

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 03/2017

Integrative Supervision in der Schulsozialarbeit
Supervisionsjournale und „zirkuläre Rückmeldungen“ (Petzold)

*Sylvia C. Reichle, Hilarion G. Petzold*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de), Information: <http://www.eag-fpi.com>.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Supervisionsjournale und zirkuläre Rückmeldung H. G. Petzold

1. Kurzdarstellung des Settings (Institution / Praxis)	4
2. Prozessdaten	4
3. Fragestellung / Auftrag	5
4. Kontext der Supervisandin / des Supervisanden – der Klientin / des Klienten	6
5. Prozessdiagnostische Erhebungen auf der Supervisand_innen- und Klient_innenebene	11
6. Verlaufsprotokolle der Einzelsupervision	15
Verlaufsprotokoll Nr. 1	15
Verlaufsprotokoll Nr. 2	18
Verlaufsprotokoll Nr. 3	22
Verlaufsprotokoll Nr. 4	25
Verlaufsprotokoll Nr. 5	29
Verlaufsprotokoll Nr. 6	32
Verlaufsprotokoll Nr. 7	36
Verlaufsprotokoll Nr. 8	40
Verlaufsprotokoll Nr. 9	44
Verlaufsprotokoll Nr. 10	47
Verlaufsprotokoll Nr. 11	50
Verlaufsprotokoll Nr. 12	54
Verlaufsprotokoll Nr. 13	57
Verlaufsprotokoll Nr. 14	61
Verlaufsprotokoll Nr. 15	65
Verlaufsprotokoll Nr. 16	68
Verlaufsprotokoll Nr. 17	71
Verlaufsprotokoll Nr. 18	74
Verlaufsprotokoll Nr. 19	77
Verlaufsprotokoll Nr. 20	80

7. Analyse des gesamten supervisorischen Prozesses	83
8. Theoretische Erläuterungen zum Supervisionsprozess	91
8.1 Interventionsstrategien und Ziele bei Problemen und in Krisensituationen	91
8.2 Die supervisorische Beziehung	92
8.3 Interpersonale Kommunikation und Beziehungen zwischen Gruppen	94
8.4 Ko-respondenz und Ko-operation	98
8.5 Feld, Felddynamik und Feldentwicklung	100
8.6 Weitere Modelle, Konzepte und Theorien	103
9. Zusammenfassung / Summary	105
10. Literaturverzeichnis	106

Vorbemerkung: Supervisionsjournale und zirkuläre Rückmeldung

Hilarion G. Petzold

Die Supervisionsjournale haben das Ziel, Supervisionsprozesse anhand systematischer und standardisierter Dokumentation transparent zu machen. Das war und ist bislang im Felde der Supervision ein „weißer Fleck“ oder ein „dunkler“, wie man es betrachtet. Niemand weiß, was in Supervisionsprozessen wirklich vor sich geht, eigentlich ein Unding. Wir haben deshalb nach längeren Pilotprojekten eine Standardform der Prozessdokumentation an der EAG eingeführt, das „**Supervisionsjournal**“:

*Linz, S., Ostermann, D., Petzold, H.G. (2008): „Qualitätssicherung und Dokumentation von Supervisionsprozessen“ – Metahermeneutisch fundiertes Erfassen von Supervisionsverläufen mit einem strukturierten „Supervisionsjournal“ in der „Integrativen Supervision“. In: <http://www.fpi-publikation.de/behandlungsjournale/index.php>; *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* – 11/2008 – <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-11-2008-linz-s-ostermann-d-petzold-h-g.html>.*

Das **Supervisionsjournal** ist eine „Prozessdokumentation“ eines „Supervisionsprozesses“, dem Supervisor, Supervisand, ggf. Lehrsupervisor beteiligt sind. Oft spricht man noch von „**Falldokumentationen**“, aber **Menschen sind keine „Fälle“** und sollten nicht dazu gemacht werden, auch sprachlich nicht, denn Sprache schafft Fakten.

*Petzold, H.G. (2016h): [3](http://www.fpi-publikation.de/artikel/textarchiv-h-g-petzold-et-al-/petzold-</i></p>
</div>
<div data-bbox=)*

[hilarion-g-2016h-menschen-sind-keine-faelle-prekaere-implikationen-fuer-den.html](http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/14-2016-petzold-h-g-1990o-konzept-praxis-mehrperspektivitaet-integrative-supervision.html)

Die Begriffe „Fallsupervision“, „Fallbericht“ etc. entbehren der fachsprachlichen „correctness“. Außerdem verstellen sie das Faktum, dass es sich um einen **Prozess** handelt, bei dem **mehrere** – der Supervisor, der Supervisand, der Klient – beteiligt sind. Wir haben deshalb uns im Integrativen Ansatz seit einigen Jahren von dieser Terminologie abgewandt. Man sollte sich auch im Feld der Supervision von diesen problematischen Begriffen verabschieden.

Dieses Modell des Supervisionsjournals gewährleistet überdies eine gewisse Vergleichbarkeit der Prozesse. Sie sollten in der Regel von einem Lehrsupervisor begleitet werden. Sie richten sich an dem **Mehrperspektivitäts-** und **Mehrebenenmodell** der Integrativen Supervision (Petzold 2007a) aus .

Petzold 1990o, <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/14-2016-petzold-h-g-1990o-konzept-praxis-mehrperspektivitaet-integrative-supervision.html>

Das verpflichtet auch die LehrsupervisorInnen zu einem konsistenten und systematischen Vorgehen und unterstützt sie in ihrer Begleitungsarbeit.

Petzold, H. G. (2016): <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/07-2016-petzold-h-g-2016m-lehrsupervision-verantwortung-forschung-anmerkungen-zu.html>

Es wird damit ein Beitrag zur „**Prozesstransparenz**“ in der Supervision geleistet, die bisher im Feld der Supervision theoretisch wie methodisch vor großen Schwierigkeiten stand und steht.

Petzold, H. G., Orth-Petzold, S., Sieper, J. (2016): <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/01-2016-petzold-h-g-orth-petzold-s-sieper-j-theoriegeleitete-arbeit-und-prozesstransparenz.htm>

Das trifft auch die Arbeit in und mit den Journalen. Die **SupervisandInnen** müssen ja ohnehin das Einverständnis ihrer **KlientInnen/PatientInnen**, das ihre Materialien in die Supervision gebracht werden dürfen. Das ist die Rechtslage
Vgl. Petzold, Orth-Petzold, Sieper 2016, siehe oben und

Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F. (1996): Geht es nur um Schweigepflicht oder um praktische Ethik? Eine Stellungnahme und empirische Erkundung zur Weitergabe von Geheimnissen und zur Anonymisierung in der Supervision. *Organisationsberatung Supervision Clinical Management (OSC)* 3, 277-288. Erw. *Familiendynamik* 3 (1997) 289-311 und Petzold 1998a, 191-211 und 2007a.

Das bedeutet, dass die **Supervisandin** > den **Klienten**/die Klientin auch darüber informieren sollte, was in der < **Supervision** an Weiterführendem zum laufenden Prozess geschehen ist und erarbeitet wurde, denn nur so kann durch **zirkuläre Rückmeldungen** eine optimale Wirkung von **Supervision** > auch auf das **KlientInnen-/PatientInnen-**System erreicht werden. Schön wäre es, wenn dann auch eine Rückmeldung über die **Supervisandin** von Seiten der **Klientin** > bzw. des Klienten an den **Supervisor** kommen könnte, damit er seine Arbeit ggf. noch besser justieren. Nicht alle KlientInnen wollen das aber oder sind hier zu motivieren und das muss man dann akzeptieren. Ist das KlientInnensystem eine Gruppe, lassen sich nur schwer Rückmeldungen dokumentieren. So fehlen auch im vorliegenden Journal Rückmeldungen aus dem < KlientInnensystem – schade, aber in der Situationsstruktur liegend.

Supervisorin > Supervisandin > Klientin > Supervisandin > Supervisorin >

Das ist der Zyklus, der angestrebt werden sollte. Wir haben einige Journale als Muster ausgewiesen, an denen man sich orientieren kann.

Petzold, H. G., Orth-Petzold, S., Ratz, C. (2011): DAS SUPERVISIONSJOURNAL - Ein methodisches Konzept zur Sicherung und Entwicklung von Qualität in Supervision und klientenbezogener Arbeit. .: www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 1/2011. <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-supervision/download-01-2011-petzold-h-g-orth-petzold-s-ratz-c.html>.

Peters, G. (2016): <http://www.fpi-publikation.de/artikel/behandlungs-und-supervisionsjournale/peters-gudrun-berufsbegleitende-supervision-psychotherapeut-dyadisches-setting-04-2016su.html>

Was bei den Journalen in der Dokumentation oft noch fehlt, dass von den SupervisorInnen und SupervisandInnen – wo erforderlich – die **Feld-** und **Fachkompetenz** noch stärker ausgewiesen wird, denn nicht immer kommt man mit der allgemeinsupervisorischen Kompetenz aus. Die Arbeit von *Ute Hesselmann* zeigt das exemplarisch und sollte vor Anfertigung eines Supervisionsjournals konsultiert werden.

Hesselmann, U. (2017): Konzepte und Methoden der Integrativen Supervision für feld- und fachkompetente Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie, SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 02/2017 <http://www.fpi-publikation.de/supervision/index.php>

Wir hoffen, dass auf Dauer eine „Bibliothek“ solcher Journale zur Qualitätsverbesserung der Supervision beitragen kann, denn die bedarf in der Tat stärkerer Investitionen, weil die Forschungslage in vielen Bereichen ein eher schwaches Bild bietet (vgl. *Siegele, Petzold 2017*)

Siegele, F., Petzold, H. G.-(2017):Supervision in der Psychiatrie Multicenterstudie Deutschland, SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 02/2017 <http://www.fpi-publikation.de/supervision/index.php>.

Man darf nicht vergessen, Supervision ist immer noch – wissenschaftlich gesehen – ein junges Feld, an dessen Entwicklung noch viele mit kritischem Geist mitarbeiten müssen.

1. Kurzdarstellung des Settings (Institution/ Praxis)

Ort: Beratungsraum im MädchenGesundheitsLaden, Stuttgart

Zeitpunkt: freitags, vor- oder nachmittags

Dauer der jeweiligen Sitzung: 50 Minuten, ab der 4. Sitzung 100 Minuten

Anzahl der vereinbarten Termine: zu Beginn 5, danach ein offener Prozess

2. Prozessdaten Auftragsbeginn: 27.09.2013 - Auftragsende: 27.11.2015

Termine:

1. 27.09.2013
2. 11.10.2013
3. 08.11.2013
4. 06.12.2013
5. 21.02.2014
6. 07.03.2014
7. 11.04.2014
8. 06.06.2014
9. 18.07.2014
10. 01.08.2014
11. 05.09.2014
12. 24.10.2014
13. 28.11.2014
14. 06.02.2015
15. 27.02.2015
16. 17.04.2015
17. 26.06.2015
18. 24.07.2015
19. 31.07.2015
20. 27.11.2015

Anzahl Gesamtsitzungen: 20

3. Fragestellung/ Auftrag

3.1 Beschreibung der supervisorischen Fragestellung

Frau K.¹ erläutert beim telefonischen Erstkontakt, dass sie eine 100%-Stelle habe, die in 50% Offene und Mobile Jugendarbeit sowie 50% Schulsozialarbeit aufgeteilt ist. Anlass der Anfrage nach Supervision ist ihr „Problem Schule“, welches sie bearbeiten möchte. Sie

¹ Die Daten dieses Journals wurden insgesamt anonymisiert.

arbeitet seit drei Jahren an dieser Schule und erlebt ihre Situation dort als belastend.

3.2 Formulierung des Auftrags (Ziele/ Erwartungen explizit, ggf. implizite Erwartungen)

In der ersten Supervisionssitzung formuliert Frau K. das Ziel, eine gelingende Kooperation mit der Schule erreichen zu wollen. Als weitere Ziele nennt sie das Erlernen von Strategien in der Arbeit an der Schule sowie die Entwicklung von Zielen für die Arbeit an der Schule.

3.3 Zusatzinformationen zum Auftrag

Frau K. arbeitet mit einer Kollegin und zwei Kollegen in einem Fachteam. Diese sind ebenfalls in den Handlungsbereichen Offene und Mobile Jugendarbeit sowie Schulsozialarbeit tätig, zusammen teilen sie sich 2,5 Vollzeitstellen. Einsatzorte sind zwei Ortsteile einer Kommune im ländlichen Raum im Großraum Stuttgart. Die Supervisandin arbeitet zu 50% an einer Realschule und zu 50% in der Offenen und Mobilien Jugendarbeit, die Kollegin, Frau F., zu 50% an einer Grund- und Hauptschule im benachbarten Ortsteil, die beiden Kollegen, Herr E. und Herr M., zu je 50% im Bereich Offene und Mobile Jugendarbeit in den beiden Ortsteilen. Das Fachteam nimmt seit längerem Teamsupervision bei einer externen Supervisorin in Anspruch, in deren Rahmen keine Teamkonflikte angesprochen werden dürfen. Hintergrund ist der Umstand, dass Frau F. bei der Supervisorin eine Ausbildung in Transaktionsanalyse macht.

3.3.1 Wurden bzgl. der Fragestellung bereits an anderer Stelle (früher) Maßnahmen ergriffen?

Frau K. sprach ihr „Problem Schule“ hie und da im Rahmen der Teamsupervision an, möchte dies jedoch nicht mehr tun, da dieses Problem nur sie betreffe und sie die Zeit der Teamsupervision nicht für „ihr Problem“ in Anspruch nehmen möchte.

3.3.2 Zu welchen Ergebnissen führte(n) die Maßnahme(n)?

Die Supervisandin organisierte sich parallel zur Teamsupervision Einzelsupervision. Ihre Fachteam-Kolleg_innen sind darüber informiert.

3.4 Wurde auf Klient_innenzustimmung, Verschwiegenheit, Anonymisierung, genderspezifische Betrachtungshinweise hingewiesen?

Ja.

4. Kontext der Supervisandin/ des Supervisanden – der Klientin/ des Klienten

4.1 Arbeitsfeld und Fachbereiche

Frau K. arbeitet in der Kinder- und Jugendhilfe, zu 50% in der Offenen und Mobilien Jugendarbeit sowie zu 50% in der Schulsozialarbeit, in einem ländlichen Raum im Großraum Stuttgart.

4.1.1. Feldvariable (Kontext/ Feld, Strukturmerkmale) → Feldkompetenz

- **Die Organisation/ Institution (Mikroebene)**

Der freie Anstellungsträger der Supervisandin hat seinen Sitz in einem ländlichen Raum im Großraum Stuttgart und bietet kleineren Kommunen pädagogische Dienstleistungen an in den Angebotsformen Offene Jugendarbeit, Mobile Jugendarbeit, Schulsozialarbeit sowie Ganztagesbetreuung an Schulen.

Die Kinder und Jugendlichen in der Kommune, um die es hier geht, erhalten Unterstützungs-, Bildungs- und Freizeitangebote, die von einem pädagogischen Fachteam durchgeführt werden, im Auftrag des Bürgermeisters und des Gemeinderates der Kommune.

Für die Arbeit an den Schulen gibt es Kooperationsvereinbarungen zwischen der Kommune und der jeweiligen Schule. Das Fachteam stimmt sich in seiner Arbeit mit der zuständigen Referentin des entsprechenden Referates der Kommune ab.

- **Feld (Mesoebene)**

Grundlage der pädagogischen Angebote ist eine Konzeption, die auf Ergebnissen einer sozialraumorientierten Bedarfserhebung sowie früheren Erfahrungen von Fachkräften in der Mobilien Jugendarbeit basiert. Ziel ist, dass die pädagogische Arbeit respektive die Angebote für die Kinder und Jugendlichen von einem Fachteam umgesetzt werden, welches die verschiedenen Formen pädagogischen Arbeitens – wie Offene Jugendarbeit, Mobile Jugendarbeit sowie Schulsozialarbeit – vernetzt und flexibel handhabt und nutzt, statt diese als getrennte Angebotsformen mit abgegrenzten Zuständigkeitsbereichen zu verstehen.

Die pädagogischen Fachkräfte entwickeln auf dieser Folie Angebote für Kinder und Jugendliche an ihren Lernorten, d.h. in und um offene Einrichtungen für Jugendliche, im Kontext von Schule sowie auf der Straße und an öffentlichen

Plätzen. Sie bieten Kindern und Jugendlichen Beziehung an, bieten Beratung und individuelle Hilfen für Jugendliche, Eltern und Lehrer_innen, praktizieren aufsuchende Arbeit/ Streetwork, machen Programmarbeit, Projektarbeit und Seminararbeit, entwickeln erlebnispädagogische Angebote, gestalten sozialpädagogische Gruppenarbeit in Cliques sowie im Klassenverbund, arbeiten gemeinwesenorientiert und vertreten die Interessen der Kinder und Jugendlichen in fachpolitischen Gremien. Rechtliche Grundlage für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist das Sozialgesetzbuch Achtes Buch – Kinder- und Jugendhilfe – (SGB VIII; KJHG) vom 01.01.1991.

- **Gesellschaft (Makroebene)**

Das SGB VIII, respektive das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) ist ein Instrument zur Vorbeugung, zur Hilfestellung und zum Schutz von Kindern und Jugendlichen. Diesem Gesetz liegt ein neues Verständnis von Kinder- und Jugendhilfe zugrunde: im Vordergrund stehen die Förderung der Entwicklung junger Menschen und die Integration in die Gesellschaft durch allgemeine Förderungsangebote und Leistungen in unterschiedlichen Lebenssituationen. „Im KJHG ist das Recht jedes jungen Menschen auf Förderung seiner Entwicklung und Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit festgeschrieben. Jungen Menschen sind zur Förderung ihrer Entwicklung erforderliche Angebote, die sich an ihren Interessen und Bedürfnissen orientieren, zur Verfügung zu stellen. Pädagogische Zielsetzung ist dabei Mitbestimmung und Mitgestaltung (Partizipation), die zu Selbstbestimmung befähigt und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und sozialem Engagement anregt (§ 11 KJHG).

Die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit durch den Ausgleich sozialer Benachteiligungen und durch Angebote zur Überwindung individueller Beeinträchtigungen stehen ebenfalls an oberster Priorität (§13 KJHG). Sozialpädagogische Arbeit mit Jugendlichen bedient sich dabei besonderer Formen und Methoden der außerschulischen Jugendbildung (§ 11 Abs. 3). Sie eignet sich, jungen Menschen Übungsfelder anzubieten, auf denen gesellschaftliche Zusammenhänge erkannt, Verhalten geübt, Möglichkeiten und Grenzen erfahrbar gemacht werden.

Entsprechende infrastrukturelle Angebote vorzuhalten obliegt der kommunalen Daseinsvorsorge der Städte und Gemeinden“ (zitiert aus der Konzeption des

Referates der Kommune).

Neben der Förderung der Entwicklung junger Menschen ist auch die Integration in die Gesellschaft erklärtes Ziel, damit aus Kindern und Jugendlichen Bürgerinnen und Bürger werden, die gesellschaftliche Mitverantwortung übernehmen, sozial engagiert sind, dem Arbeitsmarkt qualifiziert zur Verfügung stehen und einen Beitrag zur Volkswirtschaft als auch zur kulturellen und politischen Weiterentwicklung unserer Gesellschaft leisten können und wollen.

- **Klient_innensystem (Mikroebene)**

Die Kinder und Jugendlichen, an die sich die Angebote richten, sind zwischen 14 und 21 Jahre alt. Sie wachsen in einer ländlichen Kommune auf im Großraum Stuttgart und sind z.B. mit unterschiedlichen Sozialisationsanforderungen, familiären Problemen, den Anforderungen von Schule und dem Übergang in Ausbildung, medialen Einflüssen sowie gesellschaftlichen Themen und Konfliktfeldern konfrontiert, bei deren Umgang, Bewältigung und Mit-Gestaltung ihre Ressourcen und Potentiale zum Tragen kommen sollen. Die o.g. Angebote sollen dabei unterstützen und helfen. Die Angebote sollen auch Kinder und Jugendliche erreichen, die als „schwierig“ angesehen werden und von Ausgrenzung, Benachteiligung und/ oder „allein gelassen/ nicht gesehen werden“ bedroht sind.

4.1.2 Fachvariable

Das komplexe Arbeitsfeld der Supervisorin fordert von der Supervisorin insbesondere Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Analyse, Strukturierung und Gestaltung persönlicher, pädagogischer sowie fachlicher und fachpolitischer Prozesse, in komplexen organisatorischen und institutionellen Zusammenhängen. Ebenso bedarf es eines tieferen Verständnisses, was eine Kooperation der Felder Jugendhilfe und Schule bedeutet und wie diese gelingen kann, da hier zwei sehr unterschiedliche Systeme, mit spezifischen Denkwelten, Strukturen, Entwicklungslinien und Interessensfeldern, aufeinander treffen und dies zu Reibungen führen kann. Die Supervisorin verfügt über jahrelange Erfahrungen in der pädagogischen Arbeit mit Jugendlichen und jungen Menschen mit Multiproblemlagen, kennt die Arbeit in herausfordernden Team- und Trägerkonstellationen, ist geübt in der Kooperation von Jugendhilfe und Schule am Lernort Schule und erfahren in der Entwicklung und Umsetzung fachlicher Ziele sowie der Gestaltung fachpolitischer Prozesse in und mit Gremien. Ebenso verfügt sie über Wissen und Erfahrungen in genderorientierter und kultursensibler Arbeit, einen ausgeprägten Blick für Strukturen

sowie eine große Resonanzfähigkeit. Ihre biographische Erfahrung, selbst Tochter von Eltern zu sein, die als Unternehmer selbständig sind, wird ihr im Laufe des Supervisionsprozesses auch von Nutzen sein.

4.1.3 Funktionsvariable

Frau K. arbeitet in einem Fachteam mit einer Kollegin und zwei Kollegen zusammen. Die Supervisandin ist die einzige Vollzeitkraft. Generell arbeiten die Fachkräfte sehr selbständig bzw. alleine, insbesondere am Einsatzort Schule.

4.1.4 Arbeitsfeldvariable

Frau K. arbeitet zu 50% in den Bereichen Offene Jugendarbeit sowie Mobile Jugendarbeit und zu 50% in der Schulsozialarbeit an einer Realschule. Ihre Einsatzorte befinden sich in zwei verschiedenen Teilorten einer Kommune in einem ländlichen Raum im Großraum Stuttgart. Die konkreten Aufgaben sowie prozentualen Umfänge sind in der Konzeption beschrieben: 25% Beratung und individuelle Hilfen, 25% soziale Gruppenarbeit, 15% Begleitung offener Angebote, 15% Streetwork, 10% Vernetzung/ Kooperation sowie 10% Vorbereitung/ Organisation/ Evaluation.

Die Arbeitsbedingungen von Frau K. an der Schule sind suboptimal. Die Schule stellt der Schulsozialarbeit keinen eigenen Raum zur Verfügung, der als Büro sowie als Ort für Beratungsgespräche genutzt werden kann. Die Möglichkeit, eine Küche für Kochprojekte mit Schüler_innen zu nutzen, wird während des Supervisionsprozesses entzogen. Eine Planung der konkreten Angebote an der Schule, mit rechtzeitigem Vorlauf und in kooperativer Atmosphäre ist zu Beginn des Supervisionsprozesses nicht gegeben.

Das Fachteam, dem Frau K. angehört, besteht aus vier Personen, die in unterschiedlichem Umfang arbeiten, mit unterschiedlicher Arbeitshaltung, Kompetenz und Umsetzungsstärke, sie sind unterschiedlich alt, verfügen über unterschiedliche Professionen und kulturelle Hintergründe und sind mehrheitlich (erst kurz) beim freien Träger angestellt. Frau F., die Kollegin der Supervisandin, ist an der zweiten Schule tätig, ist Mutter und direkt bei der Kommune angestellt. Es gibt keine offizielle Leitung des Fachteams aus dem Fachteam heraus, jedoch fühlt sich die Supervisandin öfters in dieser Rolle, die sie allerdings nicht annehmen möchte. Aufgrund unterschiedlicher Bereitschaften zur Übernahme von Verantwortung, unterschiedlichem Umgang mit Teamabsprachen, längeren Krankheitsphasen von Kollegen und einem scheinbaren Leitungsdefizit kommt es zu nicht wenigen Reibungen und Frustrationen in diesem

Fachteam und zu Stress für Frau K.

Die Supervisandin benennt als Stressoren die Personalsituation im Fachteam, Konflikte im Fachteam in Kombination mit dem Gebot, in der Teamsupervision keine Teamkonflikte ansprechen zu dürfen, eine fehlende Leitung und Koordination im Fachteam, insbesondere ihre belastende Situation an ihrem Arbeitsplatz Schule sowie zahlreiche Überstunden. Bei all diesen Stressfaktoren ist es Frau K. ein Anliegen, gute Arbeit zu leisten und die Arbeit des Fachteams am Laufen zu halten.

4.2 Profil der Supervisandin

- **Prozessübergreifende Persönlichkeitsmerkmale**

Die Supervisandin identifiziert sich in hohem Masse mit ihrer Arbeit, verfügt über viel Verantwortungsgefühl, ist zuverlässig und einsatzfreudig, hat eine schnelle Auffassungsgabe, Organisationstalent, Durchhaltevermögen und Innovationskraft, ist kreativ und durchsetzungsstark und spricht Konflikte im Fachteam und bei Vorgesetzten an. Sie ist offen für Reflektion, Infragestellungen, für neue Sicht- und Handlungsweisen und bereit zu Lernen.

- **Beruf / Qualifikation / Karriere**

Die Supervisandin ist von Beruf Erzieherin und Sozialarbeiterin und zieht nach Abschluss ihres Studiums 2009 nach Baden-Württemberg, um hier ihre Wunschstelle anzutreten. Sie ist zu diesem Zeitpunkt 29 Jahre alt.

- **Biographische Daten**

Zu Beginn des Supervisionsprozesses ist Frau K. 32 Jahre alt.

4.3 Netzwerk – Sozialwelt

- **Social World/ kollektive soziale Repräsentationen**

Die Arbeitshaltung von Frau K. zeichnet sich durch hohe Identifikation mit ihrer Arbeit und großes Verantwortungsgefühl für das Ganze aus. Ich sehe hier einen Zusammenhang mit ihrem Aufwachsen in einer Familie, die in zweiter Generation selbständig ist und deshalb Arbeit und Leistung aus existentieller Erfordernis einen hohen Stellenwert beimisst und sich eine Abgrenzung von Arbeit und Privat anders ausprägt als bei Menschen, die angestellt sind und deren Arbeitszeit klar begrenzt ist. Ziel- und Sachorientierung, sich in den Dienst einer Sache zu stellen und einen hohen Einsatz zu bringen, Gefühle und eigene Bedürfnisse hinten an zu stellen,

leiten Frau K. in ihrer beruflichen Tätigkeit.

- **Mikroökologische Situation der Supervisandin**

Frau K. ist geprägt durch ihre Erfahrungen als Tochter von Eltern, die als Familie, in zweiter Generation, selbständig ein Unternehmen führen. Sie lernte von Klein auf, gemeinsam mit nahestehenden Menschen ein Ziel zu verfolgen und sich in den Dienst einer Sache zu stellen bzw. gestellt zu werden. Mit ihrer Ausbildung zur Erzieherin und ihrem Studium der Sozialarbeit betritt sie Neuland: sie arbeitet erzieherisch, pädagogisch, mit jungen Menschen mit sozialen Schwierigkeiten, bewegt sich in fachpolitischen Diskursen, zwischen verschiedenen Trägerinteressen, in unterschiedlich strukturierten Systemen und Kulturen, als Angestellte, zusammen mit anderen Angestellten. Die berufliche Arbeit hat einen hohen Stellenwert für sie und steht zu Beginn des Supervisionsprozesses im Mittelpunkt ihres Lebens. Sie ist Single, hat keine Kinder und lebt seit einigen Jahren alleine in einer Mietwohnung in Stuttgart. Den Kontakt zu ihren Eltern und Geschwistern pflegt sie.

5. Prozessdiagnostische Erhebungen auf der Supervisand_innen- und Klient_innenebene

- **Intersubjektive Beziehungsqualität**

Die Qualität der Beziehung zwischen Supervisandin und Supervisorin war von Beginn an von Sympathie und Offenheit geprägt. Die Supervisandin gewann über die 20 Sitzungen hinweg immer mehr Vertrauen in sich, in die Supervisorin, in das Setting, was ich u.a. daran festmache, dass sie peu á peu, ganz behutsam, etwas mehr von sich persönlich zeigte und auch sich selbst Raum geben konnte. Die Supervisorin erlebte die Supervisandin als sehr bescheiden, wenn es darum ging, sich selbst Zeit und Raum zu geben. Zu Beginn des Supervisionsprozesses war es für sie z.B. nicht vorstellbar, Doppelstunden in Anspruch zu nehmen und mit gutem Gefühl, parallel zur Teamsupervision, Zeit und Geld für sich alleine zu beanspruchen. Die Fülle der Themen, ihr großes Erzählbedürfnis und ihre Erfahrung, dass 50 Minuten zu knapp sind, halfen dabei, dass meine Ermutigung, sich die Zeit zu geben, die Sinn macht und Wirkung ermöglicht, Früchte trug. Ab der vierten Sitzung buchte sie Doppelstunden.

Frau K. zeigte viel Offenheit und nutzte die Supervisionssitzungen, um sich

Entlastung zu verschaffen, sich zu vergewissern, Standpunkte zu überprüfen und zu klären, Strategien zu entwickeln, Neues zu lernen. Das fiel ihr nicht immer leicht, manches forderte ihr neue Sicht- und Handlungsweisen ab sowie die Bereitschaft, anderen Menschen als auch Prozessen etwas mehr Vertrauen zu schenken, Strukturen sehen und akzeptieren zu lernen und sie strategisch zu nutzen. Sie gewann Sicherheit hinzu und im Laufe des Supervisionsprozesses immer mehr Mut, Prozesse auch mit mehr Bezug zu sich selbst zu betrachten, „ihre“ Themen und Anteile zu sehen und sich an sie heran zu wagen. Es zeigte sich, über die Dauer der 20 Sitzungen, eine gute Passung zwischen Supervisandin und Supervisorin, eine Grundbedingung von Affiliation (vgl. *Affiliation und Dynamic Systems Approach to Supervision/ (1) Variable supervisorische Beziehung in: Kap. 8.2*).

Über die Qualität der Beziehungen zwischen Supervisandin und Klient_innen kann kaum etwas gesagt werden, da es im Rahmen des Supervisionsprozesses überwiegend um die Kommunikation, Interaktion und Kooperation der Supervisandin mit Kolleg_innen im Fachteam, Vorgesetzten, dem Auftraggeber (Kommune) sowie der Kooperationspartnerin Schule ging. Grundsätzlich ist es ihr ein Anliegen, den Jugendlichen auf Augenhöhe zu begegnen und sich ihrer Bedürfnisse, Interessen und Probleme anzunehmen.

In der Kommunikation, Interaktion und Kooperation mit Kolleg_innen im Fachteam, mit dem Vorgesetzten des Anstellungsträgers, dem Auftraggeber (Kommune) und der Kooperationspartnerin Schule wirken die komplexen Strukturen der Arbeitsfelder und der verschiedenen Kooperationspartner_innen und vermischen sich mit den Dynamiken im Fachteam sowie den persönlichen Anteilen der Supervisandin. Dieser Komplexität auf die Spur zu kommen, gemeinsam mit der Supervisandin herauszuarbeiten, wo was hingehört, wie die Zusammenhänge sind und was die Supervisandin verändern kann und will, war immer wieder die Aufgabe im gesamten Supervisionsprozess. Die Arbeitsbeziehungen der Supervisandin sind anfangs sehr geprägt durch Konflikte im Fachteam und an der Schule samt Frustrationen und Kränkungen, große Vorsicht gegenüber ihrem Dienstvorgesetzten (Anstellungsträger), ein hohes Verantwortungsgefühl für die Arbeit des Fachteams, ein Defizit an strukturellem, politischem Denken und Handeln sowie wenig Rollenbewusstsein. Es verstärkte sich ihr Erleben, alleine zu sein, Verantwortung alleine tragen zu müssen, persönlich abgelehnt und nicht unterstützt zu werden. Ein

Gefühl von Affiliation im Fachteam oder an der Schule existierte nicht wirklich.

- **Übertragungen – Supervisand_innenebene**

Die Übertragungen der Supervisandin auf die Supervisorin waren grundsätzlich positiv. Grundsätzliches Vertrauen in mich als Supervisorin und eine Zuschreibung großer Kompetenz prägten unsere Kommunikation und Interaktion.

- **Übertragungen – Klient_innenebene**

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

- **Gegenübertragungen – auf der Supervisand_innenebene**

Ich spürte, dass die sehr positive Haltung der Supervisandin mir gegenüber mir ein Gefühl von Sicherheit gab und gleichzeitig auch verführerisch wirkte. Das verführerische Moment lag für mich darin, keine Verantwortung zu übernehmen, die auf Seiten der Supervisandin lag, sondern ihr stets ihre Verantwortung zu lassen, ihre Entscheidungsmacht und Entscheidungsmöglichkeiten - innerhalb der komplexen Strukturen und Anforderungen – herauszuarbeiten und sie immer wieder zu eigenen Entscheidungen zu ermutigen, ja gerade zu heraus zu fordern. Ich spürte bei der Supervisandin Gefühle wie Wut, Ärger, Ohnmacht und Schmerz und stellte dabei fest, dass diese Resonanzen dazu führen konnten, an der „falschen“ Stelle Verständnis zu üben bzw. zu viel Verständnis aufzubringen, nicht mehr genau hinzuhören oder/und ungeduldig zu werden bei Wiederholungen.

- **Gegenübertragungen – auf der Klient_innenebene**

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

- **Reaktanz – auf der Supervisand_innenebene**

Reaktanz bei der Supervisandin, verstanden als komplexe Abwehrreaktion, beobachtete ich insbesondere bei der Reflexion ihrer Situation an der Schule. Eine exzentrische Haltung einzunehmen, den Blick auf Strukturen zu richten und sich in ihnen zu bewegen, schien zu Beginn des Supervisionsprozesses bedrohlich zu sein, an einem wesentlichen Bedürfnis der Supervisandin vorbei zu gehen, schien ihre Nöte und Erfahrungen nicht angemessen zu berücksichtigen und anzuerkennen. Nach drei Jahren Arbeiten an der Schule ging es zu allererst um „in und mit den Nöten gehört und gesehen werden“.

- **Reaktanz – auf der Klient_innenebene**

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

- **Widerstand – auf der Supervisand_innenebene**

Widerstand wird in der Integrativen Supervision als Zeichen einer positiven Kraft

gesehen. Diese positive Kraft war sehr deutlich spürbar, wenn es um die Erfahrungen der Supervisandin an der und mit Schule ging: den Hindernissen und dem Erleben von abgelehnt werden setzte sie Beharrlichkeit, Leidenschaft und kämpferische Qualitäten entgegen, sie konzentrierte sich auf die Bedarfe der Schüler_innen und hielt den Blick offen für Lehrer_innen, die Interesse an einer Zusammenarbeit zeigten. In der Supervision galt es diese Fähigkeiten zu erweitern um ein Wissen um Strukturen im Feld Schule, um ein Wissen um die Strukturen der Kooperation von Schule und Kommune, die Rolle des freien Trägers dabei, um ein Wissen um die Unterschiedlichkeit der Felder Jugendhilfe und Schule, um ein Wissen um und Handeln in Strukturen, im Interesse der Jugendlichen. Bei der Aneignung dieses Wissens entstanden immer wieder Reaktanzen, da die Zumutungen der Systeme (Grenzen, Frustrationen, Kränkungen und Enttäuschungen, ungeklärte Abläufe, unklare Rollen) sich in den Vordergrund schoben und den Blick auf Strukturen sowie entsprechende Handlungsmöglichkeiten und eventuelle entlastende Faktoren verdeckten.

- **Widerstand – auf der Klient_innenebene**

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

- **Coping – auf der Supervisand_innenebene und auf der Klient_innenebene**

Frau K. verfügt über Beharrlichkeit, Leidenschaft und ausgeprägte kämpferische Qualitäten, die es ihr ermöglichen, auch eine längere, schwierige Arbeitssituation an der Schule auszuhalten und gleichzeitig Angebote für Schüler_innen umzusetzen. Dies kostet sie viel Kraft und wird nach drei Jahren zu einer deutlichen Belastung. Sie möchte diese Situation verändern und organisiert sich dafür Einzelsupervision.

- **Creating – auf der Supervisand_innenebene und auf der Klient_innenebene**

Im Laufe des Supervisionsprozesses eignet sich Frau K. ein Wissen um Strukturen und ihre Bedeutung an und versteht immer mehr diese zu nutzen, sich in ihnen zu bewegen und auch deren Grenzen zu akzeptieren. Sie entdeckt, dass in der Akzeptanz von Grenzen neue, unverhoffte Möglichkeiten und Freiheitsgrade stecken können und die Konturen von Verantwortlichkeiten, im Bewusstsein von Position/ Status und Rolle, Aufgabenstellung und Entscheidungsmacht, deutlich werden. Sie balanciert die Bereiche Arbeit, Leistung und Freizeit neu aus.

6. Verlaufsprotokolle

Verlaufsprotokoll Nr. 1

Datum: 27.09.2013

Prozessschritte:

1. Reflexion

Dies ist die erste Supervisionssitzung. Wir haben 50 Minuten Zeit, in der wir uns vorstellen und Frau K. beschreibt, wie sie ihre Arbeit an der Schule sowie die Zusammenarbeit mit der Schule sieht und wie sehr sie diese zwischenzeitlich als Belastung erlebt. Sie betont, dass die Kooperation mit der Schule seit Beginn an, also seit drei Jahren, nicht gut laufe. Wir vereinbaren vier weitere Sitzungen.

2. Zielfindung

In der ersten Supervisionssitzung formuliert Frau K. das Ziel, eine gelingende Kooperation mit der Schule erreichen zu wollen. Als weitere Ziele nennt sie das Erlernen von Strategien in der Arbeit an der Schule sowie die Entwicklung von Zielen für die Arbeit an der Schule.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Der Leidensdruck der Supervisorin aufgrund ihrer Situation an der Schule motivierte sie, durch eine Einzelsupervision eine Veränderung herbei zu führen als auch ihre Arbeitsweise an der Schule zu hinterfragen und weiter zu entwickeln.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Fokus des heutigen Gesprächs ist ein gegenseitiges Kennenlernen und für die Supervisorin ein Erzählen-Können und Gehört-Werden.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die eingangs erwähnten Ziele sind Grobziele, für deren Erreichung teilweise die Führungsebenen der Kooperationspartner nötig sind.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine erste Hypothese ist, dass mögliche Ursachen für die Probleme in der Kooperation von Frau K. und „der Schule“ auf einer strukturellen bzw. politischen Ebene liegen und diese Konfliktpotentiale implizieren, die nicht selten zu Problemen auf persönlicher bzw. zwischenmenschlicher Ebene führen. Weiterhin stelle ich die Hypothese auf, dass es für eine Veränderung der Situation von Frau K. an ihrer Schule wichtig ist, dass sie Kompetenzen und Performanzen entwickelt, die für eine Arbeit in solch komplexen Kooperationsstrukturen notwendig sind, um erfolgreich

zusammenzuarbeiten und gesund zu bleiben.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

In der ersten Sitzung wird schnell deutlich, dass Frau K. einen großen Erzählbedarf und Leidensdruck hat. Die Zusammenarbeit an der Schule finde nicht auf Augenhöhe statt, sie sei in inhaltliche und strukturelle Prozesse nicht einbezogen und integriert (z.B. in Gesamtlehrer_innenkonferenzen), sie werde als „Feuerwehr“ benutzt und in ihrer Profession als Sozialarbeiterin nicht anerkannt (*vgl. Attribution in: Kap. 8.3*). Weiterhin stünde ihr für ihre Arbeit kein eigener Raum zur Verfügung, sondern sie baue sich in der schuleigenen Bibliothek jedes mal von Neuem einen Arbeitsplatz auf, der nicht wirklich für Beratungsgespräche geeignet sei. Während der Erzählung betont sie, dass sie jedoch nicht hier sei, um zu jammern.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Ich schenke Frau K. mein ganzes Gehör und signalisiere ihr Verständnis für ihr Erleben und erkenne an, dass sie diese Situation bereits drei Jahre aushält. Ich bestärke sie darin, dass es eine gute Entscheidung war, sich jetzt professionelle Beratung einzuholen. In dem Moment, in dem Frau K. betont, dass sie nicht „zum Jammern hier ist“, interveniere ich und melde rück, dass „Jammern“ manchmal wichtig ist zur Entlastung und das Benennen von Erleben und strukturellen Bedingungen nicht zwingend mit Jammern gleichzusetzen ist.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Meine Feldkompetenz im Bereich Schule ist unentbehrlich. Weiterhin braucht es ein Wissen darum, wie politisch-strukturelle Prozesse in komplexen Kooperationsstrukturen initiiert werden können und welche Möglichkeiten und auch Grenzen solche Prozesse bergen. Sicher ebenso wichtig ist ein Wissen um das Thema Gesundheit und die Arbeit mit Ressourcen, damit die Supervisandin in dieser Belastungssituation gestärkt wird und konstruktive Entwicklungen befördert werden (*vgl. Integrative Ressourcenberatung in: Petzold, 2007, 287ff.*).

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Fertigkeiten wie strukturelles, politisches, konzeptionelles und strategisches Denken und Handeln sind für diesen Supervisionsprozess ebenso wichtig wie ein Bewusstsein darüber, dass ich als Supervisorin auch Führung übernehme.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Ich habe den Eindruck, dass sich Frau K. mit ihrem Anliegen gut aufgehoben fühlt und auf die neue Erfahrung „Einzelsupervision“ bereit ist einzulassen.

3.3 Aus der Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothesen bestätigen sich und sind im folgenden Supervisionsprozess vermutlich handlungsleitend.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Dazu ist es zu diesem Zeitpunkt zu früh, um etwas zu sagen.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. verfügt über eine schnelle Auffassungsgabe, ist offen und an einer Veränderung ihrer Situation interessiert. Sie darf eine Einzelsupervision in Anspruch nehmen, parallel zur Teamsupervision.

- **Potentialanalyse**

Die Supervisandin bewies in ihrer dreijährigen Berufstätigkeit Ausdauer und Biss, was ihr auch im folgenden Prozess dienlich sein kann.

- **Defizitanalyse**

Frau K. denkt „sozialarbeiterisch“ und noch nicht in Strukturen und politisch.

- **Konfliktanalyse**

Bei den Schilderungen von Frau K. nehme ich viel Wut und Ärger wahr, die es ihr erschweren könnten, eine exzentrische Haltung einzunehmen und aufrecht zu erhalten.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Den ersten wichtigen Schritt unternahm Frau K. bereits: sie organisierte sich Einzelsupervision.

- **Prozessergebnis**

Ich habe den Eindruck, dass es eine gute Passung zwischen der Supervisandin und

der Supervisorin gibt und die Supervisandin sich gut aufgehoben fühlt. In zwei Wochen findet die nächste Sitzung statt, dazu bringt Frau K. die Kooperationsvereinbarung für ihre Arbeit an der Schule mit.

Verlaufsprotokoll Nr. 2

Datum 11.10.2013

Prozessschritte:

1. Reflexion

Geplant ist, dass wir die Kooperationsvereinbarung anschauen, die zwischen der Kommune und der Schule geschlossen wurde.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. ist froh, dass wir bereits nach zwei Wochen weiter arbeiten und sie wieder „etwas loswerden“ kann.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Sie bringt Unterlagen mit, die ihrer Arbeit einen Rahmen geben und grundlegend sind: die Kooperationsvereinbarung. Weiterhin hat sie einen Fragebogen, den sie für eine Umfrage unter den Lehrer_innen an ihrer Schule benutzt hat sowie ein Streitschlichter-Konzept, welches sie für diese Schule konzipierte, dabei.

2. Zielfindung

Vorrangiges Ziel der Supervisandin ist ein Erzählen-Können. Die mitgebrachten Unterlagen erinnern sie an damit verbundene Situationen und Erfahrungen und lösen diverse Gefühle aus. Frustrationen, Enttäuschungen und Kränkungen werden spürbar. Sie beschreibt die Rektorin als Vertreterin einer „veralteten Sicht“ auf Schule und dass Frau K.'s Vorgängerin ein sehr gutes Verhältnis mit dieser Rektorin gehabt habe. Sie selbst laufe jedoch „wiederholt auf Wände“. Die Zusammenarbeit mit dem stellvertretenden Rektor erlebt sie als angenehm.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Frau K. benötigt weiterhin Zeit und Raum zum Erzählen, um sich zu entlasten, um Verständnis und Trost zu bekommen als auch um zu erfahren, wie ich als Supervisorin das Verhalten von Lehrer_innen und der Rektorin bzw. anderer Personen einschätze und bewerte (vgl. *Dynamic Systems Approach to Supervision/*

(5) Funktionsvariable in: Petzold, 2007, 32ff.).

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir vereinbaren, dass wir die Strukturen innerhalb der Schule genauer betrachten und im Anschluss daran prüfen, ob und wie diese mit der Kooperationsvereinbarung in Beziehung stehen. Frau K. visualisiert die schulinternen Gremien und Strukturen sowie die der Kooperation auf einem Flipchart.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die Kenntnis von Strukturen ist wesentliche Grundlage für ein Verstehen von Abläufen, Entscheidungswegen und Zusammenarbeit und damit für die Entwicklung, Planung und Umsetzung erfolgversprechender Handlungsstrategien (vgl. *Dynamic Systems Approach to Supervision/ (2) Feldvariable und (3) Institutions- und Organisationsvariable in: ibid.*).

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Ich stelle die Hypothese auf, dass Frau K. „das System Schule“ mit seinen Strukturen, Hierarchien und Kulturen als auch die komplexen Kooperationsstrukturen noch nicht wirklich erfasst und verstanden hat, was jedoch wichtig wäre, um sich konstruktiv und strategisch erfolgreich darin bewegen zu können.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Ich nehme die Frustrationen und den Schmerz in den Erzählungen von Frau K. wahr und stimme mit ihr ab, dass wir uns die Strukturen innerhalb der Schule und der Kooperation anschauen, damit sie eine exzentrische Haltung gewinnen und das „strukturelle, politische Gefüge“ der Schule sowie der gesamten Kooperation erkennen lernen kann. Dazu bitte ich sie, dieses auf einem Flipchart, gerne unter Benutzung verschiedener Farben, zu visualisieren (vgl. *Theorie-Praxis-Zyklus in: Petzold, 2007, 86, 105*).

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Frau K. lässt sich darauf ein und visualisiert verschiedene Akteure und Akteurinnen, wie Schulleitung und Stellvertretung, SMV-Lehrer_innen, Elternvertreter_innen, Schulsprecher_innen, das Jugendamt, das Referat und die Kommune sowie die Steuerungsgruppe. Bei der Aufzählung der Akteur_innen erwähnt Frau K., dass sie

ihren Dienstvorgesetzten beim Anstellungsträger nicht wirklich einbeziehen möchte und deshalb in der Darstellung der freie Träger nicht auftaucht. Ich habe während der Visualisierung durch Frau K. die Resonanz, dass diese Strukturen für sie nicht wirklich wichtig sind, noch kein Verständnis für und Bezug zu diesen Strukturen vorhanden ist, sie diese eher fehlbewertet bzw. ausblendet.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Mein Wissen über Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung sowie über die Wirkung einer exzentrischen Haltung leiteten mich dabei, den Fokus von der persönlichen Involviertheit der Supervisandin auf die strukturelle Ebene umzuleiten. Durch eine Triplexreflektion werden die Bedingungen sichtbar, in denen die Supervisandin arbeitet.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Die Nutzung des Flipcharts verlangsamte den Prozess und fokussierte diesen auf ein Thema.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Reflektion der Strukturen innerhalb der Schule und der Kooperation zeigten Frau K. auf, wie es um ihre Arbeitsbedingungen bestellt ist und dass diese vorgegeben sind. Es wird ihr klar, dass strukturelle Bedingungen direkte Auswirkungen auf sie haben und diese nicht von der Supervisandin (alleine) verändert werden können, denn Arbeitsbedingungen werden maßgeblich von Führungsebenen aus gestaltet. Diese Sicht auf die Dinge scheint für Frau K. noch etwas befremdlich zu sein. Ich schlage der Supervisandin vor darüber nachzudenken, ob sie mit den entsprechenden Beteiligten die Kooperationsvereinbarung, die die Bedingungen und Inhalte ihrer Arbeit an der Schule beschreibt, auswerten und weiter entwickeln möchte.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothese bestätigt sich und es wird in den weiteren Sitzungen darum gehen, die Supervisandin dabei zu unterstützen, „das System Schule“ und das komplexe Kooperationsgeflecht zu erfassen, zu verstehen und handhaben zu lernen.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Auseinandersetzung mit Strukturen fördert ihre Fähigkeit zu Exzentrizität.

- **Ressourcenanalyse**

Die Supervisandin gewinnt neue Perspektiven und Handlungsansätze, welche ihr dabei helfen, ihre Situation neu zu sehen und zu bewerten.

- **Potentialanalyse**

Frau K. beginnt kraft ihrer Offenheit ein strukturell-politisches Denken zu entwickeln. Das fachliche Umfeld der Supervisandin bietet Strukturen, die die Supervisandin noch nicht nutzt.

- **Defizitanalyse**

Eine Fehl- bzw. Unterbewertung von Strukturen und Netzwerken wirkt kontraproduktiv und befördert eine Vereinzelung der Supervisandin.

- **Konfliktanalyse**

Die Supervisandin steht vor der Entscheidung, ob sie künftig strukturell-politisch denken und handeln möchte und dafür sowohl in Menschen als auch in Prozesse mehr Vertrauen setzt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Es besteht die Lernmöglichkeit, dass die Supervisandin unsere ko-respondierende Praxis in der Supervision in ihre Arbeit übertragen und für eine Veränderung ihrer Situation nutzen kann.

- **Prozessergebnis**

Die Reflektion der Strukturen in der Schule und innerhalb der Kooperation ist gelungen. Eine genaue Betrachtung der Kooperationsvereinbarung war zeitlich nicht mehr möglich. Frau K. denkt bis zur nächsten Sitzung darüber nach, ob sie mit den entsprechenden Beteiligten die Kooperationsvereinbarung auswerten und weiterentwickeln möchte (*vgl. Ko-respondenzmodell in: Kap. 8.4*).

Verlaufsprotokoll Nr. 3

Datum: 08.11.2013

Prozessschritte:

1. Reflexion

Wie geplant, wollen wir heute das Thema Kooperationsvereinbarung besprechen.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. erzählt, wie es ihr ergangen ist. Sie hat nach wie vor ein großes Erzählbedürfnis und macht einen erschöpften Eindruck.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Es geht nicht so schnell, wie ich anfangs dachte. Frau K. benötigt zuerst einen regelmäßigen Erzählraum, um sich zu entlasten, sich aufgehoben zu fühlen, mit ihren Themen und sich selbst.

2. Zielfindung

Während ich Frau K. zuhöre, kommen wir an den Punkt, an dem ich das Flipchart mit der Struktur, die sie in der letzten Sitzung visualisierte, hervorhole. Sie entschloss sich dazu, eine Auswertung der Kooperation anzustreben.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Die Kooperationsvereinbarung zwischen der Kommune und der Schule ist Grundlage und Rahmen für die Arbeit von Frau K. an der Schule als auch für die Schule selbst. Wenn die Kooperation nicht gut läuft und Frau K. den Eindruck hat, dass der Bedarf der Schule ein anderer ist als in der Kooperationsvereinbarung beschrieben, gilt es diese zu überprüfen und anzupassen. Das hebt das Geschehen und die Erfahrungen der Supervisandin auf eine Sachebene bzw. macht dieses Vorgehen die strukturellen Faktoren sichtbar, kommunizierbar und dadurch potentiell veränderbar, sofern sie die Führungsebene für dieses Thema gewinnen kann.

- **Anliegen der Supervisandin (sofern abweichend von der prinzipiellen Zielvereinbarung)**

Es gibt meiner Ansicht ein unausgesprochenes Anliegen: erzählen können, aus der Erfahrung und dem Gefühl heraus, scheinbar unstrukturiert, gehört werden, Verständnis bekommen.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir beschäftigen uns heute mit der Frage, welche_r Funktionsträger_innen von den Kooperationspartnern die Kooperationsvereinbarung verantworten und für eine Auswertung derselben angesprochen werden müssen und wer die Verantwortung für die Koordination dieses Prozess qua Funktion inne hat.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Es handelt sich hier um ein mittelfristiges Ziel, da eine Auswertung und Weiterentwicklung einer Kooperationsvereinbarung ein fachpolitisches/ politisches Unterfangen ist und innerhalb von Verwaltungsstrukturen einen Auftrag und Zeit braucht.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass die Supervisandin Unterstützung dabei benötigt, wie sie den Prozess „Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung“ initiieren und mit-gestalten kann und dass es ihr schwer fallen könnte, ihren Dienstvorgesetzten mit ins Boot zu holen (*vgl. Kontrolltheorie in: Kap. 8.3*).

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Als wir herausarbeiten, welche Funktionsträger_innen nötig sind, wähle ich wieder die Visualisierungstechnik, damit die nötigen Personen und ihre Funktionen sichtbar werden, unabhängig von den persönlichen Vorlieben der Supervisandin. Weiterhin konfrontiere ich Frau K. damit, dass sie nicht umhin kommt, ihren Dienstvorgesetzten ihres Anstellungsträgers einzubeziehen. Ich füge einen Input darüber ein, wie wichtig es ist, Vorgesetzte in ihrer Rolle als Vorgesetzte in Anspruch zu nehmen, ihre Entscheidungsmacht hinsichtlich struktureller Fragen zu sehen und differenzieren zu lernen, wer im strukturellen Gefüge für was Verantwortung trägt.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es ist für Frau K. nicht leicht anzunehmen, dass sie nicht um ihren Dienstvorgesetzten herum kommt, wenn sie die Kooperationsvereinbarung auswerten möchte. Dennoch setzt sie sich damit auseinander und wir sprechen darüber, was es ihr so schwer macht, ihn mit ins Boot zu holen.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Konfliktfähigkeit, sich nicht durch Reaktanzen und Widerstände verunsichern zu lassen, sondern diese ernst zu nehmen und aufzugreifen, ist wichtig, um Konfliktlinien auf die Spur zu kommen und so die Entwicklung neuer Sichtweisen, Haltungen und Vorgehensweisen zu ermöglichen. Weiterhin ist ein Wissen über Dienst- und Entscheidungswege in Organisationen und Institutionen/ Verwaltungen

notwendig.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Direktheit, Klarheit und Humor, gepaart mit Empathie, tragen zum Gelingen von Veränderungsarbeit bei. Ebenso sind Strukturierungsfähigkeiten und Techniken der Visualisierung wichtig.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Supervisandin meldet zurück, dass ihr die Supervisionssitzungen gut tun, sie sich angenommen fühlt und sich auf die Sitzungen freut. Sie lerne viel und denke viel über das Besprochene nach.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Auch dieses Mal bestätigen sich meine Hypothesen.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Entscheidung der Supervisandin, eine Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung dort vorzuschlagen, wo dieses Thema hingehört, statt sie ohne Auftrag durchzuführen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Ihr Bewusstsein erweiterte sich und sie beginnt zu lernen, wie sie sich vor weiterer Ablehnung und Misserfolg schützen kann.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. erweitert ihre Ressourcen um strukturelles und politisches Denken und Handeln. Die Referentin bei der Kommune ist dabei eine wichtige Ressource.

- **Potentialanalyse**

Ihr Zugewinn an Ressourcen (s.o.) birgt das Potential, künftig besser in ihrer Kompetenz wahrgenommen zu werden, ihre Ziele zu erreichen und sich persönlich wohler zu fühlen, wirksamer zu werden.

- **Defizitanalyse**

Es fällt Frau K. nach wie vor schwer, ihren Dienstvorgesetzten ohne Scheu miteinzubeziehen. Sie beginnt allerdings, sich dem zu öffnen.

- **Konfliktanalyse**

Ein kritischer Moment im heutigen Prozess war meine Rückmeldung, dass sie um ihren Dienstvorgesetzten nicht drum rum kommt, wenn sie die Auswertung der Kooperationsvereinbarung initiieren möchte.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. ist zwischenzeitlich dabei, immer mehr Gestaltungsspielräume sehen und nutzen zu lernen, sie versteht immer mehr, welche Bedeutung strukturelles und politisches Denken und Handeln in der Sozialarbeit hat.

- **Prozessergebnis**

Frau K. nimmt die Herausforderung an und bringt ihr Anliegen, nach über drei Jahren Sozialarbeit an der Schule die Kooperationsvereinbarung auswerten und weiterentwickeln zu wollen, beim nächsten Gespräch mit der zuständigen Referentin der Kommune vor. Sie stimmt die weitere Vorgehensweise mit ihr ab und ist sich jetzt bewusst darüber, dass die Koordination dieses Prozesses in deren Verantwortung liegt.

Die Supervisandin entschließt sich, künftig Doppelstunden zu buchen.

Verlaufsprotokoll Nr. 4

Datum: 06.12.2013

Prozessschritte:

1. Reflexion

Die heutige Sitzung ist nicht ganz einfach, auch für mich. Es gibt viele Themen, Wiederholungen von Verhaltensmustern, Widerstände, Reaktanzen und das Phänomen, wie Klagen, Leiden und Erschöpfung einem Wunsch nach Veränderung gegenüber stehen, der Angst macht und deshalb nicht angegangen wird.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. sprach mit der zuständigen Referentin der Kommune über ihr Anliegen, die Kooperationsvereinbarung auswerten und weiterentwickeln zu wollen. Die Referentin nahm dieses Anliegen auf und organisierte ein Gespräch mit dem Dienstvorgesetzten von Frau K. beim freien Träger und dem zuständigen Referenten des Kreisjugendamtes. Das Gespräch findet in drei Tagen statt.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Die Supervisorin erzählt, dass sie sich wie „ein Kind“ fühle, wenn sie ihre Vorgesetzten als Unterstützer anfrage. Ich stelle ihr meine Perspektive zur Verfügung: sie zeigt ihren Vorgesetzten auf, unter welchen Bedingungen sie arbeitet und wie die Umsetzung der Kooperationsvereinbarung gelingt bzw. darüber Gesprächsbedarf besteht.

2. Zielfindung

Die heutige Zielfindung beginnt etwas „chaotisch“. Wir können klären, dass Frau K. das Thema „neues Arbeitszeitmodell“ beim Anstellungsträger nicht bearbeiten möchte.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Bei der Arbeitszeiterfassung dürfen 100%-Kräfte max. 40 Überstunden erfassen. Frau K. erwähnt, dass sie aus diesem Grund 30 Stunden nicht als Arbeitszeit aufschreiben konnte. Sie ärgert sich darüber und möchte das künftig vermeiden.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Frau K. möchte Kontrolle über ihre Arbeitszeit und Arbeitsumfang gewinnen.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Dieses Ziel ist in naher Zeit zu erreichen und ist wichtig zur Entlastung.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass die Planung ihres Einsatzes an den verschiedenen Arbeitsorten sowie ihre Haltung zum Thema Arbeit, Leistung und Freizeit wichtige Stellschrauben sind bei der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsumfang und sie Bewertungsmaßstäbe zu verändern beginnt.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Die Visualisierung der Anwesenheiten ist die erste Intervention, die Zweite ist die Vorgabe, die Anwesenheiten in der Form eines Stundenplanes darzustellen und die verschiedenen Arbeitsorte farblich kenntlich zu machen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es irritiert Frau K. zu Beginn, dass sie die Visualisierung in einer bestimmten Form vornehmen soll, sie setzt diese jedoch um.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Durch meine eigene Erfahrung, an verschiedenen Arbeitsorten gearbeitet zu haben, verschiedene Aufgaben dabei zu erfüllen, mit verschiedenen Menschen zu kooperieren und stets zwischen „diesen Welten“ zu wechseln, weiß ich um die Herausforderungen und Anforderungen dieses Modells an Mitarbeitende als auch um deren Vorteile.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Die Analyse des Einsatzes von Frau K. an ihren verschiedenen Arbeitsorten ist eine wunderbare Möglichkeit, Arbeitsstrukturen und Arbeitsinhalte gemeinsam zu betrachten und zu überprüfen, was sie persönlich daran verändern möchte und ob diese den inhaltlichen Bedarfen entsprechen.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Analyse ihres Einsatzes an den verschiedenen Arbeitsorten ermöglichte der Supervisandin, inhaltliche Themen zu erörtern, eine Neustrukturierung zu bedenken sowie Bezüge zur Kooperationsvereinbarung herzustellen, die ja in Kürze ausgewertet wird. Es wurde ihr weiterhin bewusst, dass sie die Schule „am Liebsten känzeln“ würde.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothesen trafen den heutigen Verlauf nur teilweise. Während eine Neustrukturierung und ein Abgleich mit den zeitlichen Bedarfen an den Arbeitsorten gute Ansatzpunkte sind und bei der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung einbezogen werden können, stellte sich auch etwas Unerwartetes heraus: Frau K. würde ihre Arbeit an der Schule am Liebsten beenden.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Wesentliche Merkmale von Frau K. sind ihre Ausdauer, Einsatzfreude und hohe Identifikation mit ihrer Arbeit. Diese sind aktuell erschöpft bzw. geschmälert.

- **Ressourcenanalyse**

Ich betrachte es als positive Entwicklung, dass Frau K. sich wahrnimmt und sich

zugesteht, dass sie hier und heute nicht mehr an der Schule arbeiten will.

- **Potentialanalyse**

Frau K. sieht, dass es verschiedene Wege für Veränderung gibt: neben einer Veränderung auf struktureller und konzeptioneller Ebene, einer Veränderung eigener Sicht- und Handlungsweisen besteht auch die Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln.

- **Defizitanalyse**

Frau K. ist erschöpft und niedergeschlagen und benötigt Erholung.

- **Konfliktanalyse**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Schule konfrontiert sie immer wieder mit ihren Erfahrungen an der Schule (Frustration, Kränkung, alleine sein), sie spürt, wie erschöpft sie ist und dass für eine Veränderung der Situation Einsatz und Entscheidungen nötig sind.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Ich fokussiere gezielt darauf, dass Frau K. ihre Vorgesetzten ins Bild setzt über ihre Arbeitsbedingungen an der Schule, wie schwierig die Umsetzung der Kooperationsvereinbarung in der Praxis oft ist und wie es ihr damit geht. Weiterhin ermutige ich sie zu sagen, was sie möchte und braucht und was sie inhaltlich für angezeigt hält.

- **Prozessergebnis**

Es steht im Raum, dass neben der Auswertung der Kooperationsvereinbarung auch ein Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. eine Beendigung des Einsatzes an der Schule eine Option für Frau K. sein kann.

Verlaufsprotokoll Nr. 5

Datum: 21.02.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Seit der letzten Sitzung vergingen rund 11 Wochen und ich bin neugierig darauf, welches Ergebnis das Gespräch über das Anliegen von Frau K. - die Kooperationsvereinbarung auszuwerten und weiterzuentwickeln - mit den diversen Verantwortlichen ergab.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. berichtet, dass im Dezember 2013 und Februar 2014 Gespräche zwischen der Kommune und dem freien Träger stattfanden, bei denen sie und ihre Kollegin, die auch an einer Schule arbeitet, jeweils mit dabei waren. Dabei entstand ein mehrseitiges Paper, welches wir in der nächsten Supervisionssitzung besprechen.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Wir reflektierten, was Frau K. Neues umgesetzt und gelernt hat: sie machte die Erfahrung, dass ihr Anliegen nicht nur von der zuständigen Referentin der Kommune aufgegriffen wurde, sondern auch von den nächst höheren Ebenen im Kreisjugendamt und bei ihrem Anstellungsträger. Sie hat verschiedene Leitungspersonen mit einbezogen und sie meldete diesen zurück, dass und an welchen Stellen die Umsetzung der Kooperationsvereinbarung nicht möglich ist, samt Begründungen. Es ist ihr bewusst, dass sie die Schwierigkeiten in der Kooperation mit der Schule sich selbst anlastete und es deshalb eine große Hürde für sie war, diese Schwierigkeiten anzusprechen. Ihr Leidensdruck sei jedoch so groß gewesen, dass sie diesen Weg gegangen sei. Es gelang Frau K., den zuständigen Referenten des Kreisjugendamtes zu gewinnen und ins Boot zu holen. Sie wurde gehört und sie sagt, dass es nicht einfach, jedoch eine wichtige Erfahrung gewesen sei! Frau K. ist auf der strukturellen und politischen Denk- und Handlungsebene angekommen (vgl. „*joint competence and performance*“ in: Kap. 8.4).

2. Zielfindung

Um in den Supervisionssitzungen eine klarere Zielfindung und Zielklärung zu unterstützen, entschloss ich mich, zukünftig Frau K. gezielter nach ihren Anliegen und Zielen zu fragen. Frau K. benennt heute das Ziel „sprechen üben“.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Das Fachteam besteht aus vier Personen. Es gibt große Unzufriedenheiten im Fachteam mit einem Kollegen, dessen Arbeitsvertrag befristet ist auf Ende September 2014. Frau K. und die anderen beiden Kolleg_innen wollen mit diesem Kollegen sprechen und ihm rückmelden, dass sie „so nicht mehr mit ihm zusammenarbeiten möchten“. Im Vorfeld sprachen Frau K. und die Kollegin mit dem Dienstvorgesetzten beim freien Träger. Frau K. hat Fragen dazu, wie sie diese

Rückmeldung formulieren kann, ohne den Kollegen vor den Kopf zu stoßen.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Frau K. möchte erarbeiten, wie sie ihrem Kollegen wertschätzend eine kritische Rückmeldung geben kann. Sie sorgt sich, dass wenn sie ihre eigene Art der Rückmeldung wählt, ihre Kollegin sie als unloyal erleben könnte.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

In den bisherigen Sitzungen sprach Frau K. häufiger Konflikte im Fachteam an und dass diese in der Teamsupervision nicht angesprochen werden dürften. Ich halte es für wichtig, dass Kolleg_innen auch kritisch miteinander ins Gespräch gehen (können), sehe hier jedoch auch Grenzen, denn es obliegt Mitarbeiter_innen nicht darüber zu entscheiden, wer in einem Fachteam arbeiten darf und wer nicht.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass Frau K. unsicher ist und herausfinden möchte, wie sie auf ihre Art und Weise kompetent, wertschätzend und kollegial sein kann.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Eine der Interventionen ist ein theoretischer Input über Feedback und die Vorstellung einer Methode, bei der sich Kolleg_innen mind. zwei Rückmeldungen dazu geben, was sie aneinander schätzen in der Zusammenarbeit und eine Rückmeldung darüber, was sie sich anders wünschen. Ziel dieser Intervention ist, ein Modell zu vermitteln und einen Weg aufzuzeigen, wie eine Rückmeldung strukturiert werden kann. Weiterhin ermutigte ich die Supervisandin, sich ihre eigene Art der Rückmeldung, inhaltlich und sprachlich, zuzugestehen und versicherte ihr, dass dies grundsätzlich mit Kollegialität und Loyalität vereinbar ist.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Die Supervisandin konnte die Intervention gut an- und aufnehmen. Ich konnte ihr eine konkrete Vorgehensweisen aufzeigen und ihr manche Ängste und Befürchtungen vor diesem Gespräch nehmen.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Nötig waren für diese Intervention theoretisches Wissen über Persönlichkeit und Identität, Individualität und Gruppe sowie das Konzept fundierter Kollegialität.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Resonanzfähigkeit und konkretes Methodenwissen über Feedback ermöglichen, der Supervisandin konkrete Handlungsschritte aufzuzeigen.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die theoretischen und praktischen Inputs weckten die Neugier der Supervisandin und zeigten ihr auf, dass Feedback-Gespräche wertschätzend und kritisch geführt werden können. Ermutigung ist im Supervisionsprozess immer wieder wichtig, damit ihre „innere“ Sicherheit wächst (vgl. *Stärkung von Ich-Funktionen in: Petzold, 2007, 300ff.*).

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothese bestätigt sich.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die konkreten Handlungsmöglichkeiten und Ermutigungen stärken ihre Handlungssicherheit und ihr Selbstbewusstsein.

- **Ressourcenanalyse**

Die Supervisandin erweiterte ihr Methodenreservoir und ihre Konfliktfähigkeit.

- **Potentialanalyse**

Das Ansprechen von Konflikten ist eine große Stärke der Supervisandin, dazu zähle ich auch, dass sie ihre Verunsicherung nutzt und ihren Fragen Ausdruck verleiht, denn dadurch lernt sie Neues und gewinnt Sicherheit hinzu. Das Fachteam der Supervisandin scheint grundsätzlich offen zu sein für ihre Fragen und Anregungen.

- **Defizitanalyse**

Möglicherweise gesteht sich die Supervisandin nicht zu, Kolleg_innen gegenüber zum Ausdruck zu bringen, welche Erwartungen sie an sie hat.

- **Konfliktanalyse**

Ich sehe eine Konfliktlinie in der Zusammenarbeit innerhalb des Fachteams: es gibt Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die unterschiedlich erfüllt und ausgefüllt werden. Die Supervisandin fühlt sich verantwortlich dafür, dass „der Laden läuft“. Möglicherweise, weil sie die einzige 100%-Fachkraft ist. Vielleicht

auch, weil sie sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifiziert und ihr ihre Rolle noch nicht ganz klar ist (vgl. *Rolle in: Heuring, Petzold, 2005*).

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Supervisandin bringt ihre Themen in der Supervision zur Sprache und lernt neue Methoden hinzu, die sie in der Kommunikation und Interaktion im Fachteam anwenden kann.

- **Prozessergebnis**

Frau K. erhielt Antworten auf ihre Fragen, ihre Neugier ist geweckt (hier steckt positive Energie drin) und sie ist gut vorbereitet auf das Gespräch mit den Kolleg_innen. Wir vereinbaren, dass sie mit der Referentin der Kommune klärt, ob sie die Supervision weiterführen darf, denn heute ist die letzte der vereinbarten fünf Sitzungen. Frau K. meldet zurück, dass ihr die Einzelsupervision gut tue, da sie sich klären könne, angenommen fühle und dass sie gerne komme.

Verlaufsprotokoll Nr. 6

Datum: 07.03.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Heute möchte ich mit der Supervisandin den Entwurf der neuen Kooperationsvereinbarung besprechen, welcher bei den beiden Gesprächen im Dezember 2013 und Februar 2014 entstanden ist.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Als ich anmerke, dass die beiden Wochen seit unserer letzten Supervisionssitzung flux vergangen sind, wird Frau K. nachdenklich. Sie berichtet, dass das Gespräch im Fachteam mit dem Kollegen nicht stattfand, weil dieser zum Arzt und danach in die Klinik mußte. Darüber sei ein Konflikt zwischen der Kollegin und ihr entstanden, der ihr sichtlich zusetzte. Sie sei erschrocken darüber, was ihre Kollegin ihr „an den Kopf geworfen habe“.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Die Bearbeitung des Papers rückt in den Hintergrund.

2. Zielfindung

Frau K. bleibt in der Erzählung über den Konflikt mit der Kollegin und ich schlage vor, diesen in der Teamsupervision anzusprechen. Darauf entgegnet Frau K., dass teaminterne Konflikte in der Teamsupervision nicht angesprochen werden dürfen, weil ihre Kollegin bei der Teamsupervisorin eine Ausbildung in Transaktionsanalyse mache. Die Teamsupervision laufe seit 3 ½ Jahren. Melde der Supervisorin zurück, dass Prozessbesprechungen ohne Teamebene nicht wirklich funktionieren. Vorgesetzte einzubeziehen, wenn das Konfliktpotential im Team so groß ist, kann sie sich nicht vorstellen, da sie dies Kolleg_innen gegenüber als illoyal empfindet. Ich melde ihr zurück, dass sie viel Verantwortung für dieses Fachteam übernimmt, obwohl sie keine Leitungsverantwortung für dieses Fachteam habe und auch keine haben möchte. Es gehe hier darum, Vorgesetzte in die Verantwortung zu nehmen und es ihr zustehe, Vorgesetzten gegenüber über sich selbst zu sprechen. Frau K. greift das Thema „Verantwortung“ auf, sie will lernen, wie sie sie nicht übernehmen kann.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Das Fachteam hat keine Leitung, es gab mehrere Wechsel in der Zusammensetzung des Fachteams, vier Personen teilen sich 2,5 Vollzeitstellen und sind in drei Handlungsfeldern tätig, die für sich genommen schon nicht unkomplex sind und vernetzt werden sollen. Es gibt Konflikte unterschiedlicher Art, unterschiedliche Kompetenzen und Engagement und es entsteht manchmal der Eindruck, dass diesem Fachteam eine koordinierende und führende Hand gut tun könnte.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Ich schlage Frau K. eine Arbeit mit Medien vor, bei der sie das Thema „Verantwortung“ und Ja- bzw. Nein-Sagen erleben kann.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Verantwortung“ halte ich für wichtig, damit Frau K. zukünftig besser differenzieren kann zwischen ihrer und der Verantwortung anderer und sich nicht in Überlastungssituationen hinein manövriert; sie hat Entscheidungsspielräume, ob sie eine Aufgabe übernimmt oder nicht.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Eine große Stärke von Frau K. ist ihr hohes Verantwortungsgefühl, für ihre Arbeit, für die Arbeit des Fachteams, fürs Ganze. Meine Hypothese ist, dass Frau K. auch Verantwortung für Dinge übernimmt, für die sie keine Verantwortung hat bzw. wofür

Kolleg_innen und/ oder Vorgesetzte Verantwortung tragen und sie dazu tendiert, in „Lücken“ zu springen, damit „der Laden läuft“.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Ich möchte, dass Frau K. das Thema „Verantwortung“ erleben kann und schlage ihr deshalb die Arbeit mit einem Ball vor. Der Ball ist die „Verantwortung für das neue Jugendhaus“ und sie „spielt“ durch, wie es sich anfühlt, wenn sie „das Jugendhaus“ in der Hand hält und wie es sich anfühlt, wenn „das Jugendhaus“ auf dem Tisch liegt.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es gelingt Frau K., sich auf eine Übung, ein „Spiel“ einzulassen und sie beschreibt, was sie fühlt und wo sie dies im Körper fühlt. Ich bin überrascht darüber, dass sich Verantwortung für Frau K. „unangenehm“ anfühlt und melde ihr das zurück.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Ich weiß um die Bedeutung der Arbeit mit Medien, kenne einige auch aus eigener Erfahrung und setze diejenigen ein, mit denen ich gut arbeiten kann und auf die sich Supervisand_innen einlassen können.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

In der Situation hatte ich das starke Gefühl, dass jetzt eine weitere Ebene als die Kognitive angesprochen werden möchte und entwarf für diese Situation diese Übung mit dem Ball.

3.2 Aus Sicht der Supervisorin

Frau K. meldet zurück, dass sich ihr Bauch zusammen ziehe, wenn sie „das Jugendhaus“ in der Hand halte, und stellt die Hypothese auf, dass das Zusammenziehen ihres Bauches evtl. mit ihrer vergangenen Darmoperation etwas zu tun habe. Liege „der Ball“ auf dem Tisch, fühle sich das angenehm an, weniger angespannt, besser. Zum Abschluss sagt sie lachend, sie würde „den Ball“, wenn ich ihr diesen zuwerfen würde, zum Fenster hinaus werfen. Sie erwähnt während der Übung, dass sich Verantwortung „unangenehm“ anfühle.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothesen bestätigten sich und es ist beeindruckend, wie klar Frau K. in der Übung formulieren konnte, wie sich die „Verantwortung für das neue Jugendhaus“ anfühlt und dass sie diese nicht übernehmen möchte.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. machte die Erfahrung, dass sich Verantwortung übernehmen nicht (immer) gut anfühlt und sich dies auf der körperlichen Ebene abspielt, es manchmal einfach „zu viel“ ist und es zahlreiche Situationen gibt, in denen sie wählen und entscheiden darf, ob sie Verantwortung übernimmt oder nicht.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. erweitert ihr Verhaltensrepertoire im Bereich Arbeit um die Dimension „ich entscheide bewusst, welche Aufgabe bzw. Verantwortung ich übernehme und welche nicht“.

- **Potentialanalyse**

Die Erfahrung mit der Übung und die Verbindung des Themas mit einem Objekt, dem „Ball“, war für Frau K. sehr ein-drücklich und kann von ihr „bildlich“ auf andere Situationen übertragen werden. Ihre Auseinandersetzung mit dem Thema Verantwortung - diese impliziert auch das Thema Freiheit und Entscheidungen treffen - ist wichtig für die Klärung ihrer Rolle, die Verteilung von Verantwortung im Fachteam und für die Entwicklung eines Gleichgewichts innerhalb der Säule Arbeit, Leistung, Freizeit.

- **Defizitanalyse**

Frau K. scheint nicht bewusst zu sein, dass und wie sie hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung Entscheidungen treffen kann.

- **Konfliktanalyse**

Ein veränderter Umgang mit Verantwortung von Frau K. wirkt sich auch auf das Gefüge im Fachteam aus. Dies kann zu Irritationen bzw. zu der Notwendigkeit führen, dass sich das Fachteam neu über Aufgaben und Zuständigkeiten bzw. Zusammenarbeit zu verständigen hat.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Ein bewusster Umgang mit der Frage, welche und wieviele Aufgaben und damit Verantwortung Frau K. übernimmt, ist ein Zuwachs an Kompetenz an sich, dient der Klärung ihrer Rolle, kann sie vor Überlastung schützen und auch zu neuen Möglichkeitsräumen und Perspektiven führen.

- **Prozessergebnis**

Frau K. wurde durch die Arbeit mit Medien bewusst, dass sie die „Verantwortung für das neue Jugendhaus“ nicht übernehmen möchte und auch nicht muß. Damit verbunden ist die Entscheidung, dass sie weiterhin in allen drei Handlungsfeldern arbeiten möchte, was ihrem Bedürfnis nach Abwechslung entgegen kommt.

Verlaufsprotokoll Nr. 7

Datum: 11.04.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Heute möchte ich nachfragen, wie das Konfliktgespräch im Fachteam gelaufen ist und die neue Kooperationsvereinbarung bearbeiten.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. erzählt, dass das Gespräch im Fachteam stattfand, in dem die Zusammenarbeit mit einem Kollegen Thema war. Der besagte Kollege habe dem Fachteam bei dieser Gelegenheit rückgemeldet, dass er „nicht mit dem Herzen angekommen sei“. Es hätten zwischenzeitlich bereits Vorstellungsgespräche für eine Nachbesetzung der Stelle stattgefunden und der neue Kollege beginne im Oktober 2014 seine Tätigkeit im Fachteam. Sie erwähnt, dass ihr Dienstvorgesetzter sie gebeten habe, den neuen Kollegen zu benachrichtigen, dass die Wahl auf ihn gefallen sei. Frau K. wundert sich meiner Ansicht nach zu Recht über diesen Arbeitsauftrag. Im Anschluss daran berichtet sie über die besprochenen Veränderungen in der Kooperationsvereinbarung.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Frau K. kommuniziert und interagiert seit Beginn des Supervisionsprozesses immer mehr mit ihrem Dienstvorgesetzten beim Anstellungsträger und bezieht sowohl die Referentin der Kommune als auch ihren Dienstvorgesetzten häufiger in inhaltliche und strukturelle Fragen ihrer Arbeit an der Schule und im Fachteam ein. Ebenso scheint im Fachteam selbst mehr Austausch über Aufgaben und Zusammenarbeit

stattzufinden. Damit kommt Bewegung ins Geschehen und werden Veränderungen angestossen.

2. Zielfindung

Frau K. erzählt von Veränderungen, die in den beiden Gesprächen zur Auswertung der Kooperationsvereinbarung und Weiterentwicklung der Arbeit an der Schule besprochen wurden. Es wurde definiert, dass 2-3 mal wöchentlich Streetwork auf dem Pausenhof und 2-3 mal wöchentlich Sprechzeiten an der Schule verbindlich angeboten werden sollen. Alle weiteren Angebote bzw. Leistungen müsse die Schule künftig zu Beginn eines Schuljahres „bestellen“. Der Gesamtumfang der Leistungen liege bei max. 0,5 Vollzeitstellen. Das Gespräch mit der Schule über die Veränderungen in der Kooperationsvereinbarung stehe noch aus, ebenso die schriftliche Ausarbeitung der neuen Kooperationsvereinbarung. Die Supervisandin möchte heute für sich klären, wie sie mit dem anstehenden Schulgespräch umgehen möchte.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Frau K. ist sich ihrer Rolle noch nicht ganz klar, vertraut ihrem Gefühl und ihren Einschätzungen noch nicht wirklich und nutzt die Supervision, um sich zu klären. Es ist nicht einfach, sich der eigenen Rolle bewusst zu werden, insbesondere als Berufseinsteigerin und in Anbetracht der Tatsache, dass selbst ihre Vorgesetzten sich in ihrer Rolle zeitweise diffus verhalten und zu wenig mit den Mitarbeitenden kommunizieren und interagieren, respektive führen.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Frau K. äußert, dass sie bei dem Gespräch mit der Schule über die Veränderungen in der Kooperationsvereinbarung nicht mit dabei sein möchte. Ziel der heutigen Sitzung ist die Reflektion ihrer Haltung und Rolle.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die Reflektion und Klärung ihrer Rolle ist ein zentrales Thema im Supervisionsprozess und somit ein wichtiges Thema.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass in der tendenziellen Abneigung, an dem Gespräch mit der Schule teilzunehmen, Vermeidungsverhalten aufgrund der Konflikte an der Schule und mit der Rektorin sowie ihre Rollenunsicherheit zum Ausdruck kommen und eine sachliche Haltung und Positionierung verhindern.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Meine Interventionen zielen auf verschiedene Aspekte: es geht mir um eine strukturelle Analyse, d.h. was ist das Thema des Gesprächs mit der Schule und wer hat qua Funktion die Aufgabe, an diesem Gespräch teilzunehmen. Weiterhin spreche ich das Thema Kooperation zwischen verschiedenen Systemen an, d.h. Kooperation Jugendhilfe und Schule. Diese beiden Systeme sind sehr verschieden und eine gelingende Kooperation erfordert Kommunikation, Interaktion, Aushandlung und eine Verständigung darüber, was Schule braucht und will und was Jugendhilfe für fachlich notwendig hält und leisten kann. Drittes Thema ist die Rolle der Supervisorin in diesem komplexen Gefüge und was diese ganz praktisch bedeutet, wenn sie an diesem Gespräch teilnehmen würde. Des weiteren gilt es zu klären, ob ihre Vorgesetzten überhaupt wollen, dass sie bei diesem Gespräch teilnimmt. All diesen Interventionen ist gemeinsam, dass eine differenzierte und offene Sicht auf die Dinge notwendig ist und bei aller Komplexität dennoch eine klare Haltung möglich und wichtig ist.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

In der heutigen Reflektion der unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen erinnert sich Frau K. an eine Situation aus der letzten Supervisionssitzung, die sie beschäftigt hat und die sie spannend findet: meine Überraschung darüber, dass sie Verantwortung als etwas Unangenehmes empfinde. Sie übe immer wieder „Nein“ zu sagen und sehe immer wieder „den Ball“ vor sich. Das Thema „Verantwortung“ ist Teil des Ganzen und es macht Sinn, dass es im Rahmen der heutigen Sitzung wieder auftaucht. Da die Zeit bereits weit fortgeschritten ist, können wir dieses Thema nicht weiter vertiefen, halte diese Rückmeldung allerdings für einen Hinweis darauf, dass sie sich immer mehr auf die Spur kommt, Zusammenhänge erkennt und die Sicherheit wächst, auch in der Supervision immer mehr das anzusprechen, was sie persönlich betrifft und bewegt, auch in Bezug auf unsere Kommunikation und Interaktion.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen und Performanzen**

In längeren Supervisionsprozessen ist zu sehen, wie sich ein „roter Faden“ entspinnt und dass es sich lohnt, ihn zu bearbeiten und immer feiner „zu spinnen“.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. erhielt durch die Reflektion die Möglichkeit, die Frage der Teilnahme an dem Gespräch in der Schule in Beziehung zu setzen mit ihrer Rolle und dem strukturellen Gefüge, in dem sie sich bewegt. Weiterhin stellte sie ein Unbehagen fest, welches sie beim Thema „Verantwortung“ empfindet. Das sind wichtige Prozesse und Ergebnisse bei der Entwicklung von Rollenbewusstsein.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese hinsichtlich der Rollenunsicherheit sehe ich bestätigt. Bei der Hypothese über Vermeidungsverhalten aufgrund von Konflikten an der Schule sehe ich heute keine Anzeichen bzw. geht es evtl. um etwas „Anderes“.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. entwickelt ein differenzierteres und bewussteres Verhältnis zu Verantwortung und arbeitet an ihrer Klarheit.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. gibt ihren Gefühlen und persönlichen Gedanken bei beruflichen Themen als auch bezüglich unserer Interaktionen immer mehr Raum und kommuniziert diese mir gegenüber. Sie erweitert damit sowohl ihre personalen, sozialen als auch professionellen Ressourcen.

- **Potentialanalyse**

Die oben beschriebene Erweiterung von Ressourcen bietet eine Grundlage für die Entwicklung von Potentialen, wie Klarheit und Bewusstsein.

- **Defizitanalyse**

Die Supervisandin erlebt das Fachteam, dem sie angehört, und Strukturen noch nicht als ausreichend stützende „fachliche Umwelt“.

- **Konfliktanalyse**

Das Fachteam erlebt wieder einen Kollegenwechsel. Es wird sich zeigen, wie der Wechsel auf die Kommunikation und Interaktion im Fachteam wirkt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Supervisandin geht aktiver und offener mit Herausforderungen, Problemen und Anforderungen um, was ich u.a. daran festmache, dass sie Fragen, Irritationen, Gefühle und Gedanken anspricht, reflektiert, für sich klärt und im Anschluss daran in Handeln umsetzt, immer wieder.

- **Prozessergebnis**

Frau K. hat eine ausreichende Grundlage, um zu entscheiden, wie sie hinsichtlich des anstehenden Gesprächs mit der Schule vorgehen und sich verhalten kann.

Verlaufsprotokoll Nr. 8

Datum: 06.06.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Die schriftliche Ausarbeitung der neuen Kooperationsvereinbarung ist noch nicht abgeschlossen, das Gespräch mit der Schule über eine neue Kooperationsvereinbarung ist nicht terminiert.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. bringt den aktuellen Jahresbericht mit, der vom Fachteam jährlich gemeinsam für den Gemeinderat erstellt wird. Ihre Kollegin ist federführend für ihn verantwortlich. Die Supervisandin ist verärgert darüber, dass ihre Kollegin den Bericht ohne O.K. des Fachteams verschickt hat. In den vergangenen Jahren sei es üblich gewesen, dass der Bericht vom Fachteam „abgesegnet“ wurde.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Das Schulgespräch steht noch aus. Die neue Kooperationsvereinbarung ist noch in Arbeit. Es kann noch nichts dazu gesagt werden.

2. Zielfindung

Anlass für die Supervision ist das Thema Schule. Gleichzeitig wurde immer wieder deutlich, dass es im Fachteam Konflikte gibt und auch diese Frau K. beschäftigen und belasten. Ich schlage der Supervisandin vor, aufgrund ihrer Schilderung ihres Ärgers beim Thema „Jahresbericht“, heute die Konfliktfelder und Probleme zu betrachten, die sie im Fachteam sieht und heraus zu arbeiten, welche Ziele sie bzgl. des Fachteams hat. Frau K.

nimmt den Vorschlag an.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Das Fachteam steht wieder vor einem Personalwechsel: ein Kollege verlässt das Team auf Ende September, ein zweiter Kollege beendet seine Mitarbeit im Fachteam eventuell auch im Sommer, da er ein Studium anstrebt. Gleichzeitig gibt es Konflikte zwischen Frau K. und ihrer Kollegin auf der zwischenmenschlichen Ebene sowie Unrundungen in der Zusammenarbeit im Fachteam. In dieser Situation halte ich es für sinnvoll, das Thema Konflikte im Fachteam offen und direkt anzusprechen und zu bearbeiten, damit es handhabbar wird.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir betrachten die Konfliktfelder und Probleme im Fachteam aus Sicht von Frau K. und arbeiten heraus, welche Ziele Frau K. in Bezug auf ihre Arbeit im Fachteam hat.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die Klärung der Konfliktfelder impliziert die Erarbeitung einer Handlungsstrategie für Frau K., die perspektivisch zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Fachteam als auch zu einer Verbesserung des Befindens von Frau K. beitragen soll.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass durch den Einzelsupervisionsprozess von Frau K. und die wiederholten personellen Wechsel im Fachteam Veränderungen angestossen als auch Konfliktfelder entstanden bzw. klarer wurden. Konfliktfelder im Fachteam sind im und vom Fachteam zu bearbeiten, evtl. mit Unterstützung von Leitung oder externer Begleitung. Die Einzelsupervision von Frau K., als Teil des Fachteams, stösst hier an Grenzen.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Zu Beginn bitte ich die Supervisandin, die Konfliktfelder und Probleme zu benennen, die sie im Fachteam sieht. Im zweiten Schritt formuliert Frau K., wie sie sich eine Zusammenarbeit im Fachteam vorstellt, was diese aus ihrer Sicht hemmt und was ihr wichtig ist.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Ich nehme bei der Supervisandin viel Offenheit wahr hinsichtlich der Formulierung ihrer Sichtweisen auf das Fachteam und habe den Eindruck, dass die Entscheidung, den schwelenden Konflikten und impliziten Erwartungen und Bedürfnissen Aufmerksamkeit zu widmen, für viel Entlastung sorgt und Klarheiten schafft, auch für anstehendes Handeln.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Theoretisches Wissen über so unterschiedliche Themen wie Konflikttheorien, Voraussetzungen für gelingende Kooperation, Rolle, Strukturen und Führung, die Arbeit mit Ressourcen und Identität als auch über Veränderungsarbeit (*vgl. VBS in: Petzold, 2007, 79f.*) an sich leiteten mich in dieser Sitzung.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Die Erstellung eines Konflikt-Charts sowie eine ziel- und handlungsorientierte Herangehensweise führten zu konkreten Ansätzen für Veränderung.

Visualisierungstechniken entschleunigten und fokussierten den Prozess.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. hatte die Möglichkeit zu benennen, wo sie im Fachteam Konfliktfelder sieht, was sie selbst für Ziele hat für und im Fachteam und was sie selbst zur Lösung beitragen kann. In diesem Prozess wurde ihr auch bewusst, dass sie im Feld Offene Jugendarbeit, im Gegensatz zum Feld Schule, so arbeiten könne, „wie ich es für richtig empfinde und sein (kann) wie ich bin. Ich fühle mich da frei“.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese bestätigte sich, die Reflektion zeigte der Supervisandin die Vielschichtigkeit der Situation und Verwobenheit von Individuum und Gruppe/ Fachteam bzw. Kontext/ Kontinuum (*vgl. Kontext/ Kontinuum in: Kap. 8.3*) auf.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Supervisandin kam ihren persönlichen Bedürfnissen und fachlichen Zielen

hinsichtlich Zusammenarbeit im Fachteam als auch ihren Anteilen am Geschehen näher.

- **Ressourcenanalyse**

Eine große Ressource von Frau K. ist ihr „Unbehagen“ bei Unstimmigkeiten unterschiedlicher Couleur. Sie hat den Mut, Konflikte anzusprechen und ist bereit zu lernen, wie diese in einem fachlichen Kontext konstruktiv angegangen werden können.

- **Potentialanalyse**

Ich sehe für Frau K. in diesem Auseinandersetzungsprozess die Chance, sich persönlich, sozial und fachlich weiterzuentwickeln als auch im und fürs Fachteam einen wichtigen Prozess anzustossen.

- **Defizitanalyse**

Frau K. tut sich noch schwer damit, Konflikte auf der zwischenmenschlichen Ebene, z.B. mit der Kollegin im Fachteam, anzugehen.

- **Konfliktanalyse**

Auch wenn es eine Stärke ist, Konflikte anzusprechen, birgt diese Stärke doch auch die Möglichkeit, Gelingendes aus dem Blick zu verlieren. Konflikte ansprechen kostet auch Kraft und wird nicht immer geschätzt bzw. mit Anerkennung belohnt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. macht durch das Ansprechen von Konflikten in der Einzelsupervision die Erfahrung, dass ihre Sichtweisen nicht unbegründet sind, dass sie sagen darf, wie sie sich Zusammenarbeit vorstellt und dass sie für Konflikte nicht alleine verantwortlich ist, manche Konflikte strukturell bedingt sind und zur Regelung bzw. Lösung von Konflikten die entsprechenden Gegenüber braucht und Unterstützung dafür einholen darf (*vgl. Mehrebenenmodell in: Petzold, 2007, 134*).

- **Prozessergebnis**

Frau K. wurde klar, dass sie bei den zukünftigen Teamsitzungen die zuständige Referentin der Kommune bzw. ihren Dienstvorgesetzten mit dabei haben möchte, dass sie dies sowohl im Fachteam als auch der Referentin gegenüber formulieren darf und begründen kann. Weiterhin möchte sie die bestehende Teamsupervision in Frage stellen, weil Teamkonflikte nicht angesprochen werden dürfen.

Verlaufsprotokoll Nr. 9

Datum: 18.07.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Ich lasse mich überraschen, ob wir heute die neue Kooperationsvereinbarung besprechen oder etwas anderes im Vordergrund steht.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Zwischenzeitlich klärte sich, dass Herr E. und Herr M. das Fachteam verlassen. Die frei werdenden 100% übernimmt ein neuer Kollege: zum 01.09. 2014 beginnt er mit 50%, zum 01.10.2014 stockt er auf 100% auf. Die 2,5 Vollzeitstellen verteilen sich ab Herbst somit auf drei statt auf vier Personen. Frau K. erzählt, dass ihr Dienstvorgesetzter ihr den Vorschlag gemacht habe, „aus der Schule rauszugehen, weil sie leide“.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Die neue Kooperationsvereinbarung ist noch in Arbeit, das Thema Teamsitzung mit Leitung ebenso.

2. Zielfindung

Thema der heutigen Sitzung ist die Reflektion des Vorschlages des Dienstvorgesetzten von Frau K., die Schule zu verlassen und was dies inhaltlich für sie bedeuten würde.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Der Vorschlag, die Schule zu verlassen, birgt für Frau K. die Chance, einen konfliktreichen Arbeitsplatz zu verlassen und sich auf zwei Handlungsfelder zu konzentrieren (Offene und Mobile Jugendarbeit), würde jedoch auch ihren begonnenen Prozess bzgl. Schule beenden.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Es geht heute darum, heraus zu arbeiten, was Frau K. davon abhält, das Angebot ihres Dienstvorgesetzten anzunehmen bzw. was für sie dafür spricht, an der Schule und im Prozess zu bleiben.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Frau K. anzubieten, die Schule zu verlassen, ergibt sich aus der Tatsache, dass eine 100%-Stelle neu besetzt und die prozentuale Verteilung auf die verschiedenen inhaltlichen Felder somit neu definiert werden kann. Insofern ist es logisch, dass ihr

Dienstvorgesetzter ihr diese Veränderungsmöglichkeit jetzt anbietet.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Ich stelle die Hypothese auf, dass die Betrachtung der unterschiedlichen Modelle der Verteilung von 2,5 Vollzeitstellen auf drei Handlungsfelder in zwei Teilgemeinden Frau K. bei der Klärung ihrer Handlungsoptionen und deren Folgen als auch bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützt.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Zur besseren Übersicht als auch zur Entschleunigung des Prozesses visualisiere ich die Entwicklung der verschiedenen Modelle und die Anliegen von Frau K. auf einem Flipchart.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Frau K. ist kreativ und zeigt Sachverstand und Weitblick bei der Entwicklung der Modelle. Sie formuliert in diesem Prozess offen, was sie an der Schule hält, was sie davon abhält sie zu verlassen und weshalb sie davor zurück scheidet, zu 100% in der Offenen und Mobilen Jugendarbeit tätig zu sein.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Strukturen und Inhalte bedingen einander, kein Inhalt ohne Form, und mit dieser Prämisse beginne ich eine Reflektion und ermögliche der Supervisorin so, sich dazu in Bezug zu setzen und sich zu klären.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Vertrauen in Emergenz.

3.2 Aus Sicht der Supervisorin

Frau K. konnte sich bewusst werden, dass und aus welchen Beweggründen sie ihre Tätigkeit an der Schule weiterführen will.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese bestätigte sich. Frau K. kam zu dem Schluß, dass sie die Schule zum jetzigen Zeitpunkt nicht verlassen möchte.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. setzte sich mit dem Angebot ihres Dienstvorgesetzten bewusst auseinander und traf dann eine Wahl. Sie übernimmt damit bewusst Verantwortung für sich und gestaltet.

- **Ressourcenanalyse**

Das Angebot des Dienstvorgesetzten an Frau K., die Schule zu verlassen, forderte Frau K. heraus, sich mit dieser Veränderungsmöglichkeit auseinander zu setzen und eine Wahl zu treffen. Sie traf ihre Entscheidung mit Sachverstand, Ehrlichkeit sich selbst gegenüber und aus einem tiefen Verantwortungs-Gefühl heraus.

- **Potentialanalyse**

Frau K. nutzte die Auseinandersetzung mit dem Angebot, die Schule verlassen zu können, konstruktiv, d.h. sie lenkte ihren Fokus auf die Sachebene, ihre eigenen Motive und ihre Entscheidungsmöglichkeit und machte sich so unabhängig von Hypothesen über mögliche Motivationen ihres Dienstvorgesetzten.

- **Defizitanalyse**

Dem Unmut auf andere nachzugeben birgt die Gefahr sich selbst zum Opfer zu machen.

- **Konfliktanalyse**

Frau K. erlebte das Angebot ihres Dienstvorgesetzten nicht nur als persönliche Wahlmöglichkeit. Sie sah darin zu Beginn ein mögliches „Ausweichmanöver ihres Chefs“, um die Schule nicht damit konfrontieren zu müssen, dass diese sich nicht an die Kooperationsvereinbarung hält. Sie stellte sich die Frage, ob ihr Dienstvorgesetzter sie für die Probleme an der Schule persönlich verantwortlich mache.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Supervisandin machte die Erfahrung, dass Wahlmöglichkeiten auch Gestaltungsmöglichkeiten sind und Verantwortung sich angenehm anfühlen kann.

- **Prozessergebnis**

Frau K. klärte für sich, weshalb sie vorerst an der Schule bleiben möchte. Sie weiß,

dass sie ihrem Dienstvorgesetzten zurück melden kann, was sein Angebot alles bei ihr auslöste und denkt darüber nach, wann sie das „Feld Schule“ verlassen bzw. zurück lassen kann.

Verlaufsprotokoll Nr. 10

Datum: 01.08.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Es sind erst zwei Wochen vergangen seit der letzten Sitzung und ich bin gespannt, ob die neue Kooperationsvereinbarung und das Thema „Teamsitzung mit Leitung“ von der Supervisandin angesprochen werden.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. findet es gut, künftig ein Dreier-Team zu sein und ist froh darüber, dass die Personalfrage geklärt ist. Es ist klar, dass sie an der Schule bleibt und ihre Kollegin gerne den Arbeitsplatz Schule verlassen würde.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Die Supervisandin hat das Thema „Schule verlassen“ emotional noch nicht abgeschlossen und thematisiert es nochmals.

2. Zielfindung

Es ist schnell klar, dass es heute nochmals um die Frage geht, was Frau K. daran hindert, den Arbeitsplatz „Schule“ zu verlassen.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Es gibt Schwierigkeiten in der Kooperation mit der Schule, respektive mit der Rektorin, die Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung durch die Kommune, den freien Träger (Auftragnehmer) und Frau K. ist noch in Arbeit und durch die personellen Veränderungen im Fachteam konnte der Dienstvorgesetzte von Frau K. ihr anbieten, ihre Tätigkeit an der Schule zu beenden und sich auf die Offene und Mobile Jugendarbeit zu konzentrieren.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir schauen heute genauer auf die Gefühle und Beweggründe, die Frau K. daran

hindern, die Schule zu verlassen bzw. was sie an die Schule bindet bzw. verbindet.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Ich ahne, dass das Durcharbeiten bzw. die Erreichung des heutigen Ziels ein längerer Prozess ist und über die heutige Sitzung hinaus geht.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass der Konflikt „Schule“ weder für Frau K. persönlich noch strukturell/ inhaltlich durch einen Personalwechsel an der Schule gelöst werden kann. Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen und somit ist der Konflikt noch virulent.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Ich frage Frau K. direkt nach ihren Beweggründen, die sie an der Schule „halten“ und entscheide mich in der Folge für eine Konfrontation: Veränderungen auf der strukturellen Ebene sind ausschließlich durch Leitung möglich (Kommune, Schule, freier Träger = Kooperationspartner_innen) und dieses Faktum bzw. diese Grenze gelte es zu akzeptieren, statt sich immer wieder „die Nase blutig zu rennen“.

Weiterhin merke ich an, dass es wichtig ist, mit den Strukturen umzugehen, statt sie zu ignorieren, und ihr dabei viele nützliche Ressourcen und Stärken zur Verfügung stehen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Meine Entscheidung zur Konfrontation fälle ich aus dem Gefühl heraus, dass das jetzt an der Zeit ist, und hoffe, dass der Boden unserer Zusammenarbeit tatsächlich so stabil ist, wie ich ihn einschätze. Frau K. nimmt die Konfrontation an, ebenso die Rückmeldung über ihre Ressourcen und Stärken.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Ein theoretisches und praktisches Wissen über Führung (Aufgaben und Verantwortlichkeiten), die Funktionsweise von Hierarchien und komplexen Kooperationen, über Gestaltungs- und Entscheidungsmacht incl. der jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen sowie über die Arbeit mit Ressourcen und die Bedeutung von Rollen.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Heute entschloss ich mich bei meiner Vorgehensweise für eine Kombination aus

Konfrontation, Ressourcenorientierung und Zugewandtheit, mit dem Ziel das Bisherige zu überschreiten.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Konfrontation mit der „strukturellen Grenze“ nimmt Frau K. an und mit, die Benennung ihrer Stärken lässt sie strahlen: Gestaltungskraft, eine schnelle Auffassungsgabe, sie hat den Mut Konflikte anzusprechen, ist umsetzungsstark, innovativ, kreativ und kann organisieren.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothese bestätigte sich und der Konflikt bzw. die Fragestellung ist noch ungeklärt.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Arbeit mit Strukturen ist für die Entwicklung von strukturellem und politischem Denken und Handeln wichtig als auch für die Wahl der passenden Strategien zur Erreichung von realistischen Zielen. Insofern ist die Akzeptanz der Bedeutung von und ein konstruktives Umgehen mit Strukturen für Frau K. eine wichtige Lernaufgabe und entscheidet mit über ihr persönliches Wohlbefinden und ihre beruflichen Erfolge. Weiterhin könnte es eine wichtige Erfahrung für sie sein, dass das Aufzeigen einer Grenze einher gehen kann mit Zugewandtheit und Anerkennung.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. hat Gestaltungskraft, Führungswille sowie eine schnelle Auffassungsgabe.

- **Potentialanalyse**

Die Supervisandin hat das Potential, den Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung, zusammen mit den Verantwortlichen, am Laufen zu halten.

- **Defizitanalyse**

Die Anwendung von strukturellem und politischem Denken und Handeln ist noch

nicht gefestigt.

- **Konfliktanalyse**

Die Supervisandin verfügt über Gestaltungs- und Führungskraft und will gleichzeitig keine Führungsverantwortung übernehmen.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Akzeptanz von Strukturen birgt die Möglichkeit, Handlungsspielräume zu entdecken und zu lernen, mit diesen Strukturen strategisch sinnvoll umzugehen. Hierin liegt ein Potential für kreative Gestaltung.

- **Prozessergebnis**

Frau K. erhielt eine klare Rückmeldung und nimmt diese an. Am Ende der Sitzung fragt sie mich im Namen ihres Fachteams für eine Teamsupervision und Moderation der Klausur des Fachteams an. Wir sind uns einig, dass wir das beide, aus unterschiedlichen Gründen, nicht wollen. Nenne Frau K. zwei potentielle Moderatorinnen für die Klausur.

Verlaufsprotokoll Nr. 11

Datum: 05.09.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Ich würde gerne wissen, wie weit der Prozess mit der Kooperationsvereinbarung gediehen ist.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Die Supervisandin erzählt, dass der neue Kollege am 08.09.2014 im Fachteam anfängt und sie gerne als „neues“ komplettes Fachteam an der Gesamtlehrerkonferenz (GLK) ihrer Schule teilnehmen würde. Ihre Kollegin zeige allerdings wenig Bereitschaft dazu und stelle die Work-Life-Balance von Frau K. in Frage. Frau K. kann nicht verstehen, weshalb ihre Kollegin die Teilnahme des Fachteams an der GLK fachlich nicht so sieht wie sie. Sie erzählt an dieser Stelle davon, dass sie in einem Familienunternehmen in zweiter Generation aufgewachsen ist. Ich frage sie, ob sie dieses Thema vertiefen möchte. Frau K. möchte jedoch lieber einen Beratungsprozess mit einem 14-jährigen Mädchen an der Schule besprechen.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**
Die Auswertung der Kooperationsvereinbarung steht nicht im Vordergrund.

2. Zielfindung

Frau K. berichtet von Beratungsterminen mit einem 14-jährigen Mädchen, welches die Schule besucht, an der sie als Schulsozialarbeiterin tätig ist. Sie möchte den Beratungsprozess beenden. Wir wechseln heute also von der Reflektion des Themas „Problem Schule“ zur Reflektion einer Beratungssituation mit einer Klientin aus dem Kontext Schule.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**
Die Schülerin erzählt Frau K., dass sie sich „ritzen“ würde und vergewaltigt worden sei. Frau K. hat Zweifel daran, dass sie sich ritzt, da sie keine Spuren feststellen könne und ist sich unsicher, wie sie mit dieser Situation umgehen soll. Die Schülerin gehe regelmäßig zu einer Therapeutin in einer Familienberatungsstelle.
- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**
Fokus der heutigen Sitzung ist die Erarbeitung einer Vorgehensweise, die den Interessen und Nöten des Mädchens gerecht wird als auch denen von Frau K.
- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**
Das Thema ist wichtig für Frau K. und gilt es heute zu klären.
- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**
Meine Hypothese ist, dass die Supervisandin überfordert ist mit dem Thema Gewalt, bei gleichzeitigen Zweifeln am Wahrheitsgehalt der Erzählungen der Schülerin. Sie scheint Angst zu haben. Frau K. braucht Handlungssicherheit.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**
Ich interveniere zu Beginn mit einem fachlichen Input zur Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen und der Rolle von Pädagoginnen als erwachsene Gesprächspartnerinnen. Weiterhin betone ich, dass trotz ihrer Zweifel am Wahrheitsgehalt der Erzählungen ein Ernstnehmen der Schülerin wichtig ist. Im Weiteren erarbeiten wir konkrete Handlungsschritte für Frau K.: mit der Therapeutin

Kontakt aufnehmen und eine gemeinsame Vorgehensweise besprechen, alles dokumentieren, was diesen Beratungsprozess betrifft sowie ihren Dienstvorgesetzten informieren.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Ich erlebe Frau K. zum ersten Mal so unsicher und bestärke sie wiederholt darin, dass sie als Fachfrau den Rahmen des Beratungsprozesses gestaltet, sie die Struktur vorgibt und darin ihre Macht, ihr Gestaltungsspielraum, ihre Kontrolle und ihr Schutz liegen.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

In dieser Supervisionssitzung schöpfte ich aus meinem theoretischen Wissen über die Arbeit mit Mädchen und (jungen) Frauen als auch aus meiner jahrelangen Praxis in der Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen im Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung (stationär und ambulant).

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Eine wesentliche Handlungsmaxime in komplexen Beratungssituationen ist die Reflektion mit Fachfrauen bzw. Fachmännern, um besonnen, fachlich souverän und aktiv Beratungsprozesse zu gestalten. Diese Maxime ist zugleich Methode.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. nimmt drei Handlungsschritte mit, die ihr Orientierung, Sicherheit und Gestaltungsmacht verleihen und sie in einen fachlichen Austausch mit einer Fachkollegin und ihrem Dienstvorgesetzten bringen. Damit ist sie nicht mehr alleine und kann Verantwortung teilen. Die Supervisandin ist am Ende der Sitzung erleichtert und froh, sie fühlt sich jetzt besser.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothesen bestätigen sich.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. kann aus der Reflektion dieses Beratungsprozesses lernen, dass sie komplexe Beratungssituationen bzw. berufliche Situationen nicht alleine lösen muss. Verantwortung ist teilbar.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. kann, wenn sie sich angenommen fühlt, Vertrauen schenken und ist in der Lage, offen über ihre Arbeit zu sprechen, sie scheut nicht davor zurück, Schwäche zu zeigen. Sie lässt sich auch führen und nimmt Handlungsanleitungen an.

- **Potentialanalyse**

Die Erfahrung, Fachkolleg_innen (und Vorgesetzte) in ihrer Fachlichkeit anzusprechen und zu nutzen, birgt ein großes Potential, sich selbst fachlich weiter zu entwickeln als auch aus der Einzelsituation als Beraterin heraus und in ein fachliches und soziales Netzwerk hinein zu treten (*vgl. Netzwerk in: Petzold, 2007, 380, 384, 420f.*).

- **Defizitanalyse**

Ängste und Überforderung können Abwehrreaktionen auslösen und verhindern eine Auseinandersetzung auf der Sachebene.

- **Konfliktanalyse**

Es scheint Frau K. schwer zu fallen, aus der Einzelkämpferinnen-Rolle heraus zu treten und soziale bzw. fachliche Netzwerke zu sehen, aufzubauen und zu nutzen.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. lernte, dass die Gestaltung von Beratungsprozessen einer Struktur folgt und sie komplexe Problemlagen nicht alleine bewältigen und verantworten muss.

- **Prozessergebnis**

Frau K. ist erleichtert und froh über die konkreten Handlungsschritte.

Verlaufsprotokoll Nr. 12

Datum: 24.10.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Heute möchte ich nach dem Stand der Auswertung der Kooperationsvereinbarung und ihrer Weiterentwicklung fragen, da schon einige Zeit vergangen ist, seit wir zuletzt darüber gesprochen haben.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. berichtet von der Zeit seit der letzten Supervisionssitzung und ich bekomme den Eindruck, dass das Thema Kooperation, noch dazu in komplexen Strukturen und auf politischer Ebene zur Bearbeitung ansteht.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Es ist eine Vertiefung nötig, wie strukturelles und politischen Denken in konkrete Handlung umgesetzt werden kann und welche Strategien dabei hilfreich sind.

2. Zielfindung

Wir vertiefen das Thema Kooperation in komplexen Strukturen am Beispiel der Auswertung der Kooperationsvereinbarung. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass sehr unterschiedliche Systeme miteinander kooperieren, d.h. eine Kommune, eine Schule und ein freier Träger.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Frau K. ist Mitarbeiterin auf der operativen Ebene, ohne Leitungsfunktion. Das macht für sie den Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung nicht leicht, da sie den Prozess nicht direkt befördern kann, sondern dazu zwingend diverse Funktionsträger aus der Kommune und dem freien Träger braucht, die dann im zweiten Schritt die neu erarbeitete Kooperationsvereinbarung mit der Schule verhandeln.

- **Anliegen des Supervisanden (sofern abweichend von der prinzipiellen Zielvereinbarung)**

Während der Reflektion des Themas Kooperation formuliert Frau K. folgende Frage: warum mache ich es mir so schwer?

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Die heutige Sitzung steht unter dem Fokus „Kooperation“.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Ein Verstehen von „Kooperation“ auf der strukturellen und politischen Ebene ist nicht einfach, doch wichtig, denn Sozialarbeit hat auch eine politische Dimension und Veränderungen auf der operativen Ebene erfordern strukturelle und konzeptionelle Veränderungen.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Ich stelle die Hypothese auf, dass die Probleme und Schwierigkeiten in der Arbeit an der Schule und auch im Fachteam immer wieder in der Vordergrund rücken und

den Blick auf die strukturellen und strategischen Faktoren verhindern bzw. sie diese in ihrer Bedeutung nicht anerkennt. Anders formuliert: Frustrationen, das Gefühl alleine zu sein und ihre Erschöpfung kosten sie viel Energie, sie scheint immer wieder die nötige Distanz zum Geschehen zu verlieren.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Zu Beginn der Sitzung fokussiere ich auf das Thema Kooperation. Da es um die Kooperationsvereinbarung geht, visualisiere ich das Geflecht der Kooperationspartner_innen auf einem Flipchart. Mit der Supervisorin arbeite ich heraus, welche Leitungspersonen für den Prozess einer Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung notwendig sind und welche Bedeutung diese Kooperationsvereinbarung überhaupt hat. Ihre Äußerungen zur Frage „warum mache ich es mir so schwer?“ visualisieren wir auf weiteren Flipcharts. Sie haben auch Bedeutung, beschreiben allerdings die Gefühlslage und Selbsteinschätzung von Frau K.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es scheint Frau K. schwer zu fallen, in der strukturellen Perspektive bzw. in Distanz zu bleiben und strukturelle, politische, hierarchische Gegebenheiten zu akzeptieren, zu verstehen und deren Möglichkeiten konstruktiv zu nutzen. Ich „lasse nicht locker“ und lenke den Fokus immer wieder auf die Themen Struktur, Konzept und Kooperation. Dass wir heute parallel auch ihre Gefühlslage und Selbsteinschätzungen hinsichtlich ihrer Arbeit an der Schule bearbeiten, also die strukturelle Ebene UND ihre emotionale Lage berücksichtigen, scheint öffnend und weiterführend zu wirken (*vgl. Emotionen in: Petzold, 2007, 80, 182f.*).

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Die heutige Sitzung forderte mir theoretisches, strukturelles und konzeptionelles Wissen und Verständnis ab sowie die Bereitschaft, parallel dem inneren Erleben von Frau K. Raum zu geben, im Vertrauen darauf, dass in Prozessen scheinbar unzusammenhängende Themen doch Bezüge zueinander haben (können).

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

In der heutigen Sitzung gelang es mir, bei aller Komplexität einen Weg zu finden, strukturelle und abstrakte Gefüge zu betrachten sowie eine Auseinandersetzung mit

einer sehr persönlichen Fragestellung von Frau K. zu ermöglichen.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Supervisandin lernte, durch die Vertiefung des Themas Kooperation am Beispiel der Kooperationsvereinbarung, welchen Nutzen ein Wissen um Strukturen sowie Rollen und damit verbundenen Aufgaben hat, wenn sie Veränderungen auf der konzeptionellen Ebene initiieren möchte. Weiterhin kam sie von der Frage „warum mache ich es mir so schwer?“ zu der Erkenntnis, dass sie „viel Spaß“ hat an ihrer Arbeit in den drei Handlungsfeldern.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothesen bestätigen sich insofern, dass es sowohl um eine Akzeptanz von strukturellen und politischen Faktoren geht, diese jedoch nicht in Konkurrenz zum inneren Erleben von Frau K. stehen. Hier habe ich als Supervisorin vielleicht zu sehr die „strukturelle Brille“ aufgezogen, um Frau K. Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, und zu wenig Verständnis und Trost für ihre emotionale Lage gegeben.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. ist, trotz der nicht einfachen Situation an der Schule, ihrem Spaß an der Arbeit an der Schule auf die Spur gekommen. Damit machte sie die Erfahrung, dass Probleme den Spaß nicht ausschließen müssen.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. setzt sich, trotz und mit ihren Reaktanzen, dennoch mit den Themen Strukturen und Kooperation auseinander und lernt diese zu akzeptieren und zu nutzen.

- **Potentialanalyse**

Durch die Akzeptanz von Strukturen kann eine Bereitschaft entstehen, sie künftig konstruktiv zu nutzen und fachlich kompetenter zu kommunizieren und zu interagieren, respektive zu kooperieren. Und damit auch mehr Erfolg und Zufriedenheit zu erleben.

- **Defizitanalyse**

Frau K. nutzt noch zu wenig fachliche Netzwerke.

- **Konfliktanalyse**

Es scheint ein Konflikt vorhanden zu sein zwischen selbständig arbeiten und in Strukturen bzw. vernetzt zu arbeiten.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. befindet sich in einem komplexen Lernprozess. Dank ihrer Ausdauer bleibt sie an den vielfältigen Themen dran, setzt sich auseinander, vertieft und öffnet sich neuen Erkenntnissen.

- **Prozessergebnis**

Die Supervisandin äußert am Ende der Sitzung, dass „ich noch nie so ehrlich zugegeben habe, wieviel Spaß mir die Arbeit an der Schule und die Kombination Offene und Mobile Arbeit sowie Schule macht.“

Verlaufsprotokoll Nr. 13

Datum: 28.11.2014

Prozessschritte:

1. Reflexion

Ich bin gespannt, was die Supervisandin von der Sitzung der AG Kooperationsvereinbarung berichtet.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Die Supervisandin berichtet, dass die zuletzt geplante Sitzung der AG Kooperationsvereinbarung nicht stattfand, da die Referentin und sie selbst krank gewesen seien. Sie könne dazu also nichts Neues sagen. In der Lenkungsgruppe der Schule habe sie anhand einer Vorlage ihre Aufgaben als Schulsozialarbeiterin vorgestellt. Die Rektorin habe darauf weder positiv noch negativ reagiert, was die Supervisandin kaum aushält. Dann erzählt sie, dass sie bei der Gestaltung eines Religions- und Ethikunterrichts mitwirkt. Dabei strahlt sie und ich melde ihr meine Beobachtung zurück. Nutze diese Gelegenheit auch dazu, sie darauf hinzuweisen, in der Kooperationsvereinbarung die Rahmenbedingungen von Einzelfallhilfe, Sozialem Kompetenztraining und Beratung zu beschreiben und damit allen Beteiligten deutlich zu machen, was für die konkrete Arbeit nötig ist.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Der Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung erfordert Geduld.

2. Zielfindung

Zuerst weiß Frau K. nicht genau, was sie heute besprechen möchte. Sie erzählt schließlich von einem Gespräch an der Schule, zu dem eine Schülerin sie hinzugezogen hat. Mit dabei waren außerdem die Rektorin, die Klassenlehrerin der Schülerin, ein Elternbeistand sowie die Mutter der Schülerin. Frau K. ist verärgert über die Art des pädagogischen Umgangs der Rektorin mit der Schülerin und wir reflektieren dieses Gespräch.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Die Zusammenarbeit mit der Rektorin ist für die Supervisorin eine Herausforderung, da sie sich von Beginn ihrer Tätigkeit an der Schule durch die Rektorin abgelehnt fühlt.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir reflektieren das Gespräch mit der Schülerin und die psychologische Dynamik zwischen Mutter und Tochter (Schülerin). Ein „geheimer Auftrag“ der Supervisorin könnte sein, dass ich ihrem Ärger auf die Rektorin zustimme und ihr Verständnis für ihre Situation schenke.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Auch heute geht es um Kooperation und Anerkennung, zentrale Themen im gesamten Supervisionsprozess.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Ich stelle die Hypothese auf, dass Frau K. durch ihr Erleben, von der Rektorin abgelehnt zu werden, zu sehr den Fokus auf das Verhalten der Rektorin lenkt, statt auf die Gesamtsituation und die Entwicklung strategischer bzw. Kooperation unterstützender Vorgehensweisen.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Meine Interventionen zielen auf Foki, die Frau K. in ihrer Erzählung nicht wählte, um

so alternative Foki aufzuzeigen, denn die Hauptperson in dem Gespräch ist die Schülerin, und nicht die Rektorin. Dabei bestärke ich Frau K., ihre Irritation hinsichtlich der psychologischen Dynamiken zwischen Tochter und Mutter als wichtige Resonanz ernst zu nehmen. Weiterhin mache ich deutlich, dass wir aus sogenannten „misslungenen Situationen“ immer lernen können und es interessant ist darüber nachzudenken, was wir bzw. sie selbst in ihren Vorgehensweisen bzw. Handlungsstrategien verändern kann und welche sie braucht im Arbeitsfeld Schule.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Aufgrund der guten Affiliation ist es möglich, auch kritische Rückmeldungen bzw. Anregungen für Verhaltensalternativen und Handlungsstrategien zu geben, stets kombiniert mit Verständnis und der Haltung, dass es um komplexes Lernen geht.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Es braucht psychologisches, sozialpsychologisches und pädagogisches/agogisches Wissen.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Hilfreich ist eine gute Resonanzfähigkeit, ein klarer Blick für Strukturen und Kreativität für die Entwicklung passender Handlungsstrategien.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. ärgerte sich über sich selbst, als ich ihr verschiedene Foki und alternative Handlungsstrategien hinsichtlich des Schulgesprächs aufzeige. Sie klärt mit der Referentin der Kommune, ob sie in 2015 die Einzelsupervision weiterführen darf.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothesen bestätigen sich und mein Fokus liegt darauf, neue Sicht- und Handlungsweisen aufzuzeigen.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. hat ein großes Verantwortungsgefühl, wenn es darum geht, Verantwortung für Aufgaben zu übernehmen und das Ganze im Blick zu haben. Hier gibt es die

Möglichkeit, ein differenzierteres Verantwortungsgefühl zu entwickeln, da es in der Sozialarbeit nicht nur darum geht, für andere / anderes Verantwortung zu übernehmen sondern sich auch der eigenen Gestaltungsmacht bewusst zu werden sowie eigene Gefühle als Instrument begreifen zu lernen.

- **Ressourcenanalyse**

Eine große Ressource von Frau K. ist ihre Offenheit, Situationen anzusprechen und auch bei kritischen Rückmeldungen offen zu bleiben.

- **Potentialanalyse**

Frau K. lernt, wie sie mit schwierigen Situationen bzw. Konflikten konstruktiv-gestaltend umgehen kann.

- **Defizitanalyse**

Es gilt, weiterhin mit Frau K. an einem flexiblen Wechsel zwischen der sozialarbeiterischen und der strukturellen, politischen Sicht- und Handlungsweise zu arbeiten.

- **Konfliktanalyse**

Nach wie vor ist die Beziehungsebene zwischen Frau K. und der Rektorin nicht geklärt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Supervisandin entdeckte, dass Konfliktsituationen eine konstruktiv-gestaltende Richtung erhalten können, wenn sie die selbst-/ destruktive Dynamik verlässt (Petzold 1973).

- **Prozessergebnis**

Frau K. lernte, wie Gespräche mit verschiedenen Beteiligten vor- und nachbereitet werden können und so Kooperation, auch im Interesse von Klient_innen, unterstützen.

Verlaufsprotokoll Nr. 14

Datum: 06.02.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

Ich möchte die Supervisandin auf den Stand der Kooperationsvereinbarung ansprechen, da sie in der letzten Sitzung nichts Neues berichten konnte. Ebenso möchte ich sie gezielt fragen, welches Thema sie bearbeiten möchte, damit sie bewusst entscheidet, wofür sie die Zeit der Supervision nutzen möchte.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Frau K. berichtet, dass sich die AG Kooperation getroffen hat und die Auswertung und Weiterentwicklung fast abgeschlossen sei und sie die Einzelsupervision weiterführen darf.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Die neue Handlungsstrategie ist der Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung, welcher noch andauert und vielfältige und vielschichtige Herausforderungen birgt.

2. Zielfindung

Für die heutige Sitzung bringt Frau K. zwei Themen mit: den Entwurf der Kooperationsvereinbarung sowie das Thema Jahresbericht. Sie entscheidet sich dafür, das Thema Kooperationsvereinbarung zu bearbeiten.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Mit dem Vorliegen des Entwurfs der Kooperationsvereinbarung, der in Zusammenarbeit mit der Kommune und dem Freien Träger entstanden ist, ist ein erster Meilenstein erreicht. Es wird sich zeigen, ob und wie die verantwortlichen Personen der Kommune und des Freien Trägers das Papier mit der Schule diskutieren werden.

- **Anliegen des Supervisanden (sofern abweichend von der prinzipiellen Zielvereinbarung)**

Frau K. erwähnt, dass es im Team unschöne Situationen gebe und seit einem Jahr keine Teamsupervision mehr stattgefunden habe. Ich empfehle Frau K., im Fachteam das Thema Teamsupervision anzusprechen und diese „unschönen Situationen“ in der Teamsupervision zu bearbeiten, möglichst mit einer/ einem neuen Supervisor_in.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Frau K. möchte, dass ich den Entwurf der Kooperationsvereinbarung lese und ihr eine Rückmeldung dazu gebe.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Die Erarbeitung des Entwurfs der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung dauerte rund ein Jahr und steht kurz vor dem Abschluss. Damit ist ein wichtiges Teilziel erreicht.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass der gemeinsame Entwurf der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeit vor Ort noch nicht ausreichend genug beschreibt.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Es gibt eine Lesepause, in der ich den Entwurf lese und Anmerkungen in den Entwurf schreiben darf. Diese Anmerkungen sprechen wir im Anschluss gemeinsam durch und Frau K. entscheidet, welche sie aufgreift, abwandelt, verwirft. In diesem Austauschprozess melde ich ihr auch meine Anerkennung für den vorliegenden Entwurf als auch den Prozess dahin zurück. Als sie diese abwehrt, frage ich sie, ob der Entwurf ein Gemeinschaftsprodukt ist und zeige ihr den Zusammenhang des Entstehungsprozesses mit ihrem Einzelsupervisionsprozess auf. Ohne ihren Einsatz und die Einzelsupervision gäbe es den Entwurf nicht bzw. so nicht.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Im Austausch über den Entwurf nimmt sie interessiert meine Anmerkungen auf, die sich überwiegend auf strukturelle Rahmenbedingungen und deren konkrete Beschreibung richten. Als ich meine Anerkennung zum Ausdruck bringe, kann sie sie nicht annehmen, da sie die Bedeutung ihres Beitrages unterschätzt bzw. selbst nicht anerkennen kann. Ich zeige ihr „liebvoll“ und klar ihre Anteile auf und betone, dass sie auf sich und das Ergebnis ihrer Arbeit mit Fug und Recht stolz sein kann.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Wichtig waren heute konzeptionelle und analytische Fähigkeiten sowie ein Wissen um wesentliche Faktoren in einer Kooperationsvereinbarung zwischen Jugendhilfe und Schule. Weiterhin war die Fähigkeit, Anerkennung zu zollen bedeutsam, um den Beitrag von Frau K. würdigen zu können.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Meine schnelle Auffassungsgabe, Erfahrungen im Erstellen von konzeptionellen Texten sowie bei deren Einbettung in strukturelle und politische Prozesse trugen zum Gelingen der heutigen Sitzung bei.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. konnte heute ein ihr wichtiges Anliegen bearbeiten, erhielt eine konkrete Rückmeldung, mit der sie weiter arbeiten kann und reflektierte auch den nächsten Schritt im Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung. Damit wurde ihre Rolle im Prozess deutlicher, ihre Anteile klärten sich und sie gewann Handlungsorientierung. Hierdurch werden Möglichkeiten und Grenzen von Wirkungsmacht sichtbar.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese bestätigte sich teilweise. Es gelang der Supervisandin und der AG Kooperationsvereinbarung an vielen Stellen, klare strukturelle Rahmenbedingungen zu definieren und konkret zu beschreiben.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Supervisandin erfuhr Anerkennung für ihren wesentlichen Beitrag im Prozess der Erstellung des Entwurfs der Kooperationsvereinbarung. Sie gewinnt auf der persönlichen, sozialen und fachlichen Ebene an Selbstbewusstsein, Klarheit und Souveränität.

- **Ressourcenanalyse**

Frau K. brachte ihre konzeptionellen Fähigkeiten, ihre Kreativität sowie ihre Ausdauer und Übersicht ein und kann nun stolz auf das Ergebnis der AG Kooperationsvereinbarung blicken.

- **Potentialanalyse**

Im Initiieren und Erleben des Prozesses der AG Kooperationsvereinbarung macht Frau K. die Erfahrung, wie sie fachlich wirksamer sein kann und lernt, sozial-/pädagogische Inhalte mit strukturellem und politischem Denken und Handeln zu verbinden (*vgl. Kooperation in: Kap. 8.4*).

- **Defizitanalyse**

Es gilt weiterhin an der Klärung ihrer Rolle zu arbeiten.

- **Konfliktanalyse**

Der Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung birgt das Risiko, dass er im hierarchischen und politischen Gefüge stecken bleibt und zu einer größeren Frustration bei Frau K. führt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. initiierte die Arbeit der AG Kooperationsvereinbarung und entschloss sich damit, auf der inhaltlichen und strukturellen Ebene Veränderungen auf den Weg zu bringen, in Kooperation mit Vorgesetzten. Dieses Vorgehen ist neu für die Supervisandin. Es zeigt ihr auf, wie sie aktiv, strukturiert und strategisch, mit Einsatz ihrer Ressourcen, in Kommunikation und Interaktion mit anderen, neue Erkenntnisse schaffen und Veränderungen gestalten kann (*vgl. Ko-respondenzmodell in: Kap. 8.4*).

- **Prozessergebnis**

Die Supervisandin erhielt eine Rückmeldung zum Entwurf der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung sowie Anerkennung für ihren bedeutsamen Beitrag für und in dem Prozess. Weiterhin klärte sich Frau K., dass die Verantwortung für die Aushandlung einer neuen Kooperationsvereinbarung mit der Schule nicht bei ihr liegt, sondern hier die entsprechenden Leitungspersonen gefragt sind.

Frau K. stimmt von ihrer Seite aus zu, dass ich ihren Einzelsupervisionsprozess im Rahmen meiner Graduierung dokumentieren darf. Sie möchte sich jedoch noch mit der Referentin der Kommune abstimmen.

Für die nächste Sitzung vereinbaren wir, dass wir den bisherigen Supervisionsprozess bilanzieren.

Verlaufsprotokoll Nr. 15

Datum: 27.02.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

Heute blicken wir zurück auf den bisherigen Prozess und schauen, wo Frau K. heute steht.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Wir konzentrieren uns heute auf die Bilanz des bisherigen Supervisionsprozesses.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Werden im Rahmen der Bilanz sichtbar.

2. Zielfindung

Heute blicken wir zurück auf 14 Supervisionssitzungen und Frau K. zieht Bilanz.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Frau K. begann vor 1 ½ Jahren mit der Einzelsupervision und arbeitete kontinuierlich am „Problem Schule“. Heute geht es darum zu schauen, welchen Weg sie dabei gegangen und welche Entwicklung sie vollzogen hat.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Leitende Fragestellungen für die heutige Sitzung sind „Wo komme ich her?“, „Wo stehe ich heute?“ und „Was habe ich erkannt, entdeckt und verstanden?“.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Wir reflektieren heute den Reflektionsprozess von Frau K..

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Ich gehe davon aus, dass sich in der Replik die Wiederholung der Kernthemen aufzeigt und Frau K. Raum hat, sich ihrer Entwicklungen bewusster zu werden.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Die erarbeiteten Flipcharts liegen auf dem Boden, in chronologischer Reihenfolge. Zu jeder Sitzung bereitete ich eine gelbe Karte vor, auf der das zentrale Thema der jeweiligen Sitzung steht, um in Anbetracht des langen Zeitraumes des Prozesses als auch der Vielfalt der Themen zu fokussieren und die Erinnerung zu erleichtern. Gemeinsam gehen wir den Weg der 14 Sitzungen nach und ich umreisse kurz die jeweilige Sitzung. Frau K. erinnert sich zurück und ich bitte sie, rück zu melden, was ihr dazu jeweils wichtig ist und zentrale Erkenntnisse oder Fragen, die „auf diesem Weg“ auftauchen, auf grünen Karten zu notieren.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es ist eine Sitzung voller Ruhe, Neugier und beidseitigen Staunens ob des langen Weges, der zahlreichen Themen als auch ihrer Wiederholungen sowie der Entwicklungen und Veränderungen bei Frau K. Freude und Vertrautheit prägen die Atmosphäre zwischen uns.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**
Es braucht dazu ein Wissen um die Gestaltung von Reflektionsprozessen.
- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**
Die Nutzung der erarbeiteten Materialien zeigte die Wegstrecke auf und ermöglichte eine Reflektion der Reflektion.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Supervisandin staunte, freute sich und benannte für sie wichtige Erkenntnisse im Prozess, sowohl in den Sitzungen als auch in den Zeiträumen zwischen den Sitzungen: die Arbeitszeitstruktur an der Schule findet sie toll (geregelte Arbeitszeiten); Vertrauen und Verantwortung sind wichtige persönliche Themen, die immer wiederkehren; sie ist sich ihrer Kompetenzen nicht wirklich bewusst und erkennt manche ihrer Fähigkeiten nicht als solche; sie denkt und handelt nicht mehr nur „sozialpädagogisch“ sondern kam auf der strukturellen und politischen Denk- und Handlungsebene an.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**
Es bestätigt sich, dass sich Themen wiederholen, in unterschiedlicher Gestalt, wie z.B. Vertrauen, Verantwortung, strukturell und politisch wirksam sein.
- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**
Die Supervisandin erkennt, dass Vertrauen auch etwas mit dem Bedürfnis nach Kontrolle zu tun hat, dass die Übernahme von Verantwortung mit ihrer Rolle zusammen hängt und es eine bewusste Entscheidung sein kann, Verantwortung für etwas zu übernehmen oder eben auch nicht und dass manche Veränderungen im beruflichen Alltag nicht ohne politische Wirksamkeit möglich sind.
- **Ressourcenanalyse**
Die Ressourcenlage von Frau K. erweiterte sich im bisherigen Supervisionsprozess, in dem sich ihre Bewusstheit erweiterte, sie neue Vorgehensweisen umsetzt und wichtige Themen sowohl im Fachteam als auch mit verschiedenen Vorgesetzten diskutiert und Prozesse anstößt.

- **Potentialanalyse**

Die Reflektionsbereitschaft von Frau K. und ihre Fähigkeit zu komplexem Lernen sind wichtige Voraussetzungen für ihre Entwicklung und fördern ihre Wirksamkeit, ihr Bewusstsein über ihre eigene Rolle und die anderer und unterstützen sie in der Entwicklung persönlicher, sozialer und fachlicher Souveränität.

- **Defizitanalyse**

Frau K. ist in ihrem (beruflichen) Selbstbewusstsein noch leicht zu verunsichern.

- **Konfliktanalyse**

Die Supervisandin vermeidet es noch häufig, eigene Gefühle und Bedürfnisse zu benennen, ernst zu nehmen und als Instrument zu nutzen. Es ist allerdings „spürbar“, dass sie sie ahnt und sich immer mehr heranwagt.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Die Bilanz der 14 Sitzungen zeigte auf, dass Frau K. nicht mehr nur aushält, Konflikte anspricht und immer mehr Verantwortung übernimmt, sondern begonnen hat, abzuwägen, ob und wann sie was anspricht, ob und welche Verantwortung sie übernimmt, Teamthemen im Fachteam anspricht und diskutiert sowie bei konzeptionellen und politischen Themen mit den zuständigen Vorgesetzten kommuniziert und interagiert.

- **Prozessergebnis**

Die Bilanz zeigte Frau K. auf, wie vielfältig ihre Themen und Erkenntnisse sind und wie stark sie sich entwickelt und verändert hat. Sie freut sich sehr, ist stolz auf sich und ihre Leistungen. Sie ist sichtbar gereift.

Verlaufsprotokoll Nr. 16

Datum: 17.04.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

Seit der Sitzung, in der wir den bisherigen Supervisionsprozess betrachteten, vergingen sieben Wochen. Ich bin neugierig, was Frau K. heute bearbeiten möchte, was sie von sich aus anspricht.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Die Kollegin von Frau K. machte im Fachteam die Wiederaufnahme einer Teamsupervision zum Thema, der „neue“ Kollege unterstützte die Suche nach einem/einer neuen Supervisor_in. Frau K. übernahm die Aufgabe, nach Supervisor_innen zu schauen und frägt mich nach einer Empfehlung. Ich kann ihrem Wunsch nachkommen.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Die bisherige Konstellation hinsichtlich der Teamsupervision gestaltet sich neu und damit ist die Chance gegeben, dass sich das Fachteam künftig auch seinen Teamkonflikten widmen.

2. Zielfindung

Zu Beginn der Sitzung ist Frau K. unschlüssig, was sie bearbeiten möchte, greift dann spontan das Thema „Jahresbericht“ auf, da ihre Kollegin sie deshalb heute angerufen hat.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Die Aufgabenverteilung im Fachteam, Zuständigkeiten und Verbindlichkeit, Absprachen einhalten sind nur einige Themen, die das Fachteam beschäftigen und u.a. durch häufige Personalwechsel immer wieder zur Debatte stehen. Hier gibt es immer wieder Reibereien und Unzufriedenheiten, die perspektivisch in der Teamsupervision gemeinsam bearbeitet werden könnten.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

In der heutigen Sitzung reflektieren wir die vom Fachteam in der Klausur im Herbst 2014 vereinbarte Aufgabenverteilung und was diese für das Fachteam als auch für Frau K. als Teil des Fachteams in der Konsequenz bedeutet und wie sich Frau K. die Freude an ihrer Arbeit trotz Konflikten bewahren kann.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Das konkrete Beispiel, welches Frau K. heute als Thema einbringt, macht deutlich, dass im Fachteam manches in der Kommunikation und Interaktion, und damit in der Kooperation, nicht rund läuft und sie selbst Probleme damit hat, wie sie damit umgehen soll, kann, möchte. Insofern geht es um ein wesentliches und vielschichtiges Thema im Prozess von Frau K.: Kooperation.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass Zuständigkeiten und Abläufe im Fachteam zwar geregelt sind, jedoch nicht zwingend von allen wie vereinbart umgesetzt werden. Dadurch

entstehen Konflikte, die die Zusammenarbeit im Fachteam belasten.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Meine erste Intervention ist eine Analyse der Aufgabenverteilung im Fachteam, die das Fachteam auf seiner Klausur im Oktober 2014 definierte, da ich in Erinnerung habe, dass es diese gibt. Als nächste Intervention wähle ich einen Input darüber, was eine vereinbarte Aufgabenverteilung und Übernahme einer Zuständigkeit/ Verantwortung auf der Teamebene und der individuellen Ebene bedeuten. Die Teamebene gilt es in der Teamsupervision weiter zu bearbeiten. Für Frau K. fokussiert sich das Thema Verantwortung heraus, verbunden mit der Frage, woran sie messen kann, wann es richtig ist, Verantwortung zu übernehmen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Aus dem Konflikt und dem Ärger, den Frau K. thematisiert, kristallisiert sich in unserem Austausch - durch den Blick auf strukturelle Gegebenheiten, dem Hinweis auf die Teamebene und dass diese in der Teamsupervision ihren Platz hat, im „darüber sprechen“ - heraus, dass für Frau K. in dem ganzen Gefüge eine für sie ganz wesentliche Frage drin steckt: nämlich das Thema Verantwortung und woran sie im beruflichen Kontext messen kann, wofür sie diese übernimmt und wofür nicht (*vgl. Rolle in: Heuring, Petzold, 2005*).

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Wichtige Kompetenzen in der heutigen Sitzung sind das Wissen um Möglichkeiten und Grenzen(!) einer Einzelsupervision, Resonanzfähigkeit und ein Wissen um Voraussetzungen gelingender Zusammenarbeit.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Die Mischung aus Analyse, klarem Input und Positionierung sowie Raum für Korrespondenz bewirkte einen emergierenden Prozess.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Die Supervisandin brachte einen Konflikt ein und erlebte durch eine sachliche, fachliche und differenzierte Analyse und Betrachtungsweise Klärung, Bestätigung, Verortung, Weitung und Erkenntnis.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothese bestätigte sich und es gelang, Frau K. zu stärken.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. klärt sich in der Einzelsupervision und erlebt Vergewisserung. Dadurch gewinnt sie Sicherheit und Selbstvertrauen.

- **Ressourcenanalyse**

Die Supervisandin beschäftigt sich mit dem Thema „Ich und Gruppe“ und erarbeitet sich dadurch eine bewusste Haltung und Position dazu. Trotz aller Konflikte im Fachteam ist das Fachteam bereit, sich auf einen Teamsupervisionsprozess einzulassen.

- **Potentialanalyse**

Frau K. entwickelt sich durch die konstruktive Auseinandersetzung mit Konflikten weiter und unterstützt den Teamsupervisionsprozess aktiv.

- **Defizitanalyse**

Frau K. wünscht sich eine reibungslose Zusammenarbeit im Fachteam und leidet daran, dass diese immer wieder durch Konflikte überschattet ist.

- **Konfliktanalyse**

Es fällt Frau K. noch schwer, Konflikte ruhig und sachlich anzusprechen. Sie weiß darum und arbeitet an sich sowie ihrer Konfliktkultur und -kompetenz (*vgl. fundierte Kollegialität in: Petzold, 2003a*).

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Es wird sich zeigen, welche Wirkungen die Teamsupervision auf die Zusammenarbeit der drei Fachteamkolleg_innen haben wird.

- **Prozessergebnis**

Frau K. bedankt sich bei mir für die heutige Sitzung und scheint gerührt zu sein. Sie fühlt sich gestärkt, nehme viel mit, was sie bei der Arbeit einbringen und anwenden könne und sie sehe, wie sie das Thema Aufgabenverteilung auf der Sachebene ansprechen könne, statt persönlich zu werden.

Verlaufsprotokoll Nr. 17

Datum: 26.06.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

Die Abstände zwischen den Supervisionssitzungen sind inzwischen größer geworden, ich werte das als Hinweis darauf, dass der Druck und die Belastungssituation von Frau K. weniger geworden sind.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Der erste Termin der Teamsupervision findet in zwei Wochen statt, bei dem von mir empfohlenen Kollegen. Nach wie vor gibt es Konflikte zwischen ihr und der Kollegin. Frau K. war auf einer Fortbildung zum Thema Sozialpsychiatrie und das habe „total gut getan“.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Frau K. erweitert ihren Horizont durch die Teilnahme an einer Fortbildung und hat Spass dabei.

2. Zielfindung

Frau K. bringt zwei Themen mit und entscheidet sich für die Bearbeitung des Konflikts mit der Kollegin im Fachteam.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Frau K. und ihre Kollegin hatten in der Vergangenheit selten Konflikte, die Kollegin war für Frau K. eher eine „verlässliche Größe“. Dieses Verhältnis veränderte sich, was Frau K. u.a. schade findet.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Wir reflektieren und analysieren die Konfliktsituation von Frau K. mit der Kollegin unter Einbezug des Anteils der Referentin der Kommune, während der für die Aufgabe zuständige Kollege im Urlaub ist.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Grundsätzlich ist das Thema in der Teamsupervision zu verorten. Für Frau K. ist es wichtig zu erarbeiten, was sie in einer solchen Situation tun kann und eine Rückmeldung zu bekommen, ob sie die Situation richtig wahrnimmt.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass im Fachteam als auch in der Zusammenarbeit des Fachteams mit der Referentin der Kommune Aufgaben und Zuständigkeiten zwar klar definiert sind, in konkreten Situationen jedoch davon abgewichen und nicht von allen konsequent gehandhabt wird.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Ich höre der Schilderung der Situation zu und nehme dann Bezug zur Aufgabenverteilung, die wir in der letzten Supervisionssitzung visualisiert haben. Diese Aufgabenverteilung ist eine Grundlage der Zusammenarbeit des Fachteams. Sie kann auch dazu dienen, „Nein“ zu sagen und sich abzugrenzen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Die Auseinandersetzung mit der von Frau K. geschilderten Situation wirft Frau K. auf sich selbst zurück: nicht nur die Kollegin „mischte sich in eine Aufgabe des Kollegen ein, der zu diesem Zeitpunkt in Urlaub war“, sondern auch Frau K., indem sie sich „mit hinein ziehen ließ“ und auch noch die Arbeit übernahm. Die gute Basis unserer Zusammenarbeit ermöglichte Frau K., das zu sehen, anzunehmen und zu verstehen, welchen Anteil sie am Geschehen hatte (*vgl. Rolle in: Heuring, Petzold, 2005*).

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Analyse- und Strukturierungsfähigkeit sowie ein Wissen, wann Konfrontation angezeigt ist.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Erfahrungen im Umgang mit Konflikten, Übersicht über den gesamten Supervisionsprozess und der Mut, Menschen mit sich selbst zu konfrontieren.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. machte die Erfahrung, das es manchmal nicht ausreicht, sich über eine Kollegin aufzuregen. Bei genauerer Betrachtung stellte Frau K. fest, dass sie Teil des Systems und des Konfliktes ist und durch welches Verhalten sie selbst dazu beigetragen hat.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese bestätigte sich. Bei genauerer Betrachtung der Aufgabenverteilung in Bezug zur von Frau K. geschilderten Situation wurde deutlich, dass auch Frau K. die Struktur verlassen hat.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die heutige Arbeit war sicherlich bedeutsam, da sie aufzeigte, wie schnell die eigenen Anteile aus dem Blick geraten können, wenn Gefühle und Konflikte eine besonnene und analytische Betrachtung verhindern.

- **Ressourcenanalyse**

Die Neugier von Frau K., ihre Lernbereitschaft und ihr Wunsch nach Kontrolle sind Ressourcen, die sie immer wieder dazu bewegen, zu reflektieren, an sich zu arbeiten und nach Veränderung zu streben.

- **Potentialanalyse**

Frau K. erlebte, dass Strukturen und Vereinbarungen nur dann Zusammenarbeit unterstützen und strukturieren, wenn sie von allen umgesetzt werden. Und dass diese im Alltag „untergehen“ bzw. „leicht übersehen“ werden und damit zu Konflikten führen können.

- **Defizitanalyse**

Frau K. hatte die Aufgabenverteilung des Fachteams nicht im Blick, als sie sich in eine Situation verstricken ließ, von der sie sich durch einen inneren Bezug zur Aufgabenverteilung hätte distanzieren können.

- **Konfliktanalyse**

Frau K. hat ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis, was ihr hier und da zum eigenen Nachteil gereicht.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Ziel ist, dass sich Frau K. immer wieder die Aufgabenverteilung im Fachteam bewusst macht und ihre Argumentationen und ihr Verhalten darauf abstimmt.

- **Prozessergebnis**

Frau K. verstand, was sie in der Situation „Jahresbericht“ „gemacht hat“ und kann ihren Anteil sehen. Sie freut sich, dass in zwei Wochen die Teamsupervision beginnt und sie parallel die Einzelsupervision weiterführen darf.

Verlaufsprotokoll Nr. 18

Datum: 24.07.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

In der letzten Sitzung vereinbarten wir, dass es heute um den Themenbereich Profil und berufliche Veränderungen gehen soll.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Es gibt heute keine Reflexion der Zeit zwischen den Terminen. Frau K. spricht direkt das Thema Profil an.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerworbener Handlungsstrategien**

Die Supervisorin gesteht sich zu, sich selbst zum Thema zu machen.

2. Zielfindung

Frau K. spricht zügig das Thema „Profil“ von sich aus an und erzählt, was sie dazu denkt.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Die berufliche Arbeit nimmt im Leben von Frau K. einen großen zeitlichen Raum als auch viel Aufmerksamkeit und Kraft in Anspruch. Sie denkt immer wieder über berufliche Veränderungen nach.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Ziel der heutigen Sitzung ist, ihr berufliches und fachliches Profil zu erstellen und herauszuarbeiten, welche Weiterqualifizierung für Sie Sinn machen könnte.

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Das Anliegen der Supervisorin hinsichtlich beruflicher Weiterqualifizierung ist ein mittelfristiges Ziel und nachvollziehbar.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass es heute nicht direkt um das Thema „Profil“ und berufliche Veränderungen geht, sondern etwas „drunter liegt“.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Meine erste Intervention zu Beginn der Sitzung ist, dass ich Frau K. zurück melde, dass mir in ihrer Erzählung ihre Fragestellung nicht klar wird. Meine nächste Intervention ist, dass ich in meinen Worten wiederhole, was ich gehört habe. Als weitere Intervention gehe ich zum Flipchart und entscheide dieses mal (vierte Intervention), Frau K. zu bitten, selbst zu schreiben. Sie nimmt den Stift und „tänzelt“ unruhig vor dem Flipchart hin und her, scheint nervös zu sein. Ich variiere meinen räumlichen Abstand zu ihr (fünfte Intervention). Frau K. schreibt dann die Frage „ist das noch der richtige Job für mich?“ auf das Flipchart.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Es gibt ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Frau K. und mir, sie fühlt sich sicher und kann immer mehr von sich persönlich zeigen. Sie hält Verunsicherung durch meine Fragen aus und traut sich, von „äußeren Faktoren“ zu ihrem inneren Erleben und was sie bewegt, zu wechseln, zu oszillieren. Der Raum, der durch und in der Einzelsupervision entsteht, gibt Frau K. die Gelegenheit, auch ihre Gefühle, Bedürfnisse, Gedanken und Zweifel zum Ausdruck zu bringen und in den Raum zu stellen (vgl. *Ko-respondenzmodell in: Kap. 8.4*).

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

In dieser Sitzung wurde mir sehr bewusst, wie wichtig ein Wissen um Interventionsmöglichkeiten und deren Bedeutung sowie ein Vertrauen in (meine) Resonanzfähigkeit ist, um in einem kreativen und entwicklungsförderndem Sinne wirkungsvoll zu sein.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Die Arbeit mit dem Flipchart, Stiften in verschiedenen Farben, die Supervisorin selbst schreiben zu lassen, der Einsatz von Bewegung und die Arbeit mit Zwischen-Räumen erschufen einen experimentellen, prozessorientierten, offenen Raum.

3.2 Aus Sicht der Supervisorin

Frau K. „rückte“ in der heutigen Sitzung „damit heraus“, wie anstrengend die letzten sechs Wochen für sie waren und dass sie ihre Teilnahme an einem Familientreffen wegen ihrer Arbeit absagen musste. Tränen steigen bei ihr auf, sie sagt „es steht so viel hinten an, muß denn die Arbeit immer im Vordergrund stehen?“ Aus dem Thema Profil und berufliche

Veränderungen kristallisiert sich die Frage nach der Gewichtung von Arbeit und Leistung in ihrem Leben heraus.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Die Hypothese bestätigte sich.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Die Auseinandersetzung mit der Frage nach der Gewichtung von Arbeit und Leistung in ihrem Leben macht Frau K. bewusst, dass sie darüber entscheidet und diese mit ihren Werten, Wünschen und Bedürfnissen zusammen hängt. Und dass dies alles sich im Verlauf ihres Lebens verändern kann und darf.

- **Ressourcenanalyse**

Die Einzelsupervision ist für Frau K. ein Ort kritischer Reflektion und beruflicher Weiterbildung. Weiterhin ist sie auch ein Prozess des „sich selbst mehr auf die Spur kommens“.

- **Potentialanalyse**

Frau K. entdeckt, dass ihre Un-/Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation nicht ausschließlich mit den Gegebenheiten „im Job“ zu tun hat, sondern auch mit ihren un-/ erfüllten persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Lebens- und Zukunftsplänen in Zusammenhang steht. Diese Erkenntnis birgt Ansatzpunkte für Veränderungen und Neubewertungen in vielfältiger Hinsicht (*vgl. Fünf Säulen der Identität in: Petzold, 2003, 72ff., Petzold, 2007, 303*).

- **Defizitanalyse**

In der heutigen Sitzung verband sich Frau K. mit persönlichen Wünschen und Bedürfnissen, die sie bisher oft zurück stellte bzw. eine andere Wertigkeit hatten.

- **Konfliktanalyse**

Die Neubewertung von Arbeit und Leistung im Leben von Frau K. wirft Fragen auf, die durchaus kritisch sind, bietet jedoch Gestaltungs- und neue Entscheidungsmöglichkeiten.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-**

Kompetenzen und -Performanzen

Es wird sich zeigen, ob Frau K. ihre Fragen und Zweifel für Neugestaltung und Richtungswechsel nutzen kann.

- **Prozessergebnis**

Frau K. ist am Ende der Sitzung erleichtert darüber, dass Arbeit nicht das Wichtigste im Leben sein muß.

Verlaufsprotokoll Nr. 19

Datum: 31.07.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

In der letzten Sitzung vereinbarten wir, dass wir uns heute mit dem Konzept der Fünf Säulen der Identität beschäftigen.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Die letzte Sitzung war vor einer Woche, Frau K. ist gespannt auf die Arbeit mit den Fünf Säulen der Identität.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Frau K. ist bereit, mit kreativen Medien zu arbeiten.

2. Zielfindung

In der letzten Sitzung vereinbarten wir, dass Frau K. die Frage nach der Gewichtung von Arbeit und Leistung in ihrem Leben vertiefen möchte und sich deshalb mit den Fünf Säulen der Identität auseinandersetzen möchte.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

In den letzten Jahren nahm die berufliche Arbeit einen wichtigen Stellenwert im Leben von Frau K. ein, den sie aktuell jedoch in Frage stellt. Dies ermöglicht potentiell eine Neuausrichtung bzw. Öffnung hin zu Wertigkeiten.

- **Anliegen des Supervisanden (sofern abweichend von der prinzipiellen Zielvereinbarung)**

Eine Auseinandersetzung mit den Fünf Säulen der Identität umfasst auch den Bereich Arbeit und Leistung, welcher zentraler Fokus in Supervision ist, und bettet diesen ein in das Spektrum der fünf Dimensionen Leiblichkeit, soziales Netzwerk,

Arbeit/Leistung, materielle Sicherheiten, Werte.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Frau K. malt ein Chart zu den Fünf Säulen der Identität und wir reflektieren anhand ihres Bildes die fünf Dimensionen (s.o.).

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Eine Reflektion der fünf Dimensionen im Rahmen einer Supervision schafft einen Zugang zu unausgesprochenen Gedanken, Gefühlen und Fragestellungen, die Arbeit und Leistung betreffen, jedoch nicht unbedingt offensichtlich sind. Dadurch wird ein Prozess angestoßen, der mittelfristig neue Erkenntnisse und Bewertungen hervorbringen kann.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass die Säulen Leiblichkeit, soziales Netzwerk und Arbeit/Leistung mit dem Teilbereich Freizeit sowie die Säule Werte mehr Aufmerksamkeit und bewusste Gestaltung benötigen.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Ich wählte das Modell der Fünf Säulen der Identität, um Frau K. Ansatzpunkte für eine strukturierte Reflektion von Lebens- und Identitätsdimensionen zu bieten, die sie annahm. Es war für sie neu, mit Jackson-Kreiden und Papier zu arbeiten, jedoch ein guter Ansatzpunkt, um „darüber“ in einen strukturierten und „kontrollierbaren“ Austausch zu kommen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Ich bin überrascht, wie rasch Frau K. ihr Chart erstellt und wir nutzen es für einen Austausch über diese verschiedenen Dimensionen von Identität. Frau K. ist zu Beginn unsicher, die Medien und Begrifflichkeiten sind ihr wenig vertraut. Im Verlauf unseres verbalen Austausches gewinnt sie einen besseren Zugang und erzählt offen über ihre Erfahrungen, Gedanken und Vorstellungen sowie Gefühle hinsichtlich der verschiedenen Dimensionen von Identität. Unerfülltes, Nichtbedachtes, Wünsche und Bedürfnisse werden zugänglich und formulierbar.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Eine wesentliche Grundlage für die heutige Arbeit ist die integrative Identitätstheorie.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Eine Anwendung des Modells der Fünf Säulen der Identität sowie kreativer Medien sind hierbei erforderlich.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. ließ sich auf ein Thema und eine Übung ein, die in dieser Form Neuland für sie waren. Im Gespräch wurde deutlich, dass die Themen Partnerschaft, Freundschaften, (körperliche) Gesundheit und Zukunftspläne bisher – aus welchen Gründen auch immer – in ihrem Leben zu kurz gekommen sind und sie hier Veränderungen wünscht.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothese**

Meine Hypothese bestätigte sich und ich bin froh, Frau K. die Gelegenheit angeboten zu haben, mit den Fünf Säulen der Identität zu arbeiten.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Ich gehe davon aus, dass die Erkenntnisse, die Frau K. in der Auseinandersetzung mit den Fünf Säulen der Identität gewann, sie in ihrer Veränderungsarbeit konstruktiv leiten und sie mehr mit ihrer inneren Vielschichtigkeit verbinden.

- **Ressourcenanalyse**

Die Bereitschaft von Frau K., sich Problemen und Fragen zu stellen, verbunden mit ihrer Neugier und ihrer Lust am Lernen, zählen zu ihren ausgeprägten Ressourcen.

- **Potentialanalyse**

Darin liegt das große Potential, Neues zu entdecken, neu zu bewerten und zu verstehen, elastischer zu denken, sowie konstruktiver und gestaltend zu handeln, sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext (*vgl. Probleme - Ressourcen – Potentiale in: Petzold, 2007, 152, 295ff.*).

- **Defizitanalyse**

Die Arbeit mit den Fünf Säulen der Identität zeigte auf, dass es ausgeprägte Disbalancen gibt, die Frau K. belasten.

- **Konfliktanalyse**

Die Disbalancen weisen auf Konflikte hin. Frau K. ist dabei zu lernen, dass diese Konflikte ein konstruktives Potential bergen und ihr sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext als „Hinweise“ dienen können.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Probleme und Konflikte nicht nur auszuhalten und unter ihnen zu leiden, sondern sie genauer unter die Lupe zu nehmen und „anzupacken“, d.h. analysieren, differenzieren, neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten entwickeln und umsetzen, ist ein wesentlicher Lern- und Handlungsprozess von Frau K. im Rahmen ihrer Einzelsupervision (vgl. *Integrative Konflikttheorie in: Petzold, 2003a*).

- **Prozessergebnis**

Frau K. sprach in der heutigen Sitzung über die Dimensionen in ihrem Leben, die sie im Rahmen der Einzelsupervision maximal andeutete. Es wurde eine Gewichtung und Ausprägung sichtbar und hörbar, unter der sie teilweise leidet und die sie verändern möchte.

Verlaufsprotokoll Nr. 20

Datum: 27.11.2015

Prozessschritte:

1. Reflexion

Die heutige Sitzung ist die Abschlusssitzung eines zweijährigen Supervisionsprozesses, das Thema Abschied steht mit im Raum.

- **Reflexion der Zeit zwischen dem vorherigen Termin**

Knapp vier Monate vergingen seit der letzten Sitzung. Die Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung liegt dem Bürgermeister vor, es gibt eine neue zuständige Referentin bei der Kommune (Ansprechpartnerin des Fachteams), deren Vorgesetzter verlässt die Kommune in wenigen Monaten. Es wird sich zeigen, welche Auswirkungen diese personellen Veränderungen auf die künftige Arbeit von Frau K. und dem Fachteam sowie den weiteren Prozess der Kooperationsvereinbarung haben werden.

- **Ergebnisse aus der Umsetzung neuerwerbener Handlungsstrategien**

Die Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung mit der Schule liegt dem Bürgermeister vor.

2. Zielfindung

Die heutige Sitzung hat das Ziel, Gelerntes und Erfahrenes zu fassen und zu bündeln, damit Frau K. es für sich „mitnehmen“ kann.

2.1

- **Hintergrunddimensionen von Zielen**

Reflektion und Lernen umfasst auch Innehalten, einen Blick auf Erreichtes und Gelungenes zu werfen, auf noch Offenes und sich in Bewegung befindliches.

- **Zielformulierung für die jeweilige Sitzung (Gesprächsfokus)**

Die heutige Sitzung steht unter zwei Foki: a) was hat Frau K. gelernt - persönlich, sozial und fachlich sowie b) welche Bedeutung hatte der Supervisionsprozess für Frau K.?

- **Zielgewichtung und -hierarchisierung**

Ich halte es für bedeutsam, dass Frau K. heute die Gelegenheit hat, ihre gewonnenen Erkenntnisse differenziert benennen und bündeln zu können.

- **Hypothesen der Supervisorin hinsichtlich der Problemstellung**

Meine Hypothese ist, dass Frau K. durch die Fragestellungen für sie wichtige Erkenntnisse auf den Punkt bringen kann, auch hinsichtlich dem Setting Einzelsupervision. Weiterhin habe ich die Hypothese, dass eine „sachliche, kognitive“ Ebene uns den Abschied nach zwei Jahren intensiver Zusammenarbeit etwas leichter macht.

3. Prozessbeschreibung

3.1 Aus Sicht der Supervisorin

- **Wahl der Interventionen (Methoden, Techniken, Modalitäten, Medien)**

Die beiden Fragestellungen notiere ich auf dem Flipchart und bitte dazu Frau K., ihre Antworten auf Karten zu notieren. Dafür bekommt sie eine definierte Zeit. Die Fragen dienen als Leitfragen beim Blick zurück auf 19 Sitzungen in über zwei Jahren, vom heutigen Standpunkt aus. Es ist mir wichtig, dass Frau K. dazu Zeit und Ruhe hat, diesem Prozess nach-zu-gehen, sich zu besinnen, ihre Worte zu wählen. Im nächsten Schritt bitte ich Sie, mir davon zu erzählen.

- **Beschreibung der Relationalitäts- und Interaktionsmuster**

Die heutige Atmosphäre ist geprägt von Offenheit, Freundlichkeit, Dankbarkeit und Friedlichkeit – als ob die Zeit jetzt reif ist, diesen Prozess zu beschliessen.

- **Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen**

Eine Abschlussitzung erfordert ein Wissen um Gestaltungsmöglichkeiten von Abschieden in Arbeitsprozessen sowie Gespür und Mut für die zwischenmenschliche Dimension intensiver Prozesse.

- **Beschreibung der erforderlichen Performanzen**

Es gelang mir, die persönliche, soziale und professionelle Dimension auszubalancieren und im Gleichgewicht zu halten.

3.2 Aus Sicht der Supervisandin

Frau K. nutzte die Fragestellungen und brachte für sich auf den Punkt, dass sich ihre Sicht auf und ihre Bewertung von Arbeit deutlich veränderte, sie besser differenzieren könne, wer welche Verantwortung habe und diese besser dort lassen könne, wo sie hingehöre; wichtige Veränderungen hätten an der Schule stattgefunden, die ihr die Arbeit erleichtern, insbesondere sei ein Verständnis entstanden, was Jugendhilfe/ Sozialpädagogik bedeutet. Die Einzelsupervision erlebte sie als wichtigen Schutzraum und Ort für Reflektion, sie erfuhr Bestätigungen für ihre Wahrnehmungen und Sichtweisen und habe neue Sicht- und Betrachtungsweisen kennengelernt. Die beiden Jahre seien „schnell vergangen, es hat sich viel verändert - als ich anfing, war ich voll fertig!“. Sie bedankt sich bei mir.

3.3 Aus Sicht des Klienten

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

4. Prozessanalyse

- **Überprüfen der Hypothesen**

Meine Hypothesen bestätigen sich.

- **Auswirkung der Erkenntnisse auf Persönlichkeitsmerkmale der Supervisandin**

Frau K. entwickelte ein differenzierteres Bewusstsein über Verantwortung und Freiheit sowie die auch im Kleinen vorhandenen Gelegenheiten, Entscheidungen zu treffen sowie mit ihnen zu gestalten und auch für sich selbst zu sorgen. Sie lernte, dass sie wählen und auch eigene Bedürfnisse haben darf (vgl. *Emotionale Differenzierungsarbeit in: Petzold, 2003, 649ff.*).

- **Ressourcenanalyse**

Sie verfügt über eine ausgeprägte Reflektionsfähigkeit, ist intelligent, sensibel und

handlungsorientiert. Die Schule ist für sie ein Ort geworden, an dem Verständigung und Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule möglich ist.

- **Potentialanalyse**

Frau K. hat das Potential, Probleme und Konflikte zukünftig eher als Herausforderungen zu begreifen und sich mehr mit ihren eigenen, inneren Bedürfnissen und Wünschen zu verbinden.

- **Defizitanalyse**

Frau K. könnte ihre Strukturierungsfähigkeiten noch festigen.

- **Konfliktanalyse**

Der Bereich Selbst-Fürsorge benötigt mehr Aufmerksamkeit, dazu gehört auch, sich selbst etwas zuzugestehen, eigenen Bedürfnissen mehr auf die Spur zu kommen und sie ernst zu nehmen.

- **Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten: Bewältigungs- und Creating-Kompetenzen und -Performanzen**

Frau K. erfuhr in der Einzelsupervision, durch eine Verschränkung von Theorie und Praxis, wie die personale, soziale und fachliche Ebene zusammenhängen, sich gegenseitig beeinflussen und aufeinander wirken.

- **Prozessergebnis**

Die Supervisandin ist zufrieden mit den Ergebnissen und Erkenntnissen des Supervisionsprozesses und geht gestärkt und gereift aus ihm heraus.

7. Analyse des gesamten supervisorischen Prozesses

7.1 Welche Themen (Foki) wurden behandelt?

Zeitraum der Einzelsupervision: 27.09.2013 bis 27.11.2015

Anzahl der Gesamtsitzungen: 20

1. Hauptthema und Anlass der Supervision war das „Problem Schule“, d.h. die Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule innerhalb des Systems Schule. Hierbei ging es insbesondere darum, Frau K. dabei zu unterstützen, die Strukturen innerhalb des Systems Schule sowie die einer Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule wahrzunehmen, zu erfassen, zu verstehen sowie konstruktiv und gestaltend mit ihnen umzugehen, damit Kooperation gelingen kann (*vgl. Institution/Organisation in: Petzold, 2007, 203ff., 323ff.*). Die Berücksichtigung ihrer Emotionen und Wertungen war bei der Bearbeitung des „Problems Schule“ ebenso

wichtig wie eine Fokussierung auf konkrete Handlungsmöglichkeiten in Richtung Veränderung, Mit-Gestaltung und Kooperation. Hier ist die Begleitung im Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung mit der Schule ein wesentliches praktisches Moment (*vgl. Empowerment in: Kap. 8.1*).

2. Ein weiterer Fokus des Supervisionsprozesses war die Reflektion und Klärung ihrer Rolle im strukturellen Gefüge, auch in Bezug zu den diversen Führungs- und Leitungspersonen und deren Rolle, um Frau K. dabei zu unterstützen, eine differentielle und bewusstere Sicht auf Rolle, Verantwortung, Aufgaben sowie Entscheidungs- und Wirkungsmacht als auch Entscheidungswege zu entwickeln. Weiterhin ging es darum zu lernen, strukturell und politisch zu denken und zu handeln, eine wesentliche Kompetenz und Performanz in der sozialpädagogischen Arbeit sowie in komplexen Kooperationsstrukturen. Hierbei kamen wesentliche Ressourcen von Frau K. zum Einsatz und sie erweiterte diese. Wie sie ihre Arbeit als Beraterin strukturieren und sich fachlich vernetzen kann, waren weitere Themenfelder.
3. Frau K. ist Teil eines Fachteams, welches durch Personalwechsel, verschiedene Konfliktlinien und die Kombination dreier Handlungsfelder herausgefordert ist. Hier galt es darauf hinzuwirken, dass Teamthemen und Teamkonflikte im Fachteam zu bearbeiten sind und dabei eine externe Beratung und Begleitung unterstützend und entlastend wirken könnte. Weiterhin ging es darum, Frau K. vorhandene Abläufe und Vereinbarungen im Fachteam immer wieder bewusst zu machen und deren Bedeutung für gelingende Zusammenarbeit und Abgrenzung im Fachteam durchzuarbeiten.
4. Vierter Fokus war die Gesamtsituation von Frau K.: ihre Bewertung und Gewichtung von Arbeit und Leistung in ihrem Leben, ihr soziales Netzwerk, ihre Gesundheit und Selbstfürsorge sowie ihre Lebens- und Zukunftspläne.

7.2 Welche Ziele wurden vereinbart?

1. Klärung des Auftrages und der konkreten Ziele von Frau K.: eine gelingende Kooperation mit der Schule, Erlernen von Strategien in der Arbeit an der Schule sowie die Entwicklung von Zielen für die Arbeit an der Schule.
2. Analyse der Strukturen im System Schule und die der Kooperation zwischen Kommune, Schule und freiem Träger
3. Frau K. entschloss sich, eine Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung zu initiieren. Es galt zu klären, welche

Funktionsträger_innen der Kooperationspartner_innen für eine Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung angesprochen werden müssen und wer die Verantwortung für die Koordination dieses Prozesses qua Funktion inne hat.

4. Frau K. möchte Kontrolle über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsumfang bekommen und möchte sich deshalb mit ihren Arbeitszeiten an ihren verschiedenen Arbeitsorten beschäftigen.
5. „Sprechen üben“, d.h. wie kann Frau K. einem Kollegen im Fachteam sagen, dass sie mit seiner Leistung und Zusammenarbeit im Fachteam nicht zufrieden ist?
6. Frau K. möchte lernen, wie sie Verantwortung im Fachteam nicht übernehmen kann. Schlage Frau K. eine Arbeit mit Medien vor, auf die sie sich einlässt.
7. Die Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung ist voran geschritten. Wir reflektieren die Haltung und Rolle von Frau K. hinsichtlich des Gesprächs mit der Schule über die Ergebnisse der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung.
8. Reflektion der Konfliktfelder im Fachteam aus Sicht von Frau K. und Herausarbeiten der Ziele von Frau K. in Bezug auf ihre Arbeit im Fachteam.
9. Reflektion des Angebotes des Dienstvorgesetzten von Frau K. an Frau K., die Schule zu verlassen.
10. Reflektion der Gefühle und Beweggründe von Frau K., die sie daran hindern, die Schule zu verlassen bzw. was sie an die Schule bindet bzw. mit ihr verbindet.
11. Prozessberatung hinsichtlich einer Beratung der 14-jährigen Schülerin C.: Erarbeitung einer Vorgehensweise, die den Interessen und Nöten der Schülerin gerecht wird als auch denen von Frau K.
12. Vertiefung des Themas „Kooperation“ in komplexen Strukturen am Beispiel der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung.
13. Reflektion eines Gesprächs an der Schule, zu dem Frau K. von der Schülerin G. hinzugezogen wurde sowie der psychologischen Dynamik zwischen der Mutter und ihrer Tochter (Schülerin G.).
14. Frau K. bringt den Entwurf der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung mit und möchte von mir dazu ein Feedback haben.
15. Rückblick auf und Reflektion der bisherigen 14 Einzelsupervisionssitzungen.
16. Reflektion der auf der Klausur 2014 vereinbarten Aufgabenverteilung im Fachteam und was diese für das Fachteam als auch für Frau K. als Teil des Fachteams in der

Konsequenz bedeutet und wie sich Frau K. trotz Konflikten die Freude an ihrer Arbeit bewahren kann.

17. Reflektion einer Konfliktsituation in der Zusammenarbeit von Frau K. mit ihrer Kollegin am Beispiel „Jahresbericht“.
18. Erstellung des fachlichen und beruflichen Profils von Frau K. und klären möglicher Weiterqualifizierungswege.
19. Klärung der Gewichtung von Arbeit und Leistung im Leben von Frau K. und Arbeit mit den Fünf Säulen der Identität (Erstellung eines Charts).
20. Der Entwurf der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung liegt dem Bürgermeister vor. Das Gespräch mit der Schule darüber steht noch aus. Insofern ist dieses Ziel teilweise erreicht. Abschluss des Supervisionsprozesses und Reflektion über a) was hat Frau K. gelernt – persönlich, sozial und fachlich und b) welche Bedeutung hatte der Supervisionsprozess für Frau K.?

7.3 Welche Ziele wurden erreicht / nicht erreicht?

1. Die Situation von Frau K. an der Schule verbesserte sich, sie fühlt sich wohler, mehr anerkannt und erlebt sie als weniger belastend. Weiterhin gelingt es Frau K., die schulinternen Strukturen für ihre Arbeit zu nutzen und Spielräume auszuschöpfen. Ich schätze, dass die genannten Ziele teilweise erreicht sind und es guten Grund für Optimismus gibt.
2. Dieses Ziel wurde erreicht. Eine Verfestigung der Bedeutung der Strukturen und ein erfolgreicher Umgang mit ihnen braucht Zeit, Frau K. befindet sich im Prozess.
3. Frau K. konnte die entsprechenden Funktionsträger_innen für eine Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung gewinnen und der Referentin der Kommune die Koordination des Prozesses überlassen. Die Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung liegt dem Bürgermeister vor. Das Gespräch mit der Schule darüber steht noch aus. Insofern ist dieses Ziel teilweise erreicht.
4. Es gelingt Frau K., weniger Überstunden zu machen und ihre Aufgaben mit ihrem Arbeitszeitkontingent mehr in Übereinstimmung zu bringen, also Ziel erreicht. Weiterhin entdeckte sie, dass sie geregelte Arbeitszeiten bevorzugt im Vergleich zu den flexiblen Arbeitszeiten im Jugendhausbereich.
5. Frau K. lernte, wie es gehen kann, konstruktiv und kritisch Feedback zu geben, dass kritische Punkte in der Zusammenarbeit mit Kolleg_innen sachlich,

- wohlvollend und freundlich ansprechbar sind. Das ist ein Prozess, dieses immer wieder in der konkreten Praxis zu üben.
6. Dieses Ziel ist erreicht, was ich daran festmache, dass Frau K. das Bild „vom Ball“ als Anker nutzt und bei Bedarf abrufft, dass sie immer öfter abwägt, ob sie eine Aufgabe übernimmt oder nicht und begonnen hat, ihre hohe Identifikation mit Arbeit und Leistung zu hinterfragen.
 7. Das Ziel Rollenbewusstheit/ Rollenklarheit ist teilweise erreicht, sie ist noch nicht gefestigt genug.
 8. Dieses Ziel ist erreicht. Es wird sich zeigen, welche Veränderungen die Teamsupervision bringen wird und wie Frau K. diese nutzt.
 9. Die Reflektion ist gelungen, der innere Prozess von Frau K. allerdings noch nicht abgeschlossen. Ein Abschluss bzw. eine Lösung würde eine Weiterführung des Prozesses auf der strukturellen Ebene erfordern. Der Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung stockt: der Entwurf liegt beim Bürgermeister, es gab bei der Kommune bei zwei wichtigen Funktionsträger_innen einen Personalwechsel, das Gespräch mit der Schule steht noch aus.
 10. Dito.
 11. Das Ziel, Frau K. Handlungsorientierung und Handlungssicherheit zu vermitteln durch eine konkrete Vorgehensweise, ist erreicht. Ich kann keine Angaben dazu machen, ob sie diese so umgesetzt hat bzw. welche Erfahrungen sie dabei machte.
 12. Das Ziel, einem tieferen Verständnis von Kooperation in komplexen Strukturen näher zu kommen, wurde erreicht, in dem wir zwei Ebenen parallel betrachteten: die strukturelle Dimension hinsichtlich der Kooperation in komplexen Kooperationsstrukturen sowie die emotionalen Befindlichkeiten von Frau K. hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Schule.
 13. Die Reflektion des Gesprächs, bei dem die Rektorin anwesend war und über deren Verhalten sich Frau K. ärgerte, gelang insofern, dass Frau K. bewusst wurde, dass auch bei pädagogischen Gesprächen strukturelle Gegebenheiten zu berücksichtigen und klare Vorgehensweisen sinnvoll sind und der Fokus nicht auf der Rektorin und den Befindlichkeiten von Frau K. liegt, sondern die Schülerin Hauptperson des Geschehens ist. Es wird sich zeigen, wie Frau K. diese Erkenntnisse auf andere Situationen übertragen und anwenden kann.
 14. Ein großer Meilenstein im Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung ist erreicht: ein Entwurf liegt vor, erarbeitet in

Kooperation mit entsprechenden Funktionsträger_innen der Kommune und des Freien Trägers. Grundsätzlich ist die Auswertung gelungen, an einzelnen Stellen gilt es noch strukturelle Rahmenbedingungen zu konkretisieren und zu ergänzen.
Kompliment an Frau K. und die AG Kooperationsvereinbarung.

15. Der Rückblick auf die bisherigen 14 Einzelsupervisionssitzungen zeigt Frau K. auf, wieviele Themen wir bearbeiteten, welche sich wiederholten, welche zentralen Erkenntnisse sie gewonnen hat. Das Ziel dieser Sitzung wurde erreicht, Frau K. freut sich über die Veränderungen und Entwicklungen. Es ist sichtbar, dass sie gereift ist in diesem Prozess.
16. Das Ziel der heutigen Sitzung ist erreicht, d.h. Frau K. erkannte und verstand, wie sie das Thema Aufgabenverteilung im Fachteam auf der Sachebene ansprechen kann, statt persönlich zu werden und damit einen Beitrag zu gelingender Zusammenarbeit, und ihrer eigenen Zufriedenheit, leisten kann.
17. In der Reflektion einer Konfliktsituation in der Zusammenarbeit von Frau K. mit ihrer Kollegin am Beispiel „Jahresbericht“ wurde Frau K. bewusst, wie sie sich verstricken ließ und dazu beigetragen hat, dass die vereinbarten Zuständigkeiten nicht eingehalten wurden. Auch hier wurde das Ziel erreicht. Der anstehende Neubeginn der Teamsupervision lässt hoffen, dass sich die Zusammenarbeit im Fachteam stabilisiert und klärt.
18. Dieses Ziel wurde so nicht erreicht. Es kristallisierte sich im Laufe der Supervisionssitzung heraus, zuerst die Gewichtung von Arbeit und Leistung im Leben von Frau K. zu betrachten und aufzuzeigen, dass sie darüber entscheidet, welchen Stellenwert diese für sie haben dürfen. Ihre Erleichterung darüber, dass Arbeit nicht das Wichtigste im Leben sein muß, zeigt die Bedeutung dieses Themas für sie auf.
19. Die Erstellung eines Charts mit den Fünf Säulen der Identität unterstützte Frau K. bei der Reflektion wesentlicher Dimensionen ihres Lebens und zeigte ihr auf, womit sie zufrieden ist und was sie perspektivisch verändern möchte. Damit ist das Ziel der heutigen Sitzung erreicht.
20. Frau K. beschrieb ihren Lernprozess und ihre zentralen Erkenntnisse, die sie aus dem Supervisionsprozess mitnimmt. Weiterhin umreißt sie die Supervision als wichtigen Schutzraum und Ort für Reflektion, Bestärkung und die Entwicklung neuer Sicht- und Handlungsweisen. Damit sind grundlegende Ziele von Supervision als auch spezifische Ziele des Auftrages von Frau K. erfüllt.

7.4 Welche Auswirkungen hatte der Supervisionsprozess auf die Kontextfaktoren (Arbeitsfeld, Arbeitsteam, Organisation / Institution, Profil der Supervisand_in, Netzwerk)?

Mit Blick auf die Ziele und Ergebnisse des Supervisionsprozesses komme ich als Supervisorin zu der Einschätzung, dass eine wesentliche Wirkung (direkt/ indirekt) auf das Arbeitsfeld Schule sowie die beteiligten Organisationen / Institutionen (Kommune, Freier Träger, Schule) von dem Prozess der Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung ausging, auch wenn dieser noch nicht vollends abgeschlossen ist (das Gespräch mit der Schule darüber steht noch aus). Ich gehe weiterhin davon aus, dass sich der Supervisionsprozess auch auf das Fachteam von Frau K. sowie auf ihr Profil auswirkte.

Es gelang der Supervisandin, für die Überprüfung der Kooperationsvereinbarung wichtige Funktionsträger_innen zu gewinnen und mit ihnen zusammen eine schriftliche Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung zu erstellen, die jetzt dem Bürgermeister vorliegt und die es im nächsten Schritt mit der Schule zu verhandeln gilt. In diesem Prozess fand Kooperation statt, durch eine Verständigung über Konzepte und Erfahrungen in der Praxis, unter Einbezug wesentlicher Führungs- und Leitungspersonen. Es wird sich zeigen, ob die Nachfolger_innen auf der Ebene der Funktionsträger_innen der Kommune dieses Thema aufgreifen und weiterverfolgen. Die Prinzipien aus diesem Prozess (Kooperationsvereinbarung) nutzte Frau K. auch in ihrer Tätigkeit in der Schule und bewirkte damit positive Veränderungen in der Zusammenarbeit vor Ort, auch mit der Rektorin. Eine weitere Wirkung des Supervisionsprozesses sehe ich darin, dass das „neue“ Fachteam die Teamsupervision wieder aufgenommen und einen neuen Supervisor beauftragte, in deren Rahmen auch Konflikte in der Zusammenarbeit im Fachteam Thema sein dürfen. Bei all dem gewann das Profil der Supervisandin an Konturen und neuen Kompetenzen und Performanzen, ebenso denkt sie heute neu über die Gewichtung von Arbeit und Leistung in ihrem Leben nach. Es wird sich zeigen, inwieweit Frau K. zukünftig dem Aspekt Vernetzung, im beruflichen wie auch privaten Bereich, mehr Aufmerksamkeit widmet und in ihre Vorgehensweisen integriert.

7.5 Wie bewertet die Supervisandin den Supervisionsprozess?

Die Supervisandin erlebte die Einzelsupervision als wichtigen Schutzraum und Ort für Reflektion. Sie machte die Erfahrung, angenommen und gesehen zu werden, in ihrer

Belastungssituation eine wichtige Erfahrung. Benannt wurde von Frau K. auch, dass sie neue Sicht- und Handlungsweisen kennen lernte, ihre Rolle klarer sieht und besser differenzieren kann, wer im jeweiligen Gefüge welche Verantwortung hat, sie diese inzwischen auch leichter dort lassen kann, wo sie hingehört. An der Schule hätten Veränderungen stattgefunden, die ihr die Arbeit erleichtern, es sei ein Verständnis dafür entstanden, was Jugendhilfe / Sozialpädagogik bedeute. Frau K. merkte an, dass sich in den über zwei Jahren viel verändert habe - „als ich anfang, war ich voll fertig!“.

7.6 Wie bewertet die Supervisorin den Supervisionsprozess?

Ein zentraler Schritt von Frau K. war der Beginn einer Einzelsupervision. Sie war in einer schwierigen beruflichen Situation, die sie sehr belastete und zu deren Bewältigung die Einzelsupervision wesentlich beitrug. Sie unterstützte und forderte Frau K. dazu heraus, weniger zu leiden und mehr (mit) zu gestalten sowie ihre Ressourcen wirkungsvoller und erfolgreicher einzusetzen (und zu erweitern) (vgl. *Empowerment in: Kap. 8.1 und Integrative Ressourcenberatung in: Petzold, 2007, 287ff.*). Der Supervisionsprozess fand über einen eher unüblich langen Zeitraum statt (20 Sitzungen in gut zwei Jahren), forderte mich durch seine Komplexität vielfältige Kompetenzen und Performanzen ab und zeigte mir auf, was möglich ist durch Supervision und wo diese auch Grenzen hat. Die Vielfalt und Vielschichtigkeit der Themen erforderten einen ausgiebigen zeitlichen Rahmen, um emergieren zu können und zusammen mit der hohen Bereitschaft der Supervisandin, an sich zu arbeiten, Neues zu lernen, zu wagen und umzusetzen, waren so viele Ziele erreichbar.

7.7 Wie bewerten ggf. Klient_innen die Wirkung der Supervision?

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

7.8 Wie bewerten ggf. Auftraggeber die Supervision?

Dazu liegen mir keine Angaben vor.

8. Theoretische Erläuterungen zum Supervisionsprozess

In diesem Kapitel greife ich einige ausgewählte Modelle, Konzepte und Theorien auf, die mich im Verlauf des Supervisionsprozesses maßgeblich leiteten und im Verständnis der Integrativen Supervision grundlegend sind. Sie halfen mir dabei, die Erzählungen der

Supervisandin über Wahrgenommenes und Erlebtes, Vorgefundenes und Vermisstes, Gewünschtes und Abgelehntes, Nichterzähltes, Faktisches und Mögliches zu analysieren, zu differenzieren, zu verstehen und (theoretisch) einzuordnen und zu erklären, Ansatzpunkte für Veränderung und Handlung zu finden und den gesamten Prozess zu fassen, Metathemen zu identifizieren und im Blick zu behalten, immer wieder in die Weitung zu gehen, mitzugehen, und von dort wieder zurück zu finden, zum Eigentlichen. Die Herausforderung, die sich mir nun stellt, ist, Theorie und Praxis in ihrer Verschränkung darzustellen. Zur leichteren Übersicht sind die Praxisbezüge im Text eingerückt.

8.1 Interventionsstrategien und -ziele bei Problemen und in Krisensituationen

Frau K. kam in einer sehr belasteten Verfassung in die Einzelsupervision. Sie litt unter ihrer Arbeitssituation, insbesondere am Arbeitsplatz Schule, und wollte diese dringend verändern. Sie hatte sich zum Ziel gesetzt, dass die Kooperation mit der Schule gelingen soll und sie Strategien und Ziele für diese Arbeit entwickeln möchte.

Probleme und Krisensituationen verweisen auf Interventionsstrategien und -ziele, die neben *Heilung und Förderung*, Hilfe und politische Aktivierung miteinbeziehen:

- *Curing*, Heilen, wo eigene Hilfemöglichkeiten nicht mehr greifen, professionelle Hilfe nötig ist, unter Nutzung und Kräftigung noch vorhandener Potentiale
- *Coping*, Bewältigen, wo die Wiederherstellung von Gesundheit nicht mehr möglich ist und es zu lernen gilt, mit Beeinträchtigungen weiter zu leben und ein Optimum an Lebensqualität zu erreichen
- Entlastung und *Support*, um Ressourcen zu entdecken und zu mobilisieren, in sozialen Netzwerken
- *Enlargement*, *Erweiterung* des Handlungsspielraumes und Entdecken von Potentialen und Ressourcen, die nicht gesehen oder nicht optimal genutzt werden
- *Enrichment*, *Bereicherung* im Sinne einer Erweiterung der persönlichen Potentiale, Erschließung neuer Ressourcen und als grundsätzliche Kreativierung
- *Empowerment*, *Selbstermächtigung* „als Förderung von Mündigkeit, Selbstbestimmtheit, Wirkungsmacht, **Souveränität**, durch die Menschen ihre eigene Sache in die Hand nehmen, Initiativen ergreifen, ihre Interessen vertreten und durchsetzen, im Status autonomer Subjekte, deren *Partnerschaft* es zu gewinnen gibt (...) (vgl. Petzold 2007, 141).

In den vier Wegen der Heilung und Förderung finden wir ebenso Konkretisierungen für die supervisorische Arbeit, hier sei vor allem auf den ersten und vierten Weg verwiesen, Bewusstseinsarbeit und die Förderung von exzentrischer Überschau und Solidaritätserfahrungen (vgl. Wege der Heilung und Förderung, Petzold, 2003, 77f.).

Im Verlauf des hier beschriebenen Supervisionsprozesses waren insbesondere die Strategien und Ziele Support, Enlargement, Enrichment und Empowerment wichtig gewesen: nicht bewusste Ressourcen entdecken und als nicht nutzbar bewertete Ressourcen neu bewerten und nutzen, soziale Netzwerke aufbauen und nutzen, Handlungsspielräume sehen lernen, Kompetenzen erweitern und Performanzen üben, Strategien für mehr Wirksamkeit aneignen und anwenden – die eigene Sache aktiv und klug in Kontext/ Kontinuum in die Hand nehmen und wirksam sein.

8.2 Die supervisorische Beziehung

Voraussetzung supervisorischer Arbeit ist das Gelingen der supervisorischen Beziehung, die im integrativen, mehrperspektivischen „Dynamic Systems Approach to Supervision“ als Variable (1) definiert wird. Das „Arbeitsbündnis und eine gute, intersubjektive Beziehungsqualität, in der die Formen der Relationalität (Kontakt, Begegnung, Beziehung (...)) in klarer Weise zum Tragen kommen“, sind zentral.

Denn sie sind Bedingung supervisorischer Arbeit, sie ermöglichen

- die Beobachtung der interpersonalen Prozesse zwischen Supervisandin und Supervisorin
- die Beobachtung und Verarbeitung der Beziehung Supervisandin/ Klient – im o.g. Prozessverlauf Supervisandin/ Kooperationspartner und Kolleg_innen
- die Beobachtung möglicher Beziehungsprobleme des Klienten, hier der Kooperationspartner und Kolleg_innen
- die Reflexion dieses ganzen Geschehens in Kontext und Kontinuum (vgl. Petzold 2007, 33).

Worin gründen diese Annahmen?

Im integrativen Ansatz beziehen wir uns auf ontologische und subjekttheoretische

Überlegungen insbesondere von Gabriel Marcel, Emmanuel Levinas und Paul Ricoeur und gehen davon aus, dass „Sein Mit-Sein“ ist, und dieses „Mit“ stets Differenz impliziert. Levinas drückte dieses Prinzip als „Andersheit des Anderen“ aus. Denken wir in der sozialphänomenologisch-hermeneutischen Sichtweise weiter und blicken auf die verschiedenen „Relationalitätsmodalitäten“ (Kontakt, Begegnung, Beziehung, Bindung, Abhängigkeit, Hörigkeit), erschließt sich uns, dass der Begriff „Beziehung“ den Grad von Verbundenheit und Distanz zwischen Individuen, die soziale Prozesse teilen, herausstellt. Über die Beobachtung von Beziehungen bietet sich uns also ein Zugang zum Verstehen und Beschreiben „sozialer Systeme“. Sozialpsychologisch gesehen, und diese Optik ist laut Petzold gerade für psychosoziales Praxishandeln wie Psychotherapie, Supervision und Beratung unverzichtbar und bisher viel zu wenig berücksichtigt, fokussieren wir uns auf z.B. Kommunikation, Interaktion und Affiliation, eingebettet in den Kontext von Lebenslagen, sozialen Netzwerken/ Konvois und social worlds. Diese Perspektive bietet uns „ein vertieftes Verstehen von Phänomenen des sozialen Miteinanders“ und erschließt „motivationale Dimensionen und psychosoziale Verstehensansätze (...), die für supervisorische und therapeutische Arbeit neue Impulse bieten“. Insbesondere das Konzept der Affiliation, das „*intrinsische Bedürfnis des Menschen nach der Nähe zum anderen Menschen*, das gleichzeitig eine intrinsische Korrekturgröße hat, die *Reaktanz als Bedürfnis nach Kontrolle und Selbstbestimmung über das eigene Leben*, d.h. eine hinlängliche Unabhängigkeit und Eigenständigkeit“, stellt uns eine unschätzbare große Möglichkeit zum tiefen Verstehen menschlichen Erlebens und Handelns im sozialen Miteinander zur Verfügung. Daraus können wir neue Blickrichtungen gewinnen und Handlungsansätze für supervisorische Arbeit schöpfen. Mit der systemtheoretischen Perspektive schließlich können wir „Beziehungen als *Systemrelationen* im Binnenraum von Systemen und zwischen Systemen, die „füreinander Umwelt“ sind (Luhmann), begreifen, Regelmäßigkeiten kommunikativ-interaktiver Prozesse verstehen, Übergänge von Kommunikationsprozessen erfassen“ (vgl. Petzold 2007, 370ff.).

Der oben beschriebene Supervisionsprozess zeigt auf, wie schmerzlich es für die Supervisandin war, sich nicht zugehörig fühlen zu können, anders zu sein, (scheinbar) nicht auf- und angenommen zu werden, sich nicht affiliieren zu können bzw. affiliiert zu werden und welche Folgen dies für sie persönlich, sozial und fachlich hatte. Sie verlor ihr Gefühl für Kompetenz, zeigte deutliche Verunsicherungen, Ärger und depressive Verstimmungen, und ver-

brauchte viel Kraft, um dies auszuhalten. Als Supervisorin war ich einerseits auf ein tragendes Arbeitsbündnis und eine gute, gelingende intersubjektive Beziehung angewiesen, gleichzeitig war es mir ein Anliegen, Frau K. in den Supervisionssitzungen unterstützende und stabilisierende „Gegenerfahrungen“ zu ihrer Arbeitswelt anzubieten und sie zu ermutigen im Sinne von „sie darf „alles“ sagen, stark und schwach sein, anders(!) sein, darin angenommen(!), sie darf wollen und wählen, eigene Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse/ Ziele haben, sich klären, entwickeln und für sich sorgen, im Bewusstsein, dass hie und da auch ein klares „Nein“ nötig und erlaubt(!) ist“. In diesem Geist, mit dieser inneren Haltung, entstand ein Boden für Vertrauen und Offenheit und Raum für Veränderung und komplexes Lernen.

8.3 Interpersonale Kommunikation und Beziehungen zwischen Gruppen

„Kommunikative Kompetenz“ ist ein Schlüsselbegriff und wird im Integrativen Ansatz einerseits als *metatheoretisches Konzept* verwendet, das die grundsätzliche Fähigkeit des Menschen zur diskursiven Auseinandersetzung und Konfliktregelung beschreibt, als auch als ein *sozialpsychologisches Konzept*, welches den Umgang mit sozialem Wissen in Kommunikations- und Interaktionsprozessen kennzeichnet. Wichtig ist, dieses Konzept nicht nur als „Fähigkeit“ einer Person zu sehen, sondern auf die *in geteiltem sozialen Wissen gründende* Relationalität interpersonaler Kommunikation selbst. Anders formuliert: „Kommunikative Kompetenz“ hat zwei Dimensionen - sie sagt etwas über die „Fähigkeit“ einer Person aus UND über das „Zwischen“, die Kommunikations- und Interaktionsprozesse von „sozialen Systemen“ - in einem Kontext - einem Feld, einer Situation, einer Szene. Kommunikation ist sozial und kontextgebunden.

„Kommunikative Performanz“ ist ein weiterer Schlüsselbegriff und umfasst den Prozess, in dem wir das Wissen über kommunikative Regeln, Kontextbedingungen, Bewertungssysteme usw. umsetzen, um kompetente Beziehungen herzustellen, auf deren Grundlage wir Probleme *kooperativ* lösen und Aufgaben *kokreativ* bewältigen können. Auch hier gilt, „Kommunikative Performanz“ ist nicht nur eine individuelle Eigenschaft, sondern stellt eben auch Eigenschaften der gegebenen Interaktionssysteme dar, wie z.B. einer Dyade, einer Gruppe, einer Organisation, eines Feldes.

Es führt kein Weg daran vorbei, den Kontext der Kommunikation und Interaktion mit seinen „social affordances“ zu beachten, wenn wir die situativen Einflüsse auf Prozesse

kommunikativer Kompetenz und Performanz erfassen und Supervisand_innen dabei helfen wollen, Kommunikationsverhalten und Performanz zu verändern. „Kompetenz und Performanz müssen also im „ko-respondierenden Prozeß-in-Situationen“ gesehen werden“, Performanz wird in Sozialisationsprozessen, in sozialen Gruppen erworben und immer wieder in diese eingebracht (vgl. Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold, 1995, 312ff.)

Von der zweiten bis zur 20. Supervisionssitzung vergingen zwei Jahre, in deren Verlauf wir die Strukturen des Anstellungsträgers (Organisation) der Supervisandin, der Institution Schule und der kommunalen Verwaltung analysierten, samt der Kooperationsstruktur dieser drei Systeme, arbeiteten Funktionen, Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten heraus, diskutierten über die Notwendigkeit strukturell-politischen Denkens und Handelns im Feld und nicht zuletzt über die Tatsache, dass strukturelle Veränderungen für die Praxis vor Ort nur von der entsprechenden hierarchischen Ebene aus initiiert werden können, die selbst wiederum Teil eines komplexen Gefüges ist. Die Beschäftigung damit zeigte der Supervisandin nicht nur die Grenzen der Reichweite ihres Einflusses und ihrer Wirksamkeit auf, sondern eben auch Ansatzpunkte, d.h. Strukturen und Ansprechpartner_innen für einen Austausch über Bedarfe struktureller und fachlicher Veränderungen. Sie lernte, welche Wege sie nutzen kann und wer die Möglichkeit und die Verantwortung hat, Veränderungen dieser Art auf den Weg zu bringen. Neben der Planung und Reflektion von Umsetzungsschritten widmeten wir uns immer wieder auch den „Dingen“, die es ihr schwer machten, mit Vorgesetzten in Ko-respondenz zu gehen als auch Themen wie Macht und Politik, Interessen, Positionen und Status sowie dem Faktor Zeit – für Abläufe, Prozesse, Entwicklungen und Veränderung. Frau K. machte sich den vielschichtigen Kontext ihrer Arbeitswelt(en) bewusst und bezog ihre Vorgesetzten immer öfter ein, ko-respondierte mit ihnen und gewann sie, den Bedarf inhaltlicher und struktureller Veränderungen hinsichtlich der Arbeit an der Schule zu verstehen und mitzutragen.

Eine Kooperation von Jugendhilfe und Schule bringt es mit sich, dass sehr unterschiedliche Systeme, „Denkwelten“, Strukturen, Selbstverständnisse, Aufgaben und Ziele aufeinander treffen. Wenn Jugendhilfe und Schule, in der Institution Schule, mit ihren

Strukturen und ihrer Kultur des „Richtig oder Falsch“, zusammenarbeiten wollen, ist es für das Gelingen dieser Kooperation unabdingbar, dass diese in gemeinsamen Zielen und passenden strukturellen Rahmenbedingungen gründet. Zielbeziehungen zwischen Jugendhilfe und Schule sind Grundlage für eine Kooperation an der Schule, als auch für Konflikte. Bei Konflikten braucht es dann die eine oder andere Maßnahme, Feindseligkeit abzubauen und gegenseitige Akzeptanz zu erhöhen (vgl. Jonas, Stroebe, Hewstone, 2007, 494ff.).

Wenn Kontextbedingungen nicht beachtet und Grundlagen von Kooperation wie gemeinsame Ziele und passende strukturelle Rahmenbedingungen (also gemeinsame Konzepte) nicht vorhanden oder nicht berücksichtigt werden, kann es zu Konflikten kommen in der Kommunikation und Interaktion zwischen den beteiligten Menschen, auf der Beziehungsebene. Die Ursachen solcher Konflikte werden nicht selten persönlichen Dispositionen attribuiert. So entstehen Verzerrungen und Fehlattritionen, werden Ursachen individualisiert und personalisiert, statt Kommunikation als ein soziales Phänomen in Kontext/ Kontinuum zu sehen und zu reflektieren.

Die Supervisandin formulierte zu Beginn des Supervisionsprozesses, dass ihr Problem „Schule“ heißt. Sie erlebte während ihrer bis dato dreijährigen Tätigkeit an der Schule Frustrationen und Demütigung, bei gleichzeitigem Engagement und hoher Identifikation mit ihrem Arbeitsauftrag, fühlte sich von der Rektorin persönlich abgelehnt, da diese sie z.B. aus schulinternen Kommunikationsprozessen wie der Gesamtlehrerkonferenz ausschloss. Frau K. erlebte die Rektorin als eine „von der alten Schule“ und fühlte sich „als Feuerwehr benutzt“ denn als Kooperationspartnerin auf Augenhöhe, die Schulsozialarbeit mitentwickeln und mitentscheiden darf.

Ich erlebte die Supervisandin als Kämpferin, die verstehen wollte, weshalb die Kooperation nicht „rund lief“, die sich (zurecht) dagegen verwehrte, „so“ behandelt zu werden, die wissen wollte, was sie selbst dazu beitragen kann, damit sich ihre Situation verändert, als verletzt, verärgert und im guten Sinne „widerständig“ respektive reaktant.

„Kontrolle“ und „Reaktanz“, eingebettet in kontrolltheoretische Ausführungen von Flammer (1990), sind weitere Schlüsselbegriffe im Integrativen Ansatz. Sie bieten uns hier sehr

hilfreiche Verstehensmöglichkeiten von Verhalten und Ansatzpunkte für die Entwicklung von Strategien und Interventionen. „Kontrolle“ meint mehr als das deutsche Wort anmuten lässt. „Kontrollieren ist eine Handlung oder eine Prozedur“, die immer *zielbezogen* ist und mehr oder weniger bewußt geschieht. Die Ausübung von Kontrolle führt zu tatsächlichen und oft von außen feststellbaren *Wirkungen*. Mit dem Kontrollbegriff verwandt ist der Begriff der *Fähigkeit*, Kontrollausübung setzt entsprechende Fähigkeiten voraus, sie sind also die Voraussetzung für Kontrolle. Flammer beschreibt Kontrolle als „regulierte Wirksamkeit (...), nämlich die Handhabung von verschiedenen Ursache-Wirkungsbeziehungen, so daß bestimmte angestrebte Zustände oder Prozeßformen erreicht resp. eingehalten werden (vgl. Flammer 1990, 20ff.).

Die o.g. Reaktanzphänomene gaben Hinweise auf Strategien für die Veränderung reaktanzauslösender Bedingungen, z.B. Gewinnen neuer Einschätzungen, Veränderung emotionaler Bewertungen sowie auch Veränderungen in äußeren Rahmenbedingungen (vgl. Petzold, 2007, 414). Ein wichtiger Faktor dabei ist, die Kontrollerwartungen der Supervisorin zu berücksichtigen, da diese Einfluss auf die Stärke von Reaktanz und evtl. später auftretende Hilflosigkeit und Resignation haben. Nach Flammer (1990) gehört die Reaktanz in das 4-Stufen-Modell der Kontrollstrategien im Konzept der sekundären Kontrolle. Petzold erwähnt, dass sekundäres Kontrollieren eigentlich das leistet, „was man gemeinhin unter „**coping**“ versteht“. Im Integrativen Ansatz wird das Coping-Konzept um das Konzept des „**creating**“ ergänzt, „das in der kreativen Gestaltungskraft des Menschen als formgebenden *Impetus* (...) gründet, durch die er seine Situationen und sich selbst verändern kann“ (vgl. Petzold, 2007, 415).

Um die Kontrollmöglichkeiten respektive die Wirksamkeit der Supervisorin zu erhöhen, war ein weiteres Kernkonzept wichtig: das Ko-respondenzmodell.

8.4 Ko-respondenz und Ko-operation

Das Ko-respondenz-Modell leitete mich in prinzipieller Weise, denn in diesem Konzept fließt „alles“ zusammen, es ist Erkenntnisprinzip und Erkenntnismethode zugleich, und das interaktional, diskursiv, polylogisch, mehrperspektivisch und auf Kooperation ausgerichtet, nicht nur in Supervisionsprozessen. Ko-respondenz setzt „die Anderen als Mitsubjekte und damit *Intersubjektivität* und *Polylogik*“ voraus und ist als komplexes Lernen und Handeln etwas „eminently Praktisches“, vollzieht sich also nicht auf der Metaebene sondern im konkreten Tun (vgl. Petzold, 2007, 396).

Im Integrativen Ansatz wird Ko-respondenz so verstanden:

„**Ko-respondenz** als konkretes Ereignis zwischen Subjekten in ihrer Andersheit, d.h. in **Intersubjektivität**, ist ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher und differentieller Begegnung und Auseinandersetzung auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene, ein **Polylog** über relevante Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes im biographischen und historischen Kontinuum mit der Zielsetzung, aus der Vielfalt der vorhandenen Positionen und der damit gegebenen Mehrperspektivität die Konstituierung von Sinn als **Kon-sens** zu ermöglichen [und sei es Konsens darüber, daß man **Dissens** hat, den zu respektieren man bereit ist]. Auf dieser Grundlage können konsensgetragene **Konzepte** erarbeitet werden, die Handlungsfähigkeit als **Ko-operation** begründen, die aber immer wieder Überschreitungen durch **Ko-kreativität** erfahren, damit das *Metaziel* jeder Ko-respondenz erreicht werden kann: durch ethisch verantwortete Innovation eine humane, **konviviale** Weltgesellschaft und eine nachhaltig gesicherte mundane Ökologie zu gewährleisten“ (Petzold, 2007, 396).

Kernkonzepte dieses Modells sind **polylogische Ko-respondenz** → **Konsens/Dissens** → **Konzepte** → **Ko-operation** → **Ko-kreativität** → **Konvivialität**.

In ihrer kooperativen und kokreativen Umsetzung ist Ko-respondenz immer mit komplexem Lernen verbunden, weil in ko-respondierenden Prozessen stets mehr als ein Mensch involviert ist, Menschen im Miteinander voneinander lernen und auf diese Weise - im Sinne sozialkonstruktivistischer Position von Berger und Luckmann - gemeinsame Welten als „social worlds“ (A. Strauss) konstruieren (vgl. Petzold, 2005ö, 7f.). In gelingenden Prozessen von Ko-respondenz und Kooperation kann die Gruppe und jede_r Einzelne die gemeinsame Kompetenz erfahren und gemeinsame kreative Prozesse, Ko-Kreativität, erleben. Es finden Prozesse des „exchange learning“ und der „joint competence“ statt, die für Supervision zentral sind (vgl. Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold 1995, 309f.).

Es galt, das Ko-respondenzmodell in den Supervisionssitzungen zu praktizieren und erfahrbar zu machen, bei der Planung von Zielen und Handlungsschritten für die Praxis der Supervisandin als Prinzip anzuwenden

und mit ihr in ihre eigenen Vorgehensweisen als Prinzip zu integrieren. In diesem Prozess entstand die „Interventions-Idee“, die Supervisionssitzungen zu überschreiten und einen Ansatzpunkt in der Arbeitswelt von Frau K. zu finden, damit sie in einem konkreten Projekt dieses Modell anwenden und umsetzen konnte.

Die Supervisandin kam mit dem „Problem Schule“ in die Einzelsupervision sowie dem Ziel, dass die Kooperation mit der Schule gelingen soll. Damit Kooperation entstehen kann, ist polylogische Ko-respondenz Voraussetzung. Frau K. scheute jedoch davor zurück, mit ihren Vorgesetzten in einen Diskurs zu gehen und ihre Arbeitssituation an der Schule zum Thema zu machen; die Kommunikation mit der Rektorin der Schule war schwierig und von für sie unangenehmen Erfahrungen geprägt. Sie spürte ihre emotionale Verflochtenheit und hatte keine Vorstellung, wie sie ihre Erfahrungen an der Schule ihren Vorgesetzten gegenüber auf einer fachlichen und sachlichen Ebene darstellen und damit besprechbar und handhabbar machen konnte. Diese Beobachtung brachte mich auf den Gedanken, die vorhandene Kooperationsvereinbarung für die Arbeit an der Schule als Ausgangspunkt für ein Gespräch mit ihren Vorgesetzten vorzuschlagen, denn sie bot fachliche, sachliche Inhalte und Strukturen (Ausgangspunkte), die mit aktuellen Bedarfen und den Praxiserfahrungen der Supervisandin an der Schule in Bezug gesetzt und überprüft werden konnten. Anders formuliert: sie bot Exzentrizität und rückte fachliche Inhalte und Strukturen in den Fokus, statt Emotionen und Personen.

Die schnelle Auffassungsgabe von Frau K. und ihr Veränderungswille trugen dazu bei, dass wir bereits in der zweiten Supervisionssitzung an den Punkt kamen, dass Frau K. vor einer wichtigen Frage stand: „möchte ich meinen Vorgesetzten das Projekt „Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung“ vorschlagen?“

Zwischen der zweiten und dritten Supervisionssitzung entschloss sie sich dazu, das Projekt anzugehen. Es ermöglichte der Supervisandin neue Erfahrungen in ihrer Arbeitswelt, bot ihr Strategien, ihre fachliche Wirksamkeit zu erhöhen und Ko-respondenz-Erfahrungen mit ihren Vorgesetzten zu sammeln.

Zum Ende des Supervisionsprozesses legte die zuständige Referentin der Kommune das Projektergebnis der „Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung“ dem Bürgermeister vor. Ein nächster wichtiger Schritt ist eine Diskussion dieser Projektergebnisse mit der kooperierenden Schule.

8.5 Feld, Felddynamik und Feldentwicklung

Zu Beginn des Supervisionsprozesses zeigte sich, dass die Supervisandin nicht nur in einem Feld arbeitete, sondern „ihr Arbeitsfeld“ aus mehreren Feldern besteht. Petzold umriss den Feldbegriff „als Person-/Umfeldrelation, Kontext/ -Kontinuum, die in Mikro-, Meso-, Makro- und Megabereiche gestaffelt sein können“. Dieser im Integrativen Ansatz verwendete Feldbegriff bezieht sich u.a. auf Giddens' sozialstrukturellen und Moscovici's sozialkognitiven Ansatz, auf Gibson's ökologische Psychologie und auf sozialökologische Theorien. „Felder sind von übergeordneten Feldern umgeben. Felder bestimmen Verhalten, Verhalten bestimmt Felder (...). Feldbedingungen, Wahrnehmung und Handlung sind unlösbar verwoben“ (vgl. Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold 1995, 319).

Frau K. arbeitet als Sozialpädagogin in drei Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, in der Offenen und Mobilen Jugendarbeit sowie in der Schulsozialarbeit. Schulsozialarbeit findet in der Schule statt, d.h. die Felder Jugendhilfe und Schule treffen aufeinander, in der Schule: eine Sozialpädagogin trifft auf Lehrer_innen und Lehrer_innen auf eine Sozialpädagogin, eine Mitarbeiterin einer Organisation trifft auf Angestellte und Beamt_innen einer Institution und vice versa, die Jugendhilfe ist Gast im Hause „Schule“, mit all ihren Abläufen, Vorgaben, Strukturen. Das muß nicht, kann jedoch zu Konflikten und Reibungen führen, denn eine Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule auf Augenhöhe ist keine einfache Sache und funktioniert nicht voraussetzungslos. Kooperation setzt Kooperationswilligkeit und Kooperationsfähigkeit voraus. Wenn verschiedene „social worlds“ und „subjektive Theorien“ aufeinandertreffen, gilt es gemeinsame Konzepte zu entwickeln und zu vereinbaren. Dafür ist Kommunikation und Interaktion auf Augenhöhe notwendig, Ko-respondenz, Bewusstsein über und Offenheit für die jeweils „andere“ Denkwelt und vielleicht auch die Bereitschaft, sich auf (eher starre) Strukturen einer

Institution einzulassen und vorhandene Freiheitsräume sehen und nutzen zu lernen. Hier sind von beiden Seiten, von Schule und Jugendhilfe, von Lehrer_innen und Sozialpädagog_innen, von Schulrektor_innen und Führungskräften der Jugendhilfe, von den Menschen(!) mit ihren Positionen/ Status, Rollen und Funktionen im jeweiligen Kontext Kompetenzen und Performanzen gefordert, die eine Entwicklung des Feldes Schulsozialarbeit als Kooperation von Jugendhilfe und Schule ermöglichen und befördern. Nicht nur im vorliegenden Supervisionsprozess kommt eine dritte Größe hinzu, die Kommune. In deren Auftrag bietet ein Freier Träger an o.g. Schule die Dienstleistung Schulsozialarbeit an und finanziert diese auch. Diese Konstellation ist nicht selten. Auch von Seiten der Kommune sind die Funktionsträger_innen als Auftraggeber gefordert, mit ihren Kompetenzen und Performanzen als auch politischen Möglichkeiten die Entwicklung des komplexen Feldes Schulsozialarbeit zu befördern.

Ein Feld entwickelt sich, weil sich die Menschen entwickeln, die spezifische Funktionen für dieses Feld inne haben. Zentrale Stellgrößen für eine Feldanalyse, Feldentwicklung und ko-respondierende Lernprozesse sind somit Positionen/ Status, Rollen und ihre Funktionen in der Felddynamik, unter Berücksichtigung kontextueller Verortung. Daraus ergeben sich Tätigkeitsprofile, die „durch kollektive Kognitionen, soziale Repräsentationen, *social worlds* bestimmt (sind), d.h. durch vorgegebene Erwartungen (von Gesellschaft, Institutionen, Organisationen, Bezugsgruppen). (...) Andererseits sind sie vom Supervisanden selbst konzipierte und bewertete „subjektive Theorien“ über die eigene Tätigkeit, die natürlich auch von internalisierten sozialen Repräsentationen, memorierten und antizipierten Bewertungen aus dem Kontext bestimmt sind“ (Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold, 1995, 300). *Social worlds* als auch subjektive Konzepte von Profilen müssen in Supervisionsprozessen in den Blick genommen werden, um Profile verändern, Profilstrukturen und -qualitäten planen und flexibilisieren zu können, da Kontexte mobil sind, oder eben auch Profilvergaben und Erwartungen von Kontexten zu verändern, damit Konflikte zwischen vorgegebenen Strukturen und eigenen Profilkonzepten vermindert bzw. ausgeglichen werden können (vgl. *ibid.*). Es stellt sich also immer wieder die Frage, ob Profile und Strukturen passen. Die Qualität der kognitiven, emotionalen und sozialen Passung bestimmt die Bewertung des Profils und seine Umsetzung in Handlung. Wenn die Passung nicht stimmt, liegt hier eine Quelle von Konflikten.

Tätigkeitsprofile sind verbunden mit Qualifikationsprofilen, die wiederum rückgebunden sind an das Feld, im Hinblick auf Inhalte, Ziele und Methoden, die mit den „Erfordernissen des Feldes“ in Bezug gesetzt, mit seinen *Problemen, Ressourcen und Potentialen* zusammen gedacht werden müssen. Aus den Gegebenheiten des Feldes und den Erfordernissen der Aufgaben lassen sich dann Zieldimensionen erarbeiten für Weiter-/Bildung, Funktion und Position. Ebenso können hieraus Überlegungen angestellt werden zu Rolle, Status und Macht/ Interessen. Die Herausarbeitung von Zielen ist also eine durchaus nicht einfache Sache: sie ist einerseits rückgebunden an Konflikte, Probleme und Problemsituationen, ergeben sich jedoch auch auf dem Hintergrund von Machtverhältnissen und Interessenlagen, Ressourcenlage sowie den Potentialen eines Feldes.

Diese Komplexität berücksichtigend, in Ko-respondenz mit der Supervisandin und in der Gewissheit, dass Supervision auch Bildungscharakter hat und Lernen eben insbesondere „soziales Lernen“ ist, galt es spezifische Kompetenzen und Performanzen anzuregen und zu fördern, damit Supervision wirksam wird und die Anliegen der Supervisandin - zum Gelingen der Kooperation mit der Schule beizutragen sowie Ziele und Strategien für die Arbeit an dieser Schule zu entwickeln - realisiert werden können. Im Praxisprojekt „Auswertung und Überprüfung der Kooperationsvereinbarung“ fließt dies alles zusammen und verschränken sich Theorie und Praxis auf anschauliche Weise.

Wesentliche Kompetenzen und Performanzen sind z.B. ein Wissen um Strukturen, Hierarchien/ Kräfteverhältnisse und Kulturen in der Kommune, beim sozialen Träger sowie in der Schule, in denen Macht und Herrschaft (unterschiedlich) zur Wirkung kommen und ein kreatives und strategisches Umgehen-Können mit ihnen, um Funktionsträger_innen für Veränderungen zu gewinnen, Geduld und Ausdauer für lange Prozesse, Engagement und Überzeugungskraft, pädagogisches Fachwissen sowie strukturell-politisches Denk- und Handlungsvermögen. Gelingen solche Prozesse, schaffen sie konsensgetragene Konzepte, die Handlungsorientierung bieten und Kooperation begründen, in gemeinsam konstruierten Welten - „social worlds“, sowie leitend werden für ko-kreatives Handeln (vgl. Petzold 2005ö, 7f.).

Am „Problem Schule“ zu arbeiten erforderte die *Exzentrizität* und *Mehrperspektivität der Supervisandin* zu fördern, nach den „Ursachen hinter den Ursachen“ und den „Folgen nach den Folgen“ zu fragen, nach den *Interessen* hinter den Zwecken und Zielen, nach der *Macht* und nach *Legitimationen* des Handelns. Da sich die Supervisandin in einem konkreten Kontext/Kontinuum bewegte, „im Feld“ stand, kamen wir darum gar nicht herum und dadurch weiter (vgl. STA, Petzold 2007, 78).

Hieraus sowie aus den Ausführungen zum Ko-respondenzmodell erschliessen sich das Projekt „Auswertung und Weiterentwicklung der Kooperationsvereinbarung“ als komplexes Lern-Feld für die Supervisandin und „ihr“ Feld, Wirksamkeit und Nutzen konzeptionell durchdachter Supervisionsprozesse.

8.6 Weitere Modelle, Konzepte und Theorien

Neben den oben näher ausgeführten Modellen, Konzepten und Theorien gibt es Weitere. Sie sind ebenfalls in der Dokumentation in Klammern angeführt und im Folgenden alphabetisch aufgezählt. Sie werden nicht näher beschrieben, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

- Dynamic Systems Approach to Supervision (Variable 2, 3, 5)
- Emotionale Differenzierungsarbeit
- Emotionen
- Empowerment
- Fundierte Kollegialität
- Fünf Säulen der Identität
- Integrative Konflikttheorie
- Integrative Ressourcenberatung
- Kontext/ Kontinuum
- Mehrebenenmodell
- Netzwerk
- Institution/ Organisation
- Probleme - Ressourcen - Potentiale

- Rolle
- Stärkung von Ich-Funktionen
- Theorie-Praxis-Zyklus
- Vier Basale Sichtweisen (VBS)

9. Zusammenfassung: Integrative Supervision in der Schulsozialarbeit

Dieses Supervisionsjournal beschreibt den Verlauf eines zweijährigen Supervisionsprozesses in der Schulsozialarbeit. Eine Analyse der Rahmenbedingungen von Schulsozialarbeit samt Problemen, Ressourcen und Potentialen bietet einen Boden für den Entwurf eines Praxisprojektes. Im Zentrum des Supervisionsprozesses stehen die Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiterin in der Schulsozialarbeit und die Förderung der Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule. Das Supervisionsjournal zeigt anschaulich auf, wie die integrativen Modelle und Konzepte Ko-respondenz und Ko-operation, Kommunikative Kompetenz und Performanz sowie Feld, Felddynamik und Feldentwicklung den Supervisionsprozess theoretisch gründen und leiten.

Schlüsselwörter:

Integrative Supervision, Ko-respondenz, Ko-operation, Kommunikative Kompetenz und Performanz, Feldentwicklung

Summary: Integrative Supervision in social work at school

This journal describes the development of a process of supervision about two years in social work at school. A profound analysis of the working framework conditions as well as the problems, resources and potentials offers the base for the design of a project. The accompaniment and support of the social worker in her work at school and the advancement of co-operation of youth welfare and school are the focus of the process of supervision. The journal illustrates clearly using the integrative models and concepts like co-respondence and co-operation, communicative competence and performance as well as field, field dynamic and development of the field. They substantiate and lead during the process of supervision.

Keywords:

Integrative Supervision, co-respondence, co-operation, communicative competence and performance, development of the field

10. Literaturverzeichnis

Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Berlin – Stuttgart – Toronto: Huber.

Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M. (Hg.) (1990): Sozialpsychologie. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. 5. Auflage 2007.

Konzeption des Referates der Kommune

Aus Gründen der Anonymisierung werden hierzu keine weiteren Angaben gemacht.

Linz, S., Ostermann, D., Petzold, H. G. (2008): EAG-Journal für Supervisionsprozesse im Einzelsetting, SUPERVISION. Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internetzeitschrift 11/2008

Petzold, H. (1973): Soziodrama als Instrument kreativer Konfliktlösung. In: Petzold, H. (Hg.): Kreativität & Konflikte. Psychologische Gruppenarbeit mit Erwachsenen. Paderborn: Junfermann. 244 – 256.

Petzold, H. G. (1993): Integrative Therapie. Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie. Paderborn: Junfermann. 2. Auflage 2003.

Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Aufl. 2007.

Petzold, H. G. (2003a): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. 01/2003.

Heuring, M., Petzold, H. G. (2005): Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen – Integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. 12/2005.

Petzold, H. G. (2005 ö): Definitionen und Kondensate von Kernkonzepten der Integrativen Therapie. Materialien zu „Klinischer Wissenschaft“ und „Sprachtheorie“. POLYLOGE. Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit 05/2006.

Petzold, H., Lemke, J., Rodriguez-Petzold, F. (1995): Feldentwicklung und supervisorisches Lernen – Überlegungen zur Weiterentwicklung von Lehrsupervisoren aus Integrativer Perspektive: Kontext, Ziele, Qualitätsprofil, didaktische Konzeption. *Gestalt und Integration* 1/1995, 298 – 345.