



Fredrike Bannink

Positive Supervision und Intervention

Positive Supervision und Intersivision

Fredrike Bannink

Positive Supervision und Intervision

aus dem Niederländischen übersetzt
von Waltraud Heitzer-Gores



Titel der Originalausgabe:
Positieve supervisie en intervisie by Fredrike Bannink
Copyright © 2012 by Hogrefe Uitgevers B. V., Amsterdam

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © Lisa-Blue – istockphoto.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2017
© 2017 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2804-8; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2804-9)
ISBN 978-3-8017-2804-5
<http://doi.org/10.1026/02804-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
-------------------------	---

Teil I: Theorie

1	Supervision und Intervision	15
1.1	Traditionelle Supervision: Definition und Rolle des Supervisors	15
1.2	Positive Supervision: Definition und Rolle des Supervisors	18
1.3	Problemorientierte und lösungsfokussierte Fragen	22
1.4	Individuelle Supervision und Gruppensupervision	25
1.5	Wünsche der Supervisanden	26
1.6	Definition von Intervision	27
2	Positive Supervision und Intervision	31
2.1	Ausgangspunkte der positiven Supervision und Intervision	31
2.2	Vier Pfeiler der positiven Supervision/Intervision	36
2.3	Lösungssprache	38
2.4	Positive Psychologie	40
2.5	Positive Emotionen	41
2.6	Positiver Quotient	43
2.7	Lösungsfokussierte Therapie	46
2.8	Vier lösungsfokussierte Grundfragen	47
2.9	Positive Psychologie und lösungsfokussierte Therapie	49

Teil II: Praktische Anwendungen

3	Erster Pfeiler: Zielformulierung	55
3.1	Sich kennenlernen und Rapport herstellen	55
3.2	Hoffnungstheorie	56
3.3	Bedeutung der Zielformulierung	58
3.4	Die Zielformulierung und ihre praktische Anwendung	66
3.5	Tipps für Supervisanden	71

4	Zweiter Pfeiler: Kompetenzen finden	73
4.1	Stärken und Kompetenzen entdecken	74
4.2	Nach Ausnahmen suchen	83
4.3	19 Methoden, um Kompetenzen aufzuspüren	87
5	Dritter Pfeiler: Weitere Fortschritte erarbeiten	99
5.1	Am Vorankommen arbeiten	100
5.2	Die Überzeugung, dass Entwicklung immer möglich ist (growth mindset)	100
5.3	Was Skalierungsfragen bringen	102
5.4	Stagnation auflösen	103
5.5	19 Übungen, die sich mit der Arbeit am Vorankommen beschäftigen	106
6	Vierter Pfeiler: Reflexion	117
6.1	Bedeutung der Reflexion	117
6.2	Super-Supervisoren und Super-Supervisanden	120
6.3	22 Reflexionsübungen	123
6.4	Reflexion des Supervisanden/Klienten	133
7	Folgegespräche	137
7.1	Ziel der Folgegespräche	137
7.2	Aufrechterhaltung des gewünschten Verhaltens	144
7.3	Beendigung der Supervision oder Intervision	147
8	Die supervisorische Allianz	149
8.1	Drei Formen der Beziehung	150
8.2	Veränderungsbereitschaft	156
8.3	Strategien bei einer klagetypischen Beziehung	161
8.4	„Ja, aber“ und „Ja, und“	166
8.5	Meinungsverschiedenheiten und Konflikte	167
8.6	Tipps für Supervisoren	169
8.7	Tipps für Supervisanden	170
9	Wichtige Aspekte der positiven Supervision/ Intervision	173
9.1	Der Supervisionsvertrag	173
9.2	Protokolle	174
9.3	Agenda	174

9.4	Audio- und Videoaufnahmen	174
9.5	Praktische Übungen	176
9.6	Hausaufgaben	178
9.7	Berichterstattung an Dritte	181
9.8	Supervision/Intervision via E-Mail und/oder Skype	182
9.9	Qualifizierung der Supervisoren	182
9.10	Die positive Lehrtherapie	183
10	22 häufig gestellte Fragen und ihre Antworten	187
11	Die Supervisanden haben das Wort	201
12	Epilog	209
Literatur	211
Internetseiten	219
Anhang	221
	Der positive Supervisions-/Intervisionsprozess	223
	Protokolle für das Erstgespräch	224
	Protokoll „Ausnahmen finden“	226
	Protokoll Folgegespräche	228
	Interaktionelle Matrix	229
	Session Rating Scale (SRS): Wie fanden Sie die Sitzung?	230
	Fragebogen für Supervisoren	231
	Änderungsvorschlag für ein Referenzformular für angehende Supervisoren	232
	Danksagung	235
	Über die Autorin	237

Einleitung

Sie haben Hunger und beschließen, ein Restaurant aufzusuchen. Nachdem Sie eine Weile gewartet haben, wird Ihnen ein Platz zugewiesen. Der Ober stellt sich vor und beginnt, Sie zu Ihrem Hunger zu befragen: Wie groß ist Ihr Hunger, wie kommt es dazu, dass Sie Hunger haben, wie lange haben Sie schon Hunger, hatten Sie früher auch Hunger, welche Rolle hat der Hunger in Ihrer Herkunftsfamilie gespielt, welche Nachteile und möglicherweise Vorteile hat er für Sie?

Wenn Sie – inzwischen noch hungriger geworden – darum bitten, endlich essen zu können, möchte der Ober, dass Sie erst einige Fragebögen über Hunger (und vielleicht auch andere Themen, die ihm wichtig erscheinen) ausfüllen. Wenn das alles erledigt ist, bekommen Sie ein Menü serviert, das nicht Sie selbst ausgewählt haben, sondern der Ober für Sie zusammengestellt hat, und das sich bereits bei anderen hungrigen Menschen bewährt hat. Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie dieses Restaurant zufrieden verlassen?

Forschungsarbeiten haben ergeben, dass Affen aus Erfolgen mehr lernen als aus Misserfolgen (Histed, Pasupathy & Miller, 2009). Der Grund dafür ist, dass immer dann, wenn die Affen Aufgaben erfolgreich ausführen, neue neuronale Netzwerke angelegt werden. Wir nennen das neuronale Plastizität. Bei Misserfolgen werden keine neuen Netzwerke gebildet. Die Biologen, die diese Forschungsarbeit durchgeführt haben, gehen davon aus, dass dasselbe auch für Menschen gilt. Damit ist die Vorstellung, wir würden am meisten durch unsere Fehler lernen, wahrscheinlich überholt.

Vergleichen Sie das einmal mit der Zubereitung von Mahlzeiten. Wie sorgen Sie dafür, dass Sie, wenn Freunde oder Familienangehörige zum Essen kommen, ein Gericht auf den Tisch bringen, bei dem sich alle die Finger ablecken? Nutzen Sie dabei Ihr Wissen über misslungene Gerichte? (Ich gehe davon aus, dass wir alle schon einmal mit Misserfolgen in der Küche zu tun hatten.) Natürlich nutzen Sie dieses Wissen: „Ich habe zu viel Chilialisalz verwendet“ oder „Das Gericht war nicht lang genug im Backofen.“ Wahrscheinlich nutzen Sie aber vor allem Ihr Wissen über frühere Erfolge: „Wie habe ich beim letzten Mal dieses Gericht gleich wieder gemacht? Wodurch war es damals so besonders gut?“ Diesen Erfolg können Sie wiederholen oder mit neuen Kreationen ausweiten.

Finden Sie in Kochbüchern oder im Internet gelungene oder misslungene Rezepte (die daraufhin verbessert wurden)? Es lassen sich ein paar Geschichten darüber finden, wie ein misslungen geglaubtes Essen doch noch gerettet werden

konnte, aber es ist eher unwahrscheinlich, dass sich ein misslungenes Gericht nach einigen Rettungsmaßnahmen in ein sehr feines Essen verwandeln lässt. Daraus kann man schlussfolgern, dass Sie wahrscheinlich am meisten durch eigene Erfolge oder die Erfolge anderer lernen und weniger durch eigene und fremde Fehlversuche.

Bei der traditionellen Supervision/Intervision werden vor allem Probleme, wunde Punkte, Fehlritte, Stagnationen und Sackgassen thematisiert und selten oder nie Erfolge. Man orientiert sich am Paradigma des *Problem-Solving*: Was funktioniert nicht, woran liegt das und wie kann das repariert werden? Bei der positiven Supervision/Intervision wurde dieses Modell durch das *Solutions-Building*-Paradigma ersetzt: Was funktioniert gut, wodurch gelingt das und wie lässt sich im Weiteren darauf aufbauen?

Die Rolle der Supervisoren ändert sich entsprechend: Aus *Problem-Solvers* werden *Solutions-Builders*. Statt Ratschläge aus der Expertenrolle heraus zu geben, stellen sie Fragen, um die Supervisanden/Intervisanden dazu einzuladen, ihre eigene Expertise zu entdecken und optimal einzusetzen. Die Positive Psychologie fragt nicht „What’s wrong with you?“, sondern „What’s right with you?“ Was sind Ihre Stärken, über welche Kompetenzen und positiven Charaktereigenschaften verfügen Sie? In der lösungsfokussierten Therapie wird nicht herausgearbeitet, was nicht funktioniert hat, sondern die Frage gestellt: „Was hat funktioniert?“ Ein weiterer Vorteil ist, dass die Supervisanden/Intervisanden gleichzeitig das so erworbene Paradigma in ihrer eigenen Arbeit anwenden können.

Positive Supervision/Intervision ist kompetenzorientiert: Es geht darum, Kompetenzen aufzuspüren und daran zu arbeiten, weiterzukommen und sich weiterzuentwickeln. Das lässt sich mit dem Finden und Anwenden von Erfolgsrezepten vergleichen, wie es weiter oben beschrieben ist.

Dass ich dieses Buch geschrieben habe, hat vor allem damit zu tun, dass ich mir wünsche, Supervision und Intervision mögen besser, sinnvoller und vor allem erfreulicher gestaltet werden, sowohl für die Supervisanden und Intervisanden als auch für die Supervisoren.

Meine Vorstellung wäre, dass Supervisanden sich auf ihre Supervision freuen, anstatt sich – wie das manchmal der Fall ist – vor der Supervision zu fürchten oder aus Pflicht die Veranstaltung auszusitzen. Intervisanden sollten ihre Intervision genießen können, anstatt sich vor Kritik zu fürchten oder sich schutzlos ausgeliefert zu fühlen. Am Ende eines jeden Treffens sollten sie aufgeweckt und zufrieden ihrer Wege gehen und dabei ein im Entstehen begriffenes Empfinden von Kompetenz in sich tragen und nicht das einer wachsenden Unsicherheit.

Die Arbeitsfreude der Supervisoren und Supervisanden/Intervisanden kann durch den positiven Fokus weiter gesteigert werden. So überrascht es kaum, dass Studien

belegen, dass das Solutions-Building-Modell bei Menschen in helfenden Berufen zu weniger Burnout führt, eine nicht unbedeutende Tatsache für Supervisanden/Intervisanden und Supervisoren (Visser, 2012; Medina & Beyebach, 2014).

„Davon ausgehend, dass Sie sich in der Ausbildung befinden, um einen Beruf zu erlernen, den Sie von Herzen anstreben, ist Supervision auch ein Moment, um die gemeinsame Begeisterung für das Fach zu teilen. Die Supervision wird damit zu einem schönen Extra in der Ausbildung. Außerdem funktioniert die Beschäftigung mit einer geteilten Leidenschaft wie ein Verstärker, der noch mehr Lust auf die Arbeit macht. Ich bekam buchstäblich Lust, zu meiner Supervision zu rennen, um neue Entwicklungen und erlebtes Wachstum mit meinem Supervisor zu teilen. Dieser machte einmal, nachdem wir uns begeistert über eine angewandte Technik ausgetauscht hatten, die Bemerkung: ‚Und, was glauben Sie, wer war am meisten erstaunt, dass es so gut funktionierte, Sie oder Ihr Klient?‘“

Worum genau geht es in diesem Buch? Es werden zum einen die theoretischen Hintergründe und die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der positiven Supervision/Intervision umrissen. Zum anderen wird ausführlich auf die Theorie und die vier Pfeiler der positiven Supervision und Intervision eingegangen: Die Zielformulierung, das Finden von Kompetenzen, die Arbeit am Fortschritt und die Reflexion. Näher betrachtet werden die Art der Beziehung und die Form der Zusammenarbeit zwischen Supervisor und Supervisand sowie die der Intervisanden untereinander. Weiter werden verschiedene praktische Angelegenheiten erörtert und häufig gestellte Fragen und Antworten sind in einem Kapitel zusammengefasst. In dem Buch finden Sie außerdem viele Übungsmöglichkeiten und Fallbeispiele. Zudem berichten Supervisanden über ihre persönlichen Erfahrungen mit der positiven Supervision.

Für wen ist dieses Buch? Dieses Buch ist für all diejenigen gedacht, die (auch einmal) die Rolle des Supervisors in Unternehmen der freien Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst übernehmen, zum Beispiel erfahrene Mitarbeiter, die einem Junior-Kollegen oder Junior-Trainee Supervision geben. Dieses Buch wurde auch für Menschen geschrieben, die in der Psychotherapie, im Coaching oder der Mediation ihren Kollegen Supervision geben. Und es eignet sich für alle Menschen, die im schulischen Bereich oder im Sport supervidieren, beispielsweise die Lehrkraft, die einen Schüler, oder der Sportcoach, der Nachwuchstalente supervidiert. Dieses Buch ist außerdem für alle Supervisanden (die es ihrem Supervisor mit der Bemerkung „Es gibt jetzt auch *positive Supervision*“ schenken können) und alle Intervisanden gedacht, damit sie ihre Kompetenzen erweitern und ihre Arbeitsfreude steigern können. Das Buch wendet sich auch an alle Menschen, die unzufrieden sind mit dem derzeitigen Stand der Dinge im Bereich der Supervision und Intervision. Und schließlich wurde es für alle Menschen geschrieben, die hinreichend neugierig sind, erkunden zu wollen, wohin das Konzept der positiven Supervision/Intervision führen kann.