

Kersti Weiß

Verwicklungen begreifen und Entwicklungen fördern

Supervision: Was ist das und was nützt sie?

Wenn Menschen mit Menschen arbeiten, ist es nur natürlich, dass sie sich bisweilen nicht verstehen, wie sie sich verwickeln und auch aneinander geraten. Supervision bietet einen Ort, über solche Verwicklungen nachzudenken und dient der eigenen Entwicklung und der der Anderen.

In ersten Kontakten mit Supervisoren, meist am Telefon, hören sich die typischen Situationen und Anlässe, aus denen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte Supervision anfragen, etwa so an:

- ▶ „Unsere Arbeit ist aufregend, anregend und manchmal verwirrend: Wir brauchen Zeit, unter fachlicher Anleitung über uns, die Arbeit, die Kinder, unsere Zusammenarbeit im Team nachzudenken.“
- ▶ „Ich bin neu in einer Einrichtung und möchte mir gerade zu Anfang meine neue Rolle, meine neuen Aufgaben bewusst machen und mir Zeit zum Nachdenken einräumen.“
- ▶ „Ich bin in Leitungsfunktion und brauche Raum zur Klärung von Rollen, Aufgaben und dem Umgang mit Mitarbeitenden.“
- ▶ „Sascha ist schon wieder schwierig, Anna spricht seit Tagen nicht mehr und zieht sich zurück.“
- ▶ „Eltern haben sich beschwert.“
- ▶ „Seit Langem verstehen wir uns im Team nicht mehr richtig.“
- ▶ „Wir möchten zur Qualitätssicherung unserer Arbeit Zeit zum Nach- und Vordenken.“

Was ist Supervision?

Supervision bietet die Chance, mit einem Experten/einer Expertin, der/die von außerhalb der Einrichtung kommt, wesentliche Fragen und Themen der beruflichen Arbeit zu besprechen. Supervision ist Beratung von Mitarbeitenden, Führungskräften und auch Trägern. Sie bietet die Möglichkeit, unter Begleitung eines Supervisors/einer Supervisorin über sich selbst, die Aufgaben, Berufsrollen und die „Verwicklungen“ in

den vielfältigen Zusammenhängen des Arbeitsfeldes nachzudenken. Ziel der Supervision ist es, schwierige, konflikthafte Situationen zu verstehen, Fachwissen, Werte, Denken, Fühlen und Handeln in Einklang zu bringen, Handlungsfreiheiten wiederzuentdecken und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Supervision dient so der fachlichen Qualifizierung, der Qualitätsentwicklung und der persönlichen Entlastung.

Formen von Supervision und typische Themen:

Bei der *Teamsupervision* entscheiden sich die Mitarbeitenden einer Einrichtung für Supervision – etwa aus folgenden Gründen:

- ▶ Sie möchten im Team über Kinder und deren Eltern sprechen und dabei ein tiefgehendes Verständnis für sich und die anderen entwickeln.
- ▶ Es hapert in der Zusammenarbeit, aber die Mitarbeitenden sind bereit, gemeinsam über die Ursachen nachzudenken und neue Wege zu entwickeln.
- ▶ Sie sind dabei, ihre Arbeit neu zu strukturieren: Inhaltliche Vorstellungen, Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und institutionelle Möglichkeiten und Grenzen sollen sinnvoll durchdacht und entwickelt werden.

Bei der *Gruppensupervision* kommen die Teilnehmenden aus verschiedenen Einrichtungen zur Supervision zusammen – etwa aus diesen Gründen:

- ▶ Sie haben mit speziellen Kindern, Kolleg(inn)en oder Eltern immer wiederkehrende Konflikte. Sie ahnen, dass diese Schwierigkeiten sowohl etwas

Auf einen BLICK

Supervision ist ein Weg, über sich selbst, Aufgaben, Berufsrollen und die „Verwicklungen“ in den vielfältigen Zusammenhängen des Arbeitsfeldes nachzudenken. Sie beruht auf einem Kontrakt zwischen Supervisor/in und Supervisanden, kennt Varianten des Settings (Team-, Gruppen- und Einzelsupervision), folgt einem klaren Ablauf der Sitzungen und hält vielfältige Formen der Themenbearbeitung bereit. Oft führt sie zu einem tieferen Verständnis von Personen und Themen und löst Erleichterung aus.

mit ihnen als auch mit den anderen zu tun haben können.

- ▶ Sie möchten für sich und mit Kolleg(inn)en aus anderen Einrichtungen darüber nachdenken, wie sie sich und die anderen besser verstehen und neue Verhaltensweisen ausprobieren können.
- ▶ Sie fühlen sich ausgebrannt. Sie möchten sich begleitete Zeit nehmen, um über sich in ihrer Berufsrolle und in ihrem Arbeitsalltag nachzudenken.
- ▶ Sie denken, dass eine qualifizierte Arbeit mit Kindern und Eltern oder mit Kolleg(inn)en die fachliche Reflexion des Geschehens unbedingt notwendig macht.

Bei der *Einzelsupervision* fragt eine einzelne Fachkraft Supervision nach – zum Beispiel aus den nachstehenden Gründen:

- ▶ Sie fängt als Leitungskraft neu in einer Einrichtung an und möchte den Beginn ihrer Tätigkeit beratend begleiten lassen.
- ▶ Sie ist einige Jahre im Beruf und möchte über sich in ihrer Tätigkeit nachdenken, in ihrer Institution, über Verwicklungen und grundsätzliche wie konkrete Perspektiven – und zwar all dies mit beratender Begleitung.
- ▶ Sie arbeitet in einer Einrichtung, in der Kolleg(inn)en und die Leitung keine Supervision wünschen, sie selbst aber nicht darauf verzichten möchte.

Wie verläuft eine Supervision?

In einem *Erstgespräch* stellen sich die beteiligten Kolleg(inn)en persönlich und mit ihrem Anliegen an die Supervision vor und benennen Erwartungen und Befürchtungen. Desgleichen macht sich der Supervisor/die Supervisorin als Person sowie mit ihren Kompetenzen und Arbeitsweisen bekannt. Am Ende des Erstgesprächs wird entschieden, ob und wie zusammengearbeitet werden soll. Dies wird in einem Vertrag festgehalten.

Eine Gruppen- oder Teamsupervision dauert pro Sitzung 90–120 Minuten und umfasst 10–20 Sitzun-

gen, in einem 14-tägigen bis vierwöchigen Rhythmus. Einzelsupervisionen dauern 60–90 Minuten. Als Ort empfiehlt sich ein Raum, in dem die Teilnehmer/innen sich für diese Zeit ungestört von Kindern oder Telefonanrufen ihren Fragen widmen können.

Im Verlauf einer Supervisionssitzung gibt es verschiedene Phasen:

- ▶ Ankommen und Anwärmen – die Einzelnen sprechen über ihr Befinden, ihr Thema für die aktuelle Sitzung und darüber, was von der letzten Supervisionssitzung nachgewirkt hat.
- ▶ Themensammlung und Entscheidung – für eines der angebotenen Fragen und Themen, Die Gruppe oder die/der einzelne Mitarbeiter(in) wählt aus den aktuellen Fragen diejenigen aus, die in der Sitzung besprochen werden sollen.
- ▶ Schilderung der Situation – durch die Person, die das gewählte Thema eingebracht hat. Sie beschreibt die Situation, die Beteiligten, ihre Gefühle und was bisher unternommen wurde. Sie formuliert am Ende das, was sie mithilfe der Kolleg(inn)en und des Supervisors/der Supervisorin in der Sitzung herausfinden möchte.
- ▶ „Sich schlau fragen“ – Gruppenmitglieder oder der Supervisor/die Supervisorin stellen Rückfragen zum Verständnis. Ziel der beiden zuletzt genannten Phasen ist es, der Person, die ihr Thema einbringt, genügend Raum zukommen zu lassen, um sich mit ihrer Fragestellung, ihrer Sichtweise und ihren Verwicklungen darzustellen; zugleich sollen sich die Zuhörenden ein möglichst genaues Bild davon machen können, worum es geht.
- ▶ Bearbeitung – Ziel ist hierbei, die Situation zu verstehen und die eigenen Sichtweisen sowie die der anderen Beteiligten nachzuempfinden und zu begreifen. So lösen sich eigene Verstrickungen und es entstehen neue Handlungsperspektiven. Die Art und Weise der Bearbeitung kann verschieden sein, je nach theoretischem Hintergrund und methodischem Handwerkszeug des Supervisors/der Supervisorin. Das methodische Repertoire ist vielfältig.
- ▶ Abschluss der Bearbeitungsphase – hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit diejenigen, die die

Situation eingebracht haben, zur Klärung ihrer Fragen gekommen sind; andere Teilnehmende können vergleichbare Erfahrungen einbringen.

- ▶ Abschluss der Supervisionssitzung – an diesem Punkt wird häufig noch einmal die Frage nach der persönlichen Befindlichkeit der Beteiligten und den Ergebnissen für die zukünftige Arbeit gestellt. Ein Feedback über den Verlauf schließt die Sitzung ab.

Beendigung des Supervisionsvertrags: Nach der verabredeten Anzahl von Sitzungen wird in einer Abschluss-sitzung Rückschau gehalten und ein Feedback zur gemeinsamen Arbeit durchgeführt.

Wozu und wem nützt Supervision?

Die Arbeit im Kindertagesstättenbereich erfordert von allen Mitarbeitenden eine hohe fachliche und persönliche Kompetenz. Die Qualität der Arbeit hängt wesentlich mit der gelebten und reflektierten Beziehungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu Kindern, Eltern und Kolleginnen zusammen. Diese Fähigkeit wird aber nicht ein für alle Mal gelernt, sondern entwickelt sich im Laufe der Berufsjahre weiter. Supervision nützt

- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denn sie reflektiert das berufliche Handeln, ermöglicht neue Entwicklungen und Handlungsfreiheiten, erhöht die Arbeitszufriedenheit und beugt einem Burn-out vor;
- ▶ Personen in Leitungsverantwortung, denn sie unterstützt reflektierte Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitenden. Sie ermöglicht ihnen Rollenklärung und befähigt sie, ihre Leitungskultur und die Arbeitsstrukturen in Bezug zur Aufgabe zu setzen.

Damit nützt Supervision zugleich

- ▶ Kindern und Eltern, denn die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, die ihnen anvertrauten Menschen zu verstehen und ihre Beziehungsgestaltung und ihre jeweilige Aufgabe zu reflektieren und zu überprüfen; und nicht zuletzt
- ▶ der Organisation, denn Fragen, Themen und Konflikte in Bezug auf die Rolle, die Zusammenarbeit sowie die Aufgabengestaltung werden mit dem Ziel besprochen, einen der Aufgabe wie der Person angemessenen Umgang zu finden. Darüber hinaus werden in Zeiten prozesshafter Umstrukturierungen der Abschied von Vertrautem sowie die Öffnung und Akzeptanz von Neuem gefördert.

Der Träger sichert auf diese Weise langfristig die Qualität der Arbeit, verhindert Personalfuktuation aufgrund ungeklärter Konflikte und fördert Personalentwicklung. Es kann, muss aber nicht schwierig sein, wenn Supervision gefragt wird. Nachdenken um vorzudenken ist eine gute Möglichkeit, Konflikten vorzubeugen und Qualität und Freude in der Arbeit zu erhalten.

Leichtfüßig aus Verwicklungen

Der erste Schritt ist häufig, zu verstehen, wo die Verwicklungen entstanden sind:

- ▶ Welche Personen/Rollen sind beteiligt, miteinander oder untereinander? Träger, Leitung, Mitarbeitende, Kinder, Eltern oder Einflüsse aus der Umwelt?
- ▶ Welche Themen sind die Ursprünge: Sind es unklare Strukturen, ist es die Ausgestaltung der Rollen, ist es eine Konzeptfrage oder entsteht es aus der zentralen Aufgabe mit den Kindern, oder aus der Übernahme und Verteilung von Aufgaben?

Sichtbar werden die Themen häufig als Kommunikationsprobleme der Personen. Herauszufinden, was dahinter liegt, ist ein wichtiger Schritt zur Handlungsfreiheit und Erleichterung. Eine häufige Erfahrung während der Supervision besteht darin, dass das, was zunächst so schwer und unlösbar erschien, so verwickelt und unverständlich, zwar nicht immer einfacher, aber dennoch klarer wird. Erkenntnisse lösen Verwicklungen mit Kindern, mit Eltern, mit Kolleginnen und Kollegen oder auch mit sich selbst. Nicht immer, aber häufig, wird nach solchen Klärungen herzlich gelacht oder still geschmunzelt. Und oft verlassen Menschen nachdenklich, aber erleichtert und beschwingt den Raum. ■

Zum Weiterlesen:

www.ipos-ekhn.de Button Supervision: Dort finden Sie die Supervisionsordnung der EKHN/DWHN, die Verwaltungsverordnung und Supervisionsanfragebogen, Vertrag, Evaluation sowie Fortbildungsangebote

Artikel von Kersti Weiß:

Es könnte so schön sein. Der Wunsch nach Harmonie und der konstruktive Umgang mit Konflikten. In: TPS 4/2010

Verständigung im Team: nicht leicht aber lohnend. Multiprofessionelle Teamarbeit bewusst gestalten. In: TPS 8/09

Die Kitaleiterin als Lernbegleiterin Ihres Teams. In: Fragen und Versuche. Zeitung der Freinet-Kooperative, Heft 126, 12/2008

Neue Besen, alte Traditionen – wie mit Personalfuktuation umgehen? In: TPS 10/08

Vom Aussteigen und Loslassen: Rituale in Übergängen. Teamdynamik und Kontinuität bewusst gestalten. In: TPS 5-6/2006

Blickrichtungswechsel. Kollegiale Beratung. In: TPS 7/03

Von alten Sicherheiten zu neuen kommen. Supervision als Qualifizierungsinstrument. In: TPS 9/2002

Sich trauen, Gefühle wahrzunehmen. In: TPS 4/2000

Das Wagnis von Selbständigkeit und Zusammenarbeit im Team. In: TPS 2/2000

Alles festgefahren – hilft nur noch Kündigung? In: TPS 2/98

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin und Diplom-Supervisorin und leitet das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ipos) der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau.