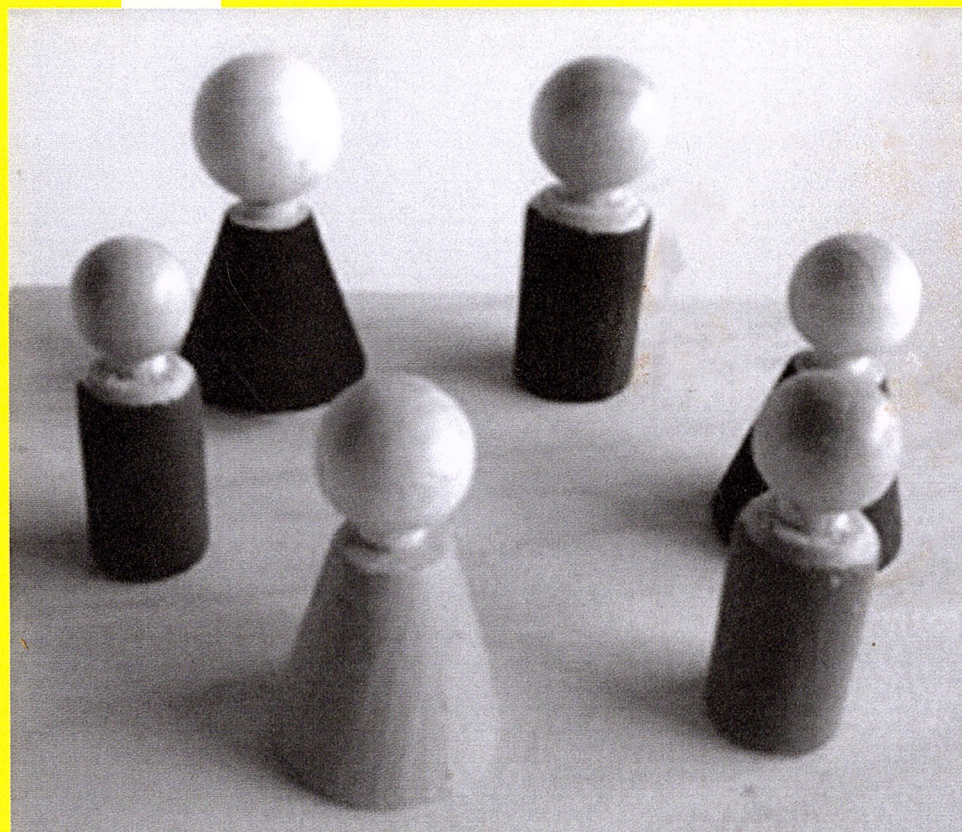


Forum

Nr. 83 • Dezember 2013



Impressum

Herausgeber

*Einsenden an
Redaktion*

Geschäftsstelle

Korrektorat

Drucksachen bestellen

Abonnemente

Inseratekosten

Inserate einsenden an

Postcheck

Erscheinungsdaten

Redaktionsschluss

BVF-Website

Spenden

Hinweis

Forum Nr. 83 Dezember 2013

Berufsverband der Früherzieherinnen und
Früherzieher der deutschen, rätoromanischen und
italienischen Schweiz (BVF)

geschaeftsstelle@frueherziehung.ch

Geschäftsstelle und Sandra Bruder

Manuela Fehr Slongo
Geschäftsstellenleiterin
Sagenriet 16
8853 Lachen
Tel. 079 176 28 80
www.frueherziehung.ch

Petra Keller

BVF Sekretariat, Judith Duft-Waser
E-Mail: sekretariat@frueherziehung.ch
Tel. 041 240 15 82 / Fax 041 240 07 54

Für BVF-Mitglieder im Mitgliederbeitrag inbegriffen
Einzelnummer Fr. 12.-

unter www.frueherziehung.ch

geschaeftsstelle@frueherziehung.ch

70-7318-3

April, September, Dezember

1. Februar, 15. August, 1. November

www.frueherziehung.ch

PC 70-7318-3

Der Inhalt der veröffentlichten Beiträge von AutorInnen muss nicht mit der Auffassung des Vorstandes und der Geschäftsstelle übereinstimmen.

Das Copyright der im FORUM veröffentlichten Artikel unterliegt der Redaktion.



BERUFSVERBAND
DER FRÜHERZIEHERINNEN
UND FRÜHERZIEHER

der deutschen, rätoromanischen
und italienischen Schweiz

Schwerpunkt
Intervision – Supervision – Mentoring

Ines Schlienger

Moderierte Intervention

Eine Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung, der Team- und Qualitätsentwicklung

Es sind viele Gespräche, die eine Heilpädagogische Früherzieherin im Laufe ihres Arbeitsjahres führt. Zu viele, denkt sie manchmal: Kommt neben all diesen Anforderungen und dem ebenso zunehmenden Papierkram nicht die eigentliche Arbeit in den Familien zu kurz?

Sich auf eine weitere Gesprächsform einzulassen, muss sich für die Praktikerin also wirklich lohnen: Für sie als Berufsfrau, für sie persönlich, aber auch für die Dienststelle. Ansonsten versandet jede noch so gute Idee.

Lassen Sie sich auf diese Lektüre ein und entscheiden Sie danach!

Was ist Intervention?

Intervention ist kollegiale Praxisreflexion mit dem Ziel, die professionelle Motivation der Teilnehmer zu fördern und die berufliche Entwicklung zu unterstützen. Damit kann sie die isolierte Position vieler Praktikerinnen durchbrechen (Hendriksen, 2000).

Intervention verzichtet darauf, eine externe Fachperson beizuziehen, die die Prozesse steuert wie in der Supervision, und die dann meistens (auch in Gruppen) mit Einzelperso-

nen arbeitet. Ziele und Inhalte sind allerdings dieselben wie in der Supervision: berufliches Handeln überprüfen und Kompetenzen weiterentwickeln, Beziehungsdynamik zwischen Klient (Kind oder Familie) und Praktikerin betrachten, sowie die Zusammenarbeit im Netz reflektieren: Alle Aufgaben der Heilpädagogischen Früherziehung können also zu Themen werden.

Als zusätzliches Thema wird in Gruppen mit erfahrenen Praktikerinnen häufig die eigene Rolle in der Arbeit generell betrachtet (Burnout-Prävention); auch Fragen zur Laufbahnberatung können thematisiert werden.

Themen und Probleme, für die in der Intervention keine befriedigenden Lösungen gefunden wurden, können anschliessend in die Supervision gebracht werden. Insofern ersetzt die Intervention die Supervision nicht. Aber sie ist näher an den Praktikern, niederschwelliger und kostengünstiger.

Interventionsgruppen können moderiert sein oder nicht. Da allerdings unmoderierte Gruppen extrem anspruchsvoll sind und sich nur eignen für Gruppen mit viel Erfahrung un-

tereinander, beschränke ich mich hier auf die Darstellung der moderierten Intervention.

Organisationsformen

Intervention kann *in Teamsitzungen als Methode zur Fallbearbeitung* angewendet werden. Dann stellt die Dienststelle den Raum zu Verfügung und definiert die Zeitfenster (i.d.R. innerhalb der Arbeitszeit). Ob die Teilnahme freiwillig ist oder verpflichtend, hängt von den Zielsetzungen ab. So kann eine Interventionsgruppe die Hemmschwelle für Personen, die sich selten in ihrer Arbeit zeigen, herabsetzen – weil sie nicht zwingend einen Fall einbringen müssen, trotzdem aber eingeladen sind, mitzudenken und Ideen zu entwickeln. Eine Person allerdings, die sich andauernd als Sündenbock für Teamschwierigkeiten präsentiert, sollte über andere Methoden zunächst ins Team integriert werden, bevor eine Intervention als verpflichtend erklärt wird.

Wird die Moderation von der Leitung übernommen, führt dies vielfach zu Rollenkonflikten. Viel fruchtbringender ist es, die Stellenleitung mitdiskutieren zu lassen – die *Moderation wird abwechselnd von einer Mitarbeiterin* übernommen. Diese Form dient gleichzeitig auch der Teamentwicklung und der fachlichen Weiterentwicklung des

Teams als Ganzes. Intervention wäre dann nicht freiwillig, sondern Bestandteil des Weiterbildungs- und QM-Konzeptes.

Eine weitere Form stellt die *Intervention in freiwilligen Gruppen* dar, seien es Praktiker aus demselben Team oder aus verschiedenen Teams. Diese finden meistens in einem gemeinsam festgelegten Raum statt – die private Stube sollte eher vermieden werden, es benötigt an solchen Orten noch mehr Disziplin, nicht in die üblichen Muster der Gesprächsführung zurückzufallen („Kaffeeklatsch“). Es hat sich als günstig erwiesen, auch hier konstante Gruppen mit einer Teilnahmeverpflichtung (in der Regel über ein Jahr) zu bilden. Jede Interventionsgruppe wird sofort gesprengt, wenn Praktikerinnen nur teilnehmen, wenn sie ein Problem haben und dieses einbringen wollen: sie tragen dann das Ganze nicht mit, und das ist Gift für die inneren Prozesse.

Zentrale Anforderung an Intervention

Die Sitzungen sollen sich lohnen. Das wurde schon erwähnt. Damit ist nicht einem kurzfristigen (messbaren) Effizienzdenken das Wort geredet: die Veränderungen durch Intervention basieren (ähnlich wie bei der Supervision) selten allein auf Einsicht (sonst hätten wir nicht so grosse Probleme mit den Neujahrs-

vorsätzen), sondern auf emotionaler Zustimmung. Diese Zustimmung erfolgt im limbischen System, das zuständig ist für Gefühle, Motive, Empathie, Moral und Handlungsziele. Die Grosshirnrinde, die für Erkennen, Verstehen, Vorstellen, Erinnern und Handlungsplanung zuständig ist, hat in der Regel wenig zu sagen, wenn das limbische System nicht mitmacht. Schwierig wird das Ganze deshalb, weil das limbische System der Analyse nur bedingt zugänglich ist: Wenn eine Handlungsveränderung geplant wird (Grosshirnrinde) und das limbische System sagt unterschwellig Nein (das lohnt sich nicht wirklich, entspricht nicht meinen zentralen Motiven und Werten), nützen alle Vorsätze nichts (vgl. Roth, 2012).

Das lässt verstehen, weshalb es hoffnungslos ist, jemanden von etwas überzeugen zu wollen, das er nicht in der Tiefe will. Und in diese Tiefe soll die Intervention vordringen, damit sie sich lohnt.

Wie funktioniert Intervention?

Aus diesen Überlegungen ergibt sich zunächst: Intervention ist nicht einfach ein verlängertes Brainstorming.

Intervention ist keine Methode, in der per Mehrheitsbeschluss oder mit Überzeugungskraft jemand in eine Richtung gedrängt wird.

Im Grunde genommen geht es darum, *zum eigentlichen Thema vorzudringen*, das in der Regel vom limbischen System dominiert wird. Bevor an irgendwelchen Lösungen gearbeitet wird, soll zu dem vorgedungen werden, was hinter dem präsentierten Anliegen oder Problem steckt. Wenn einfaches Nachdenken und Überzeugen helfen würden, wäre Intervention nicht notwendig: In der Intervention werden Themen eingebracht, bei denen Nachdenken und Nachspüren (vielleicht dabei auch einen Dauerärger aufbauen) oder in der üblichen Art mit anderen darüber reden (Dampf ablassen vielleicht) keine Veränderung bringt.

In der Intervention soll *Raum geschaffen werden für Selbstreflexion*, dies besonders bei den Protagonisten (Fallgebern). Dabei soll der Raum ständig offen bleiben für die Selbststeuerung von Prozessen: die Protagonistin sagt selbst, welche Ideen oder Fragen für sie relevant sind (Grosshirnrinde) oder in ihr etwas anklingen lassen (limbisches System).

Dies hat Konsequenzen für den Ablauf einer Sitzung und für die Art des Fragens (s. Tabelle 1. und 2. Teil Seite 12 und 13).

Ein zentrales Argument ist auch, dass Interventionsteilnehmende wunderbar *voneinander lernen* können: Wer jemanden von seiner Arbeit

sprechen hört, und sich einlässt auf diesen Bericht, wenn jemand eine Idee äussert, ohne überzeugen zu wollen und ohne Machtgefälle, steckt darin ein enormes Potential für effizientes (limbisches) Lernen. Gleichzeitig eröffnet ein solcher Raum ein Stück *Offenheit dem Anderen gegenüber*. Wer weiss, dass eine Aussage nicht beurteilt oder gewertet wird, sondern freundlich angenommen, geprüft und für relevant oder weniger relevant für das eigene System gehalten wird, wird mit der Zeit mutiger. Er merkt, dass seine Ideen vielleicht gar nicht so unwichtig oder „daneben“ sind, wie bislang

gedacht. Berufsanfängerinnen profitieren sehr von dieser Arbeitsform, und es wäre auch enorm schade, auf die unverformte Sicht von jungen Kräften zu verzichten.

Das fördert *berufliches und fachliches Selbstverständnis* und dient in hohem Masse der *Teamentwicklung*.

Die Tabelle in diesem Artikel zeigt eine Methode der moderierten Intervention auf, die sich an die Methodik des reflektieren Teams anlehnt und versucht, die oben genannten Effekte über wenige, aber reflektierte Strukturierungshilfen zu erreichen.

Ablauf der moderierten Intervention

Die Gruppe orientiert sich zunächst bezüglich der anstehenden Themen und der Reihenfolge, in der sie bearbeitet werden sollen. Es wird geklärt, ob für einzelne Anliegen Materialien, Video- oder Tonbandmaterial vorliegen und die entsprechenden technischen Hilfsmittel werden organisiert.

Die Praxisreflexion ist inhaltlich frei, formal hat sich ein bestimmter Ablauf bewährt, der sich in 5 Schritte gliedert. Eine einzelne Praxisreflexion sollte 1 Stunde Dauer nicht überschreiten, mit 30 Minuten muss man für eine Sequenz mindestens rechnen.

Rollen: ModeratorIn (Mod.)

Diese Kollegin, dieser Kollege hat die Aufgabe, Struktur und Ablauf der gemeinsamen Reflexion im Auge zu behalten und bei Bedarf Einzelne oder die Gruppe an die Regeln zu erinnern. Sie enthält sich weitgehend eigener Stellungnahmen. Die Rolle der Mod. kann nach jedem bearbeiteten Thema wechseln.

ProtagonistIn (Prot.)

Diese Kollegin, dieser Kollege bringt ein Thema, eine Fragestellung, etwas, das sie/er besprechen oder bearbeiten will, in die Gruppe ein.

<p>Prot. 5'-10'</p>	<p>1. Schritt: Organisation und erste Präsentation Als erstes stellt sich eine Person als Mod. zur Verfügung. Mod. bittet die erste Kollegin, die ein Thema bearbeiten will (Protagonist), sich links neben sich zu setzen und zunächst zu sagen, worum es grundsätzlich geht (provisorische Fragestellung). Anschliessend soll Prot. frei berichten. Mod. kann bei Unklarheiten nachfragen (wenig!), am ehesten erlaubt ist die Frage: "Was wurde zur Lösung des Problems schon alles gemacht?" Die Gruppe hört zu.</p>
<p>Gruppe 5'-10'</p>	<p>2. Schritt: Verständnisfragen, Feedback, Sharing Die Gruppe wird von Mod. aufgefordert, bei Bedarf Verständnisfragen zu stellen (wenig). Anschliessend gibt jede Kollegin ein Feedback, wie sie die Schilderung erlebt hat, was bei ihr körperlich oder emotional ablief, ob sie auch schon ähnliche Erfahrungen gemacht hat (Sharing), usw. Mod. achtet darauf, dass keine Lösungen angeboten werden und keine in Fragen verpackte Kritik geäussert wird (jeweils sofort einschreiten mit: „Das geht schon in Richtung Lösung, soweit sind wir noch nicht“). Prot. lehnt sich zurück und hört sich an, was die anderen sagen.</p>
<p>Prot. 5'-10'</p>	<p>3. Schritt: Reflexion und Klärung der Fragestellung Prot. berichtet, wie es ihr beim Zuhören ergangen ist, ob und wie sich das Thema für sie verändert hat. Dies führt in die Formulierung einer klaren Fragestellung (Frage z.B.: „Was wäre nun ein gutes Ergebnis für die heutige Besprechung?“). Mod. hilft bei der Klärung der Fragestellung, die Gruppe hört zu.</p>

Tabelle 1. Teil, moderierte Intervention

<p>Gruppe 10'-20'</p>	<p>4. Schritt: Diskussion Mod. stellt sicher, dass die Fragestellung bei der Gruppe richtig angekommen ist. Die Gruppe diskutiert nun frei das Thema. Je nach Fragestellung der Prot. werden Ideen oder Lösungen gesammelt, Ursachen erörtert, Hypothesen bezüglich Motiven oder Bedürfnissen oder Werten entwickelt, usw. Mod. lehnt sich weitgehend zurück, sie schreitet nur ein, wenn die Gruppe von der Fragestellung abweicht, Prot.* hört zu.</p>
<p>Prot 5'-10'</p>	<p>5. Schritt: Reflexion, Fokus Prot. berichtet, wie es ihr beim Zuhören ergangen ist. Was war neu, was bekannt, was hat ihr aus der Seele gesprochen, was ist ihr fremd? Sie nimmt Stellung zu Ideen, bewertet aus eigener Sicht, fragt allenfalls nach. Mod. hilft am Schluss beim allfälligen Formulieren eines Fokus („Was war nun das Wichtigste?“, „Gibt es etwas, was du nun anders machen, neu versuchen möchtest?“). Achtung: häufig wird einige Zeit nach einer Praxisreflexion deutlich, was nun wichtig war.</p>

Tabelle 2. Teil, moderierte Intervention

Die „richtigen“ Fragen stellen

Das richtige Stellen von Fragen ist eine der Schlüsselkompetenzen und Türöffner für innere Prozesse. Der übliche Weg zur Generierung von Fragen ist ja bekannt: Hört man von einem Problem, entstehen eigene Ideen oder Hypothesen; manchmal auch subtile Kritik. Diese verfolgt man dann mit seinen Fragen: „Hast Du schon mit dem Arzt gesprochen?“ – „Warum bist Du...?“ – „Findest Du Deine Wut angemessen?“. Das sind Fragen, die das Gegenüber zu einer Ja-Nein-Antwort

verleiten, bzw. einen Rechtfertigungsdrang auslösen oder in der Regel nicht zielführende Erklärungen zur Folge haben: das Gegenüber wird damit in die Grosshirnrinde geschickt und verschliesst sich in der Folge (manchmal sehr subtil) oder wird misstrauisch, weil es Bewertung oder Kritik vermutet. Diese Prozesse sind in der Selbstbeobachtung sehr gut spürbar, wenn auch von aussen manchmal nicht sichtbar. Es braucht also eine neue Kompetenz des Fragens. Es können dies sein (vgl. Hendriksen, 2000, S.110):

- Fragen, die Ereignisse oder Handlungen verdeutlichen oder eine Ursache erhellen sollen („Kannst Du mehr darüber berichten?“),
- Fragen, die sich auf die Atmosphäre oder auf Gefühle beziehen („Wie ging es Dir nach diesem Gespräch?“).

Was durch eine solche Art des Fragens geschieht, ist zweierlei: Es öffnet für Persönliches, noch nie Gedachtes oder Gefühltes, und trotzdem wird das Gespräch sachlicher: Die Emotion wird angenommen – weil ausgesprochen und nicht zerredet, nicht bewertet, sondern respektiert. Wer über eine systemische Ausbildung verfügt, weiss, um welche Fragetypen es sich handelt und kann von dorthin aus dem Vollen schöpfen.

Es ist klar, dass diese Art des Fragens viele liebgewonnene Kommunikationsmuster über den Haufen wirft, und zu Beginn einer Interventionsgruppe werden noch viele Praktiker in die Gewohnheitsfalle tappen (Gewohnheiten sind übrigens enorm selbstverstärkend!). Das ist nicht

tragisch, sondern Bestandteil des Lernprozesses der Gruppe: Sobald eine Gruppe es schafft, im Anschluss an eine Interventionssequenz auf der Metaebene über Methodik und günstiges Frageverhalten zu reflektieren, z.B. öffnende und Sicherheit spendende Arten des Fragens zu identifizieren, entsteht eine sehr fruchtbare Dynamik.

Ausprobieren!

Literatur

- Hendriksen J. (2000): *Intervention. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule*. Weinheim
- Roth, G. (2012): *Möglichkeiten und Grenzen der Verhaltensänderung. Praxis der Systemaufstellung* 1/2012, 34-37

*Ines Schlienger
Dr. phil. Sonderpädagogin und
Psychologin FSP
Segantinstrasse 155
8049 Zürich
ines.schlienger@gmx.ch*



Christine Schmid-Maibach und Regina Jenni

Mentoring – Ressourcen in einer Organisation nachhaltig nutzen

Heilpädagogische Früherzieherinnen und Früherzieher verfügen über vielfältige Beratungskompetenzen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Eltern. Beratung innerhalb der Organisation oder im interdisziplinären Kontext (im Sinne von Fachberatung) könnte aber vermutlich noch optimiert und professionalisiert werden. Zu einem möglichen Format, dem Mentoring, möchten wir im Folgenden unsere Überlegungen ausführlicher darlegen.

Als Supervisorinnen mit mehrjähriger Erfahrung in der Begleitung von Organisationen und Führungskräften wurden wir immer wieder mit der Frage konfrontiert, wie man Mitarbeitende gezielt und wertschöpfend unterstützen kann. Erfahrungen aus den von uns an der Hochschule für Heilpädagogik Zürich durchgeführten Praktikumsleiter- und Fachberatungskursen und die Auseinandersetzung mit aktueller Literatur führten uns zur Erkenntnis, dass mit einem professionellen Mentoringkonzept der Wissenstransfer optimiert und neue Mitarbeitende schneller eingearbeitet werden könnten.

Drei gute Gründe für Mentoring in Organisationen

- Organisationen im Frühbereich zeichnen sich durch qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende aus. Mitarbeitende wechseln aber den Arbeitsplatz, werden krank oder schwanger und gehen in Pension. Neue Mitarbeitende müssen rekrutiert werden. Hier setzt Mentoring an: neue, insbesondere noch wenig erfahrene Mitarbeitende können damit rascher und gezielter in ihre neue Aufgabe eingeführt werden.
- Bewährte Mitarbeitende, die innerhalb der Organisation eine neue Funktion übernehmen, können mit einem zeitlich befristeten Mentoring gezielt und effizient eingearbeitet werden.
- Einige Mitarbeitende eignen sich in aufwändigen Weiterbildungen spezifische Fachkenntnisse an. Die Organisation hat ein Interesse daran, dass dieses (vielleicht mitfinanzierte) Wissen für weitere Mitarbeitende zugänglich gemacht wird. Mit einem gezielten Mentoringauftrag könnte dieses Knowhow für die Institution nachhaltig nutzbar gemacht werden.