



# Supervisions-Tools

Heidi Neumann-Wirsig (Hrsg.)

Die Methodenvielfalt  
der Supervision in  
55 Beiträgen renommierter  
Supervisorinnen und  
Supervisoren

**Heidi Neumann-Wirsig (Hrsg.)**

# **Supervisions-Tools**

**Die Methodenvielfalt der Supervision  
in 55 Beiträgen renommierter  
Supervisorinnen und Supervisoren**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

# Inhalt

Vorwort .....	11
Einleitung.....	13
Übersichtstabelle: Welches Tool passt zu welchem Setting? .....	27

## **Teil 1: Einstieg gestalten, Anwärmen ermöglichen und Kontakt aufnehmen**

### **Ankommen und kennenlernen**

#### Farben

Von Gabriele Biggel-Hammer .....	31
----------------------------------	----

#### Mein Terminkalender stellt mich vor

Von Hanna Herty .....	34
-----------------------	----

#### Schlüssel

Von Heidi Neumann-Wirsig .....	37
--------------------------------	----

#### Vielfalt in Teams und Gruppen explorieren

Von Erika Luzia Lüthi .....	41
-----------------------------	----

#### Von 0 bis 10

Von Marlene Schildmayer.....	47
------------------------------	----

### **Übergänge gestalten (Kontext wechseln)**

#### Im Übergang

Von Edeltrud Freitag-Becker.....	54
----------------------------------	----

#### Paparazzi

Von Monika Reichert.....	58
--------------------------	----

#### Triptychon

Von Rosa Fischer-Stöckli .....	61
--------------------------------	----

#### Wollknäuel

Von Wolfgang Morbach.....	65
---------------------------	----

## Teil 2: Themenfindung, Problembeschreibung, Zielklärung

### Schwerpunkte erkennen und Fokussierungen verdeutlichen

Arbeit am Begriff	
Von Edelgard Struß.....	73
Kontext-Zapping	
Von Karl-Peter Kirsch .....	78
Persönliches Team-Profil PTP	
Von Bernhard Lutz .....	83
Rad zur Systemsteuerung	
Von Heinrich Fallner .....	90
Rollenspektrum	
Von Kurt F. Richter .....	94
Schlagzeilen	
Von Siegmund Zimmermann .....	99
Wortbild-Assoziationen	
Von Christine Lampert .....	104
Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM)	
Von Sylvia Weise .....	108

### Teamdynamiken erfahrbar machen

Team-Positionierung	
Von Tom Levold .....	114
Unser Team als Schiffsbesatzung	
Von Mechthild Herzer.....	120

### Institutionsdynamiken kreativ darstellen

Wir machen (malen) uns ein Bild von Ihrer Institution	
Von Dr. Harald Pühl .....	126

### Organisatorische Prozesse visualisieren

Organisationspanorama	
Von Dr. Astrid Schreyögg.....	129

## Teil 3: Bearbeiten, Intervenieren

### Konflikte bearbeiten, Entscheidungen vorbereiten

Schachbrettübung	
Von Hans-Karl Krey.....	137
Traumspiele in der Gruppensupervision	
Von Delia Anton.....	140
Virtuelle Fragen	
Von Hans Gerd Schulte.....	145
Wenn Du Probleme hast, frag Dein Knie	
Von Mohammed El Hachimi.....	150

### Perspektiven wechseln, Muster unterbrechen

Ferien vom Ich	
Von Jutta Borck.....	155
Knopfsoziogramm	
Von Dr. Manfred Gellert.....	160
Das Problem als Lösung oder: Das Gute am Schlechten	
Von Wolfgang Schmitz.....	164
Problem- und Lösungsbilder – Metaphern in der Supervision	
Von Bernd Kuhlmann.....	170
Schub nach vorn: Zukunftsorientiertes Feedforward	
Von Fridbert Hanke.....	175

### Arbeitsbeziehungen klären, Prozesse steuern

Der Blick aus dem Adlerhorst	
Von Prof. Dr. Arist von Schlippe.....	181
Imaginatives Rolleninterview durch einen Vertrauten	
Von Prof. Dr. Ferdinand Buer.....	188
Märchen als Metapher	
Von Ueli-Bartley Brönnimann.....	193
Zwang – als Chance	
Von Ursula Eisenbarth.....	197

### Projekte planen

Mein Haus – Dein Haus	
Von Annette Lentze und Gabriele Röttgen-Wallrath.....	202

Walt-Disney-Strategie Von Annegret Siringhaus-Bünder .....	206
Zurück aus der Zukunft Von Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp .....	215

### **Fälle bearbeiten**

Analoge Rückmeldung Von Gabriele M. Ruck .....	221
Das Auftragskarussell als Instrument der Fallsupervision Von Prof. Dr. Arist von Schlippe.....	226
Ich seh etwas ... Von Heidi Rieger .....	234
Kunst am Seil Von Gabriele Gutmann .....	238
Supervision in Bewegung – Reise zu unterschiedlichen Lösungsorten Von PD Dr. Joseph Rieforth .....	244
Die Systemskulptur Von Monika Reichert.....	249
Themenformulierung Von Helmut Reichert.....	255
... und noch eine Runde Von Christine Lampert .....	260
Vogelperspektive Von Heidi Neumann-Wirsig .....	265

## **Teil 4: Auswerten, abschließen, evaluieren**

### **Nachhaltigkeit sichern (Transfer)**

Der Blick zurück nach vorn! Von Prof. Dr. Lothar Krapohl .....	271
Fotokarten schwarz-weiß Von Magdalena Fuchs Genzoli.....	275
Galerierundgang Von Christine Spreyermann .....	280
Pegelstände – Auswertung flüssig Von Karl-Peter Kirsch .....	284

## Inhalt

Success-Fotoshooting Von Tom Küchler .....	288
Unsere Beute für heute Von Sylvia Hüttig-Rieck.....	293
Zukunftsprobe Von Kersti Weiß .....	295
<b>Wirksamkeit überprüfen (Evaluation)</b>	
Bewertungsbogen für Team- und Gruppensupervisionsprozesse Von Erwin Merz.....	300
Partizipatives Evaluieren lernen – Evaluation eines Supervisionsprozesses Von Dr. Brigitte Hausinger.....	307
<b>Autorinnen und Autoren.....</b>	<b>315</b>

## Wozu dieses Buch?

Diese Frage habe ich mir immer mal wieder gestellt, nachdem mein Mann mich seinerseits mit der Frage „*Wieso schreibst Du eigentlich kein Toolbuch für die Supervision?*“ überhaupt auf die Idee gebracht hat. Sicher, ich könnte, wie viele Supervisorinnen und Supervisoren, leicht 50 Tools zusammenstellen. Hat sich doch so manches im Laufe der Jahre angesammelt.

Wozu also? Weil ich überzeugt bin, dass ein Buch mit Supervisions-Tools einen berechtigten und wichtigen Platz neben bereits vorhandenen Toolbüchern einnehmen wird. Weil sich Supervision derzeit in einer Phase befindet, die es sinnvoll macht, Supervision wieder stärker in die Aufmerksamkeit des Beratungsmarktes zu bringen. Weil sich Supervision neben den anderen Beratungsformaten deutlich profilieren und positionieren muss. Weil Supervisoren selbstbewusst ihr Können zur Verfügung stellen, ihre Unterschiedlichkeit wertschätzen und wirkungsvoll am Markt präsentieren sollen.

Die Frage, wo und wie sich Supervisions-Tools von anderen unterscheiden, ist schon schwieriger zu beantworten. Ich sehe den Unterschied vor allem in der Kunst der Beobachtung zweiter Ordnung (das bedeutet, der Supervisor arbeitet an den Kriterien, die der Supervisand seinem Problemerleben und seiner Problemschilderung zugrunde legt, es ist die Beobachtung der Beobachtung, eine Meta-Perspektive), wie sie vor allem in der Fallbearbeitung deutlich wird. Supervisions-Tools sind Anleitungen zur Selbstreflexion. Dabei macht es überhaupt keinen Unterschied, welcher methodischen Ausrichtung sich die einzelnen Supervisoren zuordnen. Ob sie dabei über Gefühle, Beziehungen, Wirkungen, Beobachtungen und anderes sprechen, ist nebensächlich. Unter dem Blickwinkel des Konstruktivismus betreiben und steuern sie die Beobachtung der Beobachtung.

Das Buch folgt in seinem Aufbau den klassischen Supervisions-Settings Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision und den Phasen einer einzelnen Supervisions Sitzung bzw. eines ganzen Supervisionsprozesses: Ein-



stieg, Themenfindung, Bearbeitung, Auswertung. Viele Tools können in mehreren Phasen und Settings eingesetzt werden. In einer Matrix (ab Seite 27) erhält der Leser einen Überblick über alle im Buch vorgestellten Tools und gleichzeitig die Möglichkeit, phasen- und settingspezifisch nach einem geeigneten Tool zu suchen.

51 Supervisorinnen und Supervisoren verschiedener methodischer Ausrichtungen haben 55 Tools für das Buch zur Verfügung gestellt. Das ist nur ein kleiner Einblick in den unglaublichen Methodenreichtum von uns allen und gleichzeitig ein wunderbarer Schatz. Ich bin sicher, dass ein sehr anregendes Buch entstanden ist und freue mich über unser Gesamtwerk.

Zur besseren Lesbarkeit habe ich mich dazu entschieden, durchgängig die männliche Schreibweise zu benutzen, wohlwissend, dass ich damit nicht im Sinne aller Kolleginnen und Kollegen handle. Die holprig zu lesende Schreibweise, die männliche und weibliche Formen berücksichtigen will, verdirbt mir persönlich manchmal die Freude am Lesen, da sie den Lesefluss beeinträchtigt.

Ich danke meinen 50 Kolleginnen und Kollegen, die bereitwillig und mit Freude ihre Tools zur Verfügung gestellt haben.

Danken möchte ich auch meiner Freundin und Kollegin Christine Lampert, die mir immer wieder wichtige Impulse für die Weiterarbeit gab. Vor allem und in ganz besonderem Maße danke ich meinem Mann, Gerhard Neumann, für die Idee zu diesem Buch und seine unerschütterliche, vielfältige und liebevolle Unterstützung zu jeder Zeit.

## Wortbild-Assoziationen

Von *Christine Lampert*

### *Kurzbeschreibung*

Immer wieder kommen Supervisanden in die Supervision und berichten aus ihrem Arbeitsgebiet „problemorientiert“ und benennen negative Gefühle. Oft haben sie viel Energie und Zeit investiert, aus ihren unerfreulichen bis belastenden Erfahrungen ihre Sichtweise zu entwickeln, ihr Gefühl zu identifizieren oder sich eine Erklärung für das Problem zu suchen. Sie wünschen sich Veränderung, sind aber noch im Bann des Problems gefangen.

Dieses Tool greift ein Schlüsselwort aus der Problemschilderung auf. Wichtige Grundannahmen dabei sind, dass viele Probleme Ergebnisse von gedanklicher Reduktion sind, dass Worte Wirklichkeiten schaffen und dass die Supervisanden bereits über alles verfügen, was ihnen bei einer Lösung des Problems helfen könnte.

### *Anwendungsbereiche*

„Wortbild-Assoziationen“ eignet sich zu Beginn der Supervision, vor der Bearbeitungsphase, insbesondere in Einzelsupervision oder Coaching. Das Tool kann aber auch in Gruppen- oder Teamsupervisionen eingesetzt werden. Dann wird die Aufgabe gleichzeitig von allen bearbeitet.

In Gruppen- oder Teamsupervisionen steht die Assoziationskette des Problem- oder Schlüsselwort-Gebers im Vordergrund. Auf seinen Wunsch hin können die Assoziationen der anderen Supervisanden mitgeteilt werden. Der Schlüsselwort-Geber entscheidet, ob diese weiteren Assoziationen für die Lösung seines Problems nützlich sind. Eine gemeinsame Diskussion oder Bewertung der Assoziationen im Sinne von richtig, falsch, wahr, unwahr, weiter- oder irreführend findet nicht statt.

Die Erfahrung zeigt, dass Mehrfachnennungen auf den Supervisanden bestätigend wirken. Sie verführen aber auch dazu, Wahrscheinlichkeiten und Wirklichkeiten daraus abzuleiten.

Die meisten Supervisanden nehmen (noch) an, dass eine Beschäftigung mit dem Problem notwendig ist. Manche reagieren irritiert, wenn dem Problem keine weitere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die Einladung zur Wortbild-Assoziation unterbricht die Problemschilderung des Supervisanden, verschiebt die Fokussierung. Die Visualisierung schafft Distanz und ermöglicht einen anderen Zugang. Die freie Assoziation fördert das Loslassen der naheliegenden, sozial erwartbaren Verbindungen und Bedeutungen und das Erschaffen weiterer möglicher Bedeutungen, die Lösungsansätze sein können. In den Assoziationen kann der Supervisand dem Guten im Schlechten, dem Gewinn aus dem Problem, dem Ausgeblendeten auf die Spur kommen. Unterstellt man, dass Probleme Ergebnis einer gedanklichen Verengung sein könnten, so erweitert der Supervisand hier wieder den gedanklichen Tunnelblick. Der Supervisand ist dabei der Wort- und Bedeutungsschöpfer.

*Zielsetzung/Effekte*

Dem Supervisor erleichtert diese „Übung“ die Haltung des Nicht-Wissens. Sie ermöglicht dem Supervisor, den Bedeutungsgebungen der Supervisanden auf die Spur zu kommen und lässt die Verantwortung bei den Supervisanden.

---

### **1. Schritt: Das Schlüsselwort identifizieren**

Ein Supervisand beschreibt seine Einstellung als „Pessimismus“, ein anderer hat „unangenehme“ Gefühle, ein dritter berichtet von „Überforderung“. Als Schlüsselworte für die Assoziation sind diese Beschreibungen geeignet, weil die Supervisanden durch Stimme, Körperspannung und auch durch wiederholte Verwendung diese Worte als bedeutsame „Einredungen“ erscheinen lassen. Schlüsselworte sind daran erkennbar, dass sie emotional besetzt sind.

*Ausführliche  
Beschreibung*

Greift der Supervisor das emotional besetzte Wort auf und beobachtet beim Supervisanden hohe Aufmerksamkeit und Zustimmung zu diesem Wort, ist das Schlüsselwort identifiziert. Nun kann der Supervisor zu einem Wort-Experiment einladen.

### **2. Schritt: Das Schlüsselwort notieren**

Die einzelnen Buchstaben des Wortes, das nicht zu kurz sein sollte, werden in Großbuchstaben linksbündig untereinander geschrieben, am besten auf einen Flipchart-Bogen, aber es geht auch auf Moderationskarten und in sonstigen Variationen.

### 3. Schritt: Zur Assoziation einladen

Der Supervisor bittet den Supervisanden, nun schweigend zu jedem Buchstaben ein neues Wort zu schreiben, das mit diesem Buchstaben anfängt (siehe Abb. unten). Er ermuntert ihn weiter, dies schnell zu tun, nicht auf die Reihenfolge zu achten, nicht auf Rechtschreibung zu achten, sondern spontan aufzuschreiben, was ihm gerade einfällt. Buchstaben können übersprungen oder ausgelassen werden. Wenn alles ausgefüllt ist oder wenn der Supervisand sich bemüht, noch etwas zu finden, aber der Schwung heraus ist, dann beendet der Supervisor das Experiment.

### 4. Schritt: Das neue Wortbild auswerten

Meistens möchte der Supervisand zunächst sagen, wie er diese Übung erlebt und was er empfunden hat. Der Supervisor gibt dem Supervisanden eine anerkennende Rückmeldung zu seiner Leistung. Der Supervisor achtet außerdem auf Umdeutungen und auf Ausgeblendetes.

Abb.: Beispiele für Wort-  
bild-Assoziationen

		<b>U</b> eberfordert	
		<b>N</b> eu	
<b>W</b> ichtig		<b>Z</b> uviel Arbeit	<b>S</b> eriös
<b>E</b> cht?		<b>U</b> rlaub	<b>U</b> nkompliziert
<b>R</b> ückmeldung		<b>F</b> liehen	<b>P</b> ersönlich
<b>T</b> eam	<b>G</b>	<b>R</b> enze	<b>E</b> mpathisch
<b>S</b> uchen		<b>I</b> nnere Ruhe fehlt	<b>R</b> essourcenorientiert
<b>C</b> hef		<b>E</b> rfolg	<b>V</b> isualisieren
<b>H</b> eute		<b>D</b> onnerstag	<b>I</b> ndividuell
<b>Ä</b> rger		<b>E</b> ng	<b>S</b> trukturiert
<b>T</b> eam		<b>N</b> ie	<b>I</b> rritierend
<b>Z</b> ögern		<b>H</b> ammer	<b>O</b> ptionen
<b>U</b> nruhe		<b>E</b> ...	<b>N</b> eues
<b>N</b> eid		<b>I</b> nformation	
<b>G</b> eduld		<b>T</b> ermine	

Die nächsten Fragen könnten dann sein:

- ▶ Was hat sich durch das Aufschreiben verändert?
- ▶ Was ist bekannt, was ist neu?
- ▶ Wovon sind Sie am meisten überrascht?
- ▶ Gibt es jetzt Ansatzpunkte für eine mögliche Veränderung?
- ▶ Was können Sie beeinflussen, was nicht?
- ▶ Was geht ganz einfach, was nicht?
- ▶ Womit könnten Sie beginnen?
- ▶ Was wäre der erste Schritt?

### Weitere Anwendungen der Wortbild-Assoziationen

Als Methode zur Selbsterkenntnis, einer Mini-Selbstsupervision, kann der Supervisor und jeder andere auch die Wortbild-Assoziation selbst anwenden. Zum Einstieg in eine neue Gruppe kann die Einladung zur freien Assoziation zum eigenen Namen eine nützliche Variante sein. Auch zu Beginn einer Präsentation (zum Beispiel eine Assoziation zu Coaching) stellt die Wortbild-Assoziation einen gleichzeitig humorvollen und inspirierenden Anwärtler dar.

---

Supervisor und Coachees sind sehr kreativ, wenn sie etwas unterbringen möchten, was ihnen auf der Seele oder auf der Zunge liegt. So tauchen manchmal kreative Wortschöpfungen auf. Die Regel „erster Buchstabe eines neuen Wortes“ wird gelegentlich außer Kraft gesetzt, und der Buchstabe wird stattdessen integriert in ein neues Wort. Der Supervisor ermutigt zu solchen Ideen und Lösungen.

*Kommentare*

Wenn die neuen Worte mit Symbolen wie Pluszeichen, Sternchen, Konfliktblitzen versehen oder mit Farben markiert werden, entsteht auf dem Flipchart-Bogen so etwas wie eine neue Landkarte, eine Bedeutungslandschaft, die die Supervisor auch manchmal gerne mitnehmen.

- 
- ▶ Keine.

*Quellen/Literatur*

---

Flipchart-Bogen, Stifte, evtl. Moderationskarten erforderlich.

*Technische Hinweise*



# Lösungsorientierte Supervisions-Tools

Heidi Neumann-Wirsig (Hrsg.)

Renommiertere Supervisorinnen und  
Supervisoren beschreiben  
50 lösungsorientierte, systemische  
und hypnosystemische Tools  
für die Supervision

**Heidi Neumann-Wirsig (Hrsg.)**

# **Lösungsorientierte Supervisions-Tools**

**Renommierete Supervisorinnen und Supervisoren  
beschreiben 50 lösungsorientierte, systemische und  
hypnosystemische Tools für die Supervision**

# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>1. Einordnung der Tools .....</b>	<b>11</b>
Supervision – eine Beschreibung .....	12
Beratungsansätze und Supervisionskonzepte .....	19
Übersichtstabelle .....	31
<b>2. Kooperation aufbauen, Anfänge gestalten.....</b>	<b>33</b>
Wertschätzung <sup>2</sup> .....	35
<i>von Annette Conrad</i>	
Der kürzeste Weg ist ein Lächeln .....	42
<i>von Delia Anton</i>	
Trip(p)el zum Thema .....	46
<i>von Martin Gruber</i>	
Erfolge auswerten .....	52
<i>von Johannes Herwig-Lempp</i>	
Blick in die eigene Beratungspraxis .....	58
<i>von Heidi Neumann-Wirsig</i>	
Lösungs-Ich-Ansichten .....	62
<i>von Gunda Busley</i>	
<b>3. Ziele und Visionen entwickeln, gewünschte Zukunft entwerfen.....</b>	<b>67</b>
Solution View – Von der Problembeschreibung zur Zielvision .....	69
<i>von Karl-Peter Kirsch</i>	
Mein Tipp an mich .....	75
<i>von Delia Anton</i>	
Ressourcen-Ohr .....	81
<i>von Nicole Bellaire</i>	



Auftragsolympiade .....	86
<i>von Tom Kuchler</i>	
Das Raummodell .....	91
<i>von Haja Molter und Karin Nöcker</i>	
Motivationstrias .....	99
<i>von Tom Kuchler</i>	
Standortbestimmung und Fokussierung.....	104
<i>von Christina Achner</i>	
<b>4. Schritte auf dem Weg zum Ziel/zur Lösung.....</b>	<b>109</b>
FragenStellen.....	115
<i>von Haja Molter und Karin Nöcker</i>	
Team-Palaver.....	121
<i>von Jürgen Wessel</i>	
Eine Ballonfahrt bei Wind und Wetter .....	126
<i>von Anne-Marie Fischer</i>	
Der Lösungswürfel .....	130
<i>von Sascha Kuhlmann</i>	
Gespräch mit vier Freunden .....	135
<i>von Jürgen Wessel</i>	
Gemeinsame Wunder .....	141
<i>von Martin Gruber</i>	
Simultan-Skalierung im Team .....	147
<i>von Sascha Kuhlmann</i>	
Waschzettel .....	151
<i>von Jutta Borck</i>	
Kompetenznetz .....	156
<i>von Heidi Neumann-Wirsig</i>	
Klimakonferenz .....	161
<i>von Ulrike Kreyszig</i>	
Design lösungsorientierter Supervision .....	166
<i>von Heidi Neumann-Wirsig und Karl-Peter Kirsch</i>	
Mikro-Evaluation .....	173
<i>von Peter Szabó</i>	

Lösungsrunde .....	176
von <i>Thomas Hegemann</i>	
Entwicklung hilfreicher Fragen – ein Instrument zur Anliegen- Auftragsklärung.....	182
von <i>Haja Molter und Karin Nöcker</i>	
Stroh zu Gold spinnen – über positive Konnotation zur Zielvision .....	186
von <i>Karl-Peter Kirsch und Heidi Neumann-Wirsig</i>	
Das Reflektierende Team in der lösungsfokussierten Supervision .....	191
von <i>Hans-Jürgen Balz und Frederic Linßen</i>	
Perspektivkarten .....	200
von <i>Corinna Nels-Lindemann</i>	
Mein Portfolio .....	205
von <i>Ulrike Kreyssig und Karlheinz Kramer</i>	
Ob's stürmt oder schneit ... ..	210
von <i>Annette Conrad</i>	
Für jeden Anlass der geeignete Hut .....	217
von <i>Anne-Marie Fischer</i>	
Im Dialog mit Raum und Objekt .....	221
von <i>Mirjam Strunk</i>	
Fortschrittsspaziergang.....	226
von <i>Daniel Meier</i>	
In Lösungen schwimmen.....	230
von <i>Andrea Lück</i>	
Motivationsstrukturaufstellung .....	236
von <i>Tom Kuchler</i>	
Handeln aus der Zukunft .....	242
von <i>Gabriele Ruck</i>	
Spaziergang durch die Zeiten .....	245
von <i>Kurt Pelzer</i>	
Wen von mir möchte ich antworten lassen.....	249
von <i>Sascha Kuhlmann</i>	
Erfolgreich Grenzen setzen .....	253
von <i>Heidi Neumann-Wirsig</i>	
Beim Wort nehmen.....	256
von <i>Gunda Busley</i>	

Spiel erfinden – Regeln gestalten .....	260
<i>von Katharina Gerber</i>	
Teamogramm – Von den Geschichten und Zukunftsvisionen eines Teams .....	265
<i>von Hans-Jürgen Balz</i>	
Der rote Faden in der Berufsbiografie .....	270
<i>Carla van Kaldenkerken</i>	
<b>5. Fortschritte erkunden.....</b>	<b>279</b>
Zwischenstopp .....	281
<i>von Daniel Meier</i>	
Das Kompetenz-Tool: Die Frage nach dem Gelungenen in der jüngeren Vergangenheit .....	285
<i>von Carola Eunicke-Morell</i>	
Der Stein der Erkenntnis .....	290
<i>von Delia Anton</i>	
Aller guten Dinge sind drei.....	295
<i>von Jutta Borck</i>	
Lösungsorientiertes Zwiegespräch mit mir .....	299
<i>von Annette Conrad</i>	
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>305</b>

# Solution View – Von der Problembeschreibung zur Zielvision

Von Karl-Peter Kirsch

## Kurzbeschreibung

Dass lösungsfokussiert arbeiten nicht bedeutet, eine Problemphobie zu haben, zeigt nachfolgendes Tool: Über die einfache Frage „Was soll stattdessen sein“ werden auf einem Flipchart-Bogen die in einer Spalte aufgelisteten Problembeschreibungen sukzessive in Zielvisionen überführt. Ein besonderer Effekt stellt sich ein, wenn im Anschluss die Spalte mit den Problembeschreibungen „verschwindet“, sodass nur noch die Auflistung der Zielvisionen sichtbar bleibt.

## Anwendungsbereiche

Universalintervention als Beginn und zum Einstieg in die Bearbeitung von Fällen und Anliegen; entsprechend modifiziert einsetzbar in Einzel-, Gruppen- und Teamsupervisionsprozessen.

## Zielsetzung/Effekte

Dieses Tool hilft, die Philosophie lösungsfokussierten Vorgehens im wahrsten Sinne des Wortes zu veranschaulichen und erfahrbar zu machen: Gegenstand von Supervision sind in den meisten Fällen zunächst schwierige Situationen und Probleme im Arbeitsvollzug von Supervisanden. Die Schilderungen und Beschreibungen solcher Probleme stehen daher oft am Anfang eines Supervisionsgeschehens und entsprechen häufig den Erwartungen, die mit dem Kontext Supervision verbunden werden. Die Supervisanden begegnen uns sozusagen im Problem-Löse-Modus. Durch die Auflistung dieser Problembeschreibungen werden diese Bedürfnisse aufgegriffen und durch die Visualisierung kanalisiert. Eine Vertiefung im Sinne von Nachfragen zum Problemerkleben findet nicht statt: „*Problem talk creates problems, solution talk creates solutions*“ (Steve de Shazer).

In diesem Sinne bilden die Problembeschreibungen lediglich den Ausgangspunkt für die eigentliche Arbeit, der Entwicklung von Zielvisionen über die einfache Frage: „Was soll stattdessen sein?“ Anschlussfragen zur Konkretisierung, im günstigsten Fall in beobachtbaren Verhaltenskategorien, intensivieren diesen Prozess.

Ziel ist dabei, einen (Reflexions-) Prozess zur Unterschiedsbildung anzuregen, der nicht nur neue Informationen ermöglicht, sondern gleichzeitig den Fokus der Aufmerksamkeit auf wünschenswerte Situationen und Zustände lenkt mit den entsprechenden Wirkungen auf die Wahrnehmung und das innere Erleben der Supervisanden.

Die Visualisierung auf einen Flipchart-Bogen bietet an dieser Stelle einen weiteren, oft nachhaltigen Effekt: Wenn die Liste der Problembeschreibungen weggeklappt wird und nur noch die Spalte mit den Zielvisionen sichtbar bleibt, wird erfahrbar, dass der ausschließliche Blick auf positive Ziele einen für diesen Ansatz so typischen Unterschied ausmacht: Die positive Stimulation und energetische Ausrichtung auf Veränderungen und Finden zufriedenstellender Lösungen.

---

#### *Ausführliche Beschreibung*

Das Tool beginnt nach der Themenfindung und bildet den Einstieg in die Bearbeitung von Fällen und Anliegen. Im Kern geht es um die schrittweise Überleitung von Problembeschreibungen hin zu Zielvisionen, indem der Supervisand, der einen Fall oder Anliegen präsentiert, zunächst aufgefordert ist, die Komplexität der Problembeschreibungen zu erweitern, z.B. mit der Frage „Was noch?“.

An dieser Stelle werden keine Nachfragen gestellt, um etwa das Problemlerleben zu vertiefen; dies stünde im Widerspruch zu lösungsfokussierten Vorgehen. Die Problembeschreibungen werden lediglich erfragt und aufgelistet.

Der eigentliche Zweck besteht darin, auf der anderen Seite, nämlich die der Zielvisionen, eine längere Liste im Sinne einer höheren Komplexität und Differenziertheit entstehen zu lassen, auf die sich letztendlich die eigentliche Weiterarbeit bezieht.

Dabei sollte angesichts der Informationsfülle, die in einer bestimmten Zeit kommuniziert und auf einem Flipchart-Bogen festgehalten werden kann, eine Gruppengröße von zehn bis zwölf Teilnehmern nicht überschritten werden.

Im Folgenden konzentriert sich die Beschreibung zwar auf Gruppensupervisions-Settings; als Universalintervention entsprechend modifiziert kann dieses Tool auch in allen anderen Supervisionsformaten zur Anwendung gebracht werden (siehe Kommentare).

### Schritt 1: Vorbereitung

Zur Vorbereitung wird ein Flipchart-Bogen mittig in zwei Spalten eingeteilt. Die linke Spalte erhält die Überschrift: „Probleme“, sofern keine andere Überschrift gewählt wurde (siehe Schritt 2). Alternativ hat sich die symbolhafte Darstellung in Form eines entsprechenden Smileys bewährt.

### Schritt 2: Problemnennung

Die Supervisanden, die einen Fall oder Anliegen einbringen, werden nun danach befragt, welche Probleme zur Zeit wahrgenommen werden. Die Nennungen werden dann in der linken Spalte des Flipchart-Bogens aufgelistet.

Die Formulierung der Fragestellung ermöglicht an diesem Punkt erste Interventionen; folgende Modifikation bietet sich an: *„Was erleben Sie zurzeit als schwierig?“* Impliziert wird in dieser Fragestellung:

- ▶ die Prozesshaftigkeit und damit Veränderbarkeit des aktuellen Geschehens durch die Umwandlung des Substantivs „Problem“ in die Verbform „schwierig erleben“ und gleichzeitig,
- ▶ die Charakterisierung des aktuellen Erlebens als Ergebnis subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen, im Sinne „Es könnte auch ganz anders sein“,
- ▶ die zeitliche Begrenzung der aktuell wahrgenommenen Phänomene durch die Formulierung „zurzeit“. (alternativ: „bisher“ anstelle „zurzeit“).

### Schritt 3: Gewünschte Entwicklungsrichtung

Als Nächstes wird die noch nicht beschriebene rechte Spalte des Flipchart-Bogens mit der Überschrift „Was soll stattdessen sein“ versehen (alternativ: entsprechender Smiley, vgl. Schritt 1). Nun beginnt zu jeder Problembeschreibung die Bildung von Unterschieden in die gewünschte Entwicklungsrichtung. Das geschieht über die Frage *„Was soll stattdessen sein?“*

Bei diesen Überlegungen können alle am Gruppensupervisions-Geschehen Beteiligte einbezogen werden. Entsprechend dem Postulat, dass nur der falleinbringende Supervisand über die alleinige Expertenschaft für die Lösung verfügt, entscheidet er, welche der Vorschläge am ehesten passen.

Diese Ergebnisse werden dann den jeweiligen Problembeschreibungen der linken Spalte gegenübergestellt. Bereits in dieser Phase wird ein

erstes Kriterium zur Erarbeitung wohlformulierter Ziele in Anwendung gebracht, nämlich darauf zu achten, dass die Beschreibungen sprachlich positiv formuliert sind. Positiv formuliert meint an dieser Stelle keine moralischen oder sonstigen Bewertungen im Sinne von gut oder schlecht, sondern dass die Zielvisionen sprachlich keine Negationen aufweisen, im günstigsten Fall als beobachtbares Verhalten beschrieben werden; wahrgenommen werden kann nämlich nur das, was vorhanden ist oder beginnt und nicht, was nicht vorhanden ist oder aufhört!

#### **Schritt 4: Eigentliche Intervention**

An dieser Stelle erfolgt nun die eigentliche Intervention: Der Flipchart-Bogen wird in der Mitte zwischen beiden Spalten – die der Problembeschreibungen und die der Zielvisionen – mit einer Schere durchtrennt und die Auflistung der Problembeschreibungen weggeklappt mit der rhetorischen Frage: *„Braucht es diese Seite für die weitere Bearbeitung noch?“*

Eine dramaturgische Steigerung könnte noch darin bestehen – sofern hierzu die Erlaubnis gegeben wurde – die „Probleme demonstrativ wegzuwerfen“! Oft stellt sich dabei ein Aha-Effekt ein, ähnlich den Wirkungen von Impact-Techniken, erklärbar mit dem mnemotechnischen Prinzip des multisensorischen Lernens: Neben dem auditiven System, neurophysiologisch am wenigsten ausgeprägt, wird mindestens noch ein weiterer Sinneskanal, der visuelle, angesprochen. Die Botschaft als mindestens zweigleisige sensorische Stimulation wird somit „nachdrücklicher“.

#### **Schritt 5: Weiterarbeit**

Nachdem dieses Tool als Einstiegsintervention den „Nährboden“ für das weitere lösungsfokussierte Vorgehen bereitet hat, hier einige Möglichkeiten für die Weiterarbeit:

- ▶ Die Erarbeitung wohlformulierter Ziele (konkret, wichtig, klein, realisierbar, in eigener Kontrolle)
- ▶ Die Suche nach Ausnahmen: Wann geschieht das bereits jetzt? Wie kommt das zustande? (bezogen auf die jeweilige Zielvision)
- ▶ Der Blick auf Ressourcen: Was hat in vergleichbaren Situationen bereits geholfen?
- ▶ Usw.

Zur Verdeutlichung des Vorgehens hier ein recht einfaches Beispiel aus der Praxis: Im Rahmen einer Gruppensupervision klagen zwölf Mitarbeiterinnen eines Kindergartens über auffälliges Verhalten von fünf-

jährigen Zwillingen, die mitunter den täglichen Betrieb in vielfacher Weise erheblich beeinträchtigen und stören würden.

Hier einige Beispiele aus der Auflistung:

Was ist zurzeit schwierig?	Was soll stattdessen sein?
Erste Eskalationen in der Ankommens-Situation	Sie starten ruhig in den Tag
Häufige Geschwisterrivalitäten	Sie spielen mit anderen Kindern
Sie befolgen keine Regeln/ Anweisungen	Sie halten Regeln ein/befolgen Anweisungen
Sie reagieren auf Frustrationen mit Aggressionen	Sie lernen, Frustrationen auszuhalten
Sie klauen	Sie respektieren das Eigentum anderer

Nach der zuvor beschriebenen Vorgehensweise – der ausschließliche Blick auf die Zielvisionen – war eine deutliche Veränderung wahrzunehmen, u.a. sogar „Aha-Effekte!“ Kommentare waren u.a.:

- ▶ „Das müssen ja auch andere Kinder lernen!“
- ▶ „Das Blatt hängen wir an zentraler Stelle auf, damit wir ab jetzt daran denken, was wir beobachten wollen!“
- ▶ Usw.

An dieser Stelle bot es sich an, mit einer klassischen Beobachtungsaufgabe die Sitzung zu beenden: *„Bitte beobachten Sie bis zum nächsten Mal die Kinder mit diesem Fokus, sodass Sie es sich merken können, wann die Kinder die gewünschten Verhaltensweisen bereits zeigen und was Sie oder andere dazu beigetragen haben!“*

Grundkenntnisse und Erfahrung in lösungsfokussierten Fragetechniken sowie Fertigkeiten im Interview sind insbesondere für die Weiterarbeit unerlässlich.

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*



Da das „Auge bekanntermaßen mitisst“, empfiehlt sich eine ansprechende Visualisierung!

---

*Kommentare* Dieses Tool kann in allen Supervisionsformaten eingesetzt werden, z.B. in der Einzelsupervision so wie oben beschrieben. In Arbeitsgruppen der gleichen Organisation und in Teams können alle Beteiligten ihre jeweiligen Problemkonstruktionen sowohl in Bezug zu Fällen als auch zu anderen Anliegen, z.B. Teamthemen, nacheinander benennen. Für den Einsatz des Tools in größeren Gruppen wird mit Moderationskarten gearbeitet und die Vorderseite für die jeweilige Problembeschreibung, die Rückseite für die dazu gehörige Zielvision benutzt.

Der Reflexionsprozess wird intensiver, wenn fokussierende Fragen im Sinne „*Wie genau ist das für Sie schwierig?*“ an die Supervisanden, die die Problembeschreibungen formulieren, gestellt werden.

- 
- Quellen/Literatur*
- ▶ Furmann, Ben, Workshop. (2001). 1. Weltkongress für systemisches Management. Wien.
  - ▶ Beaulieu, D. (5. Auflage 2011). Impact-Techniken für die Psychotherapie. Heidelberg: Carl Auer.
  - ▶ De Jong, Peter, Kim Berg, Insoo (6. Auflage 2014). Lösungen (er-)finden. Dortmund: modernes lernen.
  - ▶ Prior, Manfred (12. Auflage 2015). MiniMax-Interventionen. Heidelberg: Carl Auer.
  - ▶ Walter, John L., Peller, Jane E. (6. Auflage 2004). Lösungsorientierte Kurztherapie. Dortmund: modernes lernen.

---

*Technische Hinweise* Flipchart, Stifte, Schere.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen