

56

Februar
2010



Armin Krenz (Hrsg.)

Handbuch für ErzieherInnen

in Krippe, Kindergarten, Kita und Hort

**Themenschwerpunkt:
Lebensort Kindertagesstätte –
Herausforderungen und
praxiserprobte Lösungen**

- Die Elementarpädagogik und ihre Stellung in der Gesellschaft (Petra Rauschenbach)
- Lebenslust im Kita-Alltag – Bildung durch Raumgestaltung und ästhetisch geprägtes Material (Mariele Diekhof)
- Interkulturelle Erziehung in der Praxis – Erlebnisse, Spannungsfelder, Schwierigkeiten und Lösungen (Daniel Stenzel)
- Literaturbesprechungsdienst: 24 Rezensionen (Dr. Armin Krenz)
- Was ist gute Supervision? (Joachim Armbrust)



Das nächste komplette Grundwerk mit über 200 Beiträgen auf CD-ROM erhalten Sie mit Ausgabe 60.

OLZOG
Verlag

www.olzog.de

Besuchen Sie den
Olzog-Verlag in Köln
vom 16.-20.03.10

didacta
die Bildungsmesse

26 Was ist gute Supervision?

Joachim Armbrust

Inhaltsverzeichnis

- 1 Rahmen
 - 1.1 Zielgruppe
 - 1.2 Supervisionsformen
 - 1.3 Multiprofessionelles Team
- 2 Intervention als Ergänzung zur Supervision
 - 2.1 Ziele der Supervision
 - 2.2 Eigenarten der Supervision
 - 2.3 Prozesse und Wege der Problemlösung in der Supervision
 - 2.4 Wirkungsweise von Supervision
 - 2.5 Zusammenfassung der Vorteile eines Supervisionsprozesses
- 3 Methoden der Supervision
- 4 Schließen eines Kontraktes, der den spezifischen Rahmen der Supervision festlegt
- 5 Voraussetzung für die Supervision ist Vertrauen(-svorschuss)
- 6 Supervision tut manchmal weh und weckt Widerstände
- 7 Verschiedene Ebenen der Supervision, speziell im Bereich von Kindergärten, Kindertagesstätten, Kinderkrippen etc.
- 8 Abschließende Überlegungen zur guten Supervision
- 9 Literaturhinweise

- 22. Die beruflichen und persönlichen Anforderungen an eine Erzieherin heute
- 23. Die wiederzuentdeckende integrale Erziehungskompetenz: Geistige Herausforderung für Eltern und Erzieher/innen
- 24. Fort-, Weiter- und Zusatzausbildungen: Voraussetzungen und zugleich Garantien für eine professionelle Berufsgestaltung
- 25. Einer gegen den anderen oder alle miteinander? Kooperation am Arbeitsplatz
- 26. Was ist gute Supervision?

26 Was ist gute Supervision?

Joachim Armbrust

Inhaltsverzeichnis

- 1 Rahmen**
 - 1.1 Zielgruppe
 - 1.2 Supervisionsformen
 - 1.3 Multiprofessionelles Team

- 2 Intervention als Ergänzung zur Supervision**
 - 2.1 Ziele der Supervision
 - 2.2 Eigenarten der Supervision
 - 2.3 Prozesse und Wege der Problemlösung in der Supervision
 - 2.4 Wirkungsweise von Supervision
 - 2.5 Zusammenfassung der Vorteile eines Supervisionsprozesses

- 3 Methoden der Supervision**

- 4 Schließen eines Kontraktes, der den spezifischen Rahmen der Supervision festlegt**

- 5 Voraussetzung für die Supervision ist Vertrauen(-svorschuss)**

- 6 Supervision tut manchmal weh und weckt Widerstände**

- 7 Verschiedene Ebenen der Supervision, speziell im Bereich von Kindergärten, Kindertagesstätten, Kinderkrippen etc.**

- 8 Abschließende Überlegungen zur guten Supervision**

- 9 Literaturhinweise**

1 Rahmen

Supervision ist eine zeitlich begrenzte, fachliche Auseinandersetzung mit der eigenen praktischen Arbeit und den damit verbundenen Zusammenhängen.

Supervision ist ein Instrument zur Unterstützung und Beratung von Menschen, die in sozialen Berufen oder in differenzierten Beziehungs- und Strukturzusammenhängen ihre Arbeitsleistung einbringen.

1.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind Menschen in Berufen mit hoher psychischer Belastung, z.B. Erzieher/-innen, Jugend- und Heimerzieher/-innen, Lehrer/-innen, Sozialpädagogen/-innen, Sozialarbeiter/-innen, Ergotherapeuten/-innen, Krankengymnasten/-innen, Hebammen, Psychologen/-innen, Ärzte/Ärztinnen, Arzthelferinnen, Familienhelfer/-innen, Therapeuten/-innen, Menschen in leitender Funktion, Unternehmensberater/-innen, Prozessbegleiter/-innen, Rechtsanwälte/-innen, Organisationsentwickler/-innen usw.

1.2 Supervisionsformen

Dabei wird unterschieden zwischen Einzel-, Gruppen- oder Team-Supervision.

Parallel dazu einigt man sich wiederum auf fallbezogene, teambezogene, struktur- oder prozessbezogene Supervision.

Einzel-Supervision bietet die Möglichkeit, das berufliche Handeln im Gespräch unter vier Augen zu sichten und zu hinterfragen. Neben dem Vorteil, dass Sitzungen ausschließlich für eigene Themen verwendet werden, bietet die Einzel-Supervision eine besondere Privatsphäre, die es manchen Menschen vielleicht erleichtert, persönliche Dinge zur Sprache zu bringen. Der Prozess lehnt sich, das liegt in der Natur der Sache, natürlich auch stärker an die eigenen Denkarchitekturen und Handlungsmuster an.

Für Personen aus demselben Arbeits- oder Berufsfeld ist die **Supervision in der Gruppe** eine bereichernde Alternative. Hilfreich, aber nicht immer zwingend, sind ähnliche berufliche Problemstellungen und Erfahrungshintergründe innerhalb der Gruppe. Unterschiedliche Fragestellungen und Probleme können allerdings auch befruchten, wenn deren damit verbundenen Ergebnisse und Denkmuster auf andere Bereiche übertragen werden können. In der Einzel-Supervision und der Gruppen-Supervision stehen eher persönliches Verhalten und die zugrunde liegenden Werte, Erfahrungen, Gedanken und Gefühle im Vordergrund. Jede/r Teilnehmende erhält abwechselnd Raum, um sich einzubringen und für sich zu lernen. Fallbezogene Supervision findet ebenfalls oft in der Gruppe statt.

Von Erzieherinnen wird in der Regel die **Team-Supervision** bevorzugt, bei der das ganze Kolleginnenteam Hilfestellung bei Fallarbeit oder internen Problemkreisen sucht. Vorteil dieser Form ist, dass alle Beteiligten anwesend sind und sich unmittelbar persönlich auf den

Gegenstand der Aufmerksamkeit beziehen können. Innere Repräsentanten werden in großer Vielfalt ins äußere Leben geholt. Es erleichtert, sich freizudenken von eigenen Denkschablonen bzw. diese zu erkennen, wenn man mit ganz anderem Denken und ganz anderen Herangehensweisen von Menschen, die die geschilderte Situation auch kennen, aber eben aus deren Blickwinkel, konfrontiert wird. Die Team-Supervision befasst sich eher mit dem Miteinander, der Zusammenarbeit, mit gemeinsamen Zielen, Prozessen, Strukturen und gemeinsamer Kultur. Ziel ist ein gemeinsames Lernen. Es geht darum, Synergieeffekte zu nutzen und gemeinsam getragene Lösungen zu finden. Persönliche Themen werden nur insoweit behandelt, als sie den gemeinsamen Prozess in besonderem Maße hindern oder fördern. Das Team dient jeweils als Spiegel und als »Sparringpartner«.

1.3 Multiprofessionelles Team

Unterschiedliche Fachkompetenzen innerhalb des Teams stören nicht, sondern sind erwünscht. Allerdings sollten die vorhandenen Kompetenzen als Reflexionsbeiträge und nicht als »autoritäre Sachgutachten« einfließen. **Nicht hierarchische Positionen oder Wissensvorsprünge sind die leitende Struktur, sondern die gemeinsame partnerschaftliche Reflexion.** Durch die notwendige Hierarchieabstinenz ergeben sich für Leiter/-in und Experte/-in neue und andere Möglichkeiten, von Mitarbeitern/-innen zu lernen, aber auch Zugang zueinander zu finden, die ein gemeinsames Arbeiten neben der Leitungsaufgaben auf der partnerschaftlichen Ebene unterstützt.

2 Intervision als Ergänzung zur Supervision

Intervision nennt man die Supervision und Beratung im Kollegenkreis ohne Supervisor/-in. Berufserfahrung und ein Miteinanderauskommen ermöglichen es, sich gegenseitig Fälle/Problemsituationen vorzutragen und diese zu besprechen. Dies kann unter vier Augen geschehen oder, wenn mehrere Kolleginnen betroffen sind, im Team. **Die Intervision lässt sich vorteilhaft durch eine/n in unregelmäßigen Abständen hinzugezogene/n externe/n Supervisor/-in ergänzen.** Denn jedes Team entwickelt seine Grundüberzeugungen und seine Schonhaltungen und damit auch sogenannte »blinde Flecken«. **Kein Team kann sich an diesen Stellen wie Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen, hier braucht es öffnende Hilfe von außen, die an die eingeschliffenen, unausgesprochenen Verabredungen nicht gebunden ist.**

2.1 Ziele der Supervision

Zunächst einmal fokussiert die gute Supervision auch das, was bereits gut läuft. Das schwäbische Sprichwort »Net gebruddelt ist g'lobt gnuag« (nicht zu kritisieren ist genug gelobt)

beschreibt hier einen unzureichenden Rahmen. Klare positive Rückmeldungen haben etwas mit Respekt und Achtung, aber auch mit Würdigung des bereits Erreichten zu tun. **Zunächst einmal begegnen sich die Teilnehmer/-innen nicht mit Misstrauen und Verachtung, sondern mit Wertschätzung und dem Grundvertrauen, dass der/die Andere sein/ihr Bestes gibt.** Schließlich strebt die Supervision die psychische Entlastung der Teilnehmer/-innen an. Dazu gehört auch, zu sehen, was bereits gut gelingt.

Bei der Supervision geht es um die Beziehungen der Personen, die im Alltag zusammenarbeiten, sowie um die eigene Person. **Supervision ist keine Handlungsanleitung oder gar eine Rezeptausgabestation.**

Die Supervision unterstützt die Teilnehmer/-innen der Supervision (künftig: Supervisorinnen) unter Anleitung eines Supervisors/einer Supervisorin (künftig: Supervisorin), über die inneren und äußeren, strukturellen wie auch emotionalen Verhältnisse, in denen ihre Arbeit verrichtet wird, nachzudenken und sie auch, wo notwendig, »nachzufühlen« aus unterschiedlichen Positionen/Rollen heraus.

Supervision ist die **systematische Reflexion des fachlichen Handelns**. Sie zielt auf eine Klärung, Erweiterung und Präzisierung des fachlichen Handelns ab. Supervision soll im Rahmen der vereinbarten Zielsetzung einerseits dazu beitragen, verborgene oder unbewusst gebliebene Anteile der Mitarbeiterinnen sichtbar zu machen **und damit evtl. festgefahrene (Verlaufs- bzw. Begleit-)Prozesse zu öffnen in Richtung hilfreiche Veränderung.**

Supervision soll andererseits aber auch darin unterstützen, die Möglichkeiten der genutzten Handlungsinstrumente auszuschöpfen und diese zielgenau einzusetzen. Supervision schärft zudem den Blick für strukturelle Gegebenheiten.

Als »professionell begleitetes Nachdenken« ist sie eine Beratungsform für berufliche Probleme, eben auch im Organisations- und Strukturkontext.

Als **Lern-, Erkenntnis-, Verständnis- und Bedeutungsgebungsprozess** vermittelt sie neue/alternative Handlungsperspektiven und hilft die Initiativkraft in schwierigen Situationen zurückzugewinnen.

Sie eröffnet uns neues Denken, öffnet uns manchmal die Augen und das Herz für Gedanken, die wir zuvor nicht gedacht hätten, für Einstellungen, die uns vorher unzugänglich waren usw.

Durch den neuen Blick, die neue Haltung, das neue, konzeptionell vorausgedachte Handeln lösen sich Konflikte und scheinbare disziplinarische Probleme plötzlich in Luft auf oder verlieren ihre Macht und werden dadurch handhabbar.

Neben dem Durchdenken, Durchfühlen und Erproben professionellen Verhaltens geht es auch um **Persönlichkeitsentwicklung**: die Findung und Akzeptanz der eigenen Rolle, die Entwicklung eigener Stärke und Durchsetzungskraft oder die Bearbeitung von überhöhten oder verschobenen Ansprüchen.

Ziel von Supervision ist die Ausbildung von Persönlichkeit und professionellem Verhalten, jedoch nicht das ausschließliche Einfügen aller Beteiligten in bereits bestehende Strukturen. Ziel ist es auch, eine Veränderung in der Organisationsform und den grund-

genden Verhältnissen – und damit eine Verbesserung von Arbeitsklima und Beziehungskultur – zu erreichen.

Die Supervision hilft also Einsicht zu gewinnen in Mechanismen, Handlungszusammenhänge sowie Interpretations- und Bewertungsmuster. Insofern strebt die Supervision neben einer psychischen Entlastung die Erhöhung der Professionalität der Beteiligten und eine Verbesserung von institutionellen Rahmenbedingungen an.

Reflexionskompetenz und die Fähigkeit zur Selbstexploration werden erweitert, die eigene Wahrnehmung wird weiter ausdifferenziert.

Supervision entlastet auch durch die emotionale Anteilnahme, die die Supervisorin erfährt, d.h., sie ist im Grunde auch eine Art Vorbeugung, die **hilft, das Eintreten von Burnout-Phänomenen zu verhindern.**

Ziel der Supervision ist die Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit und das Suchen nach neuen Verhaltensmöglichkeiten in festgefahrenen Situationen. **Deshalb wird die Supervision auch »das dritte Auge« genannt, weil sie ermöglicht, sich selbst und seinem eigenen Handeln über die Schultern zu schauen.**

2.2 Eigenarten der Supervision

Alle Beteiligten müssen bereit sein, das berufliche Handeln zu reflektieren und Störungen in den beruflichen Beziehungen zu bearbeiten. Die Rahmenbedingungen werden offen und eindeutig abgesteckt. Die Prozesse der Supervision sind komplex: Sie beinhalten individualpsychologische, gruppensoziologische sowie organisations- und systemspezifische Aspekte. Supervision kann nicht in einer allgemeingültigen Anleitung dargestellt werden, denn in ihr vereinen sich verschiedenste Verfahren, Methoden und Techniken, welche jeweils von der Supervisorin, von den Supervisorinnen, vom Setting, vom Kontext und vom Ziel der Supervision abhängen und beeinflusst werden.

Eine unabdingbare Grundlage für gelungene Supervision ist die grundlegende Anerkennung verschiedener Realitäten und Beobachterperspektiven. Die Supervisorin sollte sich stets bewusst sein, dass jede Supervisorin ihre eigene Realität lebt und dies eben auch in ihrer beruflichen Tätigkeit. Die verschiedenen Sichtweisen dürfen hierbei keineswegs als »falsch« oder »unwahr« beschrieben werden, denn eine einzige, allgemeingültige Wahrheit gibt es nicht. Unter diesem Aspekt geht es also vielmehr darum, Inhalte, Ereignisse, Personen, Beziehungen, Handlungsmuster, Rollen, Zuschreibungen usw. aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und für problematische Aspekte eine Umdeutung möglich zu machen oder verändernde Impulse zu geben.

2.3 Prozesse und Wege der Problemlösung in der Supervision

In der Supervision erfolgt die Problemlösung in einem kooperativen, gemeinsam gesteuerten Prozess, wobei die letztendliche Steuerhoheit bei der Supervisorin liegt. Bei der ge-

meinsamen Erarbeitung von Lösungswegen ist der Mensch, der das Problem einbringt, nicht ohne Kompetenz, sondern er bringt sein eigenes, vielfältiges Wissen ebenfalls mit ein. **In der Supervision stehen der gemeinsame Prozess und das Ringen um tragfähige Alternativen sowie das gemeinsame Erreichen eines bestimmten Horizontes, der weiterhilft, im Mittelpunkt.** Es geht nicht so sehr um einen zielgerichteten Erwerb bestimmter Qualifikationen, die durch planmäßiges und regelmäßiges Üben erschlossen werden können, sondern eher um die gemeinsame Arbeit an einem Raum der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, der den Respekt im Umgang miteinander schult und es auch zulässt, über Dinge zu sprechen, die vielleicht heikel sind. Das gemeinsame Bemühen ist dabei darauf ausgerichtet, dass diejenige, die die Situation des eigenen Handelns einbringt oder die eigene Haltung sichtbar macht, nicht bewertet wird und auch darauf, dass niemand als Beobachterin/Teilnehmerin bewertet wird.

2.4 Wirkungsweise von Supervision

Supervision heißt also, innere und äußere Prozesse in den Fokus der Aufmerksamkeit zu nehmen, die verschiedenen Facetten einer Situation einer Person/eines Geschehens/eines Prozessablaufs, einer Struktur, einer Organisation/eines eingespielten Handlungsprocedere in Augenschein zu nehmen, verschiedene damit verbundene Gefühle zu fühlen, neue Handlungsbereitschaften, aber auch bereits bewährte Handlungsbereitschaften durchzugehen und das eigene Repertoire zu erweitern, um neue Strategien zu gewinnen und neue Formen des Umgangs zu ermöglichen usw.

Probleme und Geschehnisse offen zu machen, sie nicht zuvor zu idealisieren oder gesellschaftsfähig zu machen, sondern sie unbeschönigt darzustellen, stellt eine große Herausforderung dar. Wir offenbaren den anderen damit unsere Schwächen, lassen sie in die Ungleichgewichte unseres Wesens blicken und bekommen natürlich auf diese Selbstoffenbarungen hin Rückmeldungen, die einerseits gleich einem Geschenk unseren Horizont erweitern, die uns andererseits manchmal vielleicht aber auch ein wenig beschämen.

Da wir jedoch in der Supervisionssituation vom unmittelbaren Handlungsdruck befreit sind und in Ruhe anschauen und reflektieren können, sind wir auch des Drucks, es gleich gut machen zu müssen, enthoben. Im Grunde plastizieren wir ja an einer Situation, die für den Moment nur »virtuell« existiert und die wir erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufsuchen. Eigentlich entwickeln wir nichts anderes als eine Art vorausschauende, mit verschiedenen Variablen versehene, verschiedene Eventualitäten berücksichtigende Handlungsplanung, die zur Vorbahnung von Handlungs- und Handlungsbereitschaften führt, die in der aufgesuchten Situation hilfreich sein könnten.

Supervision entlastet durch die emotionale Anteilnahme, die die einbringende Supervisorin erfährt – das Team und die Supervisorin hören zu und geben dem Menschen, der sein Problem in den Mittelpunkt der gemeinsamen Überlegungen stellt, das Gefühl, mit den Problemen nicht alleine dazustehen. Es ist gut, Zeugen zu haben, für die Dinge, die uns be-

schäftigen und um die wir ringen. Das entlastet uns auch von Verantwortung. Geteilte Verantwortung fühlt sich besser an, auch wenn man in der realen Situation dann wieder ganz in sie hineingestellt ist.

2.5 Zusammenfassung der Vorteile eines Supervisionsprozesses

Die konkrete, für die Supervisionssituation spezifische Problembearbeitung erbringt also folgende Vorteile:

- Das Darstellen, Verbalisieren und Herausarbeiten führt zu innerer Klärung und tieferem Verstehen des Problems/der reflektierten Situation.
- Durch einen Perspektivenwechsel kann sich die Supervisandin das Problem von außen anschauen.
- Die Supervisandin, die die Fragestellung einbringt, erhält eine Vielzahl von Ideen zur Lösung der Schwierigkeiten.
- Lösungs- und Handlungsalternativen können ausprobiert und reflektiert werden.
- Eventuell vorhandene tiefer gehende Problemursachen können zum Vorschein gebracht werden (z.B. Störungen in der Familie oder im Team, eigene Komplexe) und in ihren Parallelmechanismen, die zu Handlungsautomatismen führen, die nicht hilfreich sind, aufgedeckt werden.

Der Prozess der Supervision lebt von der Spiegelung des Beziehungsgeschehens in der konkreten Supervision.

Orientierungsbojen des Supervisionsablaufes:

Inhaltlich orientiert sich die Supervision an folgenden Bausteinen:

- Formulierung eines Anliegens und einer Fragestellung in der konkreten Supervisionssituation
- Reflexion von Verlaufsprozessen
- Reflexion über hilfeplanerische Fragen/zur Erarbeitung eines Hilfeplans
- Reflexion über den Einsatz der fachlichen Instrumente
- Reflexion der Grenzen und Möglichkeiten des einzelnen Mediums in Bezug auf die einzelne Situation/das einzelne Kind
- Darstellung der Inhalts- und Beziehungsebene, bezogen auf das Kind/die Eltern/die Kindergruppe
- Supervisionsdialog (Die Supervisandinnen tauschen sich über die unterschiedlichen Aspekte aus, gleichen sie gegeneinander ab und unterstützen die Fragestellerin bei der Ergebnis- und Haltungsfindung.)
- Abschluss der konkreten Supervisionssituation mit Feedback

3 Methoden der Supervision

Die Supervision bedient sich der Methoden der humanistischen Psychologie und schafft den Freiraum, persönliche Gefühle und Assoziationen mit einzubringen: eigene Bilder, Impulse, Fantasien, eigene Erlebnisse und Erinnerungen, eigenes Betroffensein, Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien usw. Sie schafft neben dem kognitiven auch einen emotionalen Zugang. Methoden können sein: Rollenspiele, freie Assoziation, zirkuläres Befragen, Aufstellungen, Gespräch, Arbeit mit körperlichen Empfindungen usw. Dabei geht es um Rollenverteilung, Falldarstellung, Befragung, Hypothesenbildung, Stellungnahmen, Lösungsvorschläge, Entscheidungen usw.

Die Phasen der Supervision verlaufen verkürzt in der Regel also wie folgt:

1. Themenfindung
2. Problemsituation schildern
3. Nachfragen zulassen (Informations- und Verständnisfragen)
4. Problem veranschaulichen (Stegreifsituationen, Rollenspiele)
5. Reflektieren und Zusammentragen von Empfindungen, Haltungen, möglichen Handlungsmustern, Bedeutungszusammenhängen etc.
6. Transfer in den Berufsalltag
7. Erfolgskontrolle/Befindlichkeitsabfrage

Fragen, die sich jede Supervisandin nach einer eingebrachten Situation stellen sollte:

- Konnte ich meine Anliegen einbringen?
- Was war mir heute wichtig?
- Was nehme ich aus dem heutigen Supervisionstreffen mit?
- Gibt es etwas, das ich noch loswerden muss?
- Gab es neue Erkenntnisse für mich?
- Wie ging es mir mit den anderen?
- Von welchen Gefühlen war die Supervision für mich begleitet?
- Wie ist es mir heute ganz persönlich ergangen?
- Woran würde ich gerne weiterdenken?

4 Schließen eines Kontraktes, der den spezifischen Rahmen der Supervision festlegt

Die Supervision ist eine zeitlich begrenzte Arbeitsform. Zwischen der Supervisorin und den Supervisandinnen wird eine Art Kontrakt vereinbart, in dem beide Parteien die wichtigsten Fragen klären, die ihre gemeinsame Arbeit berühren.

Das allgemeine Arrangement dieser mündlichen oder auch schriftlichen Vereinbarung nennt man »Setting«. Zum Setting gehören mehrere Aspekte, die in ihrer Gewichtung sehr unterschiedlich sein können.

Normalerweise treffen sich Supervisorin und Supervisandinnen zu einem Vorgespräch, in dem die erste, vertiefende Kontaktaufnahme stattfindet. Beide verstehen sich als gleichberechtigte und gleichwertige Partner, die einen Kontrakt über die zu leistende Supervisionsarbeit schließen.

Die Ziele für die künftige gemeinsame Arbeit sollten wenigstens als Grobziele festgelegt werden (z.B.: Soll es ausschließlich um Fallarbeit gehen oder auch um Team-Supervision? In welchen Abständen soll die Supervision erfolgen? Welche Methoden dürfen/sollen zur Anwendung kommen?).

Natürlich werden die Supervisandinnen Wünsche äußern, aus denen sich Ziele ableiten lassen, und natürlich muss die Supervisorin für sich klären, ob sie diesen Erwartungen, Wünschen, Zielen gerecht werden kann oder wo sie sie einschränken muss oder vielleicht sogar noch erweitern möchte, Einverständnis der Supervisandinnen vorausgesetzt.

Die Supervisandinnen haben ein Recht darauf, ungefähr im Vorhinein zu wissen, wie die Supervisorin vorgeht, d.h. nach bzw. mit welchen Methoden die Supervisorin arbeitet. Die Methoden richten sich nach der Problematik, insofern muss die Supervisorin den Supervisandinnen erklären, welche methodischen Möglichkeiten sie für die zu bearbeitende Problematik sieht und ob sie sie selbst beherrscht. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Frage nach dem Menschenbild.

Haben Supervisorin und Supervisandinnen unterschiedliche Bilder vom Menschen, sollte dies artikuliert werden, weil es sonst zu Unstimmigkeiten kommen kann.

5 Voraussetzung für die Supervision ist Vertrauen(-svorschuss)

Als Grundvoraussetzung jeder Supervisionsarbeit braucht es neben der gegenseitigen Akzeptanz und Anerkennung eine gewisse Vertrauensbasis. Sollte diese nicht gegeben sein, ist der Erarbeitung einer solchen Vorrang einzuräumen. Natürlich wird das Vertrauen im Laufe der Arbeit wechselseitig aufgebaut.

Dennoch sollte die Frage geklärt werden, ob und wie die Informationen, die sich aus der Supervisionsarbeit ergeben, behandelt werden sollen. Nicht selten benötigen Supervisorinnen Daten aus ihrer Supervisionsarbeit für eigene Arbeiten; Fragen diesbezüglich müssen zu Beginn angesprochen und geklärt werden.

Es ist ebenso wichtig, dass die Supervisandinnen sich darüber im Klaren sind, dass es ohne Selbsterfahrung nicht geht und dass sie eine gewisse Bereitschaft mitbringen müssen, sich auf eine solche einzulassen.

Trotzdem wird nie eine Teilnehmerin zu Übungen gezwungen. Keine Teilnehmerin muss über ihre Empfindungen, Eindrücke, Erlebnisse oder Gefühle im Team sprechen, jede entscheidet selbst, wie weit sie für sich selbst und gegenüber anderen gehen will oder kann.

6 Supervision tut manchmal weh und weckt Widerstände

Die Supervision ist für die Supervisandin kein Schongang. Sie ist aufgefordert, an den Problemen und an sich selbst zu arbeiten. Die Supervisorin ist ihr eine erfahrene Begleiterin bei diesem nicht immer leichten, manchmal sogar schmerzhaften Prozess.

An den Zielsetzungen lässt sich meist schon erkennen, was auf die Supervisandin zukommen wird. Nicht selten entstehen während der Arbeit tendenziell Widerstände. Alle Widerstände sind sehr ernst zu nehmen und müssen berücksichtigt werden, aber auch Widerstände haben die unterschiedlichsten Motive, die es genau zu analysieren und zu klären gilt. Die Supervisorin sollte niemals über einen Widerstand hinweg etwas erzwingen, sondern den Widerstand abschmelzen helfen.

Eine falsche Rücksichtnahme der Supervisandin gegenüber kann jedoch auf lange Sicht ebenfalls schaden. Es ist Aufgabe der Supervisorin, herauszufinden und zu spüren, was der Supervisandin in der jeweiligen Phase des Prozesses zuzumuten ist und was nicht.

7 Verschiedene Ebenen der Supervision, speziell im Bereich von Kindergärten, Kindertagesstätten, Kinderkrippen etc.

I. Eine Ebene, um die es in der Supervision gehen sollte, ist die Ebene der kindlichen Ausdrucks- und Erscheinungsformen.

Wie bringen sich Kinder ein, wie treten sie in Erscheinung? Welche sichtbare Gestalt nehmen wir als Erzieherinnen an ihnen wahr?

Sind sie eher neugierig, ängstlich, tollpatschig, zurückhaltend, beobachtend, draufgängerisch, eher lustig, eher traurig, eher beteiligt, eher zurückgezogen, eher unscheinbar, isoliert, abgeschlossen, ohne Wahrnehmung nach außen, eher freundlich, witzig, angeberisch, aufgeweckt, interessiert, anregend, initiativ, gelangweilt, störrisch, kampfbereit, trotzig, anschiemig, unnachgiebig, geschmeidig, vielseitig usw.

Wie verhalten sie sich in unterschiedlichen Situationen/mit unterschiedlichen Spielpartnern? Spielen sie lieber mit anderen oder spielen sie lieber für sich und welches sind die bevorzugten Spielsituationen?

Wie reagieren sie im Konfliktfall auf den/die Konfliktpartner? Wie holen sie sich die von ihnen benötigte Aufmerksamkeit? Was machen sie in Situationen der Langeweile? Wie reagieren sie auf Regeln und Vorgaben?

II. Eine weitere, wichtige Ebene der Supervision ist, auch hinter »die kindliche Kulisse« zu schauen; hinter das, was das Kind nach außen an Verhalten zeigt oder wie es von außen erlebt wird.

Wie fühlt sich das Kind in seinem Innern? Was sind seine Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten, was will es damit erreichen? In welcher Form gibt es seiner kleinen, kindlichen Welt subjektiv Bedeutung? Wer oder was ist in dieser Welt positiv besetzt? Was macht dem Kind Angst? Was macht es aggressiv?

Der durch seine Schriften sehr bekannte, aber bereits verstorbene Psychiater Winnicott hat einmal gesagt: **In jedem noch so destruktiven Verhalten eines Kindes steckt ein Beziehungsangebot und die Hoffnung, dass das eigene Verhalten auch als Angebot wahrgenommen wird von den anderen.**

Wie verloren muss sich ein Kind fühlen, das durch sein Verhalten alle anderen gegen sich aufbringt?

Wie können wir den kindlichen »Problemkomplex«, der im Kind offensichtlich eine ganz außerordentliche Autonomie besitzt und immer wieder dasselbe wenig hilfreiche Verhalten an den Tag bringt, so verändern helfen oder den Blick darauf verändern helfen, dass aus dem Komplex, der gefangen hält, ein Entwicklungsthema wird, das im Laufe der Zeit weiterführen kann und damit auch Hoffnung macht?

Wir als professionelle Begleiter/-innen müssen aus dem autonom agierenden Komplex herausfiltern: Wie fühlt sich das Kind? Was will das Kind erreichen? Was holt es sich stattdessen immer wieder ab? Wie können wir ihm ermöglichen, dass es das bekommt, was es braucht und dass es sich aus der passiven Opferrolle oder der angstmachenden Aggressorrolle befreien lernt? Es geht darum, ein Entwicklungsthema zu finden, das dem blindwütig agierenden Komplex eine neue Richtung gibt.

Jedes Kind will in seinem tatsächlichen Bemühen gesehen werden, so wie jeder Erwachsene ja auch. Wenig hilfreich ist, wenn wir einen bösen Willen unterstellen, dem Kind oder auch der Kollegin. Selten geschieht etwas ausschließlich aus bösem Willen. Und wenn doch, sind oftmals Sekundär- und Tertiärbedürfnisse am Wirken, weil man für die primären Bedürfnisse keinen Weg findet.

Vielleicht hat ein Kind noch gar nicht gelernt, wie Spielen geht. Gerne würde es sich einer spielenden Kindergruppe anschließen. Weil es sich aber unbeholfen fühlt, fängt es an, mit einem Flugzeug herumzufliegen und jede Kindergruppe mal besuchend zu streifen – und aus dem Erleben der anderen Kinder betrachtet: das Spiel der jeweiligen Gruppe durch sein aggressives und aufdringliches, auf sich aufmerksam machendes Hineinfliegen zu stören.

Hier könnte die Erzieherin das fliegende Dazukommen so strukturieren helfen, dass es von den anderen Kindern angenommen werden kann. Im Laufe der Zeit ließe sich das Verhalten erweitern und könnte vielleicht irgendwann einmal dem Kind dazu verhelfen, in das Spiel einer der Kindergruppen hineinzufinden.

III. Diese Ebene der Supervision ermöglicht, offen auszusprechen, was in mir als Erzieherin vorgeht.

Wenn ich Verachtung für ein Kind empfinde, es ablehne, es nicht an mich heranlasse, es auf Distanz halte, es absichtlich auflaufen lasse, es ignoriere, überfordere, antreibe, bremse, ein Kind eklig und abscheulich finde, dann ist das zunächst alles erlaubt, auch wenn ich in idealtypischer Weise solche unschönen Gefühle oder Verhaltensweisen in Bezug auf die mir anvertrauten Kinder besser nicht oder nur sehr bedingt haben sollte. Schließlich wollen wir ja gerecht sein, alle gleich lieb haben usw. **Die Supervision ist aber dann der richtige Platz, sich diese eigenen Gefühle einmal genauer anzuschauen, sie zu beleuchten, um in eine neue, zugewandtere Gefühlslage zu finden.**

Gott sei Dank springen wir ja nicht alle bei den gleichen Kindern auf die gleiche Art an, so dass hoffentlich ein gewisser Ausgleich gegeben ist, bis wir uns die Situation bewusst machen und wir eine andere Haltung/einen anderen Umgang finden. **Genau dieses verschiedene Erleben und das unterschiedliche Reagieren auf die gleichen Kinder oder Situationen ist denn auch der Schatz der Supervision, den es zu heben gilt.** Über die Kolleginnen kann ich mir andere Reaktionsmuster aneignen, andere Sichtweisen erarbeiten, andere Handlungsmöglichkeiten erschließen oder sogar in eine andere Gefühlslage kommen.

»Aha, meine Kollegin Regina hat keinerlei Probleme, wenn der dreijährige Frank bockt. Freundlich, aber deutlich bringt sie ihn dazu, die von ihr gemachte Vorgabe/Regel einzuhalten.«

»Warum habe ich nur immer gleich das Gefühl, das Kind tanzt mir auf der Nase herum und reagiere so mächtig, vor lauter Angst, das Kind/die Situation könnte mir entgleiten.«

»Meine Kollegin Nicole kommt wunderbar mit Milena zurecht. Mich macht die stille Fünfjährige, die durch nichts zu gewinnen ist, derart aggressiv, dass ich fast den Verstand verliere vor Wut. Irgendwie bekomme ich im Kontakt zu ihr das Gefühl, ich bin nicht in Ordnung, ich kann es nie recht machen. Wenn ich tiefer in mich hineinschaue, spüre ich, dass dieses scheinbare Nichtbezogensein des Kindes mich verunsichert, mir Angst macht, dann wende ich mich lieber ab und gehe in die innere Abwertung des Kindes als das auszuhalten!!!«

IV. Diese Ebene der Supervision betrachtet das Umfeld des Kindes, die Familie, die Eltern.

Natürlich bringen die Kinder ihre Erfahrungen, die sie in der Familie machen, mit in den Kindergarten. Selbstverständlich spulen sie dann auch entsprechende, eingeübte Handlungsmuster von Zuhause im Kindergarten ab. Nun ist es Aufgabe der Erzieherin, diese Handlungsmuster, die ja auch in der Übertragung ein ganz bestimmtes Reaktionsmuster aufseiten der Erzieherin nahe legen – das der Reaktion, wie sie die Mutter/der Vater daheim zeigen, entspricht –, nicht zu bedienen, sondern durch neue Reaktionsmuster, das Kind dazu zu bringen, sich anders zu verhalten.

Im Folgenden ein Beispiel dafür:

Stellen Sie sich ein Kind vor, vielleicht fünf Jahre alt, nennen wir es Mathilda. Die Mutter hat noch einen eineinhalbjährigen Sohn und eine dreijährige Tochter. Für die Fünfjährige bleibt wenig Zeit und Aufmerksamkeit. Die Mutter hat außerdem eine leise Neigung zur Depression. Sie ist häufig mit den Gedanken und ihrer Aufmerksamkeit in sich eingeschlossen und ist nicht bei den Kindern.

Zunächst versucht Mathilda die Mutter zu gewinnen »Komm, Mama, spiel mit mir!«, »Mama, schau mal, was ich kann!«, »Mama liest du mir was vor?«

Die immer gleichen oder ähnlichen Antworten lauten z.B. »Jetzt nicht, später vielleicht«, wobei das später nie eintritt. »Siehst du nicht, dass es gerade nicht geht?!« (vorwurfsvoll)

Das Kind macht die Erfahrung, dass seine Wünsche und Bedürfnisse nach Gesehenwerden und nach Aufmerksamkeit wirkungslos verhallen.

Es ist aber auf die Resonanz der Mutter angewiesen, sonst kann es sich nicht positiv mit seinem Leben und der Lebensenergie verbinden.

Nun fällt ihr zufällig ein Glas um und der rote Saft läuft auf den hellen Wohnzimmerteppich. Sofort ist die Mutter zur Stelle, sie schimpft zwar, aber sie ist augenblicklich und hellwach da.

Weitere zufällige Situationen mit Ungeschick vermitteln eine ähnliche Botschaft, so dass das Kind lernt: Aufmerksamkeit bekomme ich am ehesten, wenn etwas herunterfällt, wenn etwas passiert, wenn ich etwas kaputt mache, wenn ich die eigentlich vorgesehene Ordnung störe, zerstöre oder durcheinanderbringe.

Prompt ist das Erste, was Sie im Kindergarten erleben, ein unangenehm störendes, Schwierigkeiten machendes Kind.

Was heißt das für Sie als Erzieherin im Kindergarten?

Das Kind, das von uns im Kindergarten erlebt wird, das wir wahrnehmen, kann oftmals nur verstanden werden, wenn wir den größeren Bezugsrahmen des Kindes, die Familie/die Eltern/die Großeltern mitdenken.

Erst auf diesem Hintergrund bekommen manche Verhaltensweisen Sinn, die uns im Alltag im Umgang mit bestimmten Kindern zu schaffen machen.

Ohne gute und differenzierte Biografiearbeit bei den Aufnahmegesprächen machen wir uns das Leben schwer und zwingen uns auch, in der Supervision mehr zu spekulieren als wirklich zu verstehen.

Selbstverständlich darf eine informative Biografiearbeit nicht dazu führen, dass wir bereits ein fertiges Bild von einem Kind und seinen Eltern haben, noch ehe das Kind und die Eltern im Kindergarten richtig angekommen sind.

Je aufmerksamer und bezogener wir sind, je selbstverständlicher wir bestimmte Vorgänge in der Supervision betrachten, desto schneller und effektiver kann es auch zu fruchtbarer Entwicklung kommen und können sich bestimmte schwierige Konstellationen mit einem Kind/der Gruppe wieder auflösen.

In unserem Beispiel geht es darum, dem Kind zu zeigen, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit da sind, wenn sie gebraucht wird.

Von diesem Beispiel abgeleitet, können wir darauf schließen, dass folgende Fragestellungen für die Supervision hilfreich sein können:

- Verhalten des Kindes/Bild vom Kind nach außen
- inneres Erleben des Kindes
- Wie fühlt es sich? Wovon ist es getrieben? Was sind seine Bedürfnisse?
- Wie kommt es zur Bedürfnisverschiebung auf diese Art? Was braucht das Kind?
- In welcher Form hat möglicherweise sein Umfeld zu Hause zu bestimmten Verhaltensweisen seinen Teil beigetragen? Welche Rolle hat das Kind daheim? Wie wird es behandelt? Wird es gehört, geachtet? Werden maßgebliche Bedürfnisse des Kindes wahrgenommen? Werden Grenzen gesetzt? Gibt es Orientierung, einen verlässlichen Rahmen, an den sich das Kind halten kann? usw.
- Wie geht es mir mit dem Kind als Erzieherin?
- Was ist das Besondere, das bei mir durch das Kind angestoßen wird? Warum erleben das die Kolleginnen ganz anders? Was erleben sie anders? Wie verhalte ich mich dem Kind gegenüber? Bin ich aufmerksam? Bin ich voreingenommen?
- Was in meiner eigenen Geschichte trägt dazu bei, dass ich so eingleisig wahrnehme? Warum nur habe ich diesem Kind gegenüber so wenig abrufbare Handlungsbereitschaften zur Verfügung? Wie kann ich sie erweitern? Wie reagieren andere? Wie könnte ich noch reagieren oder empfinden? Welche der Vorschläge der anderen kommen für mich persönlich zum Ausprobieren in Frage? Wie kann ich meine momentanen Gefühle zum Kind, die in der Situation nicht wirklich hilfreich sind, verwandeln? Nicht das Kind ist schuld, dass ich solche Gefühle habe, sondern etwas in mir macht mich eng und lässt mir scheinbar keine andere Wahl, als genau diese Gefühle zu haben.
- Was haben wir im Moment für eine Kindergruppe? Welche Spielformen, welche Themen, welche Rollen kristallisieren sich heraus? Für welche Kinder ist das förderlich, welche Kinder werden dadurch eher behindert? Woran liegt das? Gibt es eine Gruppe in der Gruppe, die zu kurz kommt? (Beispiel: Konstellation einer Gruppe mit 28 Kindern, davon 19 Mädchen und neun Buben, wobei die Buben alle noch jünger sind. Kommt die Gruppe der Buben mit ihren ersehnten Bubenspielen überhaupt zum Zug? Wie kann ich als Erzieherin dazu beitragen und wo ist die Grenze der Möglichkeiten meiner Einflussnahme? Wo setzt mir die starke Dynamik der Gruppe durch ihre Zusammensetzung auch Grenzen?)
- Welche Finten/Tricks/Anstöße/plastischen Bilder kann ich ins Spiel bringen, um den Kindern bestimmtes Verhalten bewusst zu machen und sie zu einer freiwilligen Verhaltensänderung zu bringen? Wie kann ich bestimmte Themen der Kinder (z.B. Buben und Mädchen, Angst vor dem Dunkeln, Neugier und Sexualität, Stärken und Schwächen, Groß und Klein, abwerten oder sich achten) mit der Gruppe aufgreifen? Welche Medien

helfen mir dabei? Welche Kollegin, die auch in der Gruppe ist, hat vielleicht Lust, das Thema mit mir gemeinsam anzugehen?

V. Eine Ebene der Supervision ist die der Eltern/Elternarbeit.

- Welche Rolle schreiben wir den Eltern zu? Verstehen wir sie als Partner?
- Binden wir sie in Prozesse/Themen/Konflikte/Schönes im Kindergarten mit ein? Lassen wir sie an unserer Gemeinschaft indirekt teilhaben? Machen wir unseren Alltag transparent?
- Lassen wir sie mit hineindenken – auch in die Fragestellungen, die sich für uns als Erzieherinnen aus dem aktuellen Tagesgeschehen entwickeln und aufwerfen?
- Dürfen sie sich im Alltag mit hineindenken und ermöglichen wir ihnen, ihre Verantwortung des Begleitens dadurch zu tragen? Oder fühlen wir uns durch sie gestört? Wie begegnen wir den Eltern? Fühlen sich die Eltern bei uns willkommen mit ihren Anliegen? Wie gestalten wir Elternabende?
- Inwieweit nutzen wir die Kontakte zu den Eltern für die Wertebildung, damit uns die Eltern in unseren Anliegen unterstützen? Können wir Kritik vonseiten der Eltern annehmen?

VI. Eine weitere Ebene der Supervision ist das Team.

- Wie geht es mir mit dem Team? Was sind meine Bilder das Team betreffend? Sind wir in meiner Wahrnehmung ein gutes, sich gegenseitig unterstützendes Team? Mit wem kann ich gut, mit wem fällt es mir schwer? Wo wirkt sich das auf die Kinder aus? Fühle ich mich misstrauisch beäugt? Fühle ich mich gestärkt und ermuntert, über eigene Grenzen auch einmal hinauszuwachsen?
- Wer liegt mir von seiner Art? Bei wem fällt es mir leicht, Zugang zu finden und Gedanken und Erleben nachzuvollziehen? Bei wem fällt es mir eher schwer, Kontakt und Verstehen herzustellen? Was tut in unserem Team Not? Was fehlt uns, wovon bräuchten wir mehr?
- Was sind unsere Stärken? Was sind unsere Schwächen? Darf darüber gesprochen werden?
- Was bringe ich ins Team ein? Bringen alle etwas ins Team ein? Wie geht es mir mit denen, die sich eher rar machen? Oder mit denen, die sehr aktiv sind und denken, ohne sie geht es nicht? Fühle ich mich beschämt, wenn etwas schiefgeht? Kritisieren wir uns schnell, suchen nach Schuld, machen uns gegenseitig Vorwürfe – ausgesprochen oder auch unausgesprochen?
- Können wir einander vertrauen, uns manchmal vielleicht sogar einem Teammitglied anvertrauen?

- Wenn es eine Teamleitung gibt, kann ich sie anerkennen, achten, respektieren, mich an ihre Vorgaben halten? Gehe ich bei Unzufriedenheit in den Untergrund und mache miese Stimmung oder spreche ich Konflikte mit meiner Leitung offen an? Kann sie das zulassen?
- Tragen wir im Team überhaupt Konflikte offen aus?
- Was können und sollten wir an unserem bisherigen Umgang miteinander ändern?
- Wo gibt es ungeklärte Fragen/Konflikte im Team, unter den Erzieherinnen, die das ganze Team belasten? Können wir uns diesen offenen, schwelenden Fragen nicht stellen, um uns alle zu entlasten?
- Sind wir in der Art und Weise, wie wir ein Team sind, wie wir miteinander umgehen, Aufgaben wahrnehmen, Konflikte austragen, uns Themen stellen, die das Leben an uns heranträgt, uns Themen setzen, von denen wir glauben, dass sie dran sind, ein Vorbild für unsere Kinder? Können die sich bei uns etwas abschauen?

Der äußere Rahmen als Ebene der Supervision:

- die Räume/die Aufteilung der Räume
- der Garten
- der Träger
- die Konzeption
- das Menschenbild
- der Mitarbeiterinnenschlüssel
- die Anzahl der Kinder
- das Einzugsgebiet
- das Alter der Kinder
- ritualisierte, eingespielte Verhaltensweisen
- die Art der Aufnahme von Kindern
- die Art der Verabschiedung von Kindern
- das Feiern von Festen im Jahreslauf
- die Art der Zusammenkünfte von Eltern und Kindern, von Eltern und Erzieherinnen
- Ist das praktizierte Vorgehen förderlich für die Ziele, die wir mit den Kindern erreichen wollen? Sind die Bedingungen so, dass sie unseren Werten, unseren pädagogisch-menschlichen Zielen, unseren Bildungszielen dienen?
- Fördern die äußeren Rahmenbedingungen das Menschenbild/das Weltbild/die beruflichen Ziele, das, was uns als Team wichtig ist?
- Stimmen die Ziele der Konzeption mit unserem Alltagshandeln überein?

8 Abschließende Überlegungen zur guten Supervision

Der Kindergarten ist eine lebendige Gemeinschaft mit Höhen und Tiefen. So, wie beim einzelnen Menschen die totale Gesundheit eine unerreichbare Idealvorstellung ist, so ist

auch im Kindergarten das tatsächlich gegebene Gleichgewicht im Miteinander, im Umgang, in den Ritualen und Situationen sowie in den tradierten Verhaltensweisen nicht immer in idealer und ausgeglichener Weise gegeben.

Mal werden wieder zu viele Süßigkeiten in die Vespertasche gepackt, dann verwechseln die Mütter den Kindergarten mit einem Mütterkaffee und finden keinen Abschied (ist ja auch schön, wenn sie sich im Kindergarten heimisch fühlen), dann ist die Leiterin gerade am Umziehen und hat sich von ihrem Mann getrennt, so dass sie ihre Gedanken für den Moment nicht ganz so verlässlich auf den Kindergarten richten kann, wie es sonst der Fall ist (was ihr auch mal zusteht), dann will der Träger den Erzieherinnen längere Öffnungszeiten und noch mehr Kinder mit noch breiterer Altersspanne auferlegen, dann ist vielleicht 25-jähriges Jubiläum oder zwei Kolleginnen werden zeitgleich schwanger, dann werden vielleicht vier oder fünf Buben übermütig bis hin zur Handgreiflichkeit und wollen es ganz genau wissen. All diese Themen und Situationen, die ja tatsächlich so oder ähnlich entstehen können und hineinschwappen, rütteln die ganze Gemeinschaft durch und alle sind dazu aufgerufen, ihren Teil dazu beizutragen, dass die Situation neu ausgelotet werden kann und ihren (vorläufigen) Frieden/eine Lösung findet oder ihre Funktionsfähigkeit wiedererlangt usw.

Es ist dann gut, wenn sich alle mitverantwortlich fühlen oder unterstützend mitdenken und sehen, was zu leisten ist, bis sich die Kräfte wieder normalisieren und ordnen können. Gut, wenn man in solchen Situationen auf Großzügigkeit bei den Eltern und bei den Kindern stößt, das muss aber lange vorher schon angelegt werden. **Das hat viel mit gemeinschaftlicher Selbsterziehung zu tun.**

Nötige Distanz gewinnt man in der Supervision gerade dann nicht, weil man distanziert auf die Kinder und Prozesse schaut, sondern gerade deshalb, weil man sich ganz davon berühren lässt und durch das Erleben der damit verbundenen Gefühle sicheren Boden gewinnt, um sachlich-bezogen, intuitiv richtig und verlässlich handeln zu können.

Supervision setzt einen gegenseitigen Vertrauensvorschuss voraus und muss sich zum Ziel setzen, immer auch die gemeinsame Reflexion und Arbeit als Arbeit am Erhalt und an der Erweiterung des bereits vorhandenen Vertrauens zu verstehen.

Es geht nicht nur um handfeste und greifbare Ergebnisse, sondern immer auch um subjektive Befindlichkeiten, die erst gelingendes Arbeiten möglich machen.

Welche der Vorschläge erreichen dich, welche davon kannst du dir vorstellen, einmal auszuprobieren?

Wie geht es dir jetzt? Bist du weitergekommen mit deinem Problem/deiner Fragestellung? Was benötigst du noch von uns? Was war unterstützend für dich? Hast du dich in dem gemeinsamen Reflexionsprozess auch an einer Aussage gestoßen? Wie soll es jetzt weitergehen? Wirst du uns einen Zwischenstandsbericht geben, was sich durch das Umsetzen und Ausprobieren der verschiedenen Vorschläge/Ideen verändert hat? Brauchst du noch etwas? **Die Supervisorin ist eine Art Moderatorin, die das Team, dort wo nötig, miteinander ins Gespräch bringt, die darauf achtet, dass die gemeinsame Arbeit ein Thema hat und auch**

einen Prozessverlauf, dass sich alle einbringen können. Da sie selbst vom Fach ist, bringt sie selbstverständlich auch hilfreiche eigene Informationen ein.

Als eine, die von außen kommt, hat sie auch die Möglichkeit, das Team darin zu unterstützen, mutig miteinander zu sein, eingespielte Schonhaltungen zu verlassen, entstandene Vorurteile abzuschmelzen, Gemeinschaftsidentität anzuregen, Konflikte oder Alltagsinteressen regeln zu helfen, Dinge auf den Punkt zu bringen, zum Abschluss zu bringen, darauf zu achten, dass alle notwendigen Ebenen angesprochen werden.

Es muss nicht immer nur gesprochen werden. Es darf auch gelacht werden. Spontane Einfälle, die aus dem Prozess heraus entstehen, sind oft die besten und wirken sehr erfrischend: Rollen tauschen, ungewöhnlichen Blickwinkel einnehmen, durch Aufstellungsarbeit Prozesse anstoßen, verschiedene Formen der Strukturierung, des Probehandelns, durch das Einnehmen einer Metaebene, durch das Einführen von bestimmten Größen (der Ordnungsfanatiker, der Störer, der Witzbold, der Unruhestifter, der Bemächtiger) Spiel in die Situation bringen.

Auch mal durch gezielte Fragen neue Verknüpfungen und Verbindungen herstellen. Zirkuläres Fragen ermöglicht eine Art Rühren im Gemüseintopf, immer wieder zeigen sich neue (»Gemüse«-)Stücke an der Oberfläche und wir dürfen staunen darüber, was für reichhaltige Schätze unser Team zu bergen hat.

Gute Supervision ist eine wichtige Unterstützung zur Bewältigung der täglich auftretenden beruflichen und psychischen Anforderungen am Arbeitsplatz.

Supervision erlaubt, methodische Unsicherheit zu meistern und in persönliche Kompetenzsteigerung zu wenden. Sie ist für jeden unerlässlich, der täglich professionell mit Menschen arbeitet.

- Supervision führt zu Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
- Supervision zeigt Ihnen einen Weg zur Arbeitsfreude.
- Supervision gibt die Mittel zur guten Arbeitsmethodik an die Hand.
- Supervision ist eine Quelle von Kreativität.

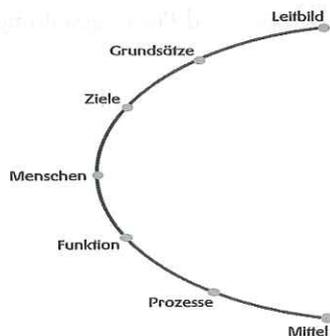
Eines dürfen wir aber bei all den Überlegungen, was gute Supervision ausmacht, nicht vergessen: Eine fehlerfreie Mitarbeiterin oder ein fehlerfreies Team sind ebenfalls ein Problem. Deshalb sollten trotz oder gerade wegen guter Supervision Fehler immer erlaubt sein.

Gute Supervision unterstützt das Einführen von Fehlerkultur. Denn nur wer Fehler als hilfreich erlebt, nur wer Fehler wie einen guten Freund behandelt, kann aus Fehlern lernen – und glauben Sie es mir: Die Einsichten, die wir haben, ohne dass begangene Fehler sie uns ermöglicht haben, bleiben doch überschaubar!

»Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst!«

Wenn Sie das beherzigen, sind Fehler unabwendbar und gehören zum beruflichen Alltag. Erst der verantwortliche Umgang mit den Fehlern zeigt, von was die Erzieherin in ihrer Arbeit geführt wird, welche Werte sie hat.

Im Mittelpunkt steht der Mensch. Wir glauben an Ziele, Grundsätze und Leitbilder und wir verfolgen sie im Rahmen unserer Funktion, über die von uns gestalteten Prozesse und mit den Mitteln, die wir zur Verfügung haben. Genau das sind die Themen der guten Supervision. Ich hoffe, ich konnte Sie ein wenig neugierig machen.



(Abbildung aus Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change-Management)

9 Literaturhinweise

- Belardi, N.: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. 1998
- Bernler, G./Johnsson, L.: Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis. 1993
- Giesecke, M./Rappe-Giesecke, K.: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. 1997
- Huber, H./Schild, W.: Praxis des Sozialtherapeutischen Rollenspiels. Sozialarbeit – Supervision – Selbsterfahrung. 1996
- John, R.: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Symbole in der Supervision und Beratungsarbeit. 1995
- John, R./Fallner, H.: Handlungsmodell Supervision. Beratung. Theoretische Grundlegung und praktische Anwendung. 1993
- Minuchin, S. u.a.: Supervision und familientherapeutisches Können. 1998
- Pallasch, W. u.a.: Beratung. Training. Supervision. 1996
- Pühl, H.: Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme. 1996
- Rappe-Giesecke, K.: Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. 1994
- Richter, K. F./Fallner, H.: Kreative Medien in der Supervision und psychosozialen Beratung. 1993
- Schlippe, A. v./Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 2007
- Schlippe, A. v./El Hachimi, M./Jürgens, G.: Multikulturelle systemische Praxis. Ein Reiseführer für Beratung, Therapie und Supervision. 2004

- Schumacher, B.: Die Balance der Unterscheidung, Zur Form systemischer Beratung und Supervision. 1993
- Walther, H. u.a.: Supervision. Den beruflichen Alltag professionell reflektieren. 1998

Joachim Armbrust

Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision, Coaching und Prozessgestaltung

Großcomburger Weg 25

74523 Schwäbisch Hall

Tel.: 0791/71552

E-Mail: joachim-armbrust@t-online.de

www.punkt-genau-seminare.de