

Rollenklärung bei verschiedenen supervisorischen Beratungsformaten in Kindertagesstätten

Tobias Gschwendner-Lukas

Zusammenfassung

Im vorliegenden Artikel wird eine Rollenklärung bei systemischen Supervisionsanfragen aus Kindertagesstätten im Kontext institutioneller Erziehungs- und Familienberatungsstelle vorgenommen. Exemplarisch werden Fallberatung, Gefährdungseinschätzung und Teamsupervision anhand von drei Fokussen untersucht (Beziehungsfokus, systemische Haltung und systemische Interventionsmethoden) und anhand konkreter Fallbeispiele verdeutlicht. Aus der Analyse und Reflexion der drei Supervisionsformate werden verschiedene Erkenntnisse für die eigene Rollenklärung abgeleitet.

Im vorliegenden Artikel werden die verschiedenen Rollen einer Beratungsfachkraft im Kontext einer institutionellen Erziehungs- und Familienberatungsstelle bei Anfragen aus Kindertagesstätten analysiert. Das System „Kita“ ist kein einheitliches Gebilde, sondern besteht aus verschiedenen Teilsystemen und beeinflussenden Umgebungsvariablen (z. B. Träger, Stadtteil, pädagogisches Konzept). Zu den Teilsystemen zählen das Team der Fachkräfte, die einzelnen Gruppen, die sich aus den Fachkräften und Kindern zusammensetzen, die Elternschaft, die jeweiligen Heimatsysteme der Kinder und Fachkräfte. Beratungs- und Supervisionsanfragen an eine institutionelle Beratungsstelle können aus den verschiedenen Teilsystemen generiert werden, wie z. B. Überweisung von Familien zur Erziehungs- und Familienberatung, Erzieher*innen, die mit persönlichen oder familiären Themen das Beratungsangebot der Beratungsstelle wahrnehmen, Elternabende zu verschiedenen Themen, Fallberatungen, Gefährdungseinschätzungen, Teilnahme von Erzieherinnen an Fortbildungsangeboten der Beratungsstelle, Kooperationstreffen mit Leitungen verschiedener Kindertagesstätten auf Trägerebene oder Teamsupervision.

Bei den Anfragen handelt es sich um ganz unterschiedliche Formate: Beratung, Supervision, Fortbildung, Vernetzung/Kooperation, Teamentwicklung. Dementsprechend sind auch unterschiedliche Erwartungen und Rollenzuschreibungen damit verbunden. Bestimmte Anfragen richten sich gezielt an einen Experten: Fortbildungen, Elternabende, aber auch Kooperationstreffen. Für Fachkräfte aus Kindertagesstätten ist es daher nicht immer einfach zu erkennen, welche Rolle Beratungsfachkräfte bei den verschiedenen Anfragen einnehmen.

Diesen Befund nehme ich als Ausgangspunkt, die eigene Rolle bei Anfragen aus Kindertagesstätten kritisch zu reflektieren. Besonders zwei Rollen scheinen dabei relevant zu sein: Experte und Supervisor/Berater. Als Analogie für die unterschiedlichen Rollenerwartungen kann eine VW-Werbung aus dem Jahr 2015 mit einer *eierlegenden Wollmilchsau* herangezogen werden. Die Werbeagentur führt hierzu aus, dass das so beworbene VW-Modell wie ein Hybridwesen verschiedensten Ansprüchen gerecht werden soll. Bin ich als Berater auch eine Art Hybridwesen, das verschiedensten Erwartungen gerecht werden soll?

Grundlagen systemischer Supervision in der Kindertagesstätte

Für die Systematisierung systemischer Supervisionsanfragen aus Kindertagesstätten scheinen drei Fokusse relevant: 1. Welche Beziehungen werden durch verschiedene Anfragen besonders angesprochen? 2. Welche systemischen Haltungen werden durch die Anfrage aktualisiert? 3. Welche Interventionsmethoden sind besonders angezeigt? Im Folgenden werden wesentliche Aspekte dieser drei Punkte als Grundlage für die Analyse der unterschiedlichen Supervisionsformate kurz dargelegt.

Beziehungsfokus

In Supervisionen sind zwei Kontexte zu berücksichtigen: das „Klienten“-Supervisanden-System und das Supervisionssystem selbst. In beiden Systemen werden unterschiedliche Beziehungen gestiftet. Auf welche unterschiedlichen Beziehungen wird nun von den Supervisanden bei den verschiedenen Supervisionsanfragen aus Kindertagesstätten fokussiert? Und worauf sollte der Fokus von uns Supervisoren gelegt werden? Der Hauptfokus in der Supervision sollte auf der Beziehung Supervisor – Supervisand liegen, da der Supervisor als Teil des Supervisionssystems unmittelbar an dieser Beziehung beteiligt ist und hier Veränderungen anregen kann. Die Beziehungen im „Klienten“-Supervisanden-System können hingegen in der Supervision nur mittelbar angegangen werden. Klienten können beim „System Kita“ Kinder, Eltern, aber auch andere Fachkräfte sein. Es kann also auf die Beziehung Fachkraft – Kind, Fachkraft – Eltern, Fachkraft – Kollege/Kollegin geschaut werden. Des Weiteren können die Beziehungen der „Klienten“ zum jeweiligen Heimatsystem analysiert werden, z. B. die familiären Verhältnisse eines Kindes.

