prioritäten hat man? Hat man neue Ziele entwickelt, für die man keine Supervision mehr braucht? Es empfiehlt sich, bei jeder solchen Zielevaluation die Weiterführung der Teamsupervision wieder infrage zu stellen: Braucht man sie noch? Will man sie noch? Diese Teamsupervision steht also theoretisch dauernd vor ihrem möglichen Ende.

#### *Unterscheidung zwischen Fallsupervision und der Beratung interprofessioneller Kooperationsprobleme*

Hier hilft nun die Unterscheidung zwischen kundenbezogener Fallsupervision einerseits und der Beratung bei interprofessionellen Kooperationsproblemen andererseits. Denn erstere deutet auf Qualifikationswünsche hin, zu deren Befriedigung häufig mehr auch besser sein kann. Solche Fallsupervision kann bei nüchternem Kopf aber eigentlich nur gemacht werden, wenn der Supervisor für genau das Behandlungskonzept qualifiziert ist, nach dem auch das Team arbeiten will. Dazu muss es sich natürlich darüber klar sein (oder werden), wie es eigentlich arbeitet und künftig arbeiten will.

Bei fachlichen Kooperationsproblemen zwischen Profis sehe ich lange und hochfrequente Supervision hingegen kritischer. Hier steht sie mehr in Gefahr, selbst zum Teil des Problems zu werden, zu dessen Lösung sie beitragen sollte.

#### *Flexible Zeitgestaltung*

Damit sind wir bei der Zeitgestaltung. Eine endliche Supervision arbeitet zielabhängig mit einer sehr flexiblen Zeitgestaltung. Sie vereinbart vor allem bei Kooperationsproblemen zwischen Profis keine feste Zahl von Gesprächen und keine Mindestzahl, sondern eine Maximalzahl von Sitzungen, die man nutzen kann, aber nicht nutzen muss. Diese Verabredung impliziert die Erwartung, dass Änderungen innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens möglich sind, es sei denn, man will sie nicht mehr.

Dieses Maximum von soundsovielen Sitzungen kann aber in einem potenziell unendlichen Zeitraum abgerufen werden. Ich vereinbare manchmal Spaßhaft mit Teams, dass sie die übrig bleibenden zwei oder drei Sitzungen noch bis zu meiner Pensionierung abrufen können. Dies impliziert, dass Veränderung nicht schnell geschehen muss, ja gar nicht geschehen muss, und dass das Team jederzeit Wahlfreiheiten hat, bestimmte Veränderungen anzugehen oder es bleiben zu lassen. Die Abstände zwischen den Sitzungen werden

danach gewählt, wie lange das Team braucht, um mit den Ideen aus der Sitzung soweit experimentiert zu haben, dass man deren Brauchbarkeit beurteilen kann. Faustregel: Je weniger im Team passiert, desto größer die Abstände zwischen den Supervisionsitzungen.

Erlauben Sie mir zu diesem Supervisionstyp noch einmal zwei Fallgeschichten:

Die Mitarbeiter der Filiale einer Verbundeinrichtung beabsichtigen schon seit Jahren, eine Reihe von Veränderungen vorzunehmen. Ich frage, wie lange es mindestens dauern würde, um die einfachste von diesen zu verwirklichen? Lange Gesichter, es wird vorausgerechnet: Fünf Monate. Darauf biete ich einen nächsten Teamsupervisionstermin in sechs Monaten an. Es bricht ein Sturm der Entrüstung aus. Einige Kollegen erinnern mich daran, dass sie schon immer lieber Fallsupervision machen wollten. Ich bleibe dabei. Nach sechs Monaten hat man zwar nicht diese einfachste, aber dafür die drei nächsten auf dem Zettel stehenden, sehr einschneidenden Änderungen realisiert.

Ein Fachdienst innerhalb einer Großorganisation soll sich selbst auflösen, die Mitarbeiter sollen sich auf dezentrale Projektteams verteilen. Das trifft auf heftigen Widerstand dieser Berufsgruppe. Der Auftrag an mich ist widersprüchlich: Von der Leitung her soll ich diesen Auflösungsprozess so begleiten, dass er konstruktiv läuft (im Klartext: Dass die Fachdienstmitarbeiter dabei mitziehen). Die Mitarbeiter dagegen wollen sich als Berufsgruppe in der Gesamteinrichtung mehr Geltung verschaffen, wobei einige von ihnen die Auflösung gerne verhindern würden, andere aber keine Alternative mehr dazu sehen. In der zweiten und dritten Sitzung thematisiere ich die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter ja zwei Alternativen zur aktiven Selbst-Dezentralisierung haben: Die eine ist Sabotage, die andere ist ein lang gezogener Trauerprozess. Beide könnten in einem niedrigen Aktivitätsniveau, hohem Krankenstand, vermehrten Erziehungsurlauben, Dienst nach Vorschrift etc. überzeugend verkörpert werden. Man müsse also nicht vom alten Fachdienst Abschied nehmen. Wenn man es aber tue, schiene mir eine Beerdigungsfeier angebracht: Eine, wo man sich in Schwarz trifft, Reden auf den verstorbenen Fachdienst und die zu Ende gehende gute Zeit hält, vielleicht ein Glas darauf trinkt. Ich erfahre beim nächsten Mal, dass im Zentralbüro des alten Fachdienstes eine Kollegin weiße Bettücher über die Schreibtische gelegt habe und das sei der Knackpunkt gewesen: Da habe es nicht mehr lebendig dort ausgesehen, da sei auch den letzten Kollegen klar geworden, dass sie nun schleunigst ihre Umzugskoffer packen müssten. Dies hatten von den sechs Mitarbeiter/-inne/n, für die es anstand, inzwischen auch vier getan und die anderen erwarteten inzwischen sehnlichst den Umzugstermin.

Soweit zu dieser Variante. Wie man hingegen als Teamsupervisor/-in eine „angetört-sedierend-unendlich-ineffektive Teamsupervision“ organisieren kann, das ergibt sich aus obigen Überlegungen im Umkehrschluss. Als Rezeptsammlung sei hier kurz formuliert:

- Man verabrede sich mit denen, die gerade da sind und was wollen. Vor allem mit denen, die in der Institution wenig Einfluss haben.
- Man verbünde sich mit diesen, erzeuge Intimität in der warmen Supervisionsstube, höre sich das Schimpfen über die Institution emphatisch oder auch zustimmend an.
- Man fördere mit Kaffee, Kuchen, Kerzen eine besonders gemütliche Atmosphäre.
- Als häufigste Frage erkundige man sich: „Wie fühlen Sie sich denn dabei?“
- Man definiere einen regelmäßigen, möglichst 14-tägigen oder idealerweise wöchentlichen Sitzungsabstand.
- Man verzichte darauf, zu erfragen, was zwischen den Sitzungen gelaufen ist. Man vergesse die anfänglich geäußerten Zielsetzungen und erfinde stattdessen immer neue.

### Zur Indikation beider Idealtypen von Teamsupervision

#### *Kundenindikation*

Unendliche Supervision passt besonders gut für Einrichtungen mit unendlichem Versorgungsauftrag, d. h. in deren Philosophie auch die Behandlung der Klientel nie beendet sein wird. Sie passt zu Institutionen, für deren Handeln die subjektiven Kundenwünsche weniger Bedeutung haben als deren von außen definierte Bedürftigkeit, und für die daher das Erbrachthaben von Versorgungsleistungen wichtiger ist als deren Erfolg. Sie empfiehlt sich bei geringer Konfliktbereitschaft und wenn im Team die Idee herrscht, die Institution sei einem noch etwas schuldig.

Nüchtern-stimulierend-endlich-systemische Supervision hingegen ist ein Kind der späten Moderne. Sie passt zu Schlagworten wie Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, Just-in-time-Production, institutionelle Flexibilität. Da ist das Gesundheitswesen noch nicht überall angekommen.

#### *Supervisoren-Indikation*

Angetört-sedierend-unendlich-ineffektive Teamsupervision passt zu einer Supervisionszene, auf der sich zu viele Supervisoren tummeln. Quantitatives Wachstum der Supervisorenzahlen erzeugt einen Absatzdruck, der nur durch Massenproduktion bewältigt werden kann. Sie haben es vielleicht kürzlich gehört: Täglich ein Viertel Liter Wein verbessert die Herzfunktionen, je mehr darüber hinaus getrunken wird, desto mehr leidet das Herz. Der Supervision kann es so gehen, wie es Ivan Illich (1975) schon vor langer Zeit für das Gesundheitswesen beschrieben hat: Bis zu einer ersten Wachstumsschwelle trägt sie zur Verbesserung des kollektiven Gesundheitszustandes bei; ab einer zweiten Wachstumsschwelle übersteigen die iatrogenen Schäden den erzeugten Nutzen. Eine mögliche

Folgerung für Supervisoren könnte eine Strategie sein, die in der Lebensmittelbranche etwa Demeter oder Bioland eingeschlagen haben: Mit weniger Masse, aber höherer Qualität mehr Geld pro Stück zu verdienen.

### Schluss

Lassen Sie mich schließen mit dem, was sich von Karl Marx (a.a.O.: 381) für die Teamsupervision lernen lässt:

*„Es handelt sich darum, den Teamsupervisanden keinen Augenblick der Selbsttäuschung und Resignation zu gönnen. Man muß den wirklichen Druck noch drückender machen, indem man ihm das Bewußtsein des Drucks hinzufügt [...] Man muß diese versteinerten Verhältnisse dadurch zum Tanzen zwingen, daß man ihnen ihre eigene Melodie vorsingt.“*

### Literatur

Fürstenau, P. (1990). Interview. In: Sozialpsychiatrische Informationen, Heft 2, S. 2-7.

Illich, I. (1975). Die Nemesi der Medizin. Reinbek bei Hamburg.

Klinglmaier, A. (1991). Systemisch-evolutionäre Supervision in Institutionen. In: Brandau, H. (Hg.): Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg.

Marx, K. (1970). Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Einleitung. In: Institut für Marxismus beim ZK der SED (Hg.): Marx-Engels-Werke, Berlin-Ost.

PD Dr. Jochen Schweitzer

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Universitätsklinikum · Abt. für Medizinische Psychologie

Bergheimer Straße 20

69115 Heidelberg

