

Abschlussarbeit im Rahmen der
Weiterbildung zum Supervisor/Coach (DGSv zertifiziert)
am Institut für soziale Interaktion in Hamburg im Jahr 2018

»Geocaching trifft Supervision«



Verfasst von:
Hendrik Licht
Kleebreite 18
34130 Kassel
info@hendriklicht.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Einleitung	4
2. Begriffe	6
2.1 Geocaching	6
2.2. Spielen	9
2.3 Outdoor-Training	12
2.4 Lernen	14
3. Geocaching als Teil eines Teamtages	17
3.1 Ausgangssituation	18
3.2 Planung und Vorbereitung	19
3.3 Aktion	22
3.4 Reflexion	24
4. Vom Teamtage zur Supervision	26
4.1. Der Teamtage - eine »Erwärmung« für einen Prozess	27
4.2 Rollenklärung	30
4.3 Wann ist ein Team ein Team?	33
Ausblick	40
Literaturliste	42
Anhang	46
Auswertung der Fragebögen	46
Beispiele für Laufzettel mit verschlüsseltem Hinweis	47
Prinzip der Codierung mit Rot13	48
Beispiele mit decodiertem Hinweis	48
Beispiele von Aufgaben	50
Route der Geocache-Tour	51
Startaufgabe	51

Vorwort

Die vorliegende Arbeit bildet den Abschluss der DGsv zertifizierten Weiterbildung zum Supervisor/Coach am Institut für Soziale Interaktion (ISI) in Hamburg.

Der Kursleiterin Karin Heming und dem Kursleiter Bodo Guse gilt mein Dank für drei Jahre kompetente und stets emphatische Begleitung. Dem gesamten Kurs 7 danke ich - meine Selbsterfahrung mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern hat mich geduldiger werden lassen.

Christoph Hutter möchte ich für seine »Einladung zu einer Begegnung« mit Morenos Theoriekonzept sowohl im Rahmen seines Buches »J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen« als auch während seiner inspirierenden Theorieseminare danken.

Wirklich lehrreich waren die Stunden bei meinem Lehrsupervisor Dieter Goeschel, seine psychodramatischen Interventionen und der kollegiale Austausch mit ihm haben mich in meiner Rolle als Supervisor gefestigt - dafür ein herzliches Danke.

Ole, Nadine, Kalle und Piet waren mein »Hafen« in Hamburg. Bei ihnen bin ich nach so manchem aufreibenden Seminartag mit viel Lachen wieder auf dem Boden der Tatsachen gelandet - fix bedankt!

Ohne den Rückhalt meiner Frau Almut hätte ich mich niemals an eine dreijährige, sehr zeitintensive Weiterbildung in einer anderen Stadt gewagt. Ihr kritischer und doch wohlwollender Zuspruch, sowie ihre stete Unterstützung haben mich gestärkt - ein Dank ist zu wenig!

Widmen möchte ich diese Arbeit meinen verstorbenen Eltern - in den letzten drei Jahren ist mir noch einmal sehr bewusst geworden, was ich ihnen alles zu verdanken habe.

Direkte Lebenserfahrung ist der beste psychodramatische Lehrer. Moreno

1. Einleitung

Mit der vorliegenden Arbeit möchte ich zwei Bereiche zusammenführen, die auf den ersten Blick gar nicht miteinander in Verbindung zu stehen scheinen.

Der Bereich Geocaching wurde von mir vor Jahren als Hobby entdeckt und ist für mich immer wieder eine Möglichkeit, alleine oder gemeinsam in einem echten Team an ungewöhnlichen Orten dem kindlichen Spieltrieb der »modernen Schnitzeljagd« nachzugehen.

Das Thema »Supervision« stand in den letzten drei Jahren durch die Weiterbildung selbstverständlich immer wieder im Fokus. Wie viele Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Weiterbildung stellte auch ich mir die Frage, wie eine erfolgreiche Akquise im neuen Kontext der Supervision anzugehen sei. Da ich bereits seit einigen Jahren freiberuflich im Bereich der Beratung von Einzelpersonen und in der Gestaltung von sogenannten Teamtagen für Schulen und Firmen arbeite, war die Arbeit mit Gruppen und Teams nicht völlig neu für mich.

Mit der Anfrage, einen Teamtage mit einer Outdoor-Phase zu gestalten, sah ich eine Gelegenheit, meine Erfahrungen aus dem Bereich Geocaching und die damit verbundenen Möglichkeiten in einem neuen Kontext gezielt einzusetzen. Aufgrund des psychodramatischen Schwerpunktes der Weiterbildung am ISI hatte ich mit dem Buch »Organisationen in Bewegungen bringen« von Falco von Ameln und Josef Kramer ein fundiertes Grundlagenbuch zur Hand, durch das ich Impulse und Mut bekam, diese Ideen umzusetzen.

Die Planung und Durchführung dieses Teamtages und den damit verbundenen Erfahrungen ist der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Daraus ist eine regelmäßige Supervision in der Kita entstanden, die mit Abschluss meiner Weiterbildung ins zweite Jahr geht. Das war nicht explizit geplant aber durchaus implizit gewollt.

Als Einstieg werde ich im ersten Teil vier »Begriffe« erörtern, die als Grundlagen dieser Arbeit zu verstehen sind. Dazu gehört zunächst die geschichtliche Entwicklung und Einordnung des Themas »Geocaching«, einer modernen Variante der Schnitzeljagd. Im Kontext dieser Arbeit kann es dem Bereich »Outdoor-Training« zugeordnet werden. Den sehr weit gefassten und nicht immer eindeutigen Begriff werde ich konkretisieren. Mit dem »Spielen« greife ich einen zentralen Aspekt des Theoriekonzeptes von Jacob Levi Moreno auf. In seiner universellen Bedeutung verstehe ich diesen Begriff als psychodramatischen Ausgangspunkt und Bindeglied dieser Arbeit. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff »Lernen«, wobei es mir bei der begrifflichen Einordnung wichtig war, mich vom klassischen Lehr-Lernzusammenhang zu distanzieren.

Der zweiten Teil spiegelt meinen Praxisbezug wider. Hier stelle ich meine Planung und Umsetzung eines Teamtages mit einer Geocaching-Tour dar. Dazu werde ich weitere theoretische Überlegungen

mit einfließen lassen. Im Anhang sind Materialien und Erklärungen aufgeführt, sodass die Grundidee, wie mit der Methode Geocaching gearbeitet werden kann, ansatzweise nachvollziehbar wird.¹

Fragestellungen zum Format Supervision bilden den Schwerpunkt des dritten Teils. Zunächst werde ich den Teamtag im Kontext des supervisorischen Prozesses einordnen. Verbunden damit ist eine Reflexion und Klärung der eigenen Rolle als Supervisor, einem zentralen Thema in meinen Lehrsupervisionen. Mit der Fragestellung »Wann ist ein Team ein Team?« werde ich abschließend noch einmal verschiedene theoretische Grundlagen hinzuziehen und meine eigene Haltung zum Thema »Teamsupervision« darstellen.

Grundsätzlich verbinde ich mit meiner Arbeit den Wunsch, aus meinen verschiedenen bisherigen Interessenschwerpunkten und den im Rahmen der Weiterbildung gemachten Erfahrungen, eine für mich stimmige Verknüpfung herzustellen. Während der Literaturrecherche wurde für mich immer deutlicher, dass ich gedanklich schon länger an einem verbindenden roten Faden geflochten habe. Ich konnte verschiedene Fachbücher mit einfließen lassen, mit denen ich mich bereits in anderen Zusammenhängen beschäftigt habe.

Daher findet die theoretische Ausarbeitung und Strukturierung aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln statt. Eine Vorgehensweise die mir sehr viel Freude bereitet hat.

Ich folge in dieser Arbeit dem konstruktivistischen Ansatz, wie er von Kersten Reich² im Bereich der Pädagogik und Didaktik verstanden wird. Falko von Ameln formuliert aus Sicht der systemischen Therapie und Beratung die Idee des Konstruktivismus sehr treffend:

Da wir über kein außerhalb unserer Erkenntnismöglichkeiten stehendes Instrument verfügen, um die Gültigkeit unserer Erkenntnis zu überprüfen, können wir über die Übereinstimmung zwischen subjektiver Wirklichkeit und objektiver Realität keine gesicherten Aussagen treffen.³

Mit dieser Sichtweise auf die Wirklichkeit kommt für mich eine Haltung zum Ausdruck, die sich sowohl in der vorliegenden Ausarbeitung widerspiegelt, als auch für meine pädagogische und beraterische Tätigkeit ein grundlegendes Fundament ist.

An dieser Stelle ein Hinweis zur genderneutralen Schreibweise. In meiner Arbeit werde ich in den praxisbezogenen Abschnitten die erlebten Geschlechterrollen wiedergeben. An allen allgemeinen Stellen werden ich sowohl die weibliche als auch die männliche Form nutzen. In meinem Selbstverständnis sind alle Transgender und intersexuellen Menschen mit angesprochen.

¹ Von einer Aufführung der kompletten Tour mit 14 Stationen und den einzelnen Aufgaben, sowie einer theoretischen Einführung in den Umgang mit GPS-Geräten habe ich im Rahmen dieser Arbeit abgesehen. Für die Veröffentlichung dieser Arbeit auf den Seiten des ISI wurde der Anhang gekürzt.

² Der Ansatz von Kersten Reich versteht sich als ein soziokulturell orientierter Konstruktivismus, der an den Pragmatismus John Deweys anknüpft. Dieser Bezug war unter anderem auch für Moreno von Bedeutung: „Pragmatismus und Soziometrie sind nahe verwandt, sie verbinden das Wahrnehmbare mit dem Messbaren.“ Moreno 1956, hier zitiert nach Hutter, S. 104.

³ Falko von Ameln. Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. S. 3.

2. Begriffe

Zu Anfang möchte ich mich zunächst Begriffen annähern, die aus meiner Sicht für meine Ausarbeitung von Bedeutung sind.

Es gilt Begriffe wie »Geocaching« oder »Outdoor-Training« zu definieren bzw. im Kontext dieser Ausarbeitung darzustellen. Ich werde kurz die Entstehung und relevante Grundlagen der modernen Schnitzeljagd »Geocaching« darlegen. Diese ursprüngliche Freizeitbeschäftigung hat sich inzwischen auch im Zusammenhang von »Teambuilding-Maßnahmen« etabliert und wird dort eingesetzt.⁴ Aus diesem Grund möchte ich Geocaching als Möglichkeit eines Outdoor-Trainings im Bereich der handlungsorientierten Methoden einordnen.

Zum anderen werde ich mit »Spielen« und »Lernen« zwei Begriffe aufführen, die für mich grundsätzlich genauso außerhalb meiner Rolle als Supervisor von Bedeutung sind. Gleichzeitig bieten diese zwei Begriffe sehr gute Anknüpfungspunkte bzw. Übergänge zu dem Verfahren des Psychodrama. Ich verstehe dieses Kapitel als einen Versuch, die im Rahmen der Ausbildung gemachte Begegnung mit Teilen des Theoriekonzepts von Jacob Levi Moreno widerzuspiegeln.

2.1 Geocaching

Geocaching wird oft als »GPS-Schnitzeljagd« oder »Schatzsuche 2.0« bezeichnet, wodurch zwei Grundelemente dieses Hobbys deutlich werden - es geht um eine Art Schatzsuche zu der ein GPS-Gerät benötigt wird.

Anfang Mai 2000 wurde unter der Ära von Bill Clinton die künstliche Verfälschung des GPS (Global Positioning System) abgeschaltet, so dass sich dadurch die Genauigkeit der Positionsangabe des GPS bis auf wenige Meter verbesserte und für die zivile Nutzung verfügbar wurde. Bereits am 2. Mai wurde diese Veränderung vom Computerfachmann Dave Ulmer in einer Internet-Newsgroup⁵ aufgegriffen und er formulierte die Grundidee des Geocaching:

Now that SA [Selective Availability; H.L.] is off we can start a worldwide Stash Game!! With Non-SA accuracy is should be easy to find someone's stash from waypoint information. Waypoints of secret stashes could be shared on the Internet, people could navigate to the stashes and get some stuff [...]⁶

Um die Genauigkeit der Positionsangaben zu testen, vergrub er am nächsten Tag in der Nähe der Stadt Portland im US-Bundesstaat Oregon einen schwarzen Eimer mit CDs und anderen Tauschgegenständen. Er speicherte die Position des Verstecks und veröffentlichte die Koordinaten erneut im Forum:

⁴ vgl. hierzu <https://outdoortraining.wolfgunther.de/2012/07/teambuilding-geocaching/>

⁵ Der siebzehn Jahre zurückliegende Austausch über die Internet-Newsgroup, einer Art Internetforum, »sci.geo.satellite-nav« kann im Internet unter der selbigen Adresse immer noch nachgelesen werden.

⁶ Ulmer: <https://groups.google.com/forum/#!msg/sci.geo.satellite-nav/0sXMRbiFz5Y/JpuxQQWOGs4J;context-place=forum/sci.geo.satellite-nav> (Stand 24.11.2017) Kopie aus dem Internet mit Rechtschreibfehlern.

Well, I did it, created the first stash hunt stash and here are the coordinates:

N 45 17.460

W122 24.800

Lots of goodies for the finders. Look for a black plastic bucket buried most of the way in the ground. Take some stuff, leave some stuff! Record it all in the log book. Have Fun! Stash contains: Delorme Topo USA software, videos, books, food, money, and a slingshot!⁷

An anderer Stelle machte Dave Ulmer mit seiner Idee eines »Great Stash Game« eine treffende Prognose für die weitere Entwicklung des Spiels.

Stash #1[gemeint ist damit Versteck Nr.1; H.L.] is easy to find but I'll be making some harder to find ones, like: Floating Stash, Underwater Stash, Tree Stash, Sand dune stash, you might know where they are but how do you get to them?? Underground and building stashes will be the hardest to find. Like in a subway you'll need to use a compass and some orienteering skills to find the stashes where GPS signals are not. Good Luck!⁸

Damit war der Grundstein für das Geocaching gelegt. Inzwischen gibt es tatsächlich Geocaches, die nur mit Hilfsmitteln zu erreichen sind. So gibt es Verstecke, die nur mit einem Boot oder einer Taucherausrüstung zu erreichen sind. Manchmal braucht es eine Kletterausrüstung, um die Caches in Bäumen oder unter Brücken zu erreichen, andere sind in verlassenen Gebäuden, Tunneln oder Bunkern, sogenannten »Lost Places«, zu suchen.

Der Begriff Geocache entstand, da die Bezeichnung »Stash« im amerikanischen mit negativen Konnotationen (z.B. für illegales Drogenversteck) behaftet ist und »Cache« (geheimes Lager) zusätzlich auf einen Teil des Computerspeichers verweist. Dieser Begriff wurde als »hipper« und weniger vorbelastet angesehen. Mit dem Präfix »geo« wird die globale Ausrichtung betont.⁹

Was im Jahr 2000 mit 75 Caches startete, hat sich zu einem weltweiten Spiel, einer sogenannten »Schnitzeljagd 2.0«, entwickelt. Inzwischen werden auf der Homepage geocaching.com, der größten Plattform für dieses Hobby, weltweit mehr als 3 Millionen Geocaches aufgeführt. Dort werden die Verstecke mit den Koordinaten und zusätzlichen Informationen veröffentlicht und können auf einen GPS-Empfänger heruntergeladen werden. Das erfolgreiche Finden wird zum einen im Cache selbst in Form eines Eintrags in das sogenannte Logbuch dokumentiert und zusätzlich auf der Homepage selbst veröffentlicht. Es können persönliche Kommentare zu der Suche geschrieben und eventuell Fotos gepostet werden, wobei keine Hinweise auf das Versteck gegeben werden dürfen.

Über die öffentliche Präsentation werden zudem verschiedenste Statistiken generiert. So führt der

⁷ Ulmer: [https://groups.google.com/forum/#!searchin/sci.geo.satellite-nav/GPS\\$20Stash\\$20Hunt...\\$20Stash\\$20\\$231\\$20is\\$20there!/sci.geo.satellite-nav/mchHczyzVHo/p_SzccG87HgJ](https://groups.google.com/forum/#!searchin/sci.geo.satellite-nav/GPS$20Stash$20Hunt...$20Stash$20$231$20is$20there!/sci.geo.satellite-nav/mchHczyzVHo/p_SzccG87HgJ) (Stand 24.11.2017) Kopie aus dem Internet mit Rechtschreibfehlern. Die Aufforderung »Get some stuff-leave some stuff!« (»Nimm was raus und hinterlasse was!«) gilt immer noch als eine Grundidee beim Geocaching, wobei heute nicht mehr wertvolle Gegenstände getauscht werden oder teilweise ganz auf das Tauschen verzichtet wird.

⁸ Ulmer: <https://groups.google.com/forum/#!topic/sci.geo.satellite-nav/tx-sVJZ8jq4> (Stand 24.11.2017) Kopie aus dem Internet mit Rechtschreibfehlern.

⁹ vgl. Weihe 2011, S. 13

Geocacher mit dem Nickname¹⁰ »Alamoguk«, der seit 2002 insgesamt 176.379¹¹ Caches geloggt hat, die weltweite Liste der besten Cacher an. Außer in den Ländern Nordkorea und Somalia findet sich in jedem Land mindestens ein Cache. In Deutschland liegt die Zahl bei über 367.000.¹² Es haben sich viele verschiedene Spielvarianten entwickelt und so wird das Geocaching inzwischen als Breitensportart verstanden, die sowohl als familienfreundliche Freizeitbeschäftigung, als auch als Extremsportart betrieben werden kann.¹³

Aus diesem Grund ist es nicht weiter verwunderlich, dass Lena Weihe, im Rahmen ihrer kulturwissenschaftlichen Forschung im Bereich der europäischen Ethnologie, 2011 eine Masterarbeit mit dem Titel »Geocaching - Analyse eines kulturellen Gegenwartsphänomens« veröffentlicht hat. Als Ausgangspunkt ihrer Untersuchung stellt sie sich folgende Fragen:

Worin liegt der Erfolg dieses Spiels begründet? Kinder gehen seit jeher auf Schatzsuche. Doch was treibt die größtenteils erwachsenen Geocacher dazu, sich mit einem GPS-Gerät auf den Weg zu machen, um Tupperdosen zu suchen? Ist es die Faszination am Spiel mit „milliardenteurer Satelliten-Technik“, das Motiv der Schatzsuche oder sind es vielleicht ganz andere Aspekte, welche, auf den ersten Blick nicht zu erkennen, den Reiz des Phänomens Geocaching ausmachen?¹⁴

Berechtigte Fragen, die ich mir selbst als ein aktiver Geocacher des Öfteren stelle, die aber vor allem immer wieder von Menschen gestellt werden, die diese Form der Freizeitgestaltung mit einem skeptischen Kopfschütteln kommentieren.

Weihe nähert sich dem »Erlebnis Geocaching« über einen soziologischen Ansatz der Erlebnisgesellschaft und der damit verbundenen »Expansion der Möglichkeiten« an. Dabei kommt sie unter anderem zu dem Schluss, dass die Idee des Geocaching sich deshalb etablieren konnte „weil in ihr das Potential für ein Spiel angelegt war, welches die unterschiedlichsten Erlebnisbedürfnisse befriedigen kann.“¹⁵ Weiter heißt es:

In Anbetracht der Tatsache, dass Spiele als „Spiegel ihrer Zeit“ und Indikatoren für gesellschaftliche Veränderung bezeichnet werden, stellt sich die Frage, welche Tendenzen oder Veränderungen bei einem Blick in den Spiegel Geocaching zu erkennen sind. Durch das Selbermachen kommt es zum Verzicht auf institutionelle Rahmungen und Sicherheiten. Darüber hinaus kennzeichnet ein hoher Grad an Flexibilität das Hobby Geocaching. Diese Merkmale bestimmen [...] auch andere Bereiche moderner Gesellschaften wie die Arbeitswelt oder die Privatsphäre. Entstaatlichung, Deinstitutionalisierung, Deregulierung und Flexibilisierung sind Begriffe, welche als Folge von gesellschaftlichen Modernisierungs- und Wandlungsprozessen zunehmend relevanter werden. Sie greifen nicht nur im Berufsleben sondern auch in der individuellen Lebensführung immer weiter um sich. Das erfordert das

¹⁰ Unter Nickname versteht man einen Kunstnamen, den man für die Kommunikation im Internet nutzt.

¹¹ Stand September 2017, vgl. <https://www.geocaching.com/profile/Default.aspx?guid=e35cc3ef-6ea4-4ccc-a67f-0e1537af57f1>

¹² Stand September 2017, vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Geocaching>

¹³ Je nach Bewertung der Schwierigkeit kann sich jeder die für ihn angemessenen Geocaches aussuchen.

¹⁴ Weihe 2011, S. 4

¹⁵ ebd. S. 90

Erlernen neuer Kompetenzen, des Zeit- und Selbstmanagements und der flexiblen Anpassung an die veränderten Lebensbedingungen.¹⁶

Wenn Spiele als »Spiegel ihrer Zeit« zu verstehen sind, dann ist Geocaching die schon erwähnte moderne Form der Schnitzeljagd und folgt somit trotz aller Technik dem einfachen Spielgedanken vom Suchen und Finden.

Zu einer anderen Zeit und in einem ganz anderen Kontext hat J. L. Moreno als Begründer des Psychodrama sich mit dem »Spiel« beschäftigt und so kann wie im folgenden Kapitel deutlich wird, das Spielen in meiner Arbeit als ein verbindender Begriff gesehen werden.

2.2. Spielen

Moreno formuliert 1950 rückblickend die Entstehung des Psychodramas wie folgt:

Historisch gesehen erwuchs das Psychodrama aus dem Prinzip des Spiels. Das Spiel hat es schon immer gegeben; es ist älter als die Menschheit, es hat das Leben der Organismen als einer seiner Exzesse begleitet, Wachstum und Entwicklung vorwegnehmend. [...] Eine neue Vision des Spielprinzips wurde geboren, als ich in den Jahren vor dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges anfang mit Kindern in den Gärten und Straßen Wiens zu spielen: das Spiel als ein Prinzip der Selbst-Heilung, als Form der Spontanität, als eine Form der Therapie und als eine Form der Katharsis; Spiel nicht nur als Epiphänomen, biologische Ziele begleitend und unterstützend, sondern Spiel als Phänomen sui generis, ein positiver Faktor verbunden mit Spontanität und Kreativität. Das Spiel wurde allmählich von seinen metaphysischen, meta-biologischen und metapsychologischen Verbindungen getrennt und zu einem methodischen und systematischen Prinzip ausgestaltet. All dies hat die Idee des Spiels zu neuer, vordem unbekannter Universität geführt.¹⁷

Dieses Zitat von Moreno steht in erster Linie im Kontext seines Stegreifkonzeptes, doch sicherlich spricht er hier gleichermaßen die universelle Bedeutung des Spielens an, ähnlich wie es bereits Schiller im Jahre 1795 in einem seiner Briefe zur ästhetischen Erziehung zum Ausdruck brachte: „Denn, um es endlich auf einmal herauszusagen, der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“¹⁸

Nun mag es gewagt sein, die hier aufgeführten Zitate mit dem Spielen beim Geocaching gleichzusetzen. Doch wenn wir uns von der Vorstellung des Spielens im Rahmen des Theaterspiels oder der Übernahme einer Rolle beim Psychodrama lösen, lässt sich durchaus die grundsätzliche Bedeutung des Spielens herstellen. Bezogen auf das Kinderspiel schreibt beispielsweise der Pädagoge Andreas Flitner:

Homo ludens - der Mensch ist ein Spieler, zumal dort, wo er nicht mit der unmittelbaren Fristung seines Lebens beschäftigt ist, wo seine Muße, seine Kultur, seine Erfindungsgabe,

¹⁶ ebd. S. 90f.

¹⁷ Moreno 1950, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 399

¹⁸ Schiller 1795, S. 30

auch seine Wissenschaft zum Zuge kommen. Die Fähigkeit zu spielen ist ein Kulturphänomen ersten Ranges.¹⁹

Die hier ursprünglich bereits 1972 im Buch »Spielen - Lernen. Praxis und Deutung des Kinderspiels« gemachte Äußerung setzt sich dann vierzig Jahre später im Artikel »Spiel(en) neu denken: Homo ludens medialis 2.0?« von Wolfgang Zacharias fort. Mit Blick auf die durchaus kritisch zu führende Diskussion im Bezug auf die digitalen Spielwelten gilt zunächst grundsätzlich die Feststellung: „Spielkulturen sind immer Kulturen und digitale Spielwelten sind die zeitangemessenen, avancierten Formate dafür.“²⁰ Es geht um „das digitale Potenzial erweiterter Spielräume“²¹ und die Nutzung bisher ungenutzter Spielräume durch die Nutzung mobiler Geräte, wodurch im Sinne des Psychodramas die Bühne lediglich erweitert werden kann.

Genutzt wird dabei der reale Raum, egal ob in Stadt oder Land, Wald oder Wüste, als sinnlich-materieller Spielraum, angereichert mit Fiktionen bzw. veränderbaren Vereinbarungen, wie Rollen, Regeln, Aufgaben, Assoziationen, Symbolen, Wettbewerben, Gefahren und Kommunikationselementen. Eben das ist Spiel.²²

Der Begriff der »Katharsis«, als ein zentraler Wirkfaktor²³ im Psychodrama, findet sich bei Zacharias, bezugnehmend auf Rolf Oerter und seine »Katharsis-Hypothese«²⁴, wieder. Die Katharsis beim Spiel, der »reinigenden« Wirkung durch Ausleben in einem nicht realem Zusammenhang, bildet einen wesentlichen psychologischen Theoriebezug - „immer und überall, analog und digital“.²⁵

Das Spielen ist vielfältig betrachtet und analysiert worden, vor allem in Hinsicht auf Kinder und Jugendliche, so dass der Begriff der »Spielpädagogik« spätestens mit Fröbel und Pestalozzi seine pädagogische Bedeutung gefunden hat.²⁶ Diese Form der „Instrumentalisierung“²⁷ darf durchaus kritisch betrachtet werden, denn wahres Spiel findet eigentlich nur dort statt, wo das Spielen keinem Zweck folgt und kein Nutzen anvisiert wird.²⁸

Das Spiel für jeweilige, dem Zeitgeist entsprechende Erziehungs- oder Bildungsziele zu gebrauchen, ist überaus verführerisch. Und niemand scheint davor gefeit, dieser Versuchung zu erliegen. Denn wenn wir ehrlich sind, müssen wir uns eingestehen, dass auch heute selbst die

¹⁹ Flitner 2002, S. 11

²⁰ Zacharias 2011, S. 29

²¹ ebd.

²² ebd. S. 30

²³ vgl. Falko von Ameln und Josef Kramer. Psychodrama: Grundlagen. S. 279

²⁴ vgl. Rolf Oerter. Zur Psychologie des Spiels. S. 12

²⁵ ebd. S. 34

²⁶ In seiner Hinführung in dem Werk »Psychodrama als experimentelle Theologie« weist Hutter unter anderem darauf hin, dass diese Namen auch für Moreno von Bedeutung waren: Mit „Jean-Jacques Rousseau, Friedrich Fröbel und Johann Heinrich Pestalozzi (die Moreno als Kronzeugen für seine pädagogische Rezeption des Spiels benennt) [sei] auf den pädagogischen Diskurs verwiesen, [den] Moreno allerdings nur punktuell wahrnimmt.“ Hutter, S. 36

²⁷ vgl. Gerald Hüther und Christoph Quarch. Rettet das Spiel! S. 108

²⁸ vgl. ebd. S. 17

fortschrittlichsten Pädagogen nicht davon lassen können, das Spiel vor ihren Karren zu spannen.²⁹

Was Hüther und Quarch in ihrem Buch »Rettet das Spiel! Weil Leben mehr als Funktionieren ist« zum Ausdruck bringen, kann durchaus auch als kritischer Einwand in Bezug auf die supervisorische Psychodrama-Arbeit reflektiert werden!

Gerald Hüther als Hirnforscher führt in dem Buch eine weitere Sichtweise auf, in der ein wichtiges Element des Spielens zum Ausdruck kommt, das im Kontext von Beratung eine Bedeutung haben kann:

Die Lust am Entdecken und Gestalten ist allen Kindern angeboren. [...] Im Gehirn sind dadurch bereits vorgeburtlich entsprechende Netzwerke entstanden, die von Hirnforschern als »Belohnungszentren« bezeichnet werden. Aktiviert werden diese im Mittelhirn lokalisierten Verschaltungsmuster - auch noch bei Erwachsenen - immer dann, wenn es durch eine eigene Leistung gelingt, einen im Gehirn entstandenen Zustand von Inkohärenz wieder kohärenter zu machen. Dieser inkohärente Zustand entsteht als eine Art Irritation, wenn eine neue Wahrnehmung noch nicht eingeordnet werden kann [...]. Durch die intensivere Beschäftigung mit dem betreffenden Phänomen gelingt es oft, das entsprechende Problem irgendwie zu lösen. Dann verwandelt sich das Gefühl der Irritation in Freude, manchmal sogar in Begeisterung über sich selbst, und im Hirn passt dann alles wieder besser zusammen. Es wird dort alles wieder kohärenter.³⁰

Diese Momente der inneren Kohärenz habe ich in der psychodramatischen Arbeit bei mir selbst, und in der Arbeit mit Klienten schon oft wahrgenommen. Hier liegt einer der Gründe, warum ich meine handlungsorientierte Arbeit als wirksam erlebe.

Ähnlich argumentiert Hellmut Becker³¹ aus einer anderen Sicht und fasst das Verhältnis von Spiel und Wirklichkeit wie folgt zusammen:

Im Spiel vollzieht sich ein Probehandeln, das die Realität vorwegnimmt, aber doch nicht Realität ist. Man erfährt die Realität, aber man erleidet sie nicht und wird nicht für sie zur Rechenschaft gezogen. Das Spiel vermittelt die Fähigkeit zur Utopie. Wenn Menschen das Leben nicht zugleich als Spiel zu leben wissen, dann geht ihnen die Fähigkeit zur Veränderung ab.³²

²⁹ ebd. S. 107

³⁰ ebd. S. 36

³¹ Hellmut Becker in dieser Arbeit zu zitieren, ist m.E. für mich nur akzeptabel, in dem ich an dieser Stelle auf »Widersprüche« hinweise und Stellung beziehe. Becker endet in seinem Aufsatz »Widersprüche aushalten - Zur geistigen Situation der Erwachsenenbildung« mit folgenden Worten: „Die dialektischen Spannungen kann der Einzelne für sich zu lösen versuchen. Erwachsenenbildung darf nicht dazu dienen, diese Spannungen aufzulösen. Sie hat die Aufgabe, den Menschen dabei zu helfen, mit diesen Spannungen zu leben und sie auszuhalten.“ S. 85
So richtig ich diese Aussage in allgemeinen Zusammenhängen von Bildungs- und Beratungsprozessen sehe, halte ich es für wichtig zu betonen, dass es aus meiner Sicht Grenzen des Aushaltens dialektischer Spannungen gibt. Dazu gehört eindeutig die Rolle Hellmut Beckers, der u.a. Berater der „Deutschen Gesellschaft für Psychotherapie und Tiefenpsychologie e.V.“ war, im Zusammenhang mit den Vorfällen sexuellen Missbrauchs in der Odenwaldschule durch Gerold Becker, der nicht mit Hellmut Becker verwandt war. Doch in vielfältiger Weise hat Hellmut Becker, trotz des Wissens über die Machenschaften von Gerold Becker, sich schützend vor diesen gestellt. Eine Mitschuld die mit keiner Dialektik zu entschuldigen ist. Dazu sei an dieser Stelle das Buch »Pädagogik, Elite, Missbrauch: Die "Karriere" des Gerold Becker« von Jürgen Oelkers empfohlen, in dem die Machenschaften verschiedener bekannter deutscher Pädagogen sehr umfangreich analysiert werden.

³² Becker 1992, S. 242

Mit dem Begriff »Probearbeiten« kommt etwas zum Ausdruck, was im Bereich der Beratung, dabei besonders im Psychodrama, immer wieder genutzt wird. Unter Probearbeiten wird in der psychodramatischen Arbeit jedoch wesentlich mehr gesehen, als das Nachspielen einer vermeintlichen Realität.

Im Psychodrama werden nicht nur vergangene, gegenwärtige und zukünftige real erfahrbare und vorstellbare Episoden gespielt und erlebt. Dies wäre ein Missverständnis. Im Psychodrama können auch Erfahrungen gemacht werden, die über die Wirklichkeit hinaus ein neues und umfassenderes Wirklichkeitserleben ermöglichen.³³

Aus diesen Überlegungen heraus prägte Moreno das Konzept der »Surplus Reality«, welches nach Falko von Ameln „das methodische Grundprinzip des Psychodramas darstellt“³⁴ sowie „das Herz handlungsorientierter Trainings- und Beratungsmethoden“.³⁵

Alle handlungsorientierten Methoden streben danach, durch die szenische Arbeit in der Surplus Reality eine emotionale Erlebnisdichte herzustellen, die den Prozess der Erkenntnisgewinnung begünstigt. Das Ziel dieser emotionalen Aktivierung wird mit dem etwas sperrigen Begriff Katharsis umschrieben. Dabei handelt es sich um einen spontan auftretenden »Aha-Effekt«, in dem sich rein kognitive Erkenntnis mit einer emotionalen Tiefendimension verbindet.³⁶

Sei es nun im Kontext der psychodramatischen Bühne, durch soziometrische Organisationsaufstellungen, Planspiele oder Outdoor-Trainings, es entstehen Wirklichkeits- und Möglichkeitsräume in denen spielerisch bzw. handlungsorientiert neue Sichtweisen und Begegnungen erprobt und dadurch zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen werden können.

2.3 Outdoor-Training

Im sogenannten Outdoor-Training findet sich diese Idee eines »Probearbeitens« wieder. Seit den 90er Jahren hat diese Form des Trainings in Bezug auf Teambuilding-Prozesse vor allem in Unternehmen einen kontinuierlichen Popularitätsanstieg zu verzeichnen.³⁷ Um sich einen Eindruck der vielfältigen Angebote zu diesem Themenbereich zu machen, lohnt sich ein Blick auf die Homepage des »1. European Outdoor Training Center«.³⁸ Dort wird auch deutlich, dass noch einmal zwischen »Outdoor Trainings«, »Outdoor Events« und »Outdoor Incentives« unterschieden wird. Allen Bereichen liegen handlungsorientierte Methoden mit „den vier Dimensionen Bewegung, Abenteuer, Natur und Sprache“³⁹ zugrunde.

³³ Moreno 1974, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 135

³⁴ vgl. Falko von Ameln. Surplus Reality - der vergessene Kern des Psychodramas.

³⁵ vgl. Falko von Ameln und Josef Kramer. Organisationen in Bewegung bringen. S. 17ff

³⁶ ebd. S. 32f.

³⁷ vgl. Spielberger. Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding. S. 21

³⁸ <https://outdoortraining.wolfgunther.de> Dort findet sich auch ein Angebot aus dem Bereich Geocaching: <https://outdoortraining.wolfgunther.de/2012/07/team-event-geocaching/>

³⁹ Spielberger 2016, S. 21

Ein Schwerpunkt im Outdoor-Training liegt in der Konfrontation der Teilnehmerinnen mit ungewöhnlichen Situationen oder Aufgaben.

[...] Outdoor-Aktivitäten [veranlassen] die Teilnehmer [...] zur Grenzüberschreitung und zum Verlassen der eigenen Komfortzone. Durch die Konfrontation mit psychisch und physisch herausfordernden Situationen, in denen keines der Teammitglieder Erfahrung hat, werden die Teilnehmer zu teamorientiertem Verhalten gezwungen, da sich sonst die Aufgabe nicht lösen lässt. Dadurch lassen sich eingefahrene Denk- und Handlungsmuster aufbrechen und überdenken.⁴⁰

Als ein möglicher Vorteil wird gesehen, dass in einem gewissen Abstand zum alltäglichen beruflichen Kontext „neue Verhaltensweisen unbelastet erprobt werden können ohne bei Fehlern direkt berufliche Konsequenzen befürchten zu müssen“⁴¹. Das Wort »Training« weist bereits darauf hin, dass der spielerische Gedanke zwar oft als Grundlage dient, es sich aber eindeutig um Veranstaltungen handelt, in denen Optimierungsprozesse im Vordergrund stehen. Mit einem kritischen Blick kann der Homo oeconomicus hierbei auch schnell zum Spielverderber werden.⁴²

Outdoor Training soll schließlich die Motivation von Mitarbeitern fördern durch das Offenlegen mitarbeiterspezifischer Potenziale, Bedürfnisse und Präferenzen und eines daraus ableitbaren gezielteren Personaleinsatzes sowie durch verbesserte innerbetriebliche Kommunikation.⁴³

Outdoor-Bausteine werden häufig im Bereich der Teambildung eingesetzt, um zum Beispiel den modelltypischen Phasenverlauf nach Tuckman⁴⁴ bewusster zu durchlaufen und Interaktionsprozesse analysieren zu können. Der Fokus kann dabei sowohl auf der Analyse von Krisensituationen innerhalb eines Teams liegen, als auch einem gut funktionierenden Team zu mehr Effektivität verhelfen.⁴⁵ Dabei scheinen die Grenzen zu einem Team-Event immer fließender zu werden und der Nutzen von Teamtrainings im Outdoorbereich wird kritischer betrachtet. So schreibt Michael Großer bereits 2003 in Hinsicht auf Teamtrainings in Hochseilgärten:

HighEvents sind teuer, nicht gänzlich ungefährlich, dauern lange und haben nicht unbedingt den erwarteten Transfer. Trotzdem erfreuen sie sich steigender Beliebtheit. Bei den Veranstaltern v. a. deswegen, weil sie mehr Geld als Bodenübungen bringen. Bei den Auftraggebern, weil es nach etwas Besonderem aussieht. So große und komplizierte Sachen müssen ja auch einen gewaltigen Nutzen haben. Die Frage ist, was bringt es den Teilnehmern?⁴⁶

⁴⁰ ebd. S. 22

⁴¹ ebd. S. 23

⁴² vgl. Gerald Hüther und Christoph Quarch. S. 83ff

⁴³ Müller 2002, S. 27

„Dr. Wolfgang Müller unternimmt erstmals eine streng betriebswirtschaftliche Analyse des Outdoor Trainings und bewertet das Konzept dabei anhand der traditionellen Funktionen betrieblicher Weiterbildung.“ (Klappentext)

⁴⁴ Das Phasenmodell von Tuckman wird immer wieder als schematischer Erklärungsversuch für den prozesshaften Verlauf der Teamentwicklung genutzt. Es handelt sich jedoch um einen stark vereinfachten Erklärungsversuch von komplexen Teamprozessen. So lässt sich zum Beispiel die Abfolge der Phasen nie eindeutig zuordnen und es wirken oftmals mehrere Phasen gleichzeitig.

⁴⁵ Spielberger 2016, S. 16

⁴⁶ Großer 2003, S. 186

Die Verhältnismäßigkeit sollte also im Blick behalten werden. Der genannte Vorteil, sich in einer anderen Umgebung zum beruflichen Kontext zu bewegen, bedeutet eben nicht einfach, sich an exotische Orte zu begeben bzw. eine Woche mit dem Segelboot unterwegs sein zu müssen. Damit verbunden ist weiterhin die Frage, welche Auftraggeber sich solche Trainings leisten können und weiterhin dazu bereit sind, Mitarbeiterinnen dafür freizustellen!

Beim Einsatz von Trainings, ob nun Indoor oder Outdoor, scheint es unter anderem darum zu gehen, bei Auftraggeberinnen und Teilnehmern den oftmals zu hohen Erwartungen entgegen zu wirken und das methodische Vorgehen nicht zum alleinigen Maß erfolgreicher Arbeit zu machen.

Das folgende Zitat des erfahrenen Beraters Manfred Gellert bringt es auf den Punkt:

Outdoor-Trainings sind zur Zeit der Trend in unserer nach Abenteuer und Grenzerfahrung suchenden Gesellschaft. Sie bieten eine brauchbare Alternative für Teams, die fest gefahren sind oder die „mal was ausprobieren wollen“, um ihre Teamfähigkeit zu verbessern. Dass lebendige Lernformen, in denen das gesamte Spektrum menschlichen Empfindens angesprochen wird, mehr bewirken als rein kognitive Ansätze, ist nicht Neues. Das methodische Instrumentarium unter anderem aus dem Psychodrama, der Soziometrie oder der ganzheitlich orientierten Gruppen- und Erlebnispädagogik berücksichtigt diese Aspekte bereits seit vielen Jahrzehnten. Outdoor-Trainings haben deshalb das Rad nicht neu erfunden, aber sie bilden eine neue Speiche.⁴⁷

Allen handlungsorientierten Methoden liegt zu Grunde, komplexe Themen in einfachen, konkreten Bildern zum Ausdruck zu bringen. Informationen sind so leichter zu verstehen, lassen sich besser als verbale Inputs behalten, begünstigen eher den eigenen Transfer und wirken oft nachhaltiger. „Durch die Nutzung der Sinne kommen handlungsorientierte Methoden der Forderung nach ganzheitlichem Lernen nach.“⁴⁸ So werde ich folgend kurz auf den Begriff »Lernen« eingehen.

2.4 Lernen

Wenn Trainings und Beratungen als Möglichkeitsräume für neue Lernerfahrungen verstanden werden, ist es mir wichtig, mich dem Begriff »Lernen« an dieser Stelle neu zu nähern und mich von einem eher klassischen Lehrverständnis abzugrenzen.

Bereits Pestalozzi prägte als einer der ersten Pädagogen mit seiner Idee der Elementarbildung den Ansatz vom Lernen mit »Kopf, Herz und Hand«. Der Begriff der »Ganzheitlichkeit« wird in verschiedenen Zusammenhängen seit Jahrzehnten immer wieder diskutiert und hat mit Forschungsergebnissen aus den Neurowissenschaften neue wichtige Impulse bekommen und Wertigkeiten verschoben. „Wir können festhalten, dass Emotionen und die daraus resultierenden Gefühle eine zentrale Rolle beim Lernen spielen.“⁴⁹

⁴⁷ Gellert 2014, S. 242

⁴⁸ Ameln u. Kramer 2014, S. 27

⁴⁹ Heckmair 2013, S. 20

Lernen wird vorwiegend als ein von einem selbst oder jemand anderem bewusst ausgelöster Prozess interpretiert und somit als intentionales Lernen verstanden. Diese Vorstellung dient immer noch als Grundlage für didaktische Modelle und ist im schulischen Kontext Ausgangspunkt der tagtäglichen Lehr-Lern-Situation. Mit Erkenntnissen aus dem Konstruktivismus lassen sich jedoch viele Glaubenssätze des intentionalen Lernens kritisch betrachten, so „dass man sich von dem Gedanken freimachen muss, es sei möglich, mit Hilfe von Unterricht bestimmte Lernziele beim Lernenden durchzusetzen“.⁵⁰ Demnach wird der dynamische Prozess einer Lernsituation durch die Übertragung des Modells von Sender und Empfänger nicht mehr annähernd gerecht beschrieben. Funktionale, also unbeabsichtigte, zufällig und nicht bewusst vollzogene Lernprozesse haben eine wesentlich größere Bedeutung, denn „Lernende - als selbstreferenzielle Systeme - entscheiden autonom, welche Wissensangebote des Lehrens sie verarbeiten wollen und/oder können.“⁵¹ Diese Sichtweise ist besonders in Hinsicht auf eine angemessene Erwachsenenbildung leicht nachvollziehbar, da hier die Lernenden oftmals freiwillig etwas lernen wollen. Aus meiner Sicht ist es aber mehr als überfällig, diesen Ansatz auch in der schulischen und universitären Bildung viel stärker in den Fokus zu nehmen - doch das ist ein eigenes Thema!

Aus einer solchen didaktischen Betrachtung der Lehr-Lern-Situation lassen sich gewisse Parallelen zur Arbeit in Trainings- und Beratungssituationen herstellen.

Eine wesentliche Annahme der konstruktivistischen Didaktik ist ihre Begründung des Vorrangs der Beziehungs- vor der Inhaltsdidaktik. Beziehungen bilden den Rahmen und Kontext jeglicher Inhaltsvermittlungen [...] In der menschlichen Kommunikation wirken sich Beziehungen bestimmend auf gelingende oder misslingende Aktionen, auf gelingendes oder gestört erscheinendes Verhalten aus.⁵²

Mit dem Schwerpunkt »Beziehung« findet sich hier unter anderem einer der Wirkfaktoren wieder, die Klaus Grawe durch empirische Untersuchungen im Bereich der Psychotherapie für relevant hält - die der therapeutischen Beziehung. Peter Behrendt greift diese Wirkfaktoren von Grawe in seiner Evaluationsstudie für den Bereich des psychodramatischen Coaching wieder auf und hält unter anderem fest:

In psychodramatischen Worten geht es [...] darum, erstens eine Tele-Beziehung zwischen Klient und Coach zu verwirklichen und zweitens die individuelle Kreativität des Klienten zu stärken, ohne ihm kulturelle Konserven und Vorstellungen von allgemein richtigem oder gesundem Verhalten überzustülpen.⁵³

Auf den Punkt gebracht kann man für zwei wesentliche Berufsrollen, die für mich prägend sind, festhalten: „Supervisoren sind keine Experten, die alles besser wissen. Lehrer auch nicht.“⁵⁴

⁵⁰ Lenzen 1999, S. 155

⁵¹ Siebert 2008, S. 118

⁵² Reich 2012, S. 82f.

⁵³ Behrendt 2006, S. 62

⁵⁴ Siebert 2008, S. 164

Um den Blick noch einmal vom institutionellen Lernkontext, wie er im Bereich Schule in erster Linie anzutreffen ist, zu lösen, möchte ich an dieser Stelle noch kurz von einer anderen Seite auf den Begriff »Lernen« schauen. Vor dem Hintergrund der Forderung nach »lebenslangem Lernen« und der Arbeit mit Erwachsenen ist dieser Aspekt besonders im Bereich der Personalentwicklungspraxis interessant⁵⁵ - die sogenannten »informellen Lernprozesse«. Es handelt sich dabei um Lernprozesse, welche vor allem durch innere und äußere Impulse zufällig angestoßen werden. Meist handelt es sich um Situationen, in denen wir gleichzeitig mit dem Lernen anderer verbunden sind und es zu „einem induktiven Prozess von Reflexion und Aktion“⁵⁶ kommt.

Manchmal enthalten informelles und inzidentelles Lernen selbstgesteuertes Lernen, Lernen von Mentoren, Coaching, Netzwerklernen, Lernen aus Fehlern oder Lernen durch Versuch und Irrtum. Informelles Lernen kann dabei geplant oder ungeplant verlaufen, enthält aber ein gewisses Bewusstsein der lernenden Person über das stattfindende Lernen. Inzidentelles Lernen ist eine Subkategorie informellen Lernens und wird als Nebenprodukt von Aktivitäten gesehen. Dieses Lernen ist nicht intentional und findet meist ohne ein Bewusstsein über das Lernen statt. Es kann zu objektiv falschem Lernen und Vorurteilen führen. Dieses Lernen wird oft erst durch spätere Reflexion als Lernen erkannt.⁵⁷

Hier schließt sich für mich ein weiterer Kreis, da es in Beratungsprozessen in erster Linie darum geht, den Rahmen bzw. einen Möglichkeitsraum für verschiedene Perspektiven auf Themen und Anliegen zu schaffen und darauf zu vertrauen, dass in den verschiedenen Arrangements Impulse für ein fortlaufendes selbstgesteuertes Lernen bzw. einen Entwicklungsprozess gesetzt werden.

Lernen ist ein allumfassender Prozess, von dem die Schulerziehung [educational learning] nur eine Phase ist. Es muss das Lernen im Leben selbst von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter einschließen, für subhumane Organismen ebenso wie für menschliche. Er muss soziales und kulturelles Lernen einschließen, wie es uns in sozialen und kulturellen Institutionen begegnet. Er muss therapeutisches Lernen z.B. auf der Couch oder auf der psychodramatischen Bühne einschließen. Wenn wir so einen breiten Blick auf den Lernprozess formuliert haben, können wir einen Schritt weiter gehen und evaluieren, was all diese verschiedenen Lerninstrumente für die Autonomie, die Spontaneität und die Kreativität der Lernenden selbst leisten.⁵⁸

Noch nicht in der reflektierten Form, wie es jetzt beim Schreiben der Arbeit der Fall ist, war ich mir frühzeitig schon sicher, dass die von mir gemachten spielerischen Erfahrungen im Bereich des Geocaching sich in irgendeiner Form mit der Rolle als Coach bzw. Supervisor verbinden lassen.

⁵⁵ vgl. Matthias Rohs. Genese informellen Lernens. S. 29f.

⁵⁶ Overwien 2006, S. 43

⁵⁷ Overwien 2006, S. 42f.

⁵⁸ Moreno 1953, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 159

3. Geocaching als Teil eines Teamtages

Dass die moderne Schnitzeljagd »Geocaching« mehr Potenzial mit sich bringen kann als nur ein Hobby zu sein, wurde mir im Austausch mit dem Medienpädagogen Thomas Gudella schnell bewusst. So entwickelte ich zusammen mit ihm unter anderem Touren für Erwachsenen-Fortbildungen und für Schulklassen zu unterrichtsbezogenen Themen. Im Rahmen einer schulischen Projektwoche konzipierten wir beispielsweise eine interaktive Tour, die an geschichtsträchtige Orte führte. Die Jugendlichen erkundeten dabei den Stadtraum und erschlossen sich vielfältige Informationen auf den Spuren der Zeit des Nationalsozialismus in Kassel. Es wurden dabei Orte aufgesucht, die in der breiten Öffentlichkeit kaum noch bekannt sind. Die bereits beschriebenen Aspekte von Lernen in Kombination mit Spielen kamen hier sehr gut zur Geltung. Diese Form von »Unterricht« wurde von den Jugendlichen als auch dem Geschichtslehrer durchweg positiv aufgenommen.

Mit Blick auf meine psychodramatisch ausgerichtete Weiterbildung wurden mir dann mit dem Buch »Organisationen in Bewegung bringen«, das unter anderem vom Psychodramatiker Falko von Ameln mit verfasst wurde, neue Impulse gegeben. Im Rahmen dieser Arbeit verstehe ich dieses Buch, in dem ausführlich verschiedene Trainingsmethoden dargestellt werden, als Grundlagenwerk.

Mein Konzept der hier vorgestellten Geocache-Tour entspricht den Ansätzen, die im Kapitel »Outdoortraining« aufgeführt werden.⁵⁹ In dem Beitrag von Raimund Gebhardt und Niko Schad wird zum Beispiel in einem Unterkapitel „City Bound in Dublin - »Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen«“ vorgestellt.⁶⁰ Dabei handelt es sich wie bei der Geocache-Tour um eine Art »Schnitzeljagd« bei der die Teilnehmerinnen verschiedene Fähigkeiten wie Überzeugen, Kooperieren, Orientieren, Aushandeln, Durchhalten und Reflektieren spielerisch üben, um die Erfahrungen anschließend in Bezug auf Fragen zum Team auszuwerten. Der Beitrag ist aus dem Jahr 2007 und die technische Entwicklung hat in diesem Bereich inzwischen zu neuen Möglichkeiten geführt.⁶¹ Mit der Nutzung von Smartphones und Tablets lässt sich das Format »City Bound« durch die multimedialen Möglichkeiten erheblich erweitern bzw. ergänzen.

So kann man beispielsweise über die Plattform »Actionbound« und die dazugehörige Application für Mobilgeräte auf eine Vielzahl von unterschiedlichsten Bounds zugreifen. Des Weiteren kann man über die Plattform Touren mit vielfältigen interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten selbst konzipieren. Ähnlich wie mit den GPS-Geräten wird dabei die Navigationsmöglichkeit der Mobilgeräte genutzt, was vor allem in Städten wesentlich zuverlässiger und genauer funktioniert als zum Beispiel in Waldgebieten. Neben klassischen Aufgaben, wie sie unter anderem von Schad und Gebhardt beschrieben

⁵⁹ vgl. Ameln u. Kramer 2014, S. 181-213

⁶⁰ vgl. Ameln u. Kramer 2014, S. 198-201

Der Begriff »bound« ist in diesen Zusammenhängen als »Erlebnistour« zu verstehen.

⁶¹ Auf der Homepage von Niko Schad heißt es unter anderem: „Die Stadt als Trainingsmedium wird bisher zu wenig genutzt - die Methode City-Bound führt bisher noch ein Schattendasein im Bereich der handlungsorientierten Methoden. Anhand eines Beispiels demonstrieren wir wie es gehen kann - Stadt als Lernort und -medium!“ vgl. <http://www.niko-schad.de/html/start.html> (Stand 28.01.2018)

werden, lassen sich sehr einfach die örtlichen Begebenheiten für Aufgaben integrieren. Dieses Format wurde von Thomas Gudella und mir inzwischen für ein Training mit Auszubildenden eines Unternehmens sehr erfolgreich umgesetzt. Im Rahmen einer spielerischen Stadterkundung lassen sich in diesem Format sehr viele Trainingselemente sinnvoll integrieren. Vorteilhaft ist weiterhin, dass die Ergebnisse sich direkt im Anschluss sehr gut medial präsentieren lassen und dadurch eine gute Grundlage für eine weitere Auswertung und Reflexion bieten. Die in diesem Kapitel dargestellte Geocache-Tour beispielsweise ließe sich durchaus in Form eines »Actionbound« multimedial weiterentwickeln.

Ich werde nun konkret die Planung und Durchführung des Teamtages beschreiben, den ich im April 2016 in einer Kindertageseinrichtung in Kassel durchgeführt habe. Für diesen Teamtage habe ich als handlungsorientierten Einstieg eine Geocache-Tour konzipiert, die Ausgangspunkt für eine Reflexion teamrelevanter Fragen war.

3.1 Ausgangssituation

Zunächst möchte ich kurz das Zustandekommen des Auftrages skizzieren. Ich halte das für wichtig, da hier bereits eine Erwartungshaltung der Auftraggeberinnen deutlich wird, die später in meiner Arbeit als Supervisor noch einmal zum tragen kommt. In Kapitel 4.2 zur »Rollenklärung« werde ich darauf noch einmal konkreter eingehen.

Das Team der Kita besteht aus insgesamt 15 Personen inklusive einem Leitungsteam von zwei Erzieherinnen. Diese hatten gemeinsam im Rahmen eines Team-Ausfluges eine Führung bei den »Kasseler Unterwelten«⁶² gebucht. Diese Führungen haben einen gewissen Eventcharakter und hinterlassen aufgrund der ungewöhnlichen Orte, die während einer zweistündigen Tour aufgesucht werden, einen tiefen Eindruck bei den Teilnehmern. Am Ende der Tour wurde aus der Gruppe die Frage an den Guide gestellt, ob er in diesem Rahmen in gleicher Weise ein Angebot für eine Art Teamentwicklung anbieten könnte. Da das bisher nicht der Fall war, wurde ich von dem Guide als Ansprechpartner mit Erfahrungen aus diesem Bereich empfohlen.

Wenig später rief die Leiterin der Kita bei mir an und schwärmte von der Führung der »Kasseler Unterwelten«. Das gesamte Team würde gerne in einem ähnlichen Eventcharakter ihren bevorstehenden Teamtage gestalten.

Bei einem Vorgespräch mit der Leiterin stellte ich meine Idee einer Geocache-Tour vor. In meiner Vorstellung bin ich von einer Tour in der Nähe eines Tagungshauses ausgegangen, mit klassischen Outdoor-Stationen und entsprechenden Aufgaben. Die grundsätzliche Idee einer Geocache-Tour wurde vom gesamten Team schnell positiv angenommen. Es stellte sich jedoch heraus, dass der

⁶² Dabei handelt es sich um eine Führung durch unterirdische Anlagen in Kassel, die von der Projektgruppe »Kassel total« des ViKonauten e.V. durchgeführt werden. Weitere Informationen unter: www.kassel-total.de

Teamtage in den Räumlichkeiten der Kita stattfinden sollte. Dementsprechend konnte eine Tour nur in unmittelbarer Nähe zum Standort umgesetzt werden.

Weiterhin wurde im Vorgespräch nicht deutlich, welches Thema der Teamtag eigentlich haben sollte. Im Gespräch mit der Leiterin blieb der Anlass des Teamtages »nebulös«. Lediglich die Aussage, „Das Team wünsche am Teamtag eine Aktivität, die auch Spaß machen würde“, wurde mehrfach betont.

Ausgangspunkt für meine weitere Planung war dann der folgende Rahmen: Am Vormittag eine eigens konzipierte Geocache-Tour mit Fragen zur Teamarbeit an den einzelnen Cache-Stationen. Am Nachmittag eine Auswertung der Aufgaben und abschließend eine Reflexion der gemachten Erfahrungen während der Tour. Dabei sollte auf jeden Fall der Bezug zur alltäglichen Berufspraxis bzw. den Arbeitserfahrungen im Team hergestellt werden.

3.2 Planung und Vorbereitung

Für die Planung des Teamtages berechnete ich einen zusätzlichen Tagessatz plus Materialkosten, was jedoch sehr knapp kalkuliert war. Die individuell auf das Team abgestimmte Konzeption einer Geocache-Tour ist verbunden mit vielfältigen Überlegungen und Ausarbeitungen, wodurch die veranschlagte Zeit schnell überschritten werden kann. Es gilt eine dem vorgegebenen Zeitrahmen angepasste Streckenführung zu finden und Stationen und die damit verbundene Gestaltung der Verstecke zu planen. Es müssen Aufgaben zu den einzelnen Stationen entwickelt, die Koordinaten für die Stationen ermittelt und die sogenannten Cache-Verstecke vor Ort platziert werden. Anschließend werden die GPS-Geräte⁶³ mit den Koordinaten programmiert und der Ablauf sowie die Richtigkeit der Koordinaten in einer Proberunde überprüft. Weiterhin ist die Konzeption unterschiedlicher Laufzettel für die Teams notwendig. Hier wird deutlich, dass eine gewisse eigene Leidenschaft bei der Durchführung solcher Projekte vorhanden sein sollte, was grundsätzlich eine wichtige Voraussetzung für gelungene Outdoor-Trainings ist. Eine Trainerin sollte die Teilnehmer zum Ausprobieren einer ihnen mehr oder weniger unbekannteren Aktivität einladen und damit verbundene positive Erfahrungen in Aussicht stellen. Gleichzeitig wird deutlich, dass solch individuell geplante Aktivitäten durch die immer wieder veränderte Vorbereitung ihren Preis haben, den nicht alle Auftraggeberinnen zahlen können oder wollen. Eine logische Konsequenz ist es oftmals, dass viele Anbieter in diesem Bereich sogenannte Standard-Programme ausarbeiten, um durch mehrfache Nutzung die getätigten Entwicklungskosten auszugleichen. Diese Tatsache hat durchaus Einfluss auf die Qualität der Teamtrainings. So stellt Tanja Spielberger im Fazit ihrer Untersuchung zu den Erfolgskriterien bei Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding fest:

⁶³ Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Thomas Gudella und unseren gemeinsamen Angeboten im Bereich Geocaching kann ich auf acht GPS-Geräte zurückgreifen.

Zwar gibt es ein breites Angebot von Seiten der Outdoor-Trainer, diese müssen jedoch noch lernen, sich von Standard-Programmen zu differenzieren, indem sie spezifischer auf ihre Kunden eingehen. Insbesondere bei der Zusammenstellung der Übungen bzw. Aktivitäten herrscht diesbezüglich noch Handlungsbedarf.⁶⁴

Schnell wird dann ein sogenanntes Outdoor-Training lediglich zu einem »netten Erlebnis-Event«. Wie schon beschrieben, waren die mir zur Verfügung stehenden Informationen aus dem Vorgespräch sehr spärlich. So entschied ich mich in der Vorbereitungsphase zunächst für eine Befragung des gesamten Kita-Teams zu möglichen relevanten Themen zur Arbeit im Team. Dazu erschien mir die Befragung in Form eines Fragebogens praktikabel zu sein. Der »Fragebogen zum Teamaufbau«, wie er von Francis und Young als Diagnoseform vorgeschlagen wird⁶⁵, war mir zu umfangreich.

Am »Fragebogen für Teammitglieder«, wie ihn Renner und Strasmann in ihrer Seminarkonzeption nutzen, fehlte mir eine nutzbare Auswertungsmatrix.⁶⁶ Ich entschied mich für den »Fragebogen zur Qualität unserer Teamarbeit«, der auf den Seiten des Institut für Psychologie-Transfer zu finden ist.⁶⁷ In erster Linie war mir wichtig, alle Teilnehmer durch die Befragung mit in die Planung einzubeziehen und gleichzeitig Impulse für Fragestellungen zur Teamarbeit zu bekommen.

Bei der Auswertung der Fragebögen waren für mich die reinen Durchschnittswerte nur bedingt aussagekräftig. Insgesamt gab es hier keine großen Abweichungen in einem der aufgeführten Bereiche, sodass sich hieraus ein Thema hätte priorisieren lassen. Bei drei Themen zeigte sich jedoch eine Tendenz, die laut der Auswertungsmatrix als gewisse „Schwachstellen“ für die Teamarbeit gedeutet werden konnten. Dagegen waren für mich Bewertungen mit einer starken Streuung innerhalb der Gruppe von Interesse, da hier eine ambivalente Wahrnehmung bzw. Wertung bestimmter Aussagen zum Ausdruck kam.⁶⁸

Ausgangspunkt supervisorischer Arbeit ist es oft, den verschiedenen Wahrnehmungen von Ereignissen oder der unterschiedlichen Deutung von Kommunikationsverläufen Raum zu geben und diese durch eine »Draufsicht« neu einzuordnen.

Als nächstes galt es, eine Route um das Gelände der Kita zu konzipieren. Für gemeinsames Geocachen hat sich eine maximale Gruppengröße von fünf Personen als sinnvoll ergeben. Werden die Gruppen zu groß, sind nicht alle Gruppenmitglieder am gemeinschaftlichen Suchen beteiligt.

Für einzelne Mitglieder entsteht dann ein gewisser Leerlauf und der Spannungsbogen nimmt ab. Um die Möglichkeiten der Tätigkeiten während der Tour möglichst ausgeglichen zu gestalten, wird jede Gruppe mit zwei bis drei GPS-Geräten, einem Laufzettel und einem sogenannten Hinweiszettel

⁶⁴ Spielberger 2016, S. 60

⁶⁵ vgl. Francis und Young, S. 55-74

⁶⁶ vgl. Renner und Strasmann, S. 78-89

Der Fragebogen ist bei diesen Autoren nur einer von drei Maßnahmen der Bedarfsanalyse. Neben dem Fragebogen wird mit allen Teammitgliedern ein ca. 25minütiges Interview geführt und abschließend ein ca. vierstündiger Diagnose-Workshop durchgeführt.

⁶⁷ <http://www.ipt-bamberg.de>

⁶⁸ Auswertung der Fragebögen im Anhang.

ausgestattet. Bei den Hinweiszetteln handelt es sich um verschlüsselte Hinweise, die zusätzlich genutzt werden können, falls das Versteck alleine mit der Ortung der GPS-Geräte nicht gefunden wird.⁶⁹

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass eine solche Geocache-Tour nicht unbedingt einem klassischen Training entspricht, da die einzelnen Teams ohne Begleitung die Tour absolvieren und teamdynamische Prozesse nicht von einer externen Person beobachtet werden. Eine solche Beobachtung wäre zwar möglich, es wären dann jedoch für jede Kleingruppe eine zusätzliche Teamerin nötig, die zudem einen geschulten Blick für gruppendynamische Prozesse haben sollte. Gleichzeitig würde sich durch die Beobachtung der spielerische Charakter verändern.

Für die von mir gewählte Umsetzung der Tour scheint mir stärker der oben beschriebene Begriff des »inzidentellen Lernens« zum Tragen zu kommen. Besonders die spezifische Gestaltung der Cache-Verstecke mit dem jeweiligen Auftrag können dafür förderlich sein.

Bestimmte Faktoren begünstigen den inzidentellen Wissenserwerb. Dies sind sowohl Faktoren, die das Lernmaterial kennzeichnen, als auch Merkmale der lernenden Personen. In der Regel wird ein Lerngegenstand, der salient ist, d.h. hervorsteht, leichter beiläufig in einem nur kurzen Lernmoment abgespeichert als weniger saliente Inhalte. Auch der Gesamtkontext, in dem der Lerngegenstand auftritt, beeinflusst die inzidentelle Lernleistung. Sind neue Bedeutungen aus einem Kontext erschließbar, erleichtert dies ihre beiläufige Aneignung.⁷⁰

Aus diesem Grund war es mir besonders wichtig, die Cache-Verstecke nicht einfach mit »Dosen«⁷¹ zu bestücken. Stattdessen sollten durch die Gestaltung der Verstecke Bezüge zu den Fragen zur Teamarbeit und dem Berufsalltag der Mitarbeiter hergestellt werden. Für das Geocaching gibt es inzwischen eine Vielzahl von speziell gestalteten Versteckmöglichkeiten, so gibt es verschiedene Attrappen, zum Beispiel in Form eines Steines oder einer Birne, in denen Zettel mit Aufgaben platziert werden können.⁷²

Die Anzahl von 15 Personen ließ sich gut auf drei Gruppen verteilen. Doch für die gewünschte Durchführung vor Ort ergab sich eine Schwierigkeit. Die drei Gruppen hätten zeitversetzt die Tour starten müssen, so dass sie nicht in Konkurrenz zueinander nach dem selben Cache hätten suchen müssen. Da aber nicht klar war, wie lange sich eine Gruppe an einer Station aufhalten würde, um die Aufgabe zu lösen, war ein versetzter Start zeitlich schwer zu kalkulieren. Weiterhin stellte sich die

⁶⁹ Die GPS-Geräte zeigen je nach Empfang die gesuchte Koordinate bis zu drei Metern genau an, so dass die Teilnehmerinnen (TN) dann im Umkreis nach einem möglichen Versteck für einen Cache suchen müssen. Die Tarnung der Dosen variiert sehr und dadurch wird das Finden zusätzlich erschwert. An dieser Stelle zeigt sich immer wieder ein sehr unterschiedliches Verhalten der TN beim Suchen - während einige sehr ausdauernd dabei sein können, haben viele TN weniger Ausdauer. Bleibt die Suche am Ende dann wohlmöglich ohne Ergebnis, wird das gesamte Spiel in Frage gestellt und TN steigern sich in eine gemeinsame negative Bewertung der gesamten Aktion. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, zusätzliche Hinweise zu dem Versteck zu geben. Damit diese Informationen aber nicht sofort genutzt werden, wird der Hinweis in einfacher Form verschlüsselt. Im Anhang befinden sich dazu zwei Beispiele.

⁷⁰ Röhr-Sendlmeier und Käser, S. 213

⁷¹ Als »Dosen« bezeichnet man beim Geocaching alle Formen von Behältern (Filmdöschchen, Tupperbehälter, usw.) um etwas zu verstecken.

⁷² Siehe dazu die aufgeführten Beispiele im Anhang.

Frage, was die wartenden Gruppen in dieser Zeit machen und wie mit dem versetzten Ende umzugehen wäre. Aus diesen Gründen habe ich mich für einen gemeinsamen Start mit drei unterschiedlichen Einstiegen in die gleiche Tour entschieden.⁷³ In erster Linie war es mir wichtig, dass das Eintreffen der einzelnen Gruppen am Ende der Tour in einem angemessenen Zeitfenster von ungefähr einer Viertelstunde lag, da die Teilnehmerinnen eine gemeinsame Mittagspause geplant hatten. Beim Verstecken der einzelnen Cache-Stationen am Tag vor der eigentlichen Tour wurde mir deutlich, dass ich mich inhaltlich gut vorbereitet hatte. Ich hatte für die Teilnehmerinnen den Teamtag mit einem Spannungsbogen konzipiert, der sowohl Raum für inhaltliche Auseinandersetzung bot als auch gleichzeitig Stationen beinhaltete, in denen das gemeinsame Erlebnis und der Spass im Vordergrund stehen würden.

Planung ist ein vorausschauendes Sichauseinandersetzen mit den thematischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten der kommenden Einheit(en), mit ihrer Ausgangslage und vor allem mit den Bedürfnissen der Menschen: Planung bedeutet, sich in die Teilnehmenden oder jedenfalls in einige von ihnen hineinzuversetzen, um einen Teil dessen zu erspähen, was sie als nächstes sachliches, emotionales und strukturelles Angebot benötigen. Insofern planen wir nicht den Prozess als solchen, sondern die Bedingungen, unter denen sich der Prozess ereignen kann.⁷⁴

Der Rahmen war von mir somit abgesteckt worden und es konnte nun in die Aktion gehen.

3.3 Aktion

Trotz der sorgfältigsten Planung gilt in der Arbeit mit Menschen immer, sich von den gemachten Überlegungen und den zeitlichen Abläufen lösen zu können und für das tatsächliche spontane Geschehen offen zu sein:

Jeder Plan *muss* falsch sein, da nie alle Faktoren bekannt sein können und so auch nie der Prozess, der sich aus vielfältigen Geschehnissen zwischen verschiedenen Menschen und Sachlagen ergibt, genau vorhergesehen werden kann.⁷⁵

Was damit unter anderem gemeint sein kann, möchte ich im folgenden Abschnitt anhand einer kleinen Anekdote kurz verdeutlichen.

Bei meiner Kommunikation mit der Kita-Leitung, die von beiden Seiten ungezwungen geführt wurde, habe ich unter anderem in einer Mail folgenden Hinweis geschrieben: „Die Route steht inzwischen fest und ich hoffe auf besseres Wetter. Können sie bitte die KollegInnen noch einmal daran erinnern, am Teamtag in geeigneter Outdoorkleidung mit festem Schuhwerk zu erscheinen - es wird keine "Modenschau" ;)“ Diese durchaus provokant zu verstehende Äußerung hatte ich am Morgen des Teamtages längst vergessen - nicht so die Mitarbeiterinnen der Kita!

⁷³ Siehe dazu Routenskizze im Anhang.

⁷⁴ Langmaack, S. 198

⁷⁵ Cohn, S. 206

Als ich die Kita betrat, hatte ich das Gefühl, dass hier irgendetwas nicht stimmte. Die Leitung und verschiedene Mitarbeiterinnen, denen ich auf dem Flur begegnete, traten in Kleidung auf, die eindeutig nicht in die Kategorie »Outdoor« fiel. In der Begrüßungsrunde schaute ich auf ernst blickende Mitarbeiterinnen in Pumps, verziert mit Pailletten und in unterschiedlichsten Absatzhöhen; Miniröcke und Kleider der verschiedensten Stilrichtung verunsicherten mich kurzzeitig und ich fragte mich, ob ich in der Vorbereitung einen wesentlichen Punkt nicht kommuniziert hatte. Ich begrüßte die 14 Mitarbeiterinnen und den einen Mitarbeiter, der „ordnungsgemäß“ gekleidet war, mit den Worten: „Ich freue mich auf den Teamtag mit ihnen. Ich hoffe sehr, dass die Geocache-Tour ihnen gefallen wird - wobei ich aufgrund der unterschiedlichen Interpretation von Outdoorbekleidung in dieser Runde zugegebenermaßen ein wenig irritiert bin!“ Daraufhin von allen Seiten freundliches Gelächter und die Rückmeldung, dass man mir meine Verunsicherung nicht angemerkt habe und ich nach außen doch sehr gelassen gewirkt hätte. Ich erfuhr, dass die Mitarbeiterinnen in der Vorbereitung auf den Teamtag die spaßige Idee hatten, mich durch diese »Modenschau« zu testen bzw. aus dem Konzept zu bringen. Ich konnte herzlich mitlachen und innerhalb kürzester Zeit war die erste Erwärmung gelungen.

Dieser Spass und das gemeinsame Lachen⁷⁶ hat die Beziehung zu den Mitarbeiterinnen eindeutig mit geprägt. Das Lachen ist immer wieder ein wichtiges gemeinsames Erleben im Rahmen der Supervisions-Sitzungen - neben vielen schwierigen Situationen im beruflichen Alltag können diese Mitarbeiterinnen gleichermaßen gemeinsam Spass haben!

Nachdem ich anschließend in Form einer Präsentation die Einweisung in die Benutzung der GPS-Geräte⁷⁷ gegeben hatte und die Teilnehmerinnen sich Outdoorbekleidung angezogen hatten, konnte die Tour starten. Zunächst mussten die drei Gruppen am »Wahrzeichen« der Kita, einem Zaun in Form vieler unterschiedlicher Buntstifte, eine Startaufgabe lösen.⁷⁸ Erst nach erfolgreicher Bearbeitung dieser Aufgabe konnten sich die Kleingruppen bei mir die benötigten Geräte und Materialien für die Tour abholen.

Ab diesem Moment gilt es dann immer, die Teilnehmer ‚einfach‘ ziehen zu lassen, darauf zu vertrauen, dass die Technik funktioniert, die Verstecke über Nacht nicht zerstört oder entwendet wurden und bei der Eingabe der Koordinaten keine Fehler unterlaufen sind.

⁷⁶ vgl. hierzu »Das Lachen als zentrale kathartische Kraft« in Hutter 2012, S.147f.

An dieser Stelle taucht der von mir angedeutete »Rote Faden« auf. 2005 habe ich Rahmen des Studiums meine Examensarbeit zu dem Thema »Hermann Hesses Steppenwolf intermedial« geschrieben. Das Buch endet im »Magischen Theater«! und die letzten Sätze der Erzählung lauten: „Einmal würde ich das Figurenspiel besser spielen. Einmal würde ich das Lachen lernen. Pablo wartete auf mich. Mozart wartete auf mich.“ Hesse, S. 203 und Jacob Levy Moreno äußert 1969 den Wunsch: „Ich möchte, dass mein Grabstein die Aufschrift trägt: »Hier liegt der Mann, der Freude und Lachen in die Psychiatrie gebracht hat.«“ Moreno, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 70

⁷⁷ Als Bedienungsanleitung habe ich eine eigene Präsentation konzipiert, die kleinschrittig die Menüführung der GPS-Geräte vermittelt. Es hat sich gezeigt, dass die Einführung in ein technisches Gerät, welches von der Mehrheit nicht im Alltag benutzt wird, in dieser Form am besten und schnellsten gelingt.

⁷⁸ Weitere Informationen zu der Startaufgabe im Anhang.

Immer wieder faszinierend ist es zu sehen, wie die Teilnehmer mit freudiger Erwartung und mit großer Neugierde losziehen.

Der Neugiertrieb ist ein elementarer, für das Spielen besonders wichtiger Impulsgeber. Es lockt zum Erkunden des Unbekannten. Seine Befriedigung führt zu den Entdeckerspielen, die faszinierende neue Welten und Neuland des Erlebens eröffnen. In den Entdeckerspielen erschließen sich neue Objekte, neue Menschen, neue Umwelten, neue Verhaltensformen, neue Sportarten, neue musikalische Klangformen, neue sprachliche Ausdrucksmöglichkeiten.⁷⁹

Für die Geocaching-Tour hatte ich maximal drei Stunden eingeplant, so dass die Teilnehmerinnen genügend Zeit hatten, an den Cache-Stationen die Verstecke zu suchen und die jeweiligen Aufgaben zu lösen. In der Anfangsphase einer solchen Outdoortour suche ich die verschiedenen Gruppen immer noch einmal kurz mit dem Fahrrad auf, um abzuklären, ob die Technik funktioniert oder es noch Fragen bezüglich des Ablaufes gibt. Zum Beispiel tun sich viele Teilnehmer schwer damit, den Blick ab einem bestimmten Zeitpunkt (ca. 3-5m Zielgenauigkeit) vom GPS-Gerät zu nehmen und in der realen Welt mit dem Suchen zu beginnen. An den ersten Stationen wird dann bereits deutlich, wie unterschiedlich sich die einzelnen Mitglieder einer Gruppe auf das Suchen einlassen. Es gibt Teilnehmer, die sofort die zusätzlichen Hinweise lösen, andere entwickeln den Ehrgeiz, ohne diese Informationen das Versteck zu finden. Einige haben Hemmungen an ungewöhnlichen Orten in der Öffentlichkeit zu suchen. Manche gehen sehr forsch auf die Suche, viele gern alleine und systematisch, andere eher zu zweit in stetigem Austausch über ihr Vorgehen. Oft entsteht eine Form von Konkurrenz unter den Teilnehmern, wer denn nun der bessere Sucher bzw. die bessere Sucherin ist, wer schneller etwas findet oder auf der gesamten Tour am erfolgreichsten bei der Suche war. Somit könnten in der Begleitung der Gruppen durchaus gruppendynamische Verhaltensweisen beobachtet bzw. diagnostiziert werden. Einen solchen Schwerpunkt hatte die von mir konzipierte Tour an dieser Stelle nicht. Im Vordergrund stand allein das Erlebnis der Teilnehmerinnen. „Unter einem Erlebnis soll ein besonderes Ereignis aus subjektiver Sicht des Erlebenden verstanden werden, das einen hohen Erinnerungswert aufweist.“⁸⁰ Darauf lag ein Gestaltungsschwerpunkt der Geocache-Tour. Doch damit am Ende des Teamtages die Teilnehmer mehr als nur Erinnerungen an ein Erlebnis mitnehmen konnten, galt es in diesem Setting, das Erlebte in Bezug auf die Fragestellungen auszuwerten bzw. zu reflektieren und einen Transfer zum beruflichen Alltag herzustellen.

3.4 Reflexion

Alle Kleingruppen kamen in dem vorgesehenen Zeitfenster von der Tour zurück. Eine Gruppe hatte nicht alle Aufgaben unterwegs gelöst und zog sich noch einmal zurück. Insgesamt war mein erster Eindruck, dass alle Teilnehmerinnen zwar froh waren, dass die Tour nicht länger war aber grund-

⁷⁹ Warwitz, S. 14

⁸⁰ Müller, S. 25

sätzlich ausgeglichen wirkten. Nach einer Mittagspause trafen wir uns wieder in der Sporthalle der Kita und die zweite Phase des Teamtages begann mit einer Reflexion. Den Einstieg in die Reflexionsphase beschreiben Ameln und Kramer sehr treffend:

Mit Beginn der Reflexionsphase [...] kommen die Teilnehmer wieder in den Stuhlkreis zusammen. Diese Phase stellt eine Zwischenstufe zwischen dem Spielgeschehen in der Aktionsphase und den kognitiv orientierten Teilen des Seminarprogramms dar, die dieses Spielgeschehen einrahmen. Einerseits sind die Teilnehmer emotional und gedanklich noch in der vorangegangenen Aktion verhaftet [...] andererseits nehmen sie aber auch schon eine distanziertere Perspektive ein.⁸¹

Zunächst gab es ein Gesamtfeedback zur Tour aus den einzelnen Gruppen. Dabei wurde der Blick auf das eigene Erleben und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe gerichtet. Hier zeigte sich, dass sich alle Teilnehmerinnen auf die Tour und die Aufgaben einlassen konnten. Einige hatten zu Beginn etwas Schwierigkeiten, sich auf das ungewöhnliche Suchen einzustellen und fanden es „etwas kindisch“. Gleichzeitig kamen von älteren Teilnehmerinnen Rückmeldungen wie: „Sogar ich habe ein Versteck gefunden!“ oder „Ich hatte ja am Anfang gedacht, was soll dieser moderne Kram, das ist was für die jüngeren Kolleginnen, dann hat es mich aber irgendwie doch gepackt!“. Ein anderer Kommentar war zum Beispiel: „Es war sehr kurzweilig und wir hatten viel Spass beim Suchen!“ Jede Gruppe hatte einen eigenen Rhythmus bzw. eine eigene Strategien entwickelt. Während eine Gruppe die Aufgaben immer direkt an den Stationen gelöst hatte und somit kleine Pausen einlegte, hatte eine andere Gruppe versucht, die Lösungen auf dem Weg zur nächsten Station zu erarbeiten. Hier gab es also stärker eine Arbeitsteilung. Während die einen mit der Bedienung der GPS-Geräte und der Suche beschäftigt waren, hatten die anderen sich um die Lösung der Aufgaben gekümmert. Nach diesen ersten Rückmeldungen sind wir anschließend alle Stationen Schritt für Schritt durchgegangen. Dazu hatte ich eine Präsentation vorbereitet, in der alle Cache-Stationen mit dem Versteck und der dazugehörigen Aufgabe gezeigt wurden. Je nach Aufgabenstellung kam es zu einem inhaltlichen Austausch und Stichpunkte zum Thema »Unsere Teamarbeit in der Kita« wurden auf Moderationskarten notiert. Zu folgenden Themen gab es eine Sammlung von Rückmeldungen, die sich aus sechs der insgesamt vierzehn Stationen ergaben:

- Von welchen Unterschieden lebt unser Team?
- Wie definieren wir unseren Teamgeist? (gemaltes Symbol)
- Was lastet momentan wie ein »Stein« auf unserer Teamarbeit?
- Welche »Spannungen« nehmen wir in der Teamarbeit wahr?
- Welche »Ernte« an positiven Aspekten sehen wir in unserer Teamarbeit?
- Welche verbindlichen Absprachen brauchen wir für die Teamarbeit?

Bei der Bearbeitung dieser Fragen traten an verschiedenen Stellen Themen hervor, die sowohl Gelingendes, als auch potenzielle Konflikte sichtbar machten. Im Rahmen des Teamtages war lediglich

⁸¹ Ameln u. Kramer, S. 77

Raum und Zeit gegeben, die positiven Aspekte wertschätzend zu kommentieren. Bei eher kritischen Aspekten wies ich darauf hin, dass dies Themen seien, die in einer supervisorischen Arbeit vertiefend betrachtet werden könnten. In diesem Zusammenhang erfuhr ich, dass die Kita sich vor rund einem Jahr von einer supervisorischen Begleitung getrennt hatte. Seitdem sei das Team „ohne Supervision gut ausgekommen“ und es sei nicht aktiv nach einem neuen Supervisor oder einer neuen Supervisorin Ausschau gehalten worden.

Bei der Auswertung der anderen Stationen nutzte ich stärker handlungsorientierte Methoden, um emotional-erlebnisreiche Faktoren bzw. gruppendynamische Prozesse sichtbar zu machen.

Ich nutzte an dieser Stelle kleinere Organisationsaufstellungen bzw. aktionssoziometrische Positionierungen mit anschließender Befragung.⁸² Hier konnte ich bereits auf neu erlernte Methoden aus der Supervisionsweiterbildung zurückgreifen. In dieser Phase wandte ich psychodramatische Arbeitsweisen an und wählte damit ein methodisches Vorgehen, welches die Mitarbeiterinnen in dieser Form bisher nicht kannten. Durch den gelungenen Einstieg in Form der Geocache-Tour fühlte ich mich sicher genug, diese für mich noch nicht oft angewendeten Methoden auszuprobieren.

Am Ende des Tages waren die Teilnehmerinnen sehr überrascht, wie vielfältig sie an diesem Tag gearbeitet hatten und was für unterschiedliche Themen angeschnitten worden waren. In der Abschlussrunde wurde dann mehrfach geäußert, dass jetzt eigentlich ein zusätzlicher Tag nötig wäre, um an bestimmten Themen weiterzuarbeiten. Ich konnte dem nur zustimmen und signalisierte, dass ich mir eine weitere Begleitung für diese Arbeit gut vorstellen könnte.

4. Vom Teamtag zur Supervision

Drei Wochen nach dem Teamtag erhielt ich einen erneuten Anruf der Kita-Leitung mit der Aussage, dass das Team sich zu einer Supervision mit mir als Supervisor entschlossen hätte. Somit konnte ich im Rahmen meiner Ausbildung erstmals in einen kontinuierlichen supervisorischen Prozess starten.

In diesem abschließenden Kapitel werde ich zunächst den beschriebenen Teamtag als Ausgangspunkt zu einer Teamsupervision einordnen, wobei ich Bezüge zur psychodramatischen Arbeitsweise herstellen werde. Der Übergang vom Teamtag zur supervisorischen Begleitung werde ich im Anschluss beschreiben. Dabei werde ich vor allem auf Irritationen bzw. »Fallstricke« eingehen, die mir in diesem Übergang zur Rolle als Supervisor widerfahren sind.

Abschließend möchte ich noch auf ein Thema eingehen, welches in den letzten Sitzungen mit den Mitarbeiterinnen⁸³ thematisiert wurde. Es geht um den Begriff »Team« im Kontext der Arbeit in-

⁸² Einen guten Einblick in diese Arbeitsweise bietet der Beitrag »Soziometrische Aufstellungsarbeit mit Gruppen und Teams im Unternehmenskontext« von B. Kress und E. Kern in dem Buch »Soziometrie«, Hrsg. von C. Stadler.

⁸³ Der Mitarbeiter, der noch am Teamtag teilgenommen hat, hat inzwischen eine andere Stelle angenommen, so dass momentan vierzehn Frauen in der Kita arbeiten. Der Abschied des Kollegen war Thema einer Sitzung.

nerhalb einer Kita. Die Fragestellung »Wie sieht Teamarbeit in einer Kita aus?« könnte thematischer Ausgangspunkt einer eigenen Abschlussarbeit sein. Im Rahmen dieser Arbeit werde ich lediglich kurz verschiedene Blickwinkel auf diese Frage darstellen. Diese Auseinandersetzung am Ende meiner Arbeit verstehe ich als Beginn einer kontinuierlichen Reflexion in Bezug auf die supervisorische Arbeit mit »Teams«.

4.1. Der Teamtag - eine »Erwärmung« für einen Prozess

In Kapitel 3 wurde bereits deutlich, dass bei dem von mir konzipierten Teamtag nicht der Rahmen gegeben war, der für ein »klassisches« Outdoor-Training nötig gewesen wäre. Die Tatsache, dass die Teilnehmerinnen von einem Trainer kontinuierlich begleitet werden, ist aus meiner Sicht ein entscheidendes Kriterium, welches bei einem Teamtraining eingehalten werden sollte. Eine Trainerin wertet das Gesehen aus bzw. ordnet die Aktivität der Teilnehmer relevanten Teamfragestellungen oder gruppendynamischen Prozessen zu. Bei der von mir konzipierten Geocache-Tour handelte es sich somit nicht um eine Art »Probehandeln mit hohem Realitätswert«⁸⁴. Paul Fortmeier sagt zum Trainingsbegriff im Kontext von Beratung:

Training in unserem Verständnis zielt, in Unterscheidung zu einer einzelnen Übung, auf nachhaltiges Lernen, also entsprechende „Trainingseffekte“. Gegenstand dieses Lernens jenseits technischer Trainings kann die eigene Person mit ihrem Verhalten sein, die soziale Interaktion, der Umgang mit Rollenfunktionen, das Verstehen von und der Umgang mit Gruppen und Teams, das Verstehen von und der Umgang mit organisatorischen und institutionellen Phänomenen oder der Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Menschen aus bestimmten Zielgruppen.⁸⁵

Selbst wenn ich von inzidentellen Lernerfahrungen bei den Teilnehmerinnen in den von Fortmeier aufgeführten Bereichen ausgehe, wurde von mir kein Teamtag mit „Trainingseffekten“ angeboten. Weiterhin fehlte eine wichtige Phase bzw. war in Hinblick auf die Konzeption gar nicht in dieser Form umsetzbar. Es handelt sich um die Übertragung der erarbeiteten Erkenntnisse in den Arbeitsalltag, die sogenannte Transferphase.⁸⁶ Diese Phase ist von hoher Relevanz, da sie den entscheidenden Unterschied zwischen einem den beruflichen Alltag vergessend machenden Teamevent⁸⁷ und einem den Berufsalltag prägenden Teamtraining ausmacht. In einem gelungenen Transfer zeichnet sich der Erfolg eines Trainings ab, ob nun Indoor oder Outdoor, und die Gestaltung dieser Phase ist für jeden Trainer und jede Trainerin ein Kristallisationspunkt eines nachhaltigen Angebotes.

⁸⁴ So lautet der Untertitel des Artikels von Paul Fortmeier.

⁸⁵ Fortmeier, S. 38

⁸⁶ vgl. Ameln u. Kramer 2014, S. 350-359

Sowie der anschließende Beitrag von Siomone Kauffeld und Ann-Christine Massenberg »Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen – Wirksamkeitsanalysen und die Frage nach dem „Warum“« S. 360-379

Weiterhin vgl. Renner 2003, S. 27-43: Sehr ausführlich wird hier die „Transfersicherung“ in Form von fünf »Methoden-Bausteinen« beschrieben.

⁸⁷ vgl. König und König, S.42

Wenn auch in Trainings Probehandeln mit hohem Realitätswert stattfinden kann, leiden sie häufig unter dem so genannten „Transferproblem“, also unter dem Problem, dass Trainings- teilnehmenden es nicht, nur schwer oder nicht nachhaltig gelingt, Erfahrungen und Erkennt- nisse aus einem Training im Alltag anzuwenden.⁸⁸

Wenn somit kein Training stattgefunden hat, stellt sich die Frage, welchen Sinn die Geocache-Tour als Outdoor-Aktionsphase hatte?

Aus psychodramatischer Sicht möchte ich es wie folgt formulieren: Die Teilnehmerinnen konnten in einem von mir gestalteten Rahmen, einer Art Outdoor-Bühne, in Aktion treten.⁸⁹

Gleichzeitig mit der Formulierung dieser These stelle ich mir die Frage, inwieweit ich Morenos Überlegungen, die er aufgrund seiner gruppenpsychotherapeutischen Arbeit entwickelt hat, hier in einen profanen Kontext »presse«. Findet hier eine unzulässige Trivialisierung statt? Im aktuellen »Journal Supervision« schreibt Stefan Busse in einem anderen Zusammenhang zu dem Vorwurf der Trivialisierung:

Es kann gut passieren, dass bestimmte implizite „Trivialisierungen“ eines Konzeptes gerade dann auffallen, wenn sie mit einem anderen Gegenstand konfrontiert werden. Oder sie ent- falten hier eine neue produktive Seite [...] ⁹⁰

Um den Prozess, der am Teamtage stattfand, für mich einordnen zu können, bietet mir das psycho- dramatische Theoriekonzept einen möglichen Erklärungsrahmen und schafft dadurch einen kon- struktiven Bezug zu meiner supervisorischen Arbeit.

Die Mitarbeiterinnen der Kita haben sich aus psychodramatischer Sicht in kleinen Gruppen als »Protagonistinnen« auf eine moderne Schnitzeljagd begeben, in denen sie an den Cache-Stationen »Requisiten« suchen mussten, mit denen eine spielerische Realität geschaffen wurde, in der sie sich mit ihrer Arbeit im Team auseinander setzen konnten.

Beim Betreten der Bühne verlässt der Protagonist die Realität der Gruppensituation und tritt in die Surplus Reality des Psychodramas ein. In der Surplus Reality werden Situationen aus der inneren Welt des Protagonisten mit wenigen Ausstattungsgegenständen und Requisiten nachgestellt und zum Leben erweckt. [...] Obwohl man schon mit wenigen Mitteln wirk- ungsvolle Bühnengestaltungen erzielen kann, ist es doch nützlich, wenn zusätzliche Requisi- ten zur Verfügung stehen.⁹¹

⁸⁸ Fortmeier, S. 39

⁸⁹ Ich beziehe mich auf verschiedene Zitate von Moreno:

„Der Leiter übernimmt die Initiative, den Protagonisten ins Handeln zu bringen.“ Moreno 1969, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 468

„Das Wort Drama stammt aus dem Griechischen und bedeutet Aktion. [...] Das Drama wird in der ganzen überlie- ferten Geschichte durch einige einzigartige Eigenschaften charakterisiert: 1) Es ist der Versuch, die Probleme der menschlichen Gesellschaft en miniature in einem Setting zu präsentieren, das von der Realität abgelöst ist.“ Moreno 1954, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 424

Moreno 1954, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 424

„Das erste Instrument ist die Bühne. Warum eine Bühne? Sie umgibt den Patienten mit einem mehrdimensionalen und äußerst beweglichen Lebensraum.“ Moreno 1946, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 426

⁹⁰ Busse, S. 4

⁹¹ Ameln. Psychodrama: Grundlagen. S. 18

Mit der inzwischen distanzierten Sicht auf den Teamtag, sehe ich in der Geocache-Tour eine „Erwärmung als Phase im Prozess“⁹². Moreno beschreibt diese Phase unter anderem wie folgt:

Der Erwärmungsprozess, die greifbare [operationale] Manifestation der Spontanität, ist eine Rahmenbedingung die vor und während jeden kreativen Aktes auftritt [...] Spontanität wird jedes Mal produziert, wenn sich ein Organismus im Prozess der Erwärmung befindet. Die Frage, ob Spontanität Erwärmung hervorbringt, oder Erwärmung Spontanität ist ähnlich der Frage, was zuerst da war - die Henne oder das Ei.⁹³

Für Menschen, die mit dem psychodramatischen Theoriekonzept wenig Berührungen haben und mit dem sehr eigenen Vokabular des Psychodrama nicht vertraut sind, können die aufgeführten Zitate befremdlich wirken. Aus diesem Grund möchte ich an dieser Stelle noch einmal die Anforderungen an ein effektives Outdoor-Training aufführen, die in anderen Worten den Prozess mit einer Gruppe beschreiben. So sollte nach Nikola Paul eine Teamtrainerin das folgende Spektrum abdecken:

1. präzise Bedarfserhebung im Vorfeld des Trainings, evtl. mit Einsatz von dialogischen Mitteln wie z.B. Fragebögen,
2. flexibler Einsatz während des Trainings, neben der Begleitung und Anleitung von Outdoor-Übungen Anregung zur Reflexion und Konfrontation der Teilnehmer mit dem Erlebten, versiert im Umgang mit Gruppendynamik und Konflikten, Einsetzen von Theorie-Input über Teambuilding, Kommunikation und Konfliktmanagement,
3. von den Teilnehmern nach dem Outdoor-Training auch als „Indoor-Trainer“ akzeptiert und für Follow-ups sowie Team- und Einzelcoaching nachgefragt.⁹⁴

In diesem Sinne ist es nicht weiter verwunderlich, dass Nikola Paul das „Outdoor-Teamtraining als Trojanisches Pferd“⁹⁵ bezeichnet, mit dem es gelingen kann, zu einer Organisation Zugang zu bekommen, in dem Teamentwicklung als punktuelle Veranstaltung mit einem gewissen Event-Charakter verstanden wird. Dem entgegen steht die Supervision, deren prozessbezogener Ansatz eben in einer längerfristigen Begleitung liegt und „eine berufs-, arbeits- und arbeitsplatzbezogene Beratungsform“⁹⁶ darstellt. Dass die Begriffe »Training« und »Supervision« bzw. »Coaching« nicht als gegensätzliche Formate gesehen werden müssen, sich sogar ergänzen können, darauf weist Paul Fortmeier hin:

In der Architektur längerfristiger Fort- und Weiterbildungen können sich Training und Supervision bzw. Coaching im Interesse der Umsetzung des Trainierten im Alltagshandeln bestens ergänzen. (...) Supervision bzw. Coaching können dazu beitragen, die Umsetzung des Erfahrenen und Gelernten in den Alltag zu fördern und zu unterstützen. Supervision und

⁹² Hutter, Kapitelüberschrift, S. 468

⁹³ Moreno 1960, hier zitiert nach Hutter 2012, S. 468

⁹⁴ Paul, S. 61

⁹⁵ ebd. S. 59

⁹⁶ Hausinger, S. 43

Coaching können zur Erzeugung von Nachhaltigkeit und Kontinuität und zur Fortsetzung und Vertiefung begonnener Entwicklungen beitragen.⁹⁷

Fortmeier bezieht sich anschließend in seinem Beitrag auf gruppendynamische Trainings. Da Supervisoren und Coaches im beruflichen „Spannungsfeld Person-Rolle-Organisation-Anspruchsgruppen prozesshaft, selbstkritisch und lernfähig beraten, haben sie gute Chancen, auch als Trainer/innen, mit den notwendigen methodisch-didaktischen Updates, eine gute Figur abzugeben.“⁹⁸ Dass der umgekehrte Weg, also aus der Rolle des Trainers bzw. des methodisch-didaktisch ausgebildeten Lehrers in die supervisorische Arbeit zu wechseln, seine Schwierigkeiten haben kann, möchte ich anhand meiner Erfahrungen aufzeigen.

4.2 Rollenklärung

Das Finden meiner Rolle als Supervisor in der Begleitung der Mitarbeiterinnen der Kita war mit verschiedenen Irritationen verbunden, die ich im Rahmen meiner Lehrsupervisionen erkennen konnte und somit meine Interventionen dementsprechend anpasste.

Zunächst möchte ich einen Blick auf die Mitarbeiterinnen und ihre Haltung zu Beginn der Supervision werfen, aus dem sich ein erster »Fallstrick« entwickelte. Das Team hatte sich nach einem ereignisreichen Ausflug in die »Kasseler Unterwelten« und einem extra für sie konzipierten Teamtag auf eine Art »Konsumhaltung« eingestellt. Sie hatten erlebnisorientierte Aktivitäten erlebt und in diesem Stil sollte es aus ihrer Sicht in den Supervisionssitzungen weitergehen. Es war daher nicht verwunderlich, dass nach einer der ersten Sitzungen der Wunsch an mich herangetragen wurde, mir für die in der Kita anstehenden Themen etwas „nettes, kurzweiliges“ einfallen zu lassen. Auf diese »Verführung« bin ich zunächst dankend eingegangen, da dadurch für mich eine gewisse Sicherheit entstand und ich mich auf die kommenden Sitzungen vorbereiten konnte. Hier konnte ich nahtlos an meine Rolle als Lehrer anschließen. Es lassen sich aber noch andere Gründe für meine »Rollenkonfusion« finden, die ich im Folgenden darlegen möchte.

Zunächst ist sicherlich die Struktur der Ausbildung zum Supervisor bzw. zur Supervisorin von Bedeutung, vor allem wenn sie in einer Gruppe stattfindet. Hier müssen stets janusartig zwei Betrachtungen berücksichtigt werden. Auf der einen Seite steht das praxisbezogene Erlernen supervisorischer Interventionen, auf der anderen Seite ein gruppendynamischer Selbsterfahrungsprozess.

In Bezug auf den letzteren Schwerpunkt wurden in den Seminaren immer wieder erfahrungsorientierte Methoden angewendet. Unter anderem kamen Trainingstools zum Einsatz, die haptisch und

⁹⁷ Fortmeier, S. 39

Der Begriff „Architektur“ greift eine systemische Denkweise auf, wie sie unter anderem in dem Buch von Roswita Königswieser und Alexander Exner »Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager« zum Ausdruck kommt. In der Einleitung heißt es dort: „Wir wollen Mut machen, eigene Lernarchitekturen zu entwickeln. Die wirkungsvollsten Interventionen sind solche, die »Herzen öffnen« und somit Strukturveränderungen tragen. [...] Nur von Hypothesen geleitet, müssen wir Projektarchitekturen vorschlagen und Designs entwerfen. Den Ausschlag gibt letztendlich die Haltung, wenn wir eine Intervention setzen.“ S. 13

⁹⁸ ebd. S. 41

kreativ anspruchsvoll gestaltet waren.⁹⁹ Mit diesen Arbeitsmaterialien können Interaktionsaufgaben mit Gruppen bzw. Teams in Seminarräumen problemlos durchgeführt werden.

Bei der Arbeit mit erfahrungsorientierten Lernmethoden wird dem Team eine Art „neutraler“ Kontext angeboten, innerhalb dessen sich die Teammitglieder neu begegnen können. Dieser „Experimentier-Raum“ bietet Zeit und Platz auszuprobieren, sowie neue Lösungswege und Strategien zu entwickeln.¹⁰⁰

Im Kontext der Ausbildung wird hiermit ein »Experimentier-Raum« für gruppendynamische Prozesse geschaffen, eine Intervention, die sich nur eingeschränkt für die supervisorische Arbeit einsetzen lässt. Im Vordergrund stehen hier meist planerische Fragen: „Wie »verpacke« ich das Szenario für meine Teilnehmer? Welche Regeln gebe ich vor, welche Freiheiten lasse ich ihnen?“¹⁰¹

Hier findet sich eine Haltung wieder, wie sie einem Trainer oder einer Trainerin zugeschrieben wird.

Für den Trainingskontext ist es wichtig, zwischen Begleiter und Berater zu unterscheiden. Als Begleiter unterstützt der Trainer die (grundsätzlich) kompetenten Teilnehmenden auf ihrem Weg. Dabei hat der Trainer einen Wissensvorsprung, da er verschiedene Methoden kennt, um ein von den Teilnehmenden bestimmtes Ziel zu erreichen. Als Berater würde der Trainer den Teilnehmenden „beibringen“, wie sie sich verhalten sollen und die Ziele vorgeben.¹⁰²

Aus dieser Sicht ist es nicht weiter verwunderlich, dass Tobias Voss als Entwickler der »Metalog-Training-Tools« von einem »ganzheitlichen Lernkonzept«¹⁰³ spricht und sein Angebot ebenfalls speziell für Schulen anbietet. „Die Lehrperson lehrt kaum und ist lediglich für die Inszenierung der Aufgabe sowie in beobachtender Rolle bei der Durchführung beteiligt.“¹⁰⁴ An dieser Stelle fühle ich mich in meiner Rolle als »Lehrperson« angesprochen - als Lehrer überlege ich mir im Vorfeld eine didaktisch-methodische Umsetzung eines möglichen Lernprozesses. Die Rolle bzw. die Haltung als Supervisor bzw. Supervisorin ist jedoch losgelöst von diesen Überlegungen, denn „Supervision ist eine Beratungsform, kein methodisches Verfahren.“¹⁰⁵ Für Voss geht es im Einsatz seiner Training-Tools unter anderem um eine »Inszenierung« und mit diesem Begriff gibt es eine enge Verknüpfung zum Verfahren Psychodrama.

⁹⁹ An dieser Stelle sei auf die »Metalog-Tools« hingewiesen, die unter anderem von Tobias Voss mit entwickelt wurden. Dabei handelt es sich oftmals um traditionelle Spielformen aus anderen Kontexten, die im Rahmen des »Metalog-Trainings« neu vermarktet werden.

¹⁰⁰ Voss, S. 86

¹⁰¹ ebd. S. 46

¹⁰² Friebe, S. 41

¹⁰³ siehe Voss, S. 14-46

¹⁰⁴ Kellner-Fichtl, S. 51f.

¹⁰⁵ Buchinger und Klinkhammer, S. 26

Auf der Homepage der DGSv heißt es: „Die DGSv setzt Standards für Supervision und Coaching in der Arbeitswelt und für die angemessene Qualifizierung ihrer Mitglieder. Dabei legt sie ein fachliches und ethisches Selbstverständnis für die Arbeit als Supervisorin und Supervisor bzw. als Coach zugrunde, das unseren Mitgliedern in zweifacher Weise hilft. Sie können ihr Tun von anderen Angeboten wie beispielsweise Unternehmensberatung, Mediation, Moderation oder Training klar unterscheiden und ihr eigenes Berufsethos formulieren.“
<https://www.dgsv.de/dgsv/ethische-leitlinien/> (Stand 02.02.2018)

Ein weiterer »Fallstrick« ergibt sich für mich aus der Verbindung von dem Verfahren »Psychodrama« und dem Format »Supervision«.

Das Psychodrama ist eines von mehreren Verfahren, das innerhalb des Formats Coaching Anwendung finden kann [...]. Ähnlich wie in anderen Kontexten der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung [...] oder der Supervision [...] wird man dabei nur selten mit der »großen« psychodramatischen Inszenierung arbeiten. Vielfach werden es eher einzelne psychodramatische Elemente oder auch »nur« ein psychodramatisch inspirierter Fokus bei der Gesprächsführung sein.¹⁰⁶

Im Rahmen der Ausbildung waren es jedoch meist die »großen« Inszenierungen auf der Bühne, mit denen wir die psychodramatische Arbeit kennenlernten.

Dadurch entsteht schnell die »Gefahr« bzw. »Verlockung« für Berufsanfänger und Berufsanfängerinnen, in der Team- bzw. Gruppensupervision¹⁰⁷ mit den Interventionen zu stark und groß inszenieren zu wollen. Mit der Reflexion erster Erfahrungen in der Lehrsupervision gilt es dann, eine „pragmatisch-psychodramatische Haltung“¹⁰⁸ zu gewinnen, wie sie Ferdinand Buer treffend beschreibt und das Psychodrama in der Supervision »anreichernd«¹⁰⁹ zu nutzen.

Das Handeln soll nicht nur zweckmäßig sein, sondern auch den jeweiligen moralischen Anforderungen entsprechen und sogar die kreativen Entwicklungspotenziale der Situation wirksam werden lassen. Dazu benötigt der Psychodramatiker sicher ein ausgefeiltes Handwerkzeug. Wichtiger aber ist es, in der einmaligen Situation eine einmalige Antwort zu leben. Daraus ergibt sich: Es widerspricht dem Ethos des Psychodrama, die [...] Arrangements und Techniken unverändert zu übernehmen und mechanisch anzuwenden. Sie müssen immer mit Bezug auf die Ansprüche der je konkreten Situation modifiziert werden.¹¹⁰

Darauf, dass es sich hierbei nicht um eine alleinige Problematik des Verfahrens Psychodrama oder um eine „Sackgasse“¹¹¹ für Berufseinsteiger handelt, weisen Klaus Scala und Ralph Grossmann hin:

Die Supervisorin übersteuert, hat immer ein perfektes Design vorbereitet, engt die Gruppe mit Fragestellungen, Übungen und Vorschlägen ein. Die Supervisanden kommen vor lauter begeistertem Mittun nicht dazu, die für sie nötigen Themen auf den Tisch zu bringen. Dies kann auf Dauer in der Gruppe Widerstand auslösen oder der Gruppe dabei helfen, sich nicht wirklich mit ihrer Problemstellung beschäftigen zu müssen.¹¹²

Im Rahmen der Lehrsupervision habe ich diese Verstrickungen innerhalb meiner unterschiedlichen Rollen reflektieren können und so nach und nach mehr Sicherheit in der Rolle als Supervisor gefun-

¹⁰⁶ Ameln, Gerstmann, Kramer, S. 480

¹⁰⁷ Für die Supervision im Einzelsetting weist Astrid Schreyögg auf eine andere Problematik bzw. Gefahr hin: „Das Psychodrama [verfügt] über eine umfassende therapeutische Tradition, die dem Methodeninventarium innewohnt. So besteht bei der Verwendung psychodramatischer Arbeitsweisen ebenfalls die Gefahr, dass Phänomene evoziert werden, die weit über den Gegenstandsbereich von Supervision hinausreichen. Bei jeder Methoden-anwendung sind also auch hier die Intentionen von Supervision [...] sorgsam zu beachten.“ S. 267

¹⁰⁸ Buer, S. 23

¹⁰⁹ Hier bezogen auf den Titel des Beitrags von Ferdinand Buer: »Methoden der Supervision - psychodramatisch angereichert.«

¹¹⁰ Buer, S. 105

¹¹¹ Scala, S. 114

¹¹² ebd. S. 115

den. Gegenüber dem Team habe ich meinen Entwicklungsprozess transparent darstellen können. Dabei bin ich nicht in eine Wertung gegangen sondern habe die unterschiedlichen Haltungen in meiner Rolle als Begleiter am Teamtag und der als Supervisor in einem kontinuierlichen Prozess dargestellt. So konnte ich nach der dritten Sitzung mit der eigentlichen supervisorischen Begleitung beginnen. Dabei habe ich noch einmal auf die Themensammlung des Teamtages zurückgegriffen und mit dem gesamten Team einen Kontrakt formuliert, zu welchen Themen im Rahmen der Supervision gearbeitet werden soll. Neben aktuellen Fallsupervisionen wurde in verschiedenen Sitzungen zu Themen, wie zum Beispiel einem Konflikt zwischen zwei Kolleginnen oder dem Umgang des altersbedingten Ausscheidens der Leitung, gearbeitet. Dabei konnte ich kleinere psychodramatische Interventionen einsetzen, so dass die Mitarbeiterinnen vertrauter mit meiner Arbeitsweise geworden sind. In einer Reflexion mit dem Team nach zehn Sitzungen wurde die regelmäßige Supervision als Bereicherung im Sinne einer Professionalisierung gesehen und mein Vertrag für ein weiteres Jahr verlängert.

4.3 Wann ist ein Team ein Team?

Zu dieser Frage ließe sich eine eigene Abschlussarbeit schreiben und die Literatur dazu ist vielfältig. Zunächst möchte ich kurz im Rahmen dieser Arbeit persönlich beginnen und mich auf meine Erfahrungen aus dem Geocaching beziehen, um daran kurz das Agieren in einem »echten« Team zu illustrieren.

Wenn ich mit meinen drei Freunden in unserer Freizeit losziehe, um besonders schwierige Geocaches zu finden und uns in deren Logbüchern einzutragen, verstehen wir uns als Team. Wir haben ein gemeinsames Ziel, gehen dies aber mit unterschiedlichen Kompetenzen an. Einer in unserem Team hat eine Kletterausrüstung, um zum Beispiel auf Bäume klettern zu können, während ein anderer mit Höhenangst in dieser Phase konsequent am Boden bleibt. Geht es in Höhlen oder in verlassene Gebäude, übernimmt er die Führung. Während zwei medial gut ausgestattet im Netz recherchieren, verlässt sich ein anderer mehr auf seine Intuition und trägt damit ebenso zum Erfolg bei. Immer wieder gibt es Rücksprachen, ob wir gemeinsam das Risiko tragen können oder ob wir abbrechen, denn keiner soll dazu verleitet werden, die eigenen Grenzen zu überschreiten. Am Ende freuen wir uns gemeinsam über eine erfolgreich beendete Aufgabe und lösen unser Team bis zur nächsten Aktion wieder auf.

Wie sieht es nun in Bezug auf die Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern in einer Kindertagesstätte aus - wird dort im Team gearbeitet? Folgt man den Aussagen von Manfred Gellert, der viel zu dem Bereich Teamentwicklung arbeitet und publiziert, dann ist die Antwort eindeutig. Unter der Überschrift „Keine Teamarbeit“ heißt es:

Mehrere Kindergärtnerinnen derselben Einrichtung, die je eine Kindergruppe selbständig führen, können zwar ihre Arbeit miteinander absprechen und koordinieren; sie bilden aber kein Team, da sie die gleiche Arbeit prinzipiell unabhängig voneinander machen.¹¹³

Demnach gibt es keinen Ansatz für eine Teamentwicklung in der Kita und somit kann ich in diesem Fall nicht von einer Teamsupervision sprechen! Ausgehend von dieser These habe ich mich auf die Suche nach Fachliteratur zum Thema »Team« gemacht, um die Aussage von Gellert differenzierter zu betrachten. Als eine Art Gegenthese zu Gellert kann man anführen, dass „für die Teamentwicklung und Teamdiagnose [...] ein Team dann ein Team [ist], wenn es sich selbst als Team definiert.“¹¹⁴

Diesem eher induktiven Ansatz folgt Barbara Lochner in ihrer ethnografisch-gesprächsanalytischen Studie aus dem Jahr 2017 zur »Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen«. Ausführlich geht Lochner im ersten Teil ihrer Untersuchung auf die Geschichte der Teamarbeit ein.

Zusammenfassend lassen sich für die Entwicklung von Teamarbeitsstrukturen [...] drei zentrale Vorzeichen ausmachen. Erstens wird Teamarbeit als ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt erachtet. Zweites wird in ihr eine Möglichkeit der Steigerung von Arbeitsleistung gesehen. Und drittens dient sie als Antwort auf komplexer werdende Arbeitszusammenhänge, die neue Formen der Vernetzung und Spezialisierung notwendig machen, die in hierarchischen Arbeitsstrukturen nicht abgebildet werden können.¹¹⁵

Sie weist weiterhin auf eine Tatsache hin, die mir selbst bei der Recherche zu diesem Themenbereich aufgefallen ist. „Die Literatur zu Teamarbeit in sozial- und kindheitspädagogischen Handlungsfeldern weist bislang eine ausgesprochene Methodenorientierung auf und kann überwiegend als Ratgeberliteratur eingeordnet werden.“¹¹⁶ Ausgehend von meinen Erfahrungen aus der LehrInnenausbildung weiß ich, dass der Griff zu methodischen Ratgebern oftmals leichter fällt, als sich kritisch einem Themenfeld aus unterschiedlichen Blickwinkeln anzunähern. Ich halte einige Äußerungen innerhalb solcher »Ratgeberliteratur«¹¹⁷ für durchaus problematisch. So ist beispielsweise der Beitrag von Sibylle Münnich zur »Teamarbeit in der Kita« mehr verwirrend als hilfreich:

Die Arbeit in Kindertageseinrichtungen erfolgt zu einem großen Teil in Teams. Innerhalb einer Einrichtung wird dabei zwischen mehreren Teams unterschieden. Da wären zum einen die Teams der einzelnen Kindergruppen und zum anderen das Gesamtteam, das aus den einzelnen Gruppenteams sowie aus weiteren Fachkräften des Hauses besteht. Die Teammitglie-

¹¹³ Gellert, S. 25

¹¹⁴ Kauffeld, S. 13

¹¹⁵ Lochner, S. 19

¹¹⁶ ebd. S. 21

¹¹⁷ Nicht immer lässt sich diese Form der Ratgeberliteratur so leicht »entlarven« wie bei dem Buch: „Teamentwicklung. Wie Kindergärten TOP werden.“ Dort heißt es auf dem Klappentext: „Als Metapher: Die Reihe [TOP] ist ein »Kochbuch mit Rezepten«, aus denen Sie sich Ihr »eigenes Menü« zusammenstellen können.“ Der gleiche Autor schreibt einen Beitrag zur »Teamarbeit« in dem Ausbildungsbuch: „Das berufliche Selbstverständnis pädagogischer Fachkräfte. Studium im Elementarbereich.“ Dort heißt es in Bezug auf „Kennzeichen eines (guten) Teams“ unter anderem: „Die Teammitglieder sprechen eine gemeinsame Sprache. Die Kommunikation ist vom Willen zum Verstehen und zur Loyalität bestimmt. [...] Die Teammitglieder fühlen sich berufen, genau diese Arbeit zu tun. Man schaut eher auf die Aufgabe als auf die Uhr.“ Pesch, S. 74

der treffen dabei immer in einem beruflichen Kontext aufeinander. [...]
Genau genommen gehören alle Personen, die in der Kita in einem Angestelltenverhältnis arbeiten, zum Team der Einrichtung. Es ist eine Frage der Definition, ob auch die Einrichtungsleitung in jeder Situation zum Team der pädagogischen Fachkräfte gehört. Sie trägt in erster Linie die Rolle der Vorgesetzten und muss sich deshalb in eine Position begeben, in der sie das Team mit objektivem Blick führen kann.¹¹⁸

Aus einer ganz anderen Richtung argumentieren Gruppendynamikerinnen und Gruppendynamiker, die in sogenannten gruppendynamischen Trainingsgruppen die Entwicklung als Gruppe zum Gegenstand machen, um die darin stattfindenden Beziehungsdynamiken als Lernsetting zu nutzen und die gemachten Erfahrungen auf andere Gruppen und Organisationen zu übertragen.¹¹⁹

Die Aufgabe muss eine echte Teamaufgabe sein, d.h., es muss sich um eine Aufgabe handeln, die nur in Kooperation optimal zu bewältigen ist. Gibt man einem Team Aufgaben, die jeder für sich alleine lösen könnte, so behindert man die Teamarbeit und letztendlich das Team in seiner Bereitschaft zu künftiger Zusammenarbeit. Man fördert möglicherweise sogar teamfeindliches Verhalten. Denn in einem solchen Fall entsteht sehr leicht Konkurrenz darum, wer über die optimale Lösung verfügt. Man braucht weniger aufeinander aufzubauen, als man einander zu entwerten und zu widerlegen versuchen wird. Auch die Vermischung von Aufgaben, die echte Teamarbeit erfordern, mit solchen, für die das nicht notwendig ist, führt eher zur Verwirrung, weil die Notwendigkeit der Kooperation mit einem Problemlöseverhalten abwechselt, für das Kooperation nicht nötig ist. Hier gilt es, den Kontext der Arbeit klar zu definieren und einen nachvollziehbaren Wechsel von einem Kontext (Teamarbeit) zu einem anderen zu vollziehen.¹²⁰

Besonders der letzte Satz gibt für die supervisorische Arbeit wichtige Impulse.

Demnach kann es nicht darum gehen, eindeutig zu definieren, ob die Tätigkeit in einem bestimmten Berufsfeld, zum Beispiel in der Kita, generell als Teamarbeit zu verstehen ist oder nicht. Wichtiger ist es, den spezifischen Kontext der Tätigkeit im Blick zu behalten und somit die Möglichkeiten relevanter Teamdynamiken mit einzubeziehen.

Weiterhin gilt es, „sich von den Idealisierungen zu verabschieden, die mit der Teamidee verbunden wurden“¹²¹, um durch eine solche »Entidealisierung« unrealistische Anforderungen und Annahmen des Teamgedankens sichtbar zu machen. Dass diese Tendenzen einer Idealisierung von Teamarbeit auch im Bereich des Kindergartens angekommen sind, macht die folgende Äußerung des Arbeits- und Organisationspsychologen Fred Bernitzke deutlich:

Das Team unterscheidet sich von der Gruppe vor allem durch die emotionale Bindung (z.B. Wir-Gefühl, gegenseitige Verantwortung), die zwischen den Teammitgliedern besteht. Werden die Ressourcen optimal genutzt und das Team setzt die gemeinsame Zielerreichung über persönlichem Erfolg, dann kann sich das Team zum Spitzenteam weiterentwickeln. Die positiven Effekte der Teamarbeit kommen zum Tragen, wenn eine optimale Gruppengröße (max. 9 Personen), die zeitliche Beständigkeit, ein zielgerichtetes, abgestimmtes, arbeitsteiliges

¹¹⁸ Münnich, S. 7f.

¹¹⁹ vgl. Krainz, »Gruppendynamik als Wissenschaft«

¹²⁰ Buchinger, »Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen.« S. 98 (Buchinger nimmt hier Bezug auf R. Wagemann »So haben sich selbst steuernde Teams Erfolg«)

¹²¹ Schattenhofer, S. 89

Vorgehen gegeben sind und Personen mit der Bereitschaft und entsprechender Sozialkompetenz vertrauensvoll zusammenarbeiten. Die Vorteile der Teamarbeit lassen sich auf drei zentrale Aspekte reduzieren: Das Team weiß mehr, das Team regt an und das Team gleicht aus.¹²²

Es geht hier nicht nur um Teamarbeit, sondern um die Entwicklung von »Spitzenteams«. Dabei entsteht der Eindruck, dass die vermeintlich positiven Erfahrungen mit der Teamarbeit aus der Produktion sich Eins zu eins auf soziale Arbeitsfelder übertragen lassen.¹²³

Es braucht lediglich die »Bereitschaft«, die nötige »Sozialkompetenz« der Einzelnen und schon entsteht über die »emotionale Bindung« ein »Wir-Gefühl«.

Wenn es um Emotionen geht, scheinen „Frauengruppen“, so meint es jedenfalls ohne „statistischen Beleg“ der Supervisor Franz Will, „gegenüber Männergruppen überlegen zu sein“. Will betont unter anderem in Bezug auf Frauengruppen, „dass sich das Team fast nur aus dem »guten Gefühl« zueinander steuert.“¹²⁴

Der Frauenanteil liegt in der von mir begleiteten Kita nach dem Stellenwechsel des einzigen Mannes bei hundert Prozent!¹²⁵ Schaut man dann auch noch auf die geschichtliche Entwicklung des Berufes der Erzieherin, so bekommt der emotional schwerwiegende Begriff der »Mütterlichkeit« eine zusätzliche Relevanz.¹²⁶ Gegen Ende des 19. Jahrhunderts sollten Frauen im öffentlichen Raum die Möglichkeit bekommen, ihre mütterlichen Fähigkeiten sinnvoll einzusetzen.¹²⁷

Dass dieses »verquere« Bild der Mütterlichkeit nach über 170 Jahren teilweise immer noch mit dem Beruf der Erzieherin verhaftet ist, spiegelt sich unter anderem in der Ratgeberliteratur wieder.

Als Beispiel ein Zitat aus dem »Survival-Buch für Erzieherinnen«:

Wie in einer Familie reagieren auch die Teammitglieder in einer sozialpädagogischen Einrichtung sauer, wenn sich Vorgesetzte zu wenig oder zu viel um sie und ihre Probleme kümmern. [...] In einem Fall haben sie den Eindruck, von „Mama“ [...] alleingelassen zu sein, im ande-

¹²² Bernitzke, S. 21

¹²³ Ich beziehe mich hier auf das Buch »Spitzenteams - Spitzenleistung durch effizientes Teamwork« von Dennis Kinlaw aus dem Jahr 1993. Dort heißt es unter anderem in der Einführung: „Teamarbeit ist zweifellos eines der vortrefflichsten und der am meisten gepriesenen Organisationsmerkmale. Es ist ein Ideal, das Manager und Mitarbeiter mit beinahe religiöser Inbrunst verehren.“ S. 11

¹²⁴ Will, S. 106

¹²⁵ Im Bundesschnitt lag der Frauenanteil bei Erzieherinnen in der BRD allgemein 1999 bei 97,1% und 2011 bei 95,5%
Berufe im Spiegel der Statistik. Unter: <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO864&qualifikation=2> (Stand 17.02.2018)

¹²⁶ Der Begriff steht unmittelbar mit dem Begründer des Kindergartens Friedrich Fröbel in Verbindung.

¹²⁷ vgl. Berger, S. 11

Dass es in erster Linie darum ging, an den patriarchischen Strukturen festzuhalten, darauf weist Sigird Ebert hin: „[...] der Beruf der Kindergärtnerin diente - wie auch andere Frauenberufe - dazu, die patriarchischen Gesellschaftsstrukturen noch zu stützen, weil die alleinige Zuständigkeit der Frau für die Erziehung der Kinder in und außerhalb der Familie festgeschrieben wurde. [...] Primär ging es den Vertreterinnen der Frauenberufsbewegung auch innerhalb des Deutschen Fröbel-Verbandes [...] um die Entwicklung eines auf die kulturelle Bestimmung der Frau zugeschnittenen, „wesensgemäßen“ Bildungskanons.“ S. 106f.

ren fühlen sie sich ständig kontrolliert und bevormundet. Am zufriedensten ist die „Mitarbeiter-Familie“, wenn die Vorgesetzte den goldenen Mittelweg findet [...] ¹²⁸

Solche Hinweise sind für das Finden einer professionellen Berufsrolle, ob nun als Mitarbeiterin oder Leiterin einer Kita, in keiner Weise förderlich! Vielmehr kommt es zu Rollenwidersprüchen bzw. -konfusionen. Es ist somit naheliegend, dass ein vermeintliches Team eine Funktion übernehmen kann, welche nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem beruflichen Auftrag steht.

Franz Will bringt diese Rollenvermischung sehr deutlich auf den Punkt:

Eine Arbeitsstelle ist kein Familienersatz, Arbeitskolleginnen sind keine Freundinnen! Die Arbeit ist bei allem wünschenswerten Engagement kein Hobby, sondern zunächst ein Vehikel zum Gelderwerb! Wer sich die materielle Abhängigkeit vom Arbeitsplatz bewusst macht, neigt weniger zum Idealisieren. ¹²⁹

Auf diese Problematik, die Vermischung subjektiver Bedürfnisse und „familialen“ Wunschvorstellungen, die teilweise auf Kolleginnen und Kollegen projiziert werden, weist auch Kurt Buchinger hin und beschreibt diese aus systemischer Sicht. Für ihn besteht das „häufigste und weitreichendste Missverständnis, das viele praktische Arbeitsschwierigkeiten zur Folge hat, [...] in der Verwechslung von Organisationen mit Gruppen bzw. familialen Systemen. Die Eigendynamik von Organisationen wird aber nur in scharfer Abgrenzung von familialen Systemen sichtbar und verständlich.“ ¹³⁰

Sind in Organisationen die Personen austauschbar, nicht aber die Funktionen, so sind familiale Systeme dadurch charakterisiert, dass Personen nicht so leicht austauschbar sind, wohl aber die Funktionen, die sie erfüllen. ¹³¹

Während Buchinger hier sehr allgemein von Organisationen spricht, stellt sich die Frage, ob in der sozialen Arbeit, in der es in erster Linie um eine »Beziehungsprofession« geht, eine klare Abgrenzung zwischen beruflicher Rolle und den Vorstellungen von einem familialen System noch schwieriger als in anderen beruflichen Kontexten umzusetzen ist. ¹³² Zumal im Bereich der Arbeit mit Kin-

¹²⁸ Thiesen, S. 118

Das Buch mit dem Titel »Das Survival-Buch für Erzieherinnen: Wie Sie den Berufsalltag erfolgreich bestehen« von Peter Thiesen, „Autor und Herausgeber von 71 Büchern und Standardwerken zur Sozial-, Spiel- und Schulpädagogik“, erscheint 2010 in vierter Auflage. Dass die Ratschläge von Thiesen kritisch zu betrachten sind, wird auch in Hinblick auf seine Einschätzung des Themas »Supervision und Teambberatung«, welches auf zwei Seiten abgehandelt wird, deutlich:

„Der Erfolg einer Supervision in ihrem Team hängt zum einen vom Willen der Teilnehmer ab, ein Problem wirklich zu lösen und von der Person des Supervisors. Er bzw. sie sollte sowohl ein kompetenter Praktiker als auch ein kompetenter Supervisor sein, d.h. wer Teams im Kindergarten oder in der Heimerziehung beraten will, muß sich auch in diesen Arbeitsfeldern auskennen. Der Supervisor muß ein Interesse an fachlicher Vermittlung haben, Verständnis und Akzeptanz gegenüber dem zu betreuenden Team, offen sein für Kritik, Selbstkritik und die Unterstützung der Teamentwicklung zur autonomen Problemlösung vorantreiben.“ S. 81f.

¹²⁹ Will, S. 107

¹³⁰ Buchinger, »Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten.«, S. 11f.

¹³¹ ebd. S.14

¹³² Hier sei auf das Buch »Soziale Arbeit als Beziehungsprofession« von Silke Birgitta Gahleitner aus dem Jahr 2017 verwiesen. „Drei Studien der Autorin zeigen überzeugend auf, dass das Gelingen von Hilfe eine authentische, emotional tragfähige, von Nähe geprägte und dennoch reflexiv und fachlich durchdrungene Diagnostik und Beziehungsführung erfordert.“ (Klappentext)

dern immer wieder das Thema »Bindung« hervorgehoben wird. Werfen wir nun zunächst wieder einen Blick auf eine Publikation aus dem Bereich der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern, die vom »Staatsinstitut für Frühpädagogik« in Bayern herausgegeben wurde. Dort heißt es unter anderem zur »Erziehung in der Erzieherin-Kind-Beziehung«:

Laissez-Faire und autoritäre (Macht-)Strenge beschreiben krasse Gegensätze in der Erziehung: Während eine Erzieherin glaubt, dass sie den Kindern einfach Freiheit geben kann, glaubt eine andere, dass sie durch Strenge und Autorität dem Kind die beste Erziehung zuteil werden lässt. [...] Erziehung in der Erzieherin-Kind-Beziehung wird getragen von Liebe, Vertrauen, Konsequenz und Regeln. [...] Wie passen diese auf den ersten Blick so gegensätzlichen Aspekte zusammen? Ganz einfach: Für Kinder sind diese Gegensätze nicht gegeben.¹³³

Eine kritische Auseinandersetzung mit dieser Aussage unter erziehungswissenschaftlichen Gesichtspunkten ist nicht Teil dieser Arbeit.

Dass diese Gegensätze in einem »ErzieherInnen-Team« von Relevanz sind, lässt sich jedoch kaum von der Hand weisen. An anderer Stelle weist Fabienne Becker-Stoll auf eine Problematik in der »Erzieherin-Kind-Beziehung« hin:

Hat das Kind zu seiner Bezugserzieherin eine Beziehung oder sogar eine Bindungsbeziehung aufgebaut, bevorