

Hartwig Hansen

A bis Z der Interventionen in Gruppen

Flipchart-Tools für Beratung,
Supervision und Teamentwicklung



Zu diesem Buch

Von A wie Auftragsklärung bis Z wie Zielerreichung versammelt das Buch in 60 Kapiteln die wichtigsten Themen und Interventionen für die Beratung und Moderation von Gruppen und Teams. Die prägnanten Praxis-Tools werden dabei authentisch und lebendig aus der Berufserfahrung des Autors geschildert. Zentrales Vermittlungsprinzip ist die punktgenaue Visualisierung der Denkanstöße und der Gruppenreaktionen am Flipchart. Die vielfältigen Informationsinputs und Strukturierungshilfen für Supervisions- und Teamentwicklungsprozesse erleichtern die Orientierung in turbulenten Situationen und sind zugleich eine hilfreiche Matrix für die wichtigsten Beratungsanliegen, die jeder Gruppenleiter und Supervisor für seine Arbeit nutzen kann. Kurz: eine praxiserprobte »Schatztruhe« mit vielen Ideen zum Selber-Ausprobieren.

Die Reihe »Leben Lernen« stellt auf wissenschaftlicher Grundlage Ansätze und Erfahrungen moderner Psychotherapien und Beratungsformen vor; sie wendet sich an die Fachleute aus den helfenden Berufen, an psychologisch Interessierte und an alle nach Lösung ihrer Probleme Suchenden.

Hartwig Hansen

A bis Z der Interventionen in Gruppen

**Flipchart-Tools für Beratung, Supervision
und Teamentwicklung**

Klett-Cotta

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2017 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Cover: Jutta Herden, Stuttgart

unter Verwendung eines Fotos von © Dimitrios/stock.adobe

Gesetzt von Kösel Media GmbH, Krugzell

Printausgabe: ISBN 978-3-608-89186-7

E-Book: ISBN 978-3-608-10855-2

PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20351-6

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe.

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

Inhalt

Klarheit: Zur Einführung	9
Bevor wir loslaufen	15
A	
Aufträge und Ziele klären: Was will Herr M. (erreichen)?	19
Auftraggeber-Karussell: Wie soll das denn alles zusammenpassen?	23
Ausrüstung: Edding und Wachsmalstift	28
B	
Bedarf klären: Themenliste erstellen und überprüfen	31
Bedürfnispyramide: Herr Maslow hatte eine gute Idee	34
Beobachtungsaufgaben: Rückmeldung aus dem Außenkreis	38
Bewahren oder verändern: Vier Felder erkunden	42
Bewertungspunkte: Tagesvotum, Wahl und andere Fragen	45
Brainstorming: Das freie Assoziieren	47
C	
Clustering: Die andere Fallvorstellung	51
D	
Deeskalation: Wollen wir wirklich so weitermachen?	55
Delegieren: Die Kunst, Vertrauen wachsen zu lassen	58
E	
Einflusszielscheibe: Energiefresser »Außen«	61
Eisbergmodell: Die Macht des Unbewussten sichtbar machen	65

INHALT

Eisenhower-Matrix: Das wirklich Wichtige bestimmen	68
Empathierunde: Was sieht Herr M.? Wie fühlt er sich?	72
Energie-Haushalte: Der Rest ist Privatsache	75
F	
Fallskizzen erstellen: »Es muss was passieren!«	79
Figuren zeichnen leicht gemacht: Ein W für die Beine	83
Fragebogen gemeinsam entwickeln: Was möchte ich vom Team erfahren?	86
Fragenspeicher: Vom Erzeugen gemeinsamer Erfolgserlebnisse	90
Fünf Freiheiten: Nicht immer nur auf »Nummer sicher«	93
G	
Gedacht ist nicht gesagt: Tipps vom Verhaltensforscher	95
Genogramme: Warum ist Jordan so hibbelig?	97
Gesprächskultur und Teamsitzungen: Das A und O des Erfolgs	103
Gruppenregeln erstellen: Jeder gibt einfach sein Bestes!	106
H	
Innerer Schweinehund: Rettung vor Frau Ludwig	109
Inneres Team im Team: Die tägliche Zerreißprobe aushalten	113
Intervenieren bedeutet Aufmerksamkeitsfokussierung	119
J	
Johari-Fenster: Vom immer kleiner werdenden Unbekannten	122
Joker-Fragen: Eine passt immer	125

K

Kollegiale Beratung in sieben Schritten: Resonanzrunde
oder Sharing? 128

Komfortzone, Lernzone, Überforderungszone: Sicherheit
vs. Wachstum 133

Konfliktquadrat: Ein Sieger oder zwei Gewinner? 136

L

Leitbild-Check: Hochglanzprospekt oder wirklich gelebt? 139

M

Mut zur Lücke: Gefühle und andere Gruppenthemen 142

O

Ordnung schaffen: Apps – auch für Papier 146

P

Plananalyse: Zeige dich stark und kompetent! 149

Projekte-Check: Wo stehen wir, wo klemmt es? 154

R

Respekt erleben: Die schönsten Dinge im Leben sind keine Dinge 157

Rollenpuzzle: Die Träumerin vs. Die Realistin 161

Rückmeldungsrunde: Gut schnell oder schlecht schnell? 166

S

Schlüsselsätze: Repariere nicht, was nicht kaputt ist! 170

Schulz-von-Thun-Module: Vier mal vier und viel dazwischen 174

Stimmungsbarometer: Smileys, McDonald's oder Sodastream 183

Stress-Manhattan: Neue Chancen für mehr Rückmeldung 186

INHALT

SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	190
Systeme zeichnen: Beziehungen, Grenzen, Konflikte	193
Systemisch fragen (lernen): Die OSISIG-Formel	197
T	
Teamgeschichte(n): Von goldenen und von Phasen-Uhren	200
Teamkultur-Quiz: Gartenarbeit macht Spaß	204
Themenzentrierte Interaktion (TZI): Zu viel Wir, zu wenig Thema ...	207
Transaktionsanalyse: Vom Früher im Heute	210
U	
Und statt aber: Punkt. Pause. Angucken	213
V	
Verkehrszeichen: Metaphern aus dem Schilderwald	216
Verlustängste: Was kommt da auf mich zu?	220
Verständlichmacher: Warum versteht mich bloß niemand?	223
W	
Wertschätzungs-Schatz: »Ich bin beeindruckt von Ihren tollen Ideen!«	226
Z	
Ziele erreichen: Vom smarten Umgang mit Entwicklung	228
Zwischenbilanz: Pausen zum Sortieren	232
Gesamtliteraturübersicht	234

Klarheit

Zur Einführung

»Ihre Moderation mit dem Flipchart – so was kannten wir noch nicht.«

Ich muss sagen, diese spontane Rückmeldung eines Krankenhaus-Stations-teams nach unserem ersten Supervisionstreffen überraschte mich dann doch. Und da Nachfragen bekanntermaßen schlauer macht, erhielt ich eine erläuternde Auskunft: »Bisher haben wir nur so miteinander geredet ... Aber das, was Sie da gemacht haben, hat uns sehr gut gefallen.«

Dann hatte es sich offenbar auch diesmal gelohnt, nach einem Flipchart vor Ort zu fragen – wie ich es mir vor einem neuen Beratungs- oder Supervisionsauftrag angewöhnt habe.

Um es gleich vorwegzusagen: Flipchart ist das einzige mir bekannte Wort, das – laut Duden – mit allen drei Artikeln benannt bzw. geschrieben werden kann. Es kann also »der Flipchart« heißen, im Plural sind »die Flipcharts« richtig – und ich entscheide mich im Folgenden für »das Flipchart«, weil es ja eher ein Gerät, also sächlich ist. Zugegeben eine – hoffentlich auch in diesem Buch – sehr lebendige Sache, die einem sogar ans Herz wachsen kann.

Der Begriff leitet sich aus dem Englischen »to flip« ab, was so viel heißt wie (um)drehen, weil man die Bögen ja nach hinten »umschlagen« kann. Und »chart« meint im Deutschen so etwas wie »Schaubild«, aber auch Tabelle, Grafik, Diagramm oder sogar (nautisch) »Seekarte«.

Hat also alles mit Orientierung, Navigation, Übersicht zu tun. Manchmal natürlich auch mit den Hits in den Musik-Charts – in diesem Buch werden Sie nämlich eine Hitparade meiner persönlichen Chart-Favoriten finden ...

Sollte es also tatsächlich, fragte ich mich nach obigem Erlebnis, noch Supervisionen und Moderationen geben ohne den Gebrauch eines Flipcharts?

Vielleicht würde es sich ja sogar lohnen, all das, was ich im Laufe von über zwanzig Jahren Beratung und Supervision auf diese großen weißen Blätter geschrieben, zusammengefasst und erläutert habe, mal übersichtlich in einem »Handbuch aus der Praxis für die Praxis« zusammenzustellen? Mit vielen wörtlichen Erläuterungen, wie ich in Beratungen vor Ort wirklich spreche, und mit

einzelnen Bildern, die den Prozess des Aufschreibens nachvollziehbar machen würden. Nein, dachte ich gleich, dann sieht man ja, wie schlecht meine Schrift ist und wie krakelig so manche Abbildung.

»Na, das ließe sich sicher professionell gestalten, mach doch einfach mal«, hörte ich dann eine weitere innere Stimme.

»Und womit anfangen?«, meldete sich erneut die Zweifelnde aus dem → Inneren Team.

»Das ist doch easy, die Idee mit der Klarheit hat sich doch so gut bewährt.«

Ach ja, die Klarheit.

Dieses Flipchart ist im Laufe der Zeit wirklich zu einem selbst kreierten Klassiker geworden und eigentlich ganz einfach – frei nach dem Motto, das dem deutschen Architekten Heinrich Tessenow (1876–1950) zugeschrieben wird: *»Das Einfache ist nicht immer das Beste. Aber das Beste ist immer einfach.«*

Es liegt nun schon einige Zeit zurück, dass ein Teammitglied in der Supervision auf meine Frage, was denn heute zu besprechen sei, eher nebenbei sagte: *»Mehr Klarheit wäre schön.«*

Und da ich mir angewöhnt hatte, wichtig erscheinende Worte gleich mal auf dem Flipchart festzuhalten, stand ich auf, sagte: *»Das ist immer gut ...«,* schrieb mit einem schwarzen Edding



Klarheit

auf den weißen Bogen und machte eine Ellipse drum herum.

»Mehr Klarheit würde helfen, haben Sie gesagt, sehen das die anderen in der Runde auch so?«

Allgemeines Kopfnicken und Zustimmungsgemurmel.

»Was mag das nun aber genau in Ihrer Situation, für Ihr Anliegen bedeuten: Mehr Klarheit?«, fragte ich dann und merkte, wie sich ein Gedankenblitz in meinem Kopf ankündigte.

Ich schaute wieder auf das umkreiste Wort auf dem Flipchart, wartete nicht – wie sonst – auf eine Antwort aus der Runde und hörte mich sagen: *»Ich glaube, das mit der Klarheit, die mehr werden könnte, hat drei Teile. Ich male das einfach mal auf.«*

Und dann schrieb ich oben links auf den Bogen:

Was ist schon klar?

und oben rechts:

Was müsste noch geklärt werden?

Dann teilte ich den Bogen mit einem senkrechten Strich, der von der Klarheits-Ellipse unterbrochen wurde, nicht ganz bis zum unteren Rand des Papiers.

»Auf der linken Seite könnten wir in unserem weiteren Gespräch festhalten, was eigentlich schon einvernehmlich feststeht, was Arbeitskonsens und abgestimmte Spielregel ist. Das müssten wir dann mal genauer anschauen. Und hier rechts ist dann Platz für all die noch offenen Fragen, die Wünsche und den Klärungsbedarf. – Wie hört sich das an?« (Übrigens ist die letzte offene Frage eine der häufigsten, die ich in Beratungen verwende.)

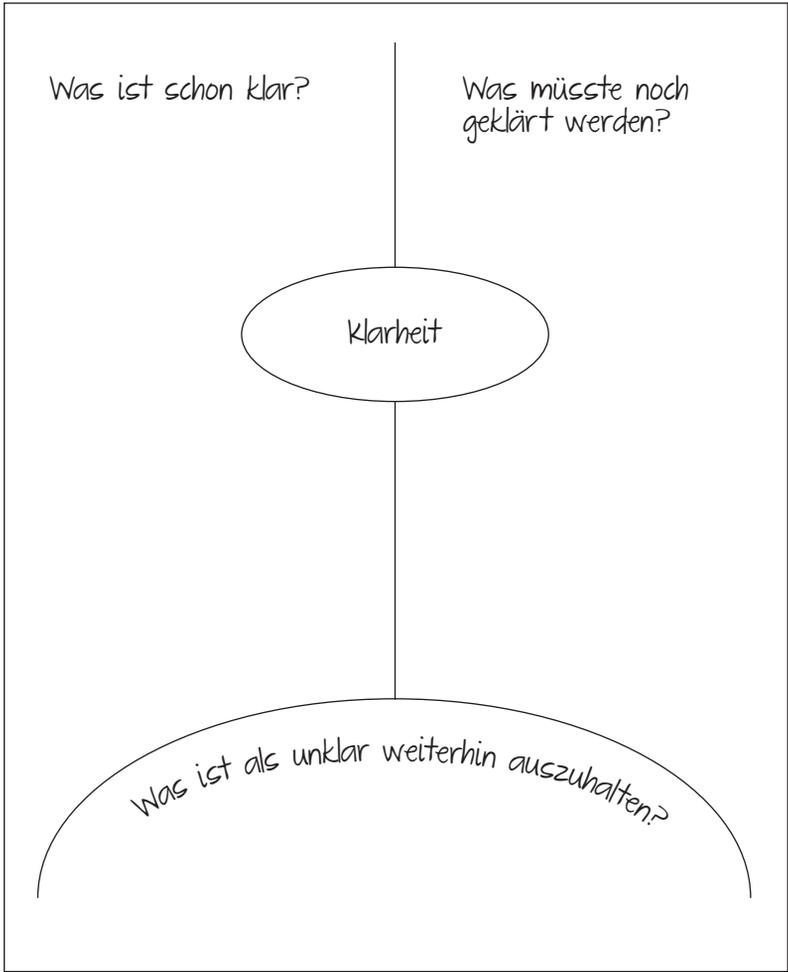
Ich schaute in gespannt-interessierte Gesichter, Nachdenklichkeit – sacken lassen, bis jemand fragte: »Und was wäre das Dritte, von dem Sie sprachen?«

»Ja, genau. Ich denke mir, in einem so komplexen und anspruchsvollen Arbeitsfeld, in dem Sie unterwegs sind, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alles bis ins Kleinste geklärt werden können. Sie stellen sich jeden Tag sehr flexibel Ihren Aufgaben und finden neue Lösungen für sich verändernde Fragestellungen und Probleme. Da wird es dann auch einen Bereich geben, der diffus und irgendwie unklar bleibt. Darum würde ich hier unten Platz freihalten für die Frage:

Was ist als unklar weiterhin auszuhalten?

Ich schrieb diese Frage unten auf das Blatt und machte darüber einen Halbkreis nach oben.

»Nur für den Fall, dass uns etwas auffällt, was sich ad hoc oder vielleicht auch gar nicht klären ließe. Dann wäre das zumindest mal klar ausgesprochen und könnte hier – vielleicht auch zur ›Wiedervorlage‹ – notiert werden.«



Die Runde schmunzelte. Ich wertete das als Zustimmung und fragte: *»Wie ist es – wäre das eine hilfreiche Grundlage, um mehr Klarheit zu schaffen?«*

Wieder keine Widerworte – eher ein paar halblaute *»Jas«*.

»Dann müssten wir mit was genau anfangen? Ich denke, wir können im Gespräch gerne zwischen den Bereichen hin- und herspringen. Was ist bereits klar und kann links aufgeschrieben werden? Und was muss auf jeden Fall besprochen werden und gehört auf die rechte Seite?«

Es konnte losgehen – und es wurde eine recht muntere Sitzung. Gleichzeitig ergab sich eine zukunftsweisende Themensammlung für weitere Treffen, auf die wir gut zurückgreifen konnten.

Ja, so war das mit der Klarheit. Und dieses Flipchart steht beispielhaft für all die anderen Strukturierungsideen für Moderationsprozesse in diesem Buch, für all die inhaltlichen Inputs, die sich an passender Stelle gut in Supervisionen und Beratungen zur Teamentwicklung vermitteln lassen. Einiges wird Ihnen sicher bekannt vorkommen – dann blättern Sie einfach weiter und wissen für später, wo Sie es wiederfinden können –, anderes ist hoffentlich neu und inspirierend. Die Kapitel bauen nicht aufeinander auf und sind kompakt beschriebene Module, die für sich stehen (können). Inhaltliche Bezüge werden mit → Verweisen kenntlich gemacht.

Sie werden in diesem Buch also keine Vorschläge für gruppendynamische Spiele finden, zum Beispiel auch keine Stegreif-Angebote, das mittägliche »Suppenkoma« in Workshops zu überwinden, ebenso keine Regeln zum Aufbau und Ablauf von Seminaren und auch keine Anregungen, spezielle Themen in Einzelreflexion oder Kleingruppen im Rahmen einer erfolgreichen Teamentwicklung zu bearbeiten. Zu all dem findet sich ausreichend Input in anderen Publikationen – einige davon aufgeführt in der → Gesamtliteraturübersicht am Ende des Buches.

Meine Grundidee und mein innerer Kompass beim Schreiben dieses Buches sind: Ich gebe mich gedanklich in die Situation, zu der das entsprechende Flipchart passt, und beschreibe, was ich dazu erlebt habe, was ich sage und frage und wie ich die einzelnen Bögen beschrifte, sodass der Gesamtprozess ganz praktisch und möglichst lebendig nachvollziehbar wird.

Natürlich habe ich alle Supervisionssituationen und auch alle darin bearbeiteten »Fälle« so anonymisiert, dass ein Wiedererkennen nicht möglich ist.

Orientiert habe ich mich beim Schreiben an dem Beratungs-Klassiker von Manfred Prior »MiniMax-Interventionen« mit dem schönen Untertitel: »15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung« – zuerst dachte ich sogar an einen Buchtitel wie: »MiniMax-Flipcharts« – sowie an dem Satz von Albert Einstein (1879–1955): »Mache die Dinge so *einfach* wie möglich – *aber nicht einfacher*.«

Entscheiden Sie bitte, ob mir das gelungen ist.

Und natürlich ist dieses Buch so angelegt, dass Sie es nicht von vorne nach hinten durcharbeiten müssen, Sie können sich gerne treiben lassen und dort innehalten, wo Ihr Auge verweilen möchte.

Hartwig Hansen, Hamburg

PS: Im Zuge der Praxis-Erprobung des von mir so genannten Klarheit-Klassikers bekam ich auf meine Frage in die Runde: »Und was könnte der dritte Bereich

sein?« eines Tages noch eine weitere interessante Antwort, nämlich ein kesses »Das, was uns nichts angeht ...«. So etwas gibt es natürlich auch in jedem hierarchisch aufgebauten Betrieb. Die Frage ist nur, wer das bestimmt und wer das wie kommuniziert. Wobei wir da schon wieder mit einem neuen Flipchart-Bogen anfangen könnten ...

Bevor wir loslaufen . . .

Manchmal – besonders in den Phasen, in denen ein Buch entsteht – liege ich nachts wach und lausche dem kakofonischen Konzert meiner sprudelnden Gedanken. In so einer Nacht ploppte plötzlich die Idee auf: Wie könntest du eigentlich mal pointiert beschreiben, was du als Supervisor oder Moderator alles so machst? Und da in der Regel – vor allem in »Buchzeiten« – Zettel und Schreiber neben meinem Bett liegen, kann ich Ihnen hier die Ergebnisse jener Nacht vorstellen. Als metaphorische Synonyme für den Job des Beraters und Supervisors habe ich nämlich notiert:

Expeditionsleiter
Offene-Ohren-Anbieter
Themensortierer
Strukturierer
Optionenabwäger
Dolmetscher
Entwicklungshelfer
Nichtbesserwisser
Wirklichkeitenkellner
Vorsichtiger Verstörer
Noch-mal-genau-Nachfrager
Späße-maker
Vogelperspektivler
Ermütiger
Brückenbauer
Auswirkungen-Überprüfer
Zukunftsgucker

Und so weiter, und so weiter ... Irgendwann wollte ich ja auch mal wieder schlafen.

Was fällt Ihnen als Begriffs-Double für Ihren Job ein?

Bei mir stand außerdem noch auf dem Zettel: *Visualisierer und Ideen-Festhalter.*

Um all das geht es ja in der Arbeit mit Teams und Gruppen, in Beratung und Workshops.

Als die vier wichtigsten Tätigkeiten in diesem Arbeitsfeld – müsste ich mich entscheiden – würde ich vorschlagen:

Anstoßen, Sammeln, Ordnen und Festhalten.

In diesem Buch können Sie nun bei alledem live dabei sein. Die Einzelkapitel sind als Mitschnitte zum Nachempfinden aus Beratungs- bzw. Supervisions-sitzungen konzipiert, und Sie können mir bei der Arbeit über die Schulter – und gleichzeitig aufs Flipchart – schauen.

Die Vorschläge zur Strukturierung bzw. die Inhaltsimpulse haben sich in der Arbeit mit Gruppen – in Seminar und Supervision – bewährt, die eine oder andere ist aber sicher auch in Einzel- oder Paarberatungen kreativ und hilfreich einsetzbar.

»Und bevor wir loslaufen, möchte ich Sie noch um zweierlei bitten. Ich brauche nämlich Ihre Erlaubnis, dass ich Sie unterbrechen darf – auch wenn es unhöflich ist –, falls ich es für wichtig und angemessen halte. Falls das nicht okay ist, sagen Sie es mir bitte.«

Den Einsatz für diese Sätze darf ich am Anfang der Zusammenarbeit nicht verpassen.

»Und zweitens wäre es umgekehrt schön, wenn Sie es mir sagen, falls irgend-etwas nicht passt und ich beziehungsweise wir etwas anders machen sollten. Ist das okay für Sie?«

Ich habe es noch nicht erlebt, dass mir die Erlaubnis, unterbrechen zu dürfen, per Kopfnicken nicht erteilt wurde. Im Gegenteil, nachträglich wurde gerade diese (höfliche) Bitte als angenehm empfunden.

In den meisten Fällen beginnt dann eine Gruppenzusammenkunft bzw. eine Teamsupervision – so ist zumindest meine Erfahrung – mit einer sogenannten »Befindlichkeitsrunde«, in der Regel verbunden (oder in einem zweiten Durchlauf) mit der Frage: Was – oder welchen »Fall« – möchte ich heute besprechen? Welches Thema ist mir wichtig?

Und dann geht es um das besagte Anstoßen, Sammeln, Ordnen und Festhalten von all dem, was in der Gruppe thematisiert und besprochen werden soll und wird. Kein leichter Job, er erfordert volle Konzentration und gleichzeitig das Vermeiden von Verkrampfung. Dabei hilft, die Entscheidung über passende Schritte der Gruppe zu überlassen.

So besteht meine Hauptrolle meist darin, Vorschläge zu machen.

Und die formuliere ich oft in Form von sogenannten »Gabelungs-« oder »Wegweiserfragen«, etwa so: *»Nach meinem Eindruck gäbe es jetzt verschiedene Möglichkeiten vorzugehen, beziehungsweise weiterzumachen. Wir könnten Ideen zum vorgeschlagenen Fall sammeln. Wir könnten das vertiefen, was Frau L. angesprochen hat, oder wir könnten noch andere Aspekte anschauen. Was meinen Sie? Was wäre jetzt am besten?«*

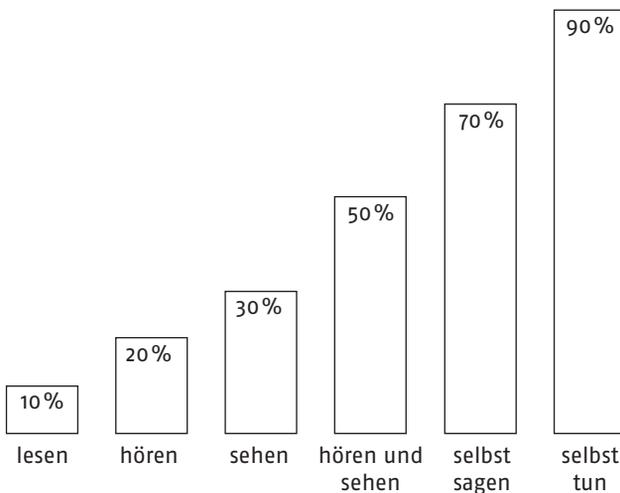
Und mitunter auch: *»Wie kriegen wir das komplexe Thema irgendwie kleiner? Wo fangen wir an, konkret zu werden? Was wäre ein guter nächster Schritt?«*

Bewährt hat sich auch folgende »Gabelungsfrage«: *»Es gibt ja in der Regel bei so einem Thema zwei Möglichkeiten: Suchen wir gemeinsam nach Optimierungschancen im Außen, also überlegen wir, was sich in der Arbeitsorganisation beziehungsweise in der Kommunikation ändern oder noch verbessern ließe, oder schauen wir nach innen und loten aus, was dieses Thema mit uns persönlich macht und wie wir vielleicht unsere Einstellung zu den äußeren Bedingungen ändern könnten?«*

Oft geht es dann mit der spannenden »Innenfrage« weiter, weil das Team – aufgrund gemachter Erfahrungen – das Außen für kaum veränderbar hält.

So ist der Job des Supervisors vor allem auch der eines *Vorschläge-Machers* (spontane Ergänzung des nächtlichen Ideen-Zettels).

Und ich arbeite auch deshalb besonders gerne mit dem Flipchart, weil mich die folgende Grafik überzeugt (hat). Sie fasst (sicher vereinfacht) die Ergebnisse aus der Lernforschung zusammen, auf welchem Wege wir etwas besonders gut verinnerlichen bzw. abspeichern.



So würde ich mich sehr freuen, wenn meine Vorschläge so anregend sind, dass Sie Lust bekommen, nach den 10 Prozent des Selbst-Lesens zu den 90 Prozent des Selber-Ausprobierens überzugehen.

Auf jeden Fall wünsche ich viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg in Ihrer Arbeit!

PS: Alles, was in diesem Buch steht, sind – im Sinne des oben Gesagten – Vorschläge. Sie können gerne auch ganz anders arbeiten. Vertrauen Sie Ihren eigenen Ideen und Impulsen! Die passen sicher immer am besten.

Aufträge und Ziele klären

Was will Herr M. (erreichen)?

Meine Vorschlagsliste der Flipchart-Tools beginnt mit einem veritablen A- bis Z-Kapitel.

Denn zwischen Auftrag und Ziel liegt unsere Arbeit.

Wir kennen das ja aus dem privaten Alltag: Beratung ohne (einvernehmlichen) Auftrag nervt.

Ich will »gut gemeinte Ratschläge« nur hören, wenn ich darum gebeten habe.

Und ich will auch nicht privat in die Probleme anderer involviert werden – »Du machst das doch beruflich, ich hätte da mal eine Frage ...« –, wenn ich Pause habe.

Also betreibe ich auch für mich selbst »Verwirrungsprophylaxe«, wenn ich, zum Beispiel vor der ersten Teamsupervision, mit den Informationen aus den Vorgesprächen (und dem Internet) eine kleine Auftragsagenda durchgehe.

Meine private Checkliste:

- Welchen (offiziellen) Auftrag habe ich konkret – von wem?
- Was ist meine Aufgabe? Wie lautet wessen Ziel?
- Welche Rolle wird von mir erwartet?
- Ist der Auftrag realistisch?
- Für wen ist der Auftrag/das Ziel (wahrscheinlich) nicht interessant?
- Gibt es weitere verdeckte Themen und Aufträge?
- Welche (unausgesprochenen) Erwartungen spüre ich?
- Welche Aufgaben gehören nicht in meine Zuständigkeit?
- Welche Informationen brauche ich noch für eine gute Auftragsklärung?
- Habe ich Lust zu diesem Auftrag?
- Welchen Auftrag gebe ich mir selbst?

In der Regel haben wir es in der Beratung von Gruppen bzw. Teams ja mit drei Auftragsarten zu tun, die sich gegenseitig beeinflussen können:

1. Der Gesamtauftrag für die Zusammenarbeit,
2. die jeweiligen Aufträge/Themen in der aktuellen Sitzung und
3. der Auftrag/die Frage im jeweils besprochenen (Supervisions)Fall¹.

Drei Beispiele – die Ihnen bekannt vorkommen könnten – mögen diese drei Auftragsarten kurz illustrieren:

1. »Ja, wir möchten Sie gerne alle sechs Wochen zu einer zweistündigen Supervision einladen. Wir sprechen oft über unsere Fälle und aktuell auch mal über Teamthemen.«

Meine innere Warnlampe blinkt spontan rot auf: Achtung, Achtung – da brennt die Hütte.

Und es gilt ab sofort: Ganz vorsichtig vorgehen, den Auftrag akkurat ausloten und mit den wirklich Verantwortlichen festlegen. Das professionelle Vorgehen dafür (inklusive möglicher Stolperfallen und Fettnäpfchen) ist andersorts optimal beschrieben worden – zum Beispiel in diversen Titeln, die Sie in der → Gesamtliteraturübersicht am Ende dieses Buches finden. Vielleicht können Sie auch schon selbst »ein Lied davon singen«.

2. Die im vorigen Kapitel schon erwähnte »Befindlichkeitsrunde« unter der Frage »Wie geht es mir heute hier und überhaupt?« leitet ja meist über in die Themensuche: »Was möchte ich heute hier besprechen?«.

Und da kommen wir dann jeweils ins Spiel, indem wir uns auf die Themenwünsche konzentrieren, sie (zumindest vorerst gedanklich) notieren und im Anschluss für alle (und mit allen) sortieren.

So entsteht dann idealerweise eine aktuelle Auftragsagenda am Flipchart für die jeweilige Sitzung (→ Bedarf klären), die zum Beispiel (nach den 20-minütigen Einstiegsrunden) so aussehen könnte:

Herr M. (30 Minuten)

Frau B. (40 Minuten?)

Patenschaften bei Neuzugängen (20 Minuten)

¹ Ich verzichte an dieser Stelle und in diesem Buch auf die durchaus sinnvolle Diskussion um die Frage, ob Menschen »Fälle« sein können, und belasse es – mangels Alternative – bei dieser problematischen, aber gängigen Formulierung.

Die Rang- und Reihenfolge der Themen sowie der geschätzte Zeitbedarf, den ich als Supervisor dann im Blick behalten muss, werden dabei gemeinsam festgelegt, wobei es – nach meiner Erfahrung – leichter ist, Fallthemen zeitlich zu begrenzen als Teamthemen. Darum schlage ich in der Regel vor, die Fälle vorzuziehen, um am Schluss nicht so unter Druck zu geraten. Das geht natürlich nur, wenn die Teamthemen nicht ganz so »obenauf liegen« und besser sofort bearbeitet werden sollten.

3. Spannend wird es dann bei der Frage – auch gerne gestellt an die Person, die Bericht erstattet – in der anschließenden ersten Fallbesprechung: »Was ist wohl der Auftrag von beziehungsweise für Herrn M.?«

Da können wir es nämlich durchaus mit verschiedenen und sogar widersprüchlichen Anliegen zu tun bekommen, und schon die Klärung der Aufträge ist der Einstieg in die Supervisionsarbeit.

Folgende Fragen – auch gerne sichtbar mit den Antworten aus der Runde notiert – können da weiterhelfen:

Was will Herr M. (erreichen)?

Hat er selbst bereits Ziele für sich formuliert?

Was sind seine Erwartungen an eine Hilfe?

Was soll(te) Herr M. erreichen?
(im Interesse anderer Auftraggeber,
z.B. der Rentenversicherung, seiner Familie etc.)

Was ist er bereit, dafür selbst zu tun?

Was will Herr M. nicht?

Auch hier gilt es, das Augenmerk auf die Unterscheidung zu legen:

Was sind ausgesprochene/geklärte Aufträge und was sind stille, (noch) nicht kommunizierte Erwartungen, über die wir Mutmaßungen anstellen können? Zum Beispiel: »Nimm mich wahr und ernst!« – »Schenke mir Aufmerksamkeit und Anerkennung!« – »Mach mir das Arbeiten leichter!« – »Gib mir den Sinn des Lebens zurück!« etc. (→ Plananalyse)

Und – wir merken es bereits: Bei allen drei Auftragsarten können die berühmten, schwindelig machenden Karussells entstehen, die im nächsten Kapitel mit einer wirksamen Klärungshilfe thematisiert und visualisiert werden.

Auftraggeber-Karussell

Wie soll das denn alles zusammenpassen?

»Ehrlich gesagt, ich blick tatsächlich nicht mehr durch. Alle wollen was von mir, und das bringt mich total unter Druck«, sagt Frau A. mit verzagter Stimme, als wir konkret in die Fallbesprechung zu der von ihr betreuten Familie K. einsteigen.

Wir sitzen zusammen in den Räumen eines freien Trägers, der – beauftragt vom zuständigen Jugendamt – »schwierige Familien« im Rahmen der sogenannten Sozialpädagogischen Familienhilfe betreut. Und Frau A. – studierte Sozialpädagogin – berichtet: »Ausgangspunkt war ja, dass die Eltern sich an das Amt gewandt haben, weil Melena – die ist jetzt 14 Jahre alt – seit vier Monaten nicht mehr zur Schule geht. Mittlerweile ist klar geworden, dass sie Ängste entwickelt hat, weil sie vor einem halben Jahr übers Internet vor allem von ihren Klassenkameradinnen beschimpft und gemobbt wurde. Jetzt sitzt sie tagelang alleine zu Hause, beide Eltern und der schon erwachsene Halbbruder gehen arbeiten, und schaut sich nach ihrer Aussage Schmink-Blogs im Netz an ...«

Wir bekommen noch weitere Detailinformationen, auch angeregt durch Nachfragen aus der Runde – ja, der Schulpsychologe ist eingeschaltet und auch die übergeordnete Schulberatungsstelle –, bis ich mich sagen höre:

»Das klingt in der Tat recht komplex und kompliziert. Was halten Sie davon, wenn wir Ihre Verwirrung mal aufmalen und dadurch zu sortieren versuchen?«

Frau A. nickt verhalten, was ich als Zustimmung (und Auftrag) werte, und ich frage sie: *»Was meinen Sie, wie viele Menschen oder Institutionen sind als bekannte oder auch versteckte Auftraggeber rund um Sie und die Familie K. beteiligt? Das frage ich deshalb, weil ich mit Ihrer und der Hilfe der Gruppe skizzieren möchte, wer alles auf dem gefühlten Auftragskarussell sitzt und mitfährt. Dazu male ich Sie hier mal in die Mitte des Flipcharts. Darf ich noch mal nach Ihrem Vornamen fragen?«* – »Sandra.« – »Ja, richtig. Danke. Also: Sandra A. ...