

# Bildung Schweiz 4-2002

## Supervision: Professionell mit Spannungen umgehen

von Ruth Bernhard



**Viele Lehrpersonen sind überlastet und fühlen sich mit ihren beruflichen Problemen allein gelassen. Wer in der heutigen Schullandschaft bestehen will, braucht Perspektiven und Anregungen, um seine Tätigkeit zu reflektieren. Supervision kann einen Beitrag dazu leisten.**

Mit einer Wut im Bauch schlage ich die Türe zum Lehrerzimmer zu. Natürlich bin ich schuld am Absturz des Computers. Doch den Ton, der unser «Fachmann» mir gegenüber anschlägt, lasse ich mir nicht mehr bieten: «Inkompetenz, typisch Frau!» Wenn er nicht jede Woche etwas Neues installieren würde, hätte ich die Sache im Griff. Ein Gefühl von Ohnmacht und Ausgeliefertsein begleitet mich in den Unterricht...

Unausgesprochenes Rollenverhalten prägt unsere tägliche Kommunikation. Vorgefasste Meinungen und Zeitdruck führen zu verhärteten Fronten. Ein schwelendes Problem eskaliert an einer Kleinigkeit. Solche Konflikte gehören zum menschlichen Alltag, der Umgang mit ihnen ist ein anderes Thema.

### **Unterwegs zu neuen Sichtweisen**

Häufig trägt eine Supervision zum Abbau von Stressfaktoren bei. Eine Fachkraft entwickelt mit

den Betroffenen neue Sichtweisen. Die Beteiligten lernen, professioneller mit Belastungen umzugehen. Supervision ist Anleitung zum Überdenken der eigenen Handlungen und zur Entwicklung neuer Visionen und Verhaltensmuster. Im modernen Schulalltag ist ein vielfältiges Supervisionsangebot nötig:

**Einzelsupervision** beansprucht eine Lehrperson meist aus eigener Initiative, als individuelle Hilfe in Bezug auf eine Standortbestimmung, ein Problem aus dem Schulalltag oder eine Krisenintervention.

**Gruppensupervision** ist sinnvoll bei spezifischen Problemen und als allgemeine Weiterbildung im Hinblick auf eine «Weitsichtigkeit» im Berufsumfeld. Eine heterogen zusammengesetzte Gruppe tauscht Erfahrungen aus und diskutiert über Problemlösungsmöglichkeiten.

**Teamsupervision** bezieht sich auf ganze Arbeitsgruppen, die gemeinsame Lösungsstrategien in ihrem Arbeitsbereich suchen. Hier handelt es sich meist um prozessorientierte Beratung oder um Krisenintervention. Ein typisches Beispiel ist die Planung, Entscheidung und Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen **Coaching** fördert Führungskräfte in allen Belangen ihrer Aufgaben und unterstützt sie in ihrer Professionalität. Im Bildungswesen wird diese noch wenig bekannte Beratungsart mit dem Einrichten von Schulleitungen in Zukunft an Bedeutung zunehmen.

### «Ich fühlte mich ernst genommen»

Lisbeth W. arbeitet seit Jahren als Unterstufenlehrerin und hat soeben eine Supervision abgeschlossen: «Meine Erfahrung mit Einzelsupervision ist eine persönliche. Hier konnte ich vorerst Dampf ablassen, Frustrationen loslassen und fühlte mich ernst genommen. All die Widersprüchlichkeiten, die ich in meinem Umfeld wahrgenommen habe, kamen zur Sprache. Was drückt persönlich? Was wird bemängelt? Wo sind persönliche Stärken und Schwachstellen? Die Gespräche im Laufe der Supervision gingen in die Tiefe, zu Problemfeldern, die man nicht mit Kollegen diskutieren kann. Sie verlangen viel Ehrlichkeit von sich selber und die Bereitschaft zu Veränderungen. Die Hinterfragung der eigenen Erziehung bewirkte, dass ich Unausgesprochenes, das mich verunsicherte, einordnen und meine Reaktionen besser verstehen lernte. Bestärkt begann ich eine gezielte Weiterbildung. Meine Supervision habe ich teilweise selber finanziert. Der Kanton übernimmt einen Drittel der Kosten. Die Schulpflege wollte ich nicht bitten. Es war meine persönliche Sache. Das erste Telefon ans Pestalozzianum war eine grosse Hürde. Trotzdem wünschte ich mir ein niederschwelligeres Angebot im persönlichen Arbeitsfeld. Es wäre sinnvoll, Probleme früher anzugehen.»

### Verhaltensmuster aufdecken

Vreni W. hat Erfahrungen als Primarlehrerin auf allen Stufen und arbeitet momentan als Förderlehrerin und Schulleiterin: «Teamsupervision dient zur Vorbeugung von Konflikten und zu professionellerem Umgang mit Krisen und deren Bewältigung. Die Beratung mit ihrer Aussenschau deckt Mechanismen in der Rollenverteilung des Teams auf und spiegelt Verhaltensmuster, die sich in jeder Gruppe ergeben. Wenn eine unbeteiligte Person reflektiert, wagt der Einzelne eher, persönliche Berührungspunkte auszusprechen. Eine Supervision ist kein Wundermittel. Sie macht hellhörig und sensibilisiert. Man reflektiert eigenes Verhalten und lernt Formen kennen, wie man Konflikte ansprechen kann. Wichtig ist, dass das Team gemeinsam nach Lösungen sucht. Wir nehmen Supervision regelmässig in unterschiedlichen Abständen in Anspruch, auch als Instrument zur Prozessberatung in Bezug auf Qualitätssicherung. Mir hilft Beratung in meiner Funktion als Schulleiterin. Für mich muss ein Gesinnungswandel eintreten, der Supervision als Zeichen von Stärke interpretiert. Als Selbstverständlichkeit soll sie beansprucht und im Budget berücksichtigt werden. Allerdings darf kein Kult daraus entstehen.»

### Verordnete Supervision – ein Unding

Früher wurde Supervision in Krisensituationen verordnet, ein Unterfangen auf verlorenem Posten. Supervision als Prävention hilft, Konflikte früh zu erkennen und sie gekonnt anzugehen im Sinne von Vorbeugen ist besser als Heilen. So ist zum Beispiel Kommunikation auf sachlicher Ebene ein wichtiges Trainingsfeld auf dem Weg zu konstruktiver Zusammenarbeit. Im Sinne von Prozessbegleitung übt Supervision mehr die Funktion einer Verkehrsanlage aus. Sie blinkt bei kritischen Nahtstellen und zeigt Wege zum Finden von

Strategien auf. Krisenberatung ist heikel, wird oft nicht von allen Beteiligten getragen und bringt nicht immer den erwünschten Effekt. Trotzdem ist Krisenintervention die häufigste Supervisionsart. Man handelt erst, wenn das Geschirr schon zerschlagen ist.

### **Tendenz zum Zuwarten**

Martin Pfrunder ist ehemaliger Sekundarlehrer; er hat sich 1990–1993 zum Supervisor ausgebildet und arbeitet zurzeit am Pestalozzianum in Zürich: «Bei Schulentwicklungsaufgaben haben Schulen Anrecht auf eine externe Begleitung. Meine Mitarbeit besteht vor allem im Vermitteln von Projektwissen und im Spiegeln von Rollenverhalten bei Entscheidungsabläufen. Häufig hätten Schulen eigene Fachleute für diese Aufgabe. Diese haben jedoch gleichzeitig die internen Leitungsaufgaben inne, so dass Rollenkonflikte entstehen könnten. Im Kanton Zürich wird das Angebot bis jetzt nicht in vollem Umfang genutzt. Es gibt kaum Zwangsberatungen, jedoch häufig Konfliktberatungen. Die Tendenz zum Zuwarten bei Schwierigkeiten zeigt sich überall, ob Schule oder Wirtschaftsbereich. Eine Besonderheit von Schulen ist sicher, dass Probleme einzelner Lehrkräfte sehr spät wahrgenommen werden. Hier hoffe ich, dass Schulleitungen, die die personelle Führung übernehmen, eine Früherkennung herbeiführen und präventiv kollegiale Unterstützung bieten können.»

### **Eigenständige Suche lohnt sich**

Viele Anbieter befinden sich auf dem heutigen Bildungsmarkt. Die kantonalen schulischen Fortbildungsinstitutionen in der Schweiz haben ein umfassendes Angebot an fachspezifischen Beratungen. Sie arbeiten zum Teil mit privaten Stellen zusammen. Einzelne private Institutionen befassen sich ebenfalls mit professioneller Schulberatung. Eine eigenständige Suche nach einer passenden Fachperson lohnt sich. Oft helfen Empfehlungen weiter. Der Erfolg einer Supervision hängt stark von gegenseitigen Zugang und Vertrauen von Beratung und Beratenden ab. Der Funke muss am Anfang springen. Gute Angebote nützen nur, wenn sie bezahlt werden (können). Die Stundenansätze bewegen sich zwischen Fr. 120.– und Fr. 300.– resp. Fr. 800.– und 1300.– pro Tag. Wichtig ist eine genaue Abklärung, wie weit der Kanton oder die Gemeinde die Supervisionskosten übernehmen. Teambegleitungen im Rahmen von Schulentwicklung gehen in der Regel auf Kosten von Kanton und Gemeinde. Die kantonalen Institutionen haben oft einen Pool anerkannter Supervisions-Fachleute, deren Angebote subventioniert sind. Ebenso finanzieren die Schulbehörden Coachingprojekte zur Unterstützung von Schulleitungen. Für Einzelsupervision sollte im Weiterbildungsbudget einer geleiteten Schule ein Betrag vorgesehen sein. Lehrkräfte, die sich zu einer Supervision entschliessen, handeln im Interesse der Sache und haben Anrecht auf finanzielle Abgeltung. Eine Umfrage bei Lehrkräften, Lehrpersonen in Ausbildung und Auszubildende im Lehrberuf von J. Müller / U. Stüssi bestätigt folgende Aussagen:

### **Supervision...**

- motiviert, stärkt das Selbstvertrauen und hilft Ressourcen besser zu nutzen
- verbessert die Zusammenarbeit im Team, wenn alle Beteiligten Einsicht und Verständnis dafür haben
- soll als fester Bestandteil an Schulen zur Verbesserung der Berufssituation beitragen
- gehört bereits in die Ausbildung, hilft bei der Berufsfindung und baut Schwellenängste ab
- braucht noch mehr Sensibilisierung bei Behörden und Politikern • wirkt präventiv einem Burnout entgegen

### **Behörden sind noch zu sensibilisieren**

In der Lehrerschaft ist die Supervision heute weitgehend akzeptiert. Ihr Erfolg hängt von persönlicher Wahl, Fachkompetenz, Unabhängigkeit und Vertrauen in die Supervision ab. Eine Sensibilisierung bei Behörden und Politikern hat erst zum Teil stattgefunden, noch immer bezahlen Lehrpersonen ihren persönlichen Einsatz oft aus der eigenen Tasche.

### **Weiter im Netz:**

w w w .lsh.ch  
w w w .bso.ch  
w w w .fsb-luzern.ch  
w w w .lebe.ch

[www.lflb.ch](http://www.lflb.ch)  
[www.pestalozzianum.ch](http://www.pestalozzianum.ch)  
[www.coaching-point.ch](http://www.coaching-point.ch)  
[www.mentorat.ch](http://www.mentorat.ch)  
[www.ppz.uster.ch](http://www.ppz.uster.ch)