Aus den jeweils fokussierten Beziehungen können Erwartungen an die Rolle des Supervisors abgeleitet werden. Diese (offenen oder verdeckten) Einladungen müssen vom Supervisor berücksichtigt werden, damit nicht Rollen übernommen werden, die für den Supervisionsprozess eher ungünstig sind. Problematisch kann es zum Beispiel sein, wenn der Supervisand Verantwortung für eine Beziehung übernommen hat, die er nicht kontrollieren kann

(z. B. finanzielle Verhältnisse einer Familie). Diese Verantwortung soll nun in der Supervision „behandelt“ werden.

Systemische Haltung

Ein zweiter Fokus ist die Haltung als systemischer Berater und Supervisor (siehe z. B. Schlippe & Schweitzer, 2012). Bei der Haltung geht es nicht um die Umsetzung von Systemtheorie in die Praxis oder die Anwendung von systemischen Interventionsmethoden, sondern um die dem systemischen Denken und Handeln zugrunde liegenden Grundeinstellungen. Diese beziehen sich sowohl auf die Beziehungsgestaltung zu den Ratsuchenden als auch auf die Annahme, wie problematische Verhaltensweisen entstehen und verändert werden können. In der systemischen Literatur werden unterschiedliche Haltungsaspekte (z. B. Allparteilichkeit, Neutralität, Uneindeutigkeit, Nicht-Wissen) genannt. Für meine Analyse scheinen besonders folgende Haltungsaspekte zentral, die sich auf die Beziehung zu den Adressaten, das formale Vorgehen und die von den Adressaten vorgebrachten Inhalte sowie mögliche Veränderungsschritte und Interventionsmaßnahmen beziehen:

- Die Beziehungsgestaltung zu den Adressaten spiegelt sich in folgenden Haltungsaspekten wieder: Beziehungsneutralität und respektvolle Respektlosigkeit. Der Respekt gegenüber den zu beratenden Personen zeigt sich darin, dass keine einseitige Parteinahme erfolgt und es zu keiner Koalition oder gar zur Allianz mit einzelnen Personen kommt. Die Beziehungsneutralität schließt aber auch betroffene Personen ein, die nicht an der Supervision teilnehmen (z. B. Leitung, andere Fachkräfte, Kinder und Eltern).
- Der zweite Aspekt der respektvollen Respektlosigkeit bezieht sich bereits auf die Inhalte und die Form und impliziert, dass sich der Berater gegenüber Inhalten der Adressaten, aber auch gegenüber den eigenen Lösungsideen als Berater respektlos zeigen soll (ebenso gegenüber Lösungsversuchen 1. Ordnung). Es geht also darum, über den Tellerrand hinauszuschauen und Unterschiede zu verdeutlichen oder eine Außenperspektive herzustellen. Mit der eindeutigen Uneindeutigkeit ist gemeint, dass der Berater/Supervisor den Beratungsprozess klar strukturiert auf der Grundlage eines eindeutig ausgehandelten Auftrags (Prozess- und Auftragsorientierung), sich jedoch gegenüber inhaltlichen Positionen uneindeutig gibt (Anwalt der Ambivalenz). Mit wissender Neugier ist schließlich gemeint, dass der Berater eher (nicht-triviale) Fragen stellt, statt Antworten gibt und sich gegenüber verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen neugierig zeigt (siehe auch Konstruktneutralität).
- Ein letzter Punkt der Neutralität bezieht sich auf mögliche Veränderungsschritte und Interventionsmaßnahmen (Veränderungsneutralität und Methodenneutralität). Bei der

Veränderungsneutralität werden mögliche Auswirkungen von Verändern und Bewahren, von Handeln und Unterlassen in den Blick genommen. Mit Methodenneutralität sind schließlich die in der Supervision eingesetzten oder auch angesprochenen Interventionsmethoden gemeint (siehe auch nächsten Abschnitt). Diese zeigt sich darin, dass der Supervisor keine einseitige Präferenz für bestimmte Interventionsmethoden hat und mögliche Interventionsansätze kritisch reflektiert.

Systemische Interventionsmethoden

Interventionsmethoden können zwei Facetten annehmen: Sie können als Strukturierungs- und Reflexionshilfen dienen, aber auch die Beobachtung und das Vorgehen einengen. Interventionen sollten vor allem neue Sichtweisen und/oder Handlungsoptionen ermöglichen. Methoden sind demnach kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung bestimmter Ziele. Die Methoden können nach Neumann-Wirsig (2011) verschiedenen Phasen des Supervisionsprozesses zugeordnet werden, die zirkulär aufeinander bezogen sind: Auftragsklärung, Gestaltung des Supervisionsbeginns, Bearbeitung eines bestimmten Themas oder Klärung eines Team-Konfliktes.

Des Weiteren kann unterschieden werden, ob eine Intervention darauf abzielt, das Setting oder den Kontext von Supervision herzustellen (Interventionen *für* das Supervisionssystem). Interventionen *in* das Supervisionssystem wollen hingegen problemhaltende Muster unterbrechen und/oder lösungsfördernde Muster entwickeln (vgl. Neumann-Wirsig, 2011).

Supervisorische Beratungsformate für Kindertagesstätten

In der Beratungspraxis werden von Kindertagesstätten vor allem drei supervisorische Beratungsformate angefragt: Fallberatung, Gefährdungseinschätzung und Teamsupervision. Die Reflexion dieser Formate erfolgt vor dem Hintergrund der oben aufgeführten systemischen Grundlagen und wird mit konkreten Beratungserfahrungen verknüpft. Im ersten Schritt werden Unterschiede zwischen den drei Beratungsformaten kurz skizziert und von der Fachberatung abgegrenzt. Fachberatung für Kindertagesstätten ist ein eigenständiges Angebot, das sowohl durch den kommunalen Träger der Jugendhilfe als auch durch private Träger von Kindertagesstätten angeboten wird.

Unterschiede in den Beratungsformaten

In Tabelle 1 werden Fachberatung und die drei supervisorischen Beratungsformate im Hinblick auf Adressaten, Adressatenbezeichnung, Themen, Wirkungsort und Dauer/Eiligkeit beschrieben. Fachberatung ist jedoch kein einheitliches Angebot, sondern kann für Kinder-

tagesstätten unterschiedliche Aufgaben übernehmen, z. B.: Konzeptionsentwicklung, Erarbeitung von Leitbildern, Umsetzung gesetzlicher Vorgaben. Fachberatung hat somit den Auftrag, den Prozess der Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten zu unterstützen und fachlich zu begleiten (vgl. Rinke-Ruhnau, 2013). Fachberatung kann als eine Expertenberatung innerhalb der Kindertagesstätten konzipiert werden, wohingegen supervisorische Formate einen Blick auf die Kindertagesstätten von außen ermöglichen sollen.

Beratungsformat	Fachberatung	Fallberatung	Gefährdungseinschätzung	Teamsupervision
Merkmale				
Adressaten	Leitung, Fachkräfte, Teams	Fachkräfte aus einer oder verschiedenen Kitas	fallverantwortliche Fachkräfte, Leitung aus einer Kita	bestehende Kita-Teams
Adressatenbezeichnung	Fachkräfte	Supervisand	fallverantwortliche Fachkraft und Leitung mit Fachaufsicht	Teammitglieder (Kunden)
Themen	Konzept, Leitlinien, Organisation der Kita	Fallarbit, Kommunikation, Zusammenarbeit mit Kollegen/ Eltern, eigene professionelle Rolle, Entwicklung Kind	Schutzauftrag, Kooperation mit Eltern	Kommunikation, Kooperation, Entscheidungswege, Kultur
Wirkungsort	innerhalb einer Kita	innerhalb einer Kita: Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Beziehung zu Kind/Eltern	i. d. R. außerhalb: Familie, soziales Umfeld der Familie	innerhalb der Kita: Team
Dauer/ Eiligkeit	weniger eilig, u. U. längerer Prozess mit vielen Sitzungen	oft eilig, 1 – 3 Sitzungen	sehr eilig, oft akut, 1 Sitzung, ggf. Reflexionschleifen	nicht so eilig, mehrere Sitzungen, oft ganze Tage

Tabelle 1: Unterschiede in den Beratungsformaten

Fallberatung/Fallsupervision

Bei der Fallberatung können zwei Zugangswege unterschieden werden. Eine Kindertagesstätte meldet eine spezifische Fallanfrage bei einer Beratungsstelle an, wobei die Fallberatung dann entweder in der Kindertagesstätte oder in der Beratungsstelle stattfinden kann. An der Fallberatung nehmen in der Regel die zuständigen Fachkräfte aus einer Kita-Gruppe teil, ggf. auch die Leitung der Einrichtung. Daneben gibt es Fallsupervisionsgruppen, an denen pädagogische Fachkräfte aus verschiedenen Einrichtungen Fallanfragen gemeinsam mit dem Supervisor bearbeiten.

Beziehungsfokus: Aus meiner Erfahrung werden vor allem folgende Beziehungen in Fallberatungen von den Supervisanden eingebracht:

- Kind zu sich selbst (z. B. Entwicklungseinschätzung, Förderbedarf)
- Kind – andere Kinder (z. B. aggressives oder sexualisiertes Verhalten untereinander)
- Kind – Herkunftsfamilie (z. B. Interaktionsbeobachtung in der Hol- und Bringsituation, Aussagen aus Entwicklungsgesprächen zu ungünstigen Entwicklungs- oder Erziehungsbedingungen)
- Fachkraft – Kind (z. B. Umgang mit Wutanfällen)
- Fachkraft – Eltern (z. B. Vorbereitung von Elterngesprächen)

Welche verdeckten oder offenen Einladungen, bestimmte Rollen zu übernehmen, können nun in Fallberatungen ausgesprochen werden? Mögliche Rollenerwartungen können sein: Experte für Entwicklungseinschätzung und den Umgang mit schwierigen Kindern bzw. Eltern, Rolle des Entlasters („Entlaste uns, um mit dieser schwierigen Situation besser umgehen zu können.“), des Fortbilders („Vermittle uns, was das Verhaltens des Kindes zu bedeuten hat.“) und/oder Anleiters („Sag uns, wie wir mit dem schwierigen Kind umgehen sollen.“).

Schwierig ist, dass weder Kinder noch deren Eltern unmittelbar an der Supervision beteiligt sind. Aus diesem Grund bietet sich eine Fokusverschiebung vom Kinder- und/oder Elternverhalten zum Erzieherverhalten an, da dieses unmittelbar in der Supervision angegangen werden kann. In der Gruppensupervision besteht bisweilen der Vorteil, dass auch die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern thematisiert werden, vor allem Unterschiede in der Wahrnehmung und im Umgang mit einem Kind.

Haltung: Zum Schutz vor einer einseitigen Rollenzuschreibung als Experte für die richtige Einschätzung des Kindes oder zum richtigen Umgang mit einem schwierigen Kind und/oder Eltern scheinen folgende Haltungsaspekte besonders zentral:

- Beziehungsneutralität gegenüber Fachkräften, Kindern und deren Eltern
- Aus einer Haltung des Nicht-Wissens Fragen stellen, statt Antworten geben
- Neutralität gegenüber verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen (v. a. im Hinblick auf Verdachtsdiagnosen)

Interventionen: Wichtig ist eine gute Auftragsklärung, die ggf. auch eine Erwartungsenttäuschung enthält. Die Fallberatung muss von Anfang an an einem „guten Ergebnis“ ausgerichtet werden, welches durch die Supervision oder zumindest durch die Fachkräfte selber erreichbar ist. Hier bietet sich vor allem die Unterscheidung zwischen *Wege- und Zielaufträgen* an, die im Fallbeispiel näher erläutert wird. Daneben sind Interventionen hilfreich, die den Fokus auf Beziehungen lenken, an denen die falleinbringende Fachkraft unmittelbar beteiligt ist. Insbesondere sollen sich neue Sichtweisen und/oder Handlungsoptionen bezüglich des eigenen Erziehverhaltens ergeben.

Bei Fallsupervisionsgruppen habe ich zudem gute Erfahrungen damit gemacht, mit Interventionen *für* die Supervisionsgruppe zu beginnen, z. B. eine kleine Twitter-Nachricht über eine geglückte Interaktion aus der letzten Woche zu verfassen („#Glücksmomente“) oder eine hilfreiche Strategie zur eigenen Selbstfürsorge mit Hilfe der Zürcher Ressourcenkarten zu finden. Somit wird von Anfang an ein Supervisionssystem aufgebaut, in dem das eigene Verhalten reflektiert wird. Außerdem hat sich bewährt, die Themensammlung mit Hilfe einer Überschrift bzw. Metapher zu verbinden, um hier bereits neue Sichtweisen zu ermöglichen.¹

Fallbeispiel: Eine Erzieherin rief an, da sie durch die Aussagen einer Mutter beunruhigt über eine andere Familie sei, deren Sohn jetzt im letzten Kindergartenjahr sei. Zur Vorbereitung auf das anstehende Entwicklungsgespräch bat sie um eine Fallbesprechung, an der auch ihr männlicher Kollege teilnahm. Zwei Punkte wurden in dieser Fallbesprechung deutlich: Erstens verfügten die beiden Fachkräfte über Informationen, die für die Vorbereitung des Entwicklungsgesprächs nicht hilfreich waren, da sie diese aus dritter Hand hatten. Gegenüber diesen Inhalten war es wichtig, sich „respektlos“ zu zeigen, um nicht in reines Spekulieren abzudriften. Zweitens musste das „gute Ergebnis“ des Entwicklungsgesprächs herausgearbeitet werden. Die beiden Erzieher verfolgten zunächst die Idee, die Eltern im Gespräch zu einer ADS-Diagnostik für ihren Sohn zu motivieren. Mit hypothetischen Fragen konnte gemeinsam herausgearbeitet werden, dass es den beiden Erziehern vor allem darum ging, das Kind in seinem letzten Kindergartenjahr gut zu begleiten und hierfür die Eltern mit ins Boot zu holen (*Zielauftrag*). Hiervon konnten wir den zu-

1) Diese Form der Themensammlung in Fallsupervisionsgruppen habe ich von meinem früheren Ausbilder Bernd Schumacher (IGST Heidelberg) übernommen.

nächst genannten *Wegeauftrag* abgrenzen: Diagnostik in einer Frühförderstelle. Im weiteren Verlauf des Gesprächs konnten zusätzliche Lösungswege identifiziert und auf ihre Wahrscheinlichkeit geprüft werden, ob sie die Kooperationsbereitschaft der Eltern erhöhen würden.

Gefährdungseinschätzung

Im Rahmen des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII bzw. § 4 KKG (Bundeskinderschutzgesetz) beraten wir Fachkräfte, die mit Kindern und Jugendlichen zu tun haben, bei der Einschätzung, ob eine mögliche Kindeswohlgefährdung vorliegt. Bei Fachkräften aus Kindertagesstätten gibt es ein mit dem kommunalen Träger der Jugendhilfe abgestimmtes Verfahren, zu dem sich die Kindertagesstätten vertraglich verpflichtet haben. Dabei haben wir als sogenannte „Insoweit erfahrene Fachkraft“ eine beratende Funktion, die für einen strukturierten Prozess der Gefährdungseinschätzung sorgen und dabei u. a. folgende Aufgaben übernehmen soll:

- Gestaltung des Beratungssettings (Moderation und Strukturierung des Beratungsprozesses)
- Herstellung von Transparenz über Zielsetzung der Beratung
- Informieren über rechtliche Grundlagen, Indikatoren einer möglichen Kindeswohlgefährdung und Verfahrensabläufe
- Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und Alternativhypothesen
- Erstellung geeigneter Handlungsschritte zur weiteren Klärung (z. B. Gespräche mit Eltern und Kindern) und ggf. zum Schutz des Kindes („Schutzplan“)
- Reflexion und Evaluation des Beratungsprozesses

Beziehungsfokus: Die Gefährdungseinschätzung bezieht sich vorrangig auf Beziehungen des betroffenen Kindes zu seinem sozialen Umfeld. Selbstverständlich können auch mögliche Gefährdungen durch andere Personen erfolgen (z. B. durch eine Fachkraft in der Einrichtung). Dies kommt in der Praxis jedoch selten vor. Der Hauptfokus liegt somit auf den Beziehungen Kind – Eltern oder Kind – Person aus seinem sozialen Umfeld, in denen mögliche Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bekannt bzw. vermutet werden. Daneben werden aber auch andere Beziehungen im Beratungsprozess angesprochen, vor allem: Kind zu sich selbst (z. B. Entwicklungsauffälligkeiten, autoaggressives Verhalten), Kind – andere Kinder (z. B. aggressives Verhalten, sexualisiertes Verhalten), Kind – Fachkraft (z. B. beißen, schlagen, weglaufen).

Wichtig ist zu berücksichtigen, dass die *Insoweit erfahrene Fachkraft* nicht selber in den Fall involviert ist. Folgende Rollenerwartungen sollten ausgeschlossen werden:

- Manager/Entscheider („Sage uns, wie wir vorgehen sollen, und entscheide für uns.“)
- Experte und Diagnostiker („Beurteile für uns, ob das Kind gefährdet ist.“)
- Kontrolleur („Übernimm die Rolle des Jugendamtes.“)
- Helfer in der Not („Bitte hilf uns, mit den Eltern und/oder Jugendamt zu sprechen.“, „Arbeite bitte mit der Familie, damit wir nicht das Jugendamt informieren müssen.“)

Haltung: Auch bei Gefährdungseinschätzungen ist die Beziehungsneutralität entscheidend, insbesondere auch gegenüber den Personen, von denen die mögliche Kindeswohlgefährdung ausgehen soll. Aus diesem Grund ist zwar ein eindeutiges Vorgehen angezeigt, jedoch verbunden mit einer hohen Offenheit gegenüber alternativen Sichtweisen der beteiligten Personen. Diese gilt es in der Beratung mit den Fachkräften zu berücksichtigen. Auf Seiten der Eltern können folgende Fragen auftauchen: Was mischen sich andere Menschen in unser Leben ein? Wer bestimmt hier über wen? Was passiert hinter unserem Rücken? Auf Seiten des Teams der Kindertagesstätte können folgende Ambivalenzen entstehen: Wie viel Verantwortung müssen/sollen wir übernehmen? Was sollte bewahrt und was verändert werden? Wie kommen wir zu einer *objektiven* Einschätzung? Wie viel Zwang ist notwendig, wie viel Kooperation noch möglich?

Mit dem Bild der Ambivalenzwippe beschreiben Nöcker und Molter (2013), dass es auch bei Fragen der Kindeswohlgefährdung „gute Gründe“ gäbe, einen Zustand zu bewahren als auch ihn zu verändern. Lieb et al. (2008) führen in ähnlicher Weise aus, dass bei einer Gefährdungseinschätzung drei Kernunterscheidungen zu differenzieren sind (Gefahr – Nichtgefahr, Handeln – Unterlassen, Schuldig – Unschuldig), aus denen sich vier Möglichkeiten ergäben, sich zu positionieren: Schuld durch Nichthandeln, Unschuld durch Handeln, Schuld durch Handeln, Unschuld durch Nichthandeln. Bei der Gefährdungseinschätzung ist also eine Veränderungsneutralität zentral, um nicht einseitig auf die Seite der Veränderung, der Kontrolle und des Handelns zu gehen und mögliche Grenzen von Kontrolle aus dem Blick zu verlieren. Es ist möglich, sich sowohl durch Unterlassungen als auch durch Durchführungen von Kontrollhandlungen (z. B. Meldung ans Jugendamt) schuldig zu machen. In der Beratung nach § 8a ist es daher wichtig, diese Ambivalenz und Uneindeutigkeit wieder einzuführen.

Interventionen: Auch bei der Gefährdungseinschätzung muss zu Beginn eine gute Auftragsklärung erfolgen, gerade auch im Hinblick auf die Frage, ob es alleine um die Einschätzung einer möglichen Gefährdung oder auch um ein Ambivalenzmanagement im Team der Kindertagesstätte gehen soll (z. B. Wie soll mit einer „schwierigen“ Familie umgegangen werden? Welche unterschiedlichen Positionen gibt es?). Es gibt Beispiele für sehr strukturierte Ablaufschemata (z. B. Lüttringhaus & Streich, 2010), die die Beratung in Phasen aufteilen und eine eindeutige Zuordnung eines „Falles“ in den Gefährdungsbereich erlauben sollen.

Aufgrund der beschriebenen systemischen Haltung sollte diese Fokusverengung durch die Wiedereinführung von Ambivalenzen ergänzt werden. Einer reinen Statusdiagnostik (z. B. „Dieser Fall befindet sich im Gefährdungsbereich.“) ist ein prozesshaftes Vorgehen vorzuziehen, welches auch andere Unterscheidungen berücksichtigt. Hierfür können alle Interventionen hilfreich sein, die neue Perspektiven und Möglichkeitsräume eröffnen.

Fallbeispiel: Ausgangspunkt der Anfrage war das schwierige Verhalten eines 6-jährigen Jungen in einer Kita. Das Kind sei in Anforderungs- bzw. Frustrationssituationen kaum steuerbar und würde auch die Erzieherinnen schlagen. Ebenso wurde in einzelnen Situationen sexualisiertes Verhalten des Jungen und einiger anderer Kinder beobachtet. Da die Mutter in einem früheren Entwicklungsgespräch offen zugab, dass ihr bei dem Jungen auch mal die Hand ausrutsche (sie würde jedoch die Kinder nicht ins Gesicht schlagen) und sie die Kinder auch mal zur Strafe in ihr Zimmer einsperren würde, waren die Erzieherinnen der Ansicht, dass sich jetzt etwas verändern müsse. Zwischen der telefonischen Anmeldung und dem persönlichen Beratungsgespräch ergab sich zudem, dass die Oma nach der Auskunft der Mutter ihren neuen Mann (Stiefvater des Jungen) beim Jugendamt „angeschwärzt“ habe und sich das Jugendamt bei der Kita melden würde, was jedoch noch nicht erfolgt war. In der Beratung wurde durch die Auftragsklärung deutlich, dass zwei Ebenen zu unterscheiden waren: die Frage, ob in der Familie der Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung vorläge, und die Ambivalenz der Erzieherinnen im Umgang mit dem Jungen im Kita-Alltag. Für die Frage der Kindeswohlgefährdung konnten eindeutige Schritte festgelegt werden, die die Fachkräfte zeitnah mit der Mutter umsetzen sollten. Im Hinblick auf die eigenen Ambivalenz- und Ohnmachtsgefühle als Erzieherinnen erwies es sich als hilfreich, neben dem Wirklichkeitsraum (Einschätzung des Verhaltens des Jungen) auch den Möglichkeits- und Zielraum zu betrachten. Die Fachkräfte konnten neue Ideen und Handlungsoptionen entwickeln, die sie mit dem gesamten Team besprechen wollten. Es war u. a. „Splitting“ vorgesehen, um zwei Kolleginnen zu schützen, die besonders von den Attacken des Kindes betroffen waren.

Teamsupervision

Es muss die Frage geklärt werden, wozu eine Teamsupervision einen Beitrag leisten soll. Hierfür ist eine gemeinsame Auftragsklärung mit Leitung, ggf. Träger der Einrichtung und im Anschluss mit dem gesamten Team notwendig. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass eine Teamsupervision über eine reine Fallberatung hinausgeht und teaminterne Abläufe, Beziehungsmuster und/oder Entscheidungsstrukturen einer supervisorischen Reflexion unterzogen werden sollen.

Beziehungsfokus: Der Hauptfokus bei Teamsupervision liegt auf dem Team, wobei folgende Beziehungen thematisiert werden können: zwischen den Fachkräften, von den Fachkräften

zur Leitung, Fachkräfte – beruflicher Kontext. Aus supervisorischer Sicht ist es zudem sinnvoll, den Blick auf die Beziehung vom Team zu seinem „Produkt“ zu legen. Das Produkt in Kindertagesstätten kann als Betreuung und Begleitung von Kindern und der Familien konzipiert werden.

Aufgrund der Anfrage des Kita-Trägers können folgende Einladungen zur Übernahme einer bestimmten Rolle vermutet werden:

- Entlaster („Entlaste uns, um mit dem dokumentierten Mehrbedarf besser umgehen zu können.“; „Gebt uns einen Rahmen, um zu jammern.“)
- Diplomat/Vermittler („Hilf uns, dass wir den Mehrbedarf beim kommunalen Träger der Kindertagesstätte doch noch durchbringen.“)
- Experte („Dokumentiere auch du den Mehrbedarf. Schreib uns ggf. ein Gutachten.“)
- Insoweit erfahrene Fachkraft („Sag uns, ob eine Kindeswohlgefährdung vorliegt – auch wenn wir nicht direkt danach gefragt haben.“)
- Katalysator („Beschleunige unsere Teamprozesse, damit wir besser mit der angespannten Situation umgehen können.“)
- Therapeut („Ergründe unsere Schwierigkeiten mit dem entwicklungsaffälligen Kind.“)
- Strukturierer („Hilf uns, dass wir uns trotz Mehrbedarf besser organisieren und strukturieren können.“)
- Ersatz-Leitung („Leite mein Team für mich. Übernimm Leitungsaufgaben für mich.“)
- Pausenclown („Halte uns trotz der schwierigen Situation bei Laune.“)

Haltung: In Teamsupervisionen muss die Hierarchie in Organisationen beachtet werden, ohne jedoch eine einseitige Parteinahme vorzunehmen. Außerdem ist es wichtig, den Supervisionsprozess klar zu strukturieren, da ein eindeutiges Thema (Fallanfrage, Gefährdungseinschätzung) als Strukturierungshilfe häufig fehlt. Bei der Bearbeitung von konflikthaften Punkten ist eine Neutralität gegenüber verschiedenen Perspektiven, Einstellungen, (Gerechtigkeits-) Prinzipien oder Logiken (z. B. Familien- oder Unternehmenslogik) wichtig.

Interventionen: Gerade für die Auftragsklärung am Anfang des Supervisionsprozesses muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Hier ist auch an einen möglichen Dreiecksvertrag mit Trägern der jeweiligen Einrichtung zu denken, damit keine falschen Erwartungen an die Möglichkeiten von Supervision oder Enttäuschung über das Supervisionsergebnis entstehen. Eine Abgrenzung zur Fachberatung ist dabei besonders wichtig, um falschen Erwartungen vorzubeugen (z. B. Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes, um einen Mehrbedarf zu begründen). Um aus einem Kita-Team ein Supervisionssystem zu bilden, sind am Anfang Interventionen sinnvoll, die eine klare Markierung der Supervision erlauben (z. B. ist hier

auch der Übergang aus dem Kita-Alltag in den Supervisionskontext wichtig). Zur Bearbeitung des Supervisionsauftrages können Interventionen vor allem aus der Phase „Konflikte im Teamalltag“ entnommen werden (vgl. Neumann-Wirsig, 2011).

Fallbeispiel: Anlass war ein Qualitätszirkel in einer Kindertagesstätte, in dem folgende zu behandelnde Punkte benannt wurden: Absprachen im Kita-Alltag, Kommunikation untereinander, Entscheidungsfindung, Stimmung im Team. Die genannten Punkte (vor allem Kommunikationsprobleme) sind eher Anliegen als eindeutige Aufträge für Teamsupervision. Aus diesem Grund hatte ich mich entschieden, in der ersten Supervisionssitzung eine Nachverhandlung über den Auftrag mit dem gesamten Team durchzuführen. Nach einer Intervention für das Kita-Team (mit Hilfe der Zürcher Ressourcenkarten) wurde eine Intervention zur Sammlung möglicher Supervisionsthemen eingesetzt: Die Teilnehmer*innen wurden gebeten, in einer Einzelarbeit Situationen aus dem Kita-Alltag auf roten Moderationskarten zu notieren, in denen sie sich über Kolleg*innen geärgert haben, sich schlecht behandelt fühlten oder ihre gute Absicht nicht wahrgenommen wurde. Auf grünen Karten sollten entsprechend positive Situationen festgehalten werden. In der anschließenden Auswertungsrunde wurden die beschriebenen Situationen zur weiteren Bearbeitung im Raum anhand von vier Oberbegriffen (Stimmung, Kommunikation, Absprachen, Entscheidungsfindung) gruppiert und auf Flipchart wurden mögliche Supervisionsthemen notiert. In einem gemeinsamen Entscheidungsprozess einigten wir uns darauf, bei der nächsten Sitzung Teamabsprachen (Festlegung von Zuständigkeiten, Umgang mit ungefragter Unterstützung) als Auftrag zu behandeln. Dieser Auftrag wurde in der zweiten Sitzung nach einem Einstieg (Erfolgsmeldung aus der Zeit zwischen den beiden Supervisionsterminen) in einem mehrschrittigen Vorgehen bearbeitet (Einführung verschiedener Gerechtigkeitsprinzipien und Systemlogiken, Umgang mit den verschiedenen Prinzipien, Absprache, wie zukünftig Absprachen getroffen werden).

Schlussfolgerungen für die eigene Rolle und den Supervisionsauftrag

Aus der Reflexion der drei Supervisionsformate können folgende Erkenntnisse für die eigene Rollenklärung abgeleitet werden:

- Die Klärung von Arbeitsaufträgen in der Supervision ist von zentraler Bedeutung. Schlecht verhandelte Aufträge müssen nachverhandelt werden und es sollte darauf geachtet werden keine Wegeaufträge, sondern nur echte Zielaufträge anzunehmen.
- Bei den verschiedenen Einladungen der Supervisor*innen an den Supervisor zur Übernahme bestimmter Rollen muss vor allem auf verdeckte Einladungen geachtet werden. Eine bewusste Entscheidung, welche Einladungen angenommen werden und welche nicht,

ist hilfreich. Für diese Entscheidung kann eine Zuordnung auf der Dimension Experte – Supervisor/Berater sinnvoll sein, um ggf. auch klar zu markieren, wann welche Rolle übernommen wird.

- Bei der Frage, welche Expertenrollen übernommen werden, ist eine Abgrenzung zur Fachberatung notwendig. Als Supervisor sind durchaus Expertenrollen angezeigt, die auf die Gestaltung des Prozesses, auf das gezielte Einbringen von Inhalten und das Initiieren möglicher Veränderung abzielen. Die Rolle des Entscheiders oder stellvertretenden Konzeptentwicklers sollte jedoch nicht übernommen werden.
- Bei der Reflexion wurde deutlich, wie wichtig eine Fokusveränderung in der Supervision sein kann. Diese kann sowohl eine Fokuserweiterung (z. B. neue Sichtweisen einführen) als auch -verschiebung (z. B. andere Beziehungen in den Blick nehmen), bisweilen sogar eine Fokusverengung (z. B. Fokus auf ein gutes Ergebnis und nicht auf irrelevante Inhalte) beinhalten.
- Da institutionelle Beratungsstellen unterschiedliche Supervisionsformate anbieten, scheint eine klare Kontextmarkierung zu Beginn jedes Supervisionsprozesses notwendig (z. B. bei einer Fallberatung wird keine Gefährdungseinschätzung vorgenommen, Teamkonflikte werden nicht in einer Fallberatung oder bei einer Gefährdungseinschätzung geklärt).
- Für die Fallberatung haben sich Fallsupervisionsgruppen als besonders hilfreich erwiesen, da sich hier durch die Teilnahme von Fachkräften aus verschiedenen Einrichtungen unmittelbar eine Außenperspektive ergibt.

Abschließend scheint mir das Bild der *eierlegenden Wollmilchsau* durchaus angebracht. Als Berater sind wir *Hybridwesen*, die verschiedene Rollen einnehmen und Erwartungen erfüllen sollen. Diese „zwei (oder mehr) Seelen in meiner Brust“ sollten jedoch auf der Bewusstseinssebene verortet sein. Auf der Verhaltensebene ist es wichtig, immer nur eine Rolle gleichzeitig einzunehmen, um eindeutig handeln zu können und wahrgenommen zu werden. Im zeitlichen Verlauf einer Supervision oder Beratung ist es jedoch eine Bereicherung über eine Rollenvielfalt zu verfügen, vor allem wenn man sich dieser Rollenvielfalt bewusst ist und Rollen nicht aufgrund verdeckter Einladungen einnimmt. Auch hier scheint also eine dynamische Betrachtung angebracht, die nicht von einem Entweder-oder, sondern von einem Sowohl-als-auch ausgeht.

Literatur

- Lieb, H., Danzeisen W., Goddar, A. (2008). § 8a Kinder und Jugendhilfeeinrichtungsgesetz: Sicherstellung der Unversehrtheit des Kindes. *Systema*, 22(3), S. 256-261.
- Lüttringhaus, M., Streich, A. (2010). Kinderschutz durch den Allgemeinen Sozialen Dienst – Die Kollegiale Kurzberatung zur Risikoeinschätzung: eine Methode nach § 8a SGB VIII. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik eV (ISS): Der Allgemeine Soziale Dienst. Aufgaben, Zielgruppen, Standards. München: Reinhardt, S. 123-138.
- Neumann-Wirsig, H. (2011). Jedes Mal anders: 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Nöcker, K., Molter, H. (2013). Die Kunst, von der Wippe zu steigen – wie HelferInnen Ambivalenzen nutzbar machen können. *Systema*, 27(3), S. 214-222.
- Rinke-Ruhnau, J. (2013). Fachberatung für die Kita-Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Dr. Tobias Gschwendner (Dipl.-Psychologe, Dipl.-Sozialpädagoge, Systemischer Therapeut (SG), Systemischer Supervisor (SG)), arbeitet als Psychologische Beratungsfachkraft in den Lebensberatungsstellen des Bistums Trier in Trier und Hermeskeil mit folgenden Aufgaben: Beratung, präventive Angebote, Fortbildung und Supervision von Fachkräften, Insoweit erfahrene Fachkraft, Vernetzungsarbeit, Leitung der Beratungsstellen.
tobias.gschwendner@bistum-trier.de