



Fredrike Bannink

# Positive Supervision und Intervention

# **Positive Supervision und Intervision**



**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

<b>Einleitung</b> .....	9
-------------------------	---

## Teil I: Theorie

<b>1</b>	<b>Supervision und Intervision</b> .....	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
<b>2</b>	<b>Positive Supervision und Intervision</b> .....	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

<b>3</b>	<b>Erster Pfeiler: Zielformulierung</b> .....	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

<b>4</b>	<b>Zweiter Pfeiler: Kompetenzen finden</b> . . . . .	73
4.1	Stärken und Kompetenzen entdecken . . . . .	74
4.2	Nach Ausnahmen suchen . . . . .	83
4.3	19 Methoden, um Kompetenzen aufzuspüren . . . . .	87
<b>5</b>	<b>Dritter Pfeiler: Weitere Fortschritte erarbeiten</b> . . . . .	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
<b>6</b>	<b>Vierter Pfeiler: Reflexion</b> . . . . .	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
<b>7</b>	<b>Folgegespräche</b> . . . . .	137
7.1	Ziel der Folgegespräche . . . . .	137
7.2	Aufrechterhaltung des gewünschten Verhaltens . . . . .	144
7.3	Beendigung der Supervision oder Intervision . . . . .	147
<b>8</b>	<b>Die supervisorische Allianz</b> . . . . .	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
<b>9</b>	<b>Wichtige Aspekte der positiven Supervision/ Intervision</b> . . . . .	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
<b>10</b>	<b>22 häufig gestellte Fragen und ihre Antworten . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>11</b>	<b>Die Supervisanden haben das Wort . . . . .</b>	<b>201</b>
<b>12</b>	<b>Epilog . . . . .</b>	<b>209</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>211</b>
	<b>Internetseiten . . . . .</b>	<b>219</b>
	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>221</b>
	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.

Mit diesem Buch möchte ich Sie inspirieren, Ihr vorhandenes Wissen und Ihr Können einzubringen und Ihre kreativen Fähigkeiten zu nutzen, um Supervisanden und Kollegen zu einem optimalen Funktionieren zu verhelfen. Ich wünsche Ihnen viel Freude mit diesem Buch und lade Sie gern ein, Reaktionen und Vorschläge an folgende Adresse zu schicken: [solutions@fredrikebannink.com](mailto:solutions@fredrikebannink.com)

*Fredrike Bannink*

Amsterdam

# **Teil I: Theorie**



# 1 Supervision und Intervention

*Never do for learners what they can do themselves or for themselves.*

(unbekannt)

In diesem Kapitel lesen Sie mehrere Definitionen der traditionellen Supervisionsmodelle. Diese Modelle behandeln alle das Problem-Solving-Paradigma, das zum Ziel hat, Probleme und Fehler zu analysieren und die Probleme daraufhin (meist gemeinsam mit den Klienten) zu lösen. Bei diesem Vorgehen erhält der Supervisand<sup>1</sup> in der Regel Ratschläge vom Supervisor, der als Experte und Lehrer auftritt.

Bei dem neuen Ansatz der positiven Supervision/Intervention wird das Problemlösen durch das Paradigma der Konstruktion von Lösungen ersetzt. Hier gibt der Supervisor (meistens) keine Ratschläge, sondern er stellt den Supervisanden Fragen, die diese dazu animieren sollen, ihre eigene Expertise zu entdecken und bestmöglich einzusetzen. Diese positive Herangehensweise kann sowohl in der individuellen Supervision als auch in der Gruppensupervision oder der Intervention Anwendung finden. Außerdem lernen die Supervisanden/Intervisanden auf diese Weise das positive Paradigma kennen und können es auch in ihrer eigenen Arbeit einbringen. Herausgearbeitet werden auch die Unterschiede in der Art zu fragen in der traditionellen und der positiven Supervision/Intervention und wir sehen uns einen Fragebogen für Supervisoren genau an. Weiter werden die Vor- und Nachteile der individuellen Supervision und der Gruppensupervision unter die Lupe genommen und es wird ein Plädoyer für mehr Offenheit bezüglich der Wünsche der Supervisanden gehalten.

## 1.1 Traditionelle Supervision: Definition und Rolle des Supervisors

Bernard und Goodyear (2009) geben eine häufig verwendete, neutrale Definition für Supervision. *Neutral* meint in diesem Zusammenhang, dass die Autoren offenlassen, ob sich die Supervision um das Lösen von Problemen oder um die Konstruktion von Lösungen dreht. Die Definition lautet: „Supervision ist eine Intervention, die durch eine erfahrene Person in einem bestimmten Beruf an einer weniger erfahrenen Person in demselben Beruf, ausgeübt wird.“

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesefreundlichkeit werden in diesem Buch meist die männlichen Formen von Supervisor, Supervisand, Klient usw. verwendet. Gemeint sind jedoch stets beide Geschlechter.

### Die Beziehung

- ist bewertend und hierarchisch,
- besteht für einen gewissen Zeitraum,
- hat zugleich zum Ziel, die professionellen Fähigkeiten der weniger erfahrenen Person(en) zu verbessern, als auch die Qualität der professionellen Dienste, die die unerfahrene(n) Person(en) ihren Klienten bieten, zu überwachen und zudem als ‚Türsteher‘ für den Eintritt in den entsprechenden Beruf zu fungieren.“ (S. 7)

Bernard und Goodyear sind überzeugt, dass es im Prozess der Psychotherapie und der Supervision viel Übereinstimmendes gibt. Ihnen zufolge ist vor allem die zentrale Position und Rolle der interpersonalen Beziehung in beiden Prozessen vergleichbar. Ich bin allerdings der Meinung, dass das Ergebnis einer Psychotherapie etwas anderes ist als das einer Supervision. In der Psychotherapie ist vorgesehen, die Beziehung zu beenden, sobald es dem Klienten besser geht; in der Supervision bleibt der Kontakt als Kollegen erhalten.

Im Folgenden finden Sie noch weitere Definitionen der Supervision, auf die ich im Internet gestoßen bin, manche sind *problemorientiert*, manche *neutral* (problemorientiert sagt aus, dass die Supervision sich mit der Analyse dessen, was schiefgelaufen ist, und mit der Problemreparatur beschäftigt):

- Systematische Begleitung im beruflichen Umfeld, wobei aus den konkreten Problemen, auf die Betroffene in ihrer Arbeitssituation stoßen, gelernt wird (problemorientiert);
- lenkende, leitende Aufsicht (neutral);
- Reflexion auf (eigene) Arbeitserfahrungen und Arbeitssituationen mit dem Ziel, das eigene Funktionieren zu verbessern (neutral).

Diese Definitionen erklären auch sogleich den Unterschied zwischen Supervision und Intervention: Bei der Supervision gibt es den Supervisor, eine fachlich qualifizierte Person mit einem Vorsprung an Erfahrung, die den Supervisanden begleitet, unterstützt und zu Einsichten verhilft. Die Teilnehmer an einer Intervention sind dagegen auf Augenhöhe miteinander.

Nach einer anderen Definition ist Supervision eine – oft problemorientierte – „Lernstrecke unter Begleitung eines Supervisors (gelernt wird anhand von konkreten Problemen), wobei methodisch auf die persönlichen Lernfragen, die jemand in Bezug auf seine Arbeit hat, eingegangen wird. Dabei wird deutlich, welche Situationen Probleme bereiten, womit die Probleme zusammenhängen, wie damit umgegangen werden kann und welche Alternativen erreichbar sind. Supervisanden erkunden und erkennen feste Muster und begeben sich auf die Suche nach den tieferliegenden Motiven und Überzeugungen, die ihre Interaktionen lenken. Es wird immer vom Problem-Solving-Paradigma ausgegangen.“

Nach Beuderman und van der Maas (2011, S. 23) ist der Supervisor – zumindest in dem Bereich des Gesundheitswesens, in dem es um psychosoziale Gesundheit geht:

- *Lehrer*: Er lehrt den Supervisanden das Fachliche, die Methode, und er geht dabei von einem Aufbau des Wissens und der Fähigkeiten aus.
- *Pädagoge*: Er weiß, auf welche Weise er sein Wissen weitergeben muss, damit der Supervisand befähigt wird, dieses Wissen direkt in seiner Praxis anzuwenden.
- *Experte*: Er kennt den aktuellen Stand seines Fachgebiets und der Methode, er aktualisiert beständig sein praktisches, wissenschaftliches und theoretisches Wissen und er steht für die geltenden Standards.
- *Theoretiker*: Er kann auf Wunsch Auskunft über die Hintergründe der Methode oder des Fachgebiets liefern, steht über dem Stoff und kann Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Disziplinen und zwischen Theorie und Praxis herstellen.
- *Persönlicher Coach*: Er bespricht mit dem Supervisanden dessen Stärken und Schwächen und die entsprechenden Eigenschaften, die für die Ausübung des Berufs, die Anwendung der Methode und die Beziehung zum Klienten von Bedeutung sind.
- *Beurteiler*: Er beurteilt die Arbeitsweise des Supervisanden anhand fachlicher und methodischer Aspekte.

Auch Watkins (1997) sieht den Supervisor in verschiedenen Rollen und ist überzeugt, dass der Erfolg der Supervision vor allem von der richtigen Einschätzung des Supervisors abhängt, wann die Rolle zu wechseln ist und wie er mit den einzelnen Rollen – Mentor, Lehrer und Kollege – umgeht. Für weiterführende Information über Supervision als didaktische Methode, methodische Betrachtungen, situative Einflüsse und Empfehlungen für die Ausbildung verweise ich auf van Praag und van Praag (1993). Für Information über Supervision im Kontext der Verhaltenstherapie verweise ich auf Beuderman und van der Maas (2011). In beiden Fällen handelt es sich um problemorientierte Supervision.

Das Problem-Solving-Paradigma ist bis heute das am meisten angewandte Paradigma im medizinischen und technischen Bereich, in der freien Wirtschaft, im öffentlichen Dienst, dem Schulwesen, der Psychotherapie, im Coaching und im Konfliktmanagement. Der erste Schritt ist immer die Fehlerdiagnose, gefolgt von der Suche nach der möglichen Fehlerursache nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung. Als Nächstes wird der Fehler, wenn möglich, repariert oder abgestellt.

Das Problem-Solving-Modell lässt sich bei technischen oder bei relativ stabilen Problemen, die in einer einfachen, wechselseitigen Beziehung zueinanderstehen, gut anwenden. Das Modell hat aber auch Schwächen:

- In einer komplexen, interaktiven Situation gelingt es oft nicht, die Ursache einer Störung zu finden.
- Es besteht die Gefahr, dass man sich zu schnell auf eine bestimmte Ursache festlegt, weil sie leicht zu identifizieren ist, und dass die übrige Situation und mögliche andere Ursachen übergangen werden.
- Manchmal können wir zwar die Ursache entdecken, können sie aber nicht abstellen.
- Leider ist es in vielen Fällen nicht so, dass, sobald die Ursache abgestellt ist, damit auch das Problem gelöst ist und sich alles in Wohlgefallen auflöst.

Das *lösungs-fokussierte* Paradigma geht noch einen Schritt über das Verkleinern oder Abstellen des Problems hinaus; es beschäftigt sich mit dem Entwurf eines positiven Resultats, das vorher noch nicht vorhanden war. De Bono, vermutlich vor allem durch seinen Ausdruck *Thinking Outside The Box* bekannt, erklärt:

Zum Entwerfen gehört ein Sinn für Zweck und Tauglichkeit ... [Bei der] Problemanalyse blicken wir immer auf das zurück, was schon da ist. Entwerfen schaut stets nach vorn auf das, was geschaffen werden könnte ... [Wir müssen] *Ergebnisse entwerfen*. Ich möchte nicht einmal vom Entwerfen von ‚Lösungen‘ sprechen, weil das ja impliziert, dass ein Problem vorliegt ... Selbst wenn wir keine Ursache ermitteln können oder sie trotz Entdeckung nicht beseitigen können, können wir doch stets versuchen, einen Ausweg zu entwerfen. (de Bono, 1985, S. 42, dt. Ausgabe: 1989, S. 63)

*„Während ich in der eher problemorientierten Supervision vom scharfen Verstand meiner Supervisoren gelernt habe, lernte ich in der positiven Supervision meinen eigenen ‚scharfen Verstand‘ einzusetzen. Das trägt dazu bei, dass ich im Anstoßen und Unterstützen von Veränderungsprozessen unabhängiger und effektiver geworden bin.“*

## 1.2 Positive Supervision: Definition und Rolle des Supervisors

In der problemorientierten Supervision fällt dem Supervisor nicht selten die Rolle des *Troubleshooters* zu, dessen Aufgabe als Experte und Lehrer darin besteht, den Supervisanden Ratschläge zu erteilen, um die Probleme, die sie (mit ihren Klienten) haben, zu lösen. Nicht alle Supervisoren sind glücklich mit dieser Form des Supervidierens, zumal dabei die Verantwortung in erster Linie auf den Schultern der Supervisoren lastet: Er ist schließlich der Experte und von ihm werden die richtigen Analysen, Hypothesen und Ratschläge erwartet.

Es gibt ein zunehmendes Interesse an einem anderen Ansatz, unter anderem in der Psychotherapie und der Pädagogik, der sich auch als nützlich für die Supervision/Intervision erwiesen hat. Bei diesem Ansatz wird nicht auf die Dinge fokussiert, die nicht funktionieren und repariert werden müssen, sondern auf die Dinge, die gut funktionieren und weiter ausgebaut werden können.

Ebenso werden die Stärken der Supervisanden und Intervisanden in den Fokus gerückt und nicht ihre Schwächen: Es geht um Kapazitäten und nicht um Beschwerden. Die Haltung des Supervisors ändert sich entsprechend: Er ist nicht länger der einzige anwesende Experte, sondern er lädt die Supervisanden/Intervisanden dazu ein, als Co-Experten ihre eigenen Ideen und ihr Wissen einzubringen und so für ein bestmögliches Funktionieren zu sorgen.

In der positiven Supervision hat der Supervisor eine *Haltung des Nicht-Wissens* (Fragen stellen anstelle von Ratschlägen erteilen) und die Haltung *Leading from one step behind*. Der Supervisor leitet immer noch, aber er steht, bildlich gesprochen, einen Schritt hinter den Supervisanden. Mit seinen Fragen lädt der Supervisor die Supervisanden ein, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihre berufliche Zukunft im Idealfall sehen, und zu benennen, was alles gut funktioniert. Durch die Position der Neugierde („Wie die Supervisanden wohl arbeiten?“) anstelle der Position der Sicherheit, bei der die Supervisoren vor allem ihre eigenen Ideen einbringen, erleichtern die Supervisoren es den Supervisanden, ihre Kompetenzen zu stärken. Der Supervisor hat dabei eine mehr unterstützende und weniger eine beratende Funktion.

In Kapitel 2 finden Sie ausführliche Information über diesen neuen und radikal anderen Ansatz in den dienstleistenden und helfenden Berufen sowie der Supervision/Intervision.

### **Fallbeispiel 1: Gut gemacht**

Ein Supervisor in einem Unternehmen berichtet, wie er inzwischen anders reagiert, wenn Mitarbeiter unvollständige Berichte abgeben: „Ich Sorge jetzt immer dafür, dass ich zuerst über etwas Positives, das der Mitarbeiter gemacht hat, spreche und bespreche dann, welche zusätzlichen Informationen den Bericht noch verbessern würde.“

Damit sendet der Supervisor eine andere Botschaft als in der traditionellen Art der Supervision, in der auf Fehler fokussiert wird und auf die Frage, wie diese vermieden bzw. korrigiert werden können. Hier geht es dem Supervisor um die Kompetenzen und die Möglichkeiten des Mitarbeiters, einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen zu leisten.

**Das folgende Beispiel verdeutlicht die Philosophie und den Prozess** der positiven Supervision/Intervision. Ein amerikanischer Filmregisseur drehte einmal einen Dokumentarfilm über die Herstellung der traditionellen Flöten aus Baumästen bei den Indianern. Einer der Indianer sagte: „Der Ast sagt mir, wie ich die Flöte ausschneiden muss ... Jedes Stück Holz hat seine besondere Form, die man respektieren muss. In jedem Ast verbirgt sich eine Flöte und es ist meine Aufgabe, sie zu finden.“

De Jong und Berg (2002) weisen aus dem Blickwinkel des lösungsfokussierten Arbeitens auf die Rolle des Supervisors als *Solution-Builder* anstelle des *Problem-Solvers* hin. Sie gehen von den folgenden Annahmen aus, um ihre Supervisanden zu unterrichten, als ihr Mentor aufzutreten, sie zu nähren und zu inspirieren.

„Bis zum Beweis des Gegenteils, gehen wir davon aus, dass alle Supervisanden:

- spüren wollen, dass ihre Arbeit im Leben anderer Menschen ‚einen Unterschied macht‘;
- die Fertigkeiten erlernen und die Motivation haben wollen, die es braucht, um den oben erwähnten Unterschied zu bewerkstelligen;
- akzeptiert und wertgeschätzt werden wollen durch das Unternehmen, in dem sie arbeiten;
- bereits über relevante Fähigkeiten verfügen, und es die Aufgabe des Supervisors ist, die Fähigkeit, Lösungen zu konstruieren, hinzuzufügen;
- auf dieselbe respektvolle Art und Weise mit ihren Klienten umgehen werden, wenn sie sich ihrerseits durch das Unternehmen, in dem sie tätig sind, und durch ihre Vorgesetzten respektiert und unterstützt fühlen“ (de Jong & Berg, 2002, S. 268, freie Übersetzung d. Übers).

De Jong und Berg (2002) zufolge besteht eine jede Supervision im Kern darin, den Supervisanden an eine größere Kompetenz heranzuführen und zur Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten durch das Konstruieren von Lösungen zu verhelfen. Dies ist gleichzeitig die Definition der positiven Supervision. „Unserer Überzeugung nach wird dies am besten durch Konversationen zum Lösungs-Finden erreicht, die sowohl SupervisorInnen wie auch PraktikerInnen dazu führen zu entdecken, wie PraktikerInnen ihre besonderen Stärken und Ressourcen einsetzen und sich noch weiter zunutze machen können, um ihre Arbeit am wirkungsvollsten zu leisten“ (de Jong & Berg, 2002, dt.: 2014, S. 424–425).

Die wichtigste Aufgabe des Supervisors ist laut de Jong und Berg, den Supervisanden nahezubringen, genau zu hören, welche Vorstellungen die Klienten selbst dazu haben, wie sie, die Supervisanden, nützlich für sie sein können. Damit stellt sich die Frage, wessen Perspektive in der Beziehung während der Zusammenarbeit wichtiger ist: die der Supervisanden oder die ihrer Klienten.

In der positiven Supervision/Intervision ist es die Perspektive des Klienten: „Was würde Ihr Klient sagen, was sein Ziel ist?“, „Was würden Ihre Klienten sagen, was ihnen am meisten während der Therapie geholfen hat?“ (siehe dazu auch: Kapitel 6 und 8).

Analog dazu ist es für Supervisoren genauso wichtig, zu hören, was ihre Supervisanden zu sagen haben: „Was würde Ihr Supervisand sagen, was sein Ziel ist?“, „Was würden Ihre Supervisanden sagen, was ihnen am meisten in der Supervision geholfen hat?“

Meiner Meinung nach sollte die Beurteilung der Supervisoren nicht nur durch Kollegen oder das Bildungsinstitut erfolgen, sondern in erster Linie durch die Supervisanden selbst. Supervisoren und die beurteilenden Kollegen tun gut daran, vor allem aus der Perspektive der Supervisanden die Arbeit des Supervisors zu betrachten.

Im Folgenden finden Sie einen Fragebogen, der aus dieser Perspektive auf die Arbeitsweise der Supervisoren schaut (siehe auch „Fragebogen für Supervisoren“ im Anhang, S. 231).

1. Was würden Ihre Supervisanden sagen, was Sie als Supervisor tun, um ihnen dabei zu helfen, bestmöglich zu funktionieren?
2. Was würden sie darüber hinaus noch sagen? Was noch?
3. Welchen Unterschied macht das, nach eigenem Bekunden, für die Supervisanden?
4. Wie hilfreich finden Ihre Supervisanden Ihre Unterstützung auf einer Skala von 10 bis 0 (wobei 10 für besonders hilfreich und 0 für überhaupt nicht hilfreich steht)?
5. Was ist es, den Supervisanden zufolge, dass sie diese Zahl vergeben (und nicht eine niedrigere)?
6. Was wird, den Supervisanden zufolge, anders sein und was werden Sie anders machen bei einem oder zwei Punkten höher auf der Skala?
7. Wie können Sie das, den Supervisanden zufolge, erreichen?
8. Was würden die Supervisanden nennen, was für sie das Hilfreichste an Ihrer Supervision ist?

### Übung 1: Positive Eröffnung

Beginnen Sie eine Einzel- oder eine Gruppensupervision/-intervision immer mit positiven Gesprächsinhalten. Laden Sie Ihren Supervisanden oder andere Teilnehmer ein, kurz über einen (kleinen) Erfolg der letzten Zeit zu berichten oder über etwas, worauf sie stolz sind. Eine andere Form der Eröffnung wäre die Frage in die Runde: „Was macht Ihnen Freude (beruflich oder privat)?“ Nach einem solchen Beginn ist es sehr wahrscheinlich, dass die Zusammenkunft im weiteren Verlauf in einer positiven Atmosphäre verläuft. Bleiben Sie urteilsfrei: Alles wird akzeptiert und bringt Komplimente der anderen ein.

Manchmal wird die Frage gestellt, ob die positive Supervision/Intervision in die problemorientierte Supervision/Intervision integriert werden kann. Um diese Frage beantworten zu können, muss man wissen, was mit „integrieren“ genau gemeint ist. Wenn damit gemeint ist, dass der positive Ansatz in den problemorientierten Ansatz integriert wird, lautet die Antwort „nein“. Wenn gemeint ist, dass der positive Ansatz neben dem problemorientierten Ansatz zum Tragen kommt, dann ist die Antwort „ja“ (siehe auch Kapitel 10 und Anhang „Änderungsvorschlag für ein Referenzformular für angehende Supervisoren“, S. 232).