



Leseprobe aus Jetzschke, Supervision mit Lehrkräften, ISBN 978-3-407-63075-9

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63075-9>

## Geleitwort von Prof. Dr. Uwe Schaarschmidt

### *Ein überzeugendes Plädoyer für ein wichtiges Anliegen*

Noch immer begegnet man da und dort der Meinung, dass sich der Lehrerberuf vor allem durch die Annehmlichkeiten langer Ferien und einer Halbtagsbeschäftigung bei voller Bezahlung auszeichne. Die Realität sieht anders aus: Lehrerinnen und Lehrer haben einen anstrengenden, stark fordernden Beruf. Hervorzuheben sind vor allem die psychischen Belastungen ihres Arbeitsalltags. Demzufolge muss der psychischen Gesundheit in diesem Beruf die besondere Aufmerksamkeit gelten. Sie ist im Interesse der Lebensqualität der betroffenen Lehrerinnen und Lehrer zu fordern, aber auch im Interesse der Erfüllung ihrer pädagogischen Aufgaben. Wir wünschen uns von Lehrerinnen und Lehrern, dass sie motiviert und engagiert den Unterrichtsstoff vermitteln, durch das eigene Vorbild Lust am Lernen wecken und auch über das Lehren hinaus jungen Menschen Orientierung geben können. Dafür ist psychische Kraft erforderlich. Wer den Anforderungen des Lehreralltags ohne Freude gegenübertritt, sich überfordert, kraftlos und ausgelaugt fühlt und in seiner täglichen Arbeit wenig Sinn erlebt, kann das nicht leisten.

Ohne Frage kann gut gemachte Supervision eine wirksame Hilfe bei der Bewältigung der schwierigen Anforderungen dieses Berufs sein. Das macht Meinfried Jetzschke mit der vorliegenden Schrift deutlich. Überzeugend führt er aus, dass und wie sie zur emotionalen und motivationalen Stärkung, zur Kompetenzerweiterung und Sinnfindung im schulischen Arbeitsfeld beizutragen vermag. Und er zeigt auf, welcher Voraussetzungen es bedarf, damit sich das Potenzial dieses Interventionsverfahrens in der Schule entfalten kann. Dazu gehört die gründliche Aufklärung über das Wesen von Supervision, ihre Formen und Arbeitsweisen sowie über all die personellen, organisatorischen und strukturellen Bedingungen, die für ein gutes Gelingen supervisorischer Arbeit gewährleistet sein müssen. Besonderes Augenmerk richtet Meinfried Jetzschke auf die Auseinandersetzung mit Vorbehalten und Befürchtungen, die der Anerkennung und dem Einsatz der Supervision als einem selbstverständlichen schulischen Arbeitsmittel noch immer im Wege stehen. Mit Nachdruck verdeutlicht er, dass Supervision nichts mit Kontrolle und Überwachung zu tun hat, sondern dass es sich hier um ein Unterstützungsangebot handelt, von dem die einzelne Lehrkraft, aber auch die Schule als Ganzes profitieren kann. Folgerichtig wendet sich seine Argumentation nicht nur an die Lehrerinnen und Lehrer, sondern gleichermaßen an die Schulleitungen, ohne deren überzeugte und aktive Mitwirkung die Etablierung im schulischen Alltag nicht möglich ist. Und schließlich richtet er auch einen Appell an die heutigen und künftigen Supervisoren, sich gegenüber den Problemen der schulischen Arbeits- und Lebenswelt weiter zu öffnen und sich verstärkt der Zusammenarbeit mit Lehrerinnen und Lehrern zuzuwenden. Das heißt auch, sich auf eine nicht

immer leichte Klientel einzustellen. Aus unseren eigenen schulischen Trainings- und Beratungserfahrungen wissen wir, dass es mühsam sein kann, Lehrerinnen und Lehrer zu veranlassen, sich nicht nur mit den Schülerinnen und Schülern, sondern hin und wieder auch gezielt und gründlich mit der eigenen Person und der Beziehung untereinander zu befassen.

Die Lektüre des Buches dürfte für alle, die das Thema Supervision im Arbeitsfeld Schule angeht, von Gewinn sein. Meinfried Jetzschke weiß genau, wovon er spricht, denn er kann sich auf umfangreiche einschlägige Erfahrungen in der wissenschaftlichen Arbeit, der Lehrtätigkeit und nicht zuletzt der eigenen schulischen Praxis stützen. Doch es ist nicht nur die fachliche Kompetenz, die diese Schrift lesenswert macht. In allen Passagen kommt zum Ausdruck, dass sich der Verfasser dem Thema mit starkem persönlichem Engagement stellt, dass es ihm eine Herzensangelegenheit ist. Es vereinen sich solide, fachlich fundierte Darstellung mit Leidenschaft für die schulische Arbeit im Allgemeinen und die Tätigkeit von Lehrerinnen und Lehrern im Besonderen. Das macht das Buch so überzeugend, wenn es darum geht, Skepsis und Berührungängste gegenüber der schulischen Supervision abzubauen und ihr den angemessenen Platz im Arbeitsalltag von Lehrerinnen und Lehrern zuzuweisen.

*Uwe Schaarschmidt im Februar 2018*

## Geleitwort von Annette Lentze (DGSv)

Schulleitungen und Lehrkräfte sind gefordert, den Bildungsauftrag und das Gestalten von Beziehungen im Zuge struktureller schulischer Veränderungsprozesse und neuer bildungspolitischer Herausforderungen fürsorglich wahrzunehmen. Das ist keine leichte Aufgabe, und wer sie tagtäglich wahrnimmt, verdient Respekt und Wertschätzung.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) hat in der Zeit von 2003 bis 2011 mit dem Projekt »Supervision und Schule« einen maßgeblichen Beitrag dazu geleistet, Unterstützungssysteme für Schulleitungen und Lehrkräfte zu stärken und für strukturelle Veränderungsprozesse Orientierung in Bezug auf die Qualität von Beratungsdienstleistungen anzubieten. Seitdem erhält sie auch weiterhin fachliche Anfragen aus dem Bereich Schule und Bildung von Ministerien, Universitäten, Landesinstituten und anderen Einrichtungen. Informationsmaterialien zu Supervision oder anderen Beratungsformaten, die im schulischen Kontext eingesetzt werden können (Organisationsberatung, Prozessbegleitung, Moderation u. a.), sind gefragt.

Mit dem Leitfaden »Supervision mit Lehrkräften« wirbt Meinfried Jetzschke für Supervision als Beratungsangebot in Schulen. Anschaulich und anregend überzeugt dieser Leitfaden durch inhaltliche Fundierung und zahlreiche Beispiele dafür, wie die Reflexion von Berufsrolle und Beziehungsgestaltung aussehen kann. Die Wirkung von Supervision und ihre Bedeutung für den Schulalltag werden für die Leserin und den Leser erlebbar und nachvollziehbar.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven und durch sorgfältige Recherche beschreibt Meinfried Jetzschke in überzeugender Weise Möglichkeiten und Wege, Supervision in den schulischen Alltag zu integrieren. Er führt in seinem Leitfaden die über viele Jahre begonnenen Fäden und Aktivitäten zusammen, verbindet unterschiedliche Initiativen miteinander, die alle das Ziel haben, einen Beitrag zur Gesunderhaltung und Stärkung von Schulleitungen und Lehrkräften zu leisten. Die DGSv hat die Herausgabe des Leitfadens sehr gern unterstützt.

*Köln, im Februar 2018*  
*Referentin für Qualität und Verbandsentwicklung der DGSv*

*Annette Lentze*

## Danksagung

Bis ein Buch druckfertig vor einem liegt, ist es durch unzählige Hände gegangen, und ohne die Unterstützung vieler wäre es gar nicht zustande gekommen.

In besonderer Weise danken möchte ich Prof. Dr. Uwe Schaarschmidt, der mit seiner Potsdamer Lehrerstudie zu Beginn des 21. Jahrhunderts für ein Beben in Schule und Politik sorgte, indem er das Thema Lehrer\*innengesundheit wissenschaftlich fundierte und damit zugleich unübersehbar auf der schulpolitischen Agenda platzierte. Seit fast zehn Jahren arbeiten die Supervisor\*innen des Pädagogischen Instituts in Viligst nun mit Prof. Schaarschmidt zusammen und erleben in der praktischen Anwendung des Potsdamer Lehrertrainings, dass eine Stärkung der personalen Ressourcen nicht nur möglich ist, sondern faktisch zu mehr Arbeitszufriedenheit führt. Ich danke Prof. Dr. Schaarschmidt (und seinen Kolleg\*innen von COPING Psychologische Diagnostik & Personalentwicklung) für die langjährige gute Zusammenarbeit und die Förderung dieses Buches durch ein Geleitwort.

Ebenso gilt mein Dank der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv), die den Druck dieses Leitfadens durch einen finanziellen Zuschuss mit ermöglichte. Besonders freue ich mich über das Geleitwort der DGSv-Referentin für Qualität und Verbandsentwicklung, Annette Lentze, die sich wie kaum eine andere in Deutschland dafür eingesetzt hat, Supervision in den Schulen zu etablieren. Durch vielfältige Veranstaltungen, Projekte, Kongresse und Messen hat sie alles nur Erdenkliche getan, um Lehrer\*innen, vor allem aber auch Verantwortliche in Ausbildung, Schulaufsicht und Politik für dieses großartige Beratungsformat zu erwärmen.

Kaum beziffern lässt sich der Gewinn, den ich aus den zahlreichen Fachgesprächen mit meinen Supervisionskolleg\*innen und Mitdozent\*innen am Pädagogischen Institut gezogen habe. Ihr wohlwollender und zugleich hinterfragender Blick auf die immer wieder neuen Versionen dieses Buches haben mir und den Ausführungen sicherlich gut getan. Namentlich nennen will ich an dieser Stelle ausdrücklich Elke Beckmann, die mir immer wieder neu vor Augen geführt hat, wie sehr man die Orthografie aus den Augen verliert, wenn man sich »in die Sache« vertieft.

Meinem Sohn, Dr. rer. nat. Simon-Mattis Jetzschke, verdankt das Buch seine Ansehlichkeit. Zahlreiche Grafiken sorgen als Eyecatcher für eine visuelle Durchdringung der Sachverhalte und sagen oft mehr als die sie umgebenden Worte.

Ganz besonders danke ich meiner Frau Friederike, die mich nicht nur als Kollegin und Mitsupervisorin immer wieder auf ganz neue Spuren setzt, sondern mir als Lebensgefährtin gerade dann Lebenszuversicht schenkt, wenn ich selbst eher zage und mir und dem ganzen Projekt misstrauere. Danke für Alles.

*Meinfried Jetzschke*

## Einführung

»Supervision war meine Rettung!«  
»Warum bin ich nicht eher darauf gekommen?«  
»Wenn es Supervision nicht schon gäbe, müsste man sie erfinden!«

So und ähnlich lauten die Kommentare von Lehrer\*innen, die sich auf einen Supervisionsprozess eingelassen und das, was sie im Berufsalltag umtreibt, dort eingebracht haben. Und ich selbst kann nur zustimmend mit dem Kopf nicken. Denn mir erging es in meiner Berufsbiografie nicht anders. Ohne Supervision wäre ich schon in der Berufseingangsphase mit fliegenden Fahnen untergegangen. Mein Blick in den Terminkalender richtete sich sehnsüchtig auf das nächste Gruppensupervisionstreffen, in dem ich allen Ballast, der sich in der Zwischenzeit wieder angesammelt hatte, nicht nur abwerfen, sondern in diesem geschützten Resonanzraum auch mit Abstand anschauen konnte.

Als ich dann nach sechs Jahren Gemeindegarbeit in die Schule wechselte, war es erneut die Supervision, die mich davon abhielt, bereits nach wenigen Monaten aufzugeben und zu resignieren. Denn der Schulschock war heftig und traf mich wenig vorbereitet. Die Disziplinprobleme in manchen Klassen, ein Kollegium, zu dem ich keinen Zugang fand, das mühsame Entwickeln einer professionellen Lehrer\*innenidentität – das alles fand einen Ort in der Supervision und gab mir die Möglichkeit, Nähe und Distanz zu den Schüler\*innen und Kolleg\*innen immer wieder neu auszubalancieren.

Nach 14 Jahren Schuldienst eröffnete sich die Möglichkeit, in der Lehrer\*innenfortbildung einen neuen beruflichen Entfaltungsraum zu entdecken. Vor dem Hintergrund meiner positiven Erfahrungen mit Supervision bedurfte es dann nur noch eines sanften Impulses von außen, um mich davon zu überzeugen, selbst mit einer Supervisionsweiterbildung zu beginnen. Das war dann zugleich der Startschuss, im Pädagogischen Institut der Evangelischen Kirche von Westfalen (PI) einen eigenen Arbeitsbereich »Beratung und Supervision für Lehrer\*innen« zu begründen. Später kam dann durch die enge Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Uwe Schaarschmidt das Thema Lehrer\*innengesundheit hinzu.

Supervision =  
Schutzraum, Experimentierraum, Resonanzraum, Reflexionsraum

In diesem Arbeitsbereich des Pädagogischen Instituts arbeiten inzwischen über zwanzig Supervisor\*innen als Honorarkräfte und gewährleisten so, dass alle Lehrkräfte, die

den Wunsch nach Einzelsupervision, Gruppensupervision oder Team-Supervision bzw. (Teil)Organisationsupervision in ihrer Schule äußern, relativ zügig von qualifizierten Supervisor\*innen begleitet werden können (ausführlichere Informationen unter [www.pi-villigst.de/projekte/starke-lehrer-gute-schule.html](http://www.pi-villigst.de/projekte/starke-lehrer-gute-schule.html)).

Das Know-how ist da, die notwendige Infrastruktur auch. Warum macht dann trotzdem nur ein Bruchteil der Lehrer\*innen von dieser großartigen Möglichkeit, sich beruflich zu entlasten und zu motivieren, Gebrauch?

Ohne konkret belastbares Zahlenmaterial vorlegen zu können, tippe ich vor dem Hintergrund meiner nun fast zwanzigjährigen supervisorischen Arbeit mit Lehrer\*innen auf einen Aktivierungsgrad im Promille-Bereich – und das, obwohl zahlreiche Studien die positive Wirksamkeit im Berufsalltag belegen (siehe Kapitel 3). Über die Ursachen ist vielfältig spekuliert worden (Eingeständnis der eigenen Unzulänglichkeit, zu aufwendig, zu teuer, zu zeitintensiv, nicht effizient genug, Zweifel an der Unabhängigkeit der Supervisor\*innen u. v. m.), und Gerüchte bzw. Vorurteile sind nur schwer zu überwinden. Der Königsweg, dies zumindest zu versuchen, ist Aufklärung, und eben diesen Weg will dieser Leitfaden gehen.

»Was ist Aufklärung?  
Aufklärung ist der Ausgang des Menschen  
aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. [...]  
Sapere aude! Habe Muth, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!«

*Immanuel Kant, Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?*

Vor dem Hintergrund meines Erfahrungshorizontes sowohl als Supervisand als auch als Supervisor gebe ich einen Überblick über das, was Lehrer\*innen wissen sollten, die mit dem Gedanken spielen, sich auf Supervision einzulassen. Zugleich ist es ein Leitfaden für Supervisor\*innen und Berater\*innen, die das Berufsfeld Schule verlockt und neugierig macht. Und dann habe ich vor allem die Schulleitungen im Visier: Sie befinden sich an einer ganz entscheidenden Schaltstelle dieses komplexen Systems Schule und können mit ihrem Weitblick Türen öffnen und Menschen den Rücken stärken.

Mein Wunsch, meine Vision ist, dass irgendwann Schule und Supervision nicht mehr ohneeinander gedacht werden können, dass, wer Schule sagt, intuitiv Supervision stets mitdenken muss. In zahlreichen Arbeitsfeldern, in denen Menschen auf engstem Raum intensiv zusammenarbeiten und asymmetrische Beziehungen an der Tagesordnung sind – wie z. B. im Krankenhaus oder in der Sozialarbeit –, ist Supervision ein konstitutives Element des Arbeitssettings. Ich sehe keine nachvollziehbaren fachlichen Gründe, warum das im schulischen Feld nicht auch so sein sollte.

Dieses Buch will Ihnen alle Basisinformationen zum Thema »Schule und Supervision« zur Verfügung stellen. Alles, was mir im Blick auf die supervisorische Arbeit mit Lehrkräften relevant erscheint, habe ich kurz und knapp notiert:

- Definitionsfragen (Was ist Supervision?),
- Organisationsfragen (Wie komme ich an Supervision? Was kostet sie? Wie sind die Supervisor\*innen ausgebildet?),
- Elementares zur Geschichte der Supervision,
- häufige Supervisionsanlässe,
- zentrale Methoden,
- offene Fragen und Herausforderungen,
- und in einem Materialteil finden Sie alle wichtigen Adressen, Links und außerdem Grafiken sowie Musterformulare und Checklisten als Kopiervorlagen.

Wenn jemand dennoch etwas vermisst oder findet, die Ausführungen haben zu wenig Tiefgang, ist das der gewünschten Übersichtlichkeit geschuldet. Es sollte gerade kein umfassendes Handbuch werden, das dann doch nur von wenigen Insidern gelesen wird. Wenn nach der Lektüre geäußert wird: »Die Basics sind gelegt, und falls ich mehr Informationen benötige, weiß ich, wo und wie ich sie bekommen kann«, dann hat dieser Leitfaden sein Ziel erreicht.

Viel Freude bei der Lektüre!

Meine Vision: Schule kann ohne Supervision nicht mehr gedacht werden!



# 1. Supervision – Definition und Entstehungsgeschichte

## 1.1 Supervision – eine bedeutende Entdeckung und ein kostbares Gut

»Das war das Beste, was ich je gemacht habe, als ich mich zur Supervision angemeldet habe«, »outet« sich eine Grundschullehrerin. Und der renommierte Supervisionsforscher Nando Belardi urteilt, dass die Entwicklung des Beratungsformats Supervision eine »bedeutende Entdeckung« in den an »originären Neuerungen« eher armen Sozial-, Human- und Geisteswissenschaften darstellt (Belardi 2015, S. 195).

## 1.2 Supervision – ein schillernder Begriff

Gedämpft wird diese Euphorie allerdings durch eine Begriffsverwirrung, die es Außenstehenden nicht gerade leicht macht, sich unter einem Supervisionsprozess etwas vorzustellen. Da der Begriff »Supervision« in Deutschland rechtlich nicht geschützt ist, kann er beliebig verwendet und in den unterschiedlichsten Kontexten zur Beschreibung von Tätigkeiten eingesetzt werden, die nichts miteinander zu tun haben.

Supervision hat nichts, aber auch rein gar nichts  
mit Überwachung oder Kontrolle zu tun!

Jede/r Kinobesucher\*in kennt vom Abspannen den supervisor, und ein Blick auf die lateinische Herkunft des Wortes führt auch nicht zu mehr Klarheit. Denn Supervision mit Lehrkräften hat von ihrem Selbstverständnis her nichts mit Kontrolle oder Überwachung durch Vorgesetzte zu tun, was sowohl in der Etymologie des Begriffs als auch im angloamerikanischen Sprachgebrauch noch mitschwingt. Dort findet sich die Unterscheidung von »supervision« = Qualitätskontrolle in Unternehmen und »clinical-supervision« oder »process consultant« = Reflexionsraum für Menschen, die therapeutisch, pädagogisch oder helfend-begleitend professionell mit anderen Menschen arbeiten (Belardi 2013, S. 14 und S. 29; Belardi 2015, S. 29; Schreyögg 2015, S. 109; Krönchen 2012, S. 404).



Abbildung 1: Supervision bietet ein besonderes Beratungssetting

### 1.3 Supervision – Definition(en)

In Deutschland hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv), die 1989 gegründet wurde und über 4 600 natürliche und 35 juristische Mitglieder vertritt, das Verständnis von Supervision entscheidend geprägt. Durch die Zertifizierung von Weiterbildungen, die Anerkennung von Studiengängen, die Formulierung von Qualitätsstandards, die Förderung von Konzeptentwicklung, Forschung und Best-Practice-Modellen setzt sie Rahmenbedingungen, die professionsdefinierend sind ([www.dgsv.de/dgsv](http://www.dgsv.de/dgsv)).

Die DGSv definiert Supervision als »ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Dabei wird die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisand/innen in Beziehung gesetzt zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kund/innen und Klient/innen.

Supervision fördert in gemeinsamer Suchbewegung die berufliche Entwicklung und das Lernen von Berufspersonen, Gruppen, Teams, Projekten und Organisationen. Gelegentlich unterstützt Supervision Entscheidungsfindungsprozesse.

Supervision ist als Profession gebunden an gesellschaftliche Verantwortung für Bildung, Gesundheit, Grundrechte, Demokratie, Gerechtigkeit, Frieden und nachhaltige Entwicklung. Sie ist einer Ethik verpflichtet, die diesen Werten entspricht« (DGSv 2012, S. 8).

Kompakter beschreibt Saskia Erbring (2015, S. 209) Supervision als »ein Beratungsformat, in dem schwerpunktmäßig das Erleben und Verhalten im beruflichen Kontext reflektiert und der Veränderung zugänglich gemacht wird.« Noch knapper fasst Lothar Krapohl (2015, S. 21) zusammen: »Supervision ist Beratung von Menschen im Kontext von Arbeit.«

## 18 Supervision – Definition und Entstehungsgeschichte

Das Zusammenspiel der drei zentralen Merkmale von Supervision fokussiert Abbildung 2. Der Kern und die unabdingbare Voraussetzung supervisorischer Arbeit ist die Veränderungsbereitschaft der Ratsuchenden. Der Wille, sich mit den bestehenden Verhältnissen nicht abzufinden, sondern selbst aktiv zu werden, um etwas zu bewegen, ist die Basis eines jeden Beratungsprozesses.

Das zweite maßgebliche Element ist die Professionalität der Berater\*innen. Der Markt der Helfer, Gurus und Heiler ist bunt, laut und unübersichtlich. Deswegen sind die Weiterbildungsstandards und die Zertifizierungen der Dachverbände von eminenter Bedeutung. Sie können zwar keine gelingende Beratung garantieren, aber doch zumindest einen Anhaltspunkt dafür liefern, sich hier in – zumindest gut vorbereitete – Hände zu begeben.

Das dritte Profilvermerkmal supervisorischer Arbeit ist der berufliche Kontext: Alles, was in den Prozess eingebracht wird, auch wenn es sich um sehr persönliche Fragen handelt, wird immer wieder auf den Beruf bezogen. Die berufliche Belastung kann Auswirkungen auf das Privatleben haben und umgekehrt. Beides wird dann in seiner Dynamik auch Thema des supervisorischen Beratungsprozesses sein.



Abbildung 2: Die drei zentralen Merkmale supervisorischer Arbeit

Weitere wichtige Fachtermini, die in der Supervisionscommunity gebräuchlich sind und die man zur Kenntnis nehmen sollte, sind:

- *Supervisor* bzw. *Supervisorin* nennt man die Personen, die den Beratungsprozess verantworten und leiten.
- *Supervisand* bzw. *Supervisandin* (Plural: Supervisanden bzw. Supervisandinnen) werden die Menschen genannt, die als Ratsuchende einen Supervisor bzw. eine Supervisorin kontaktieren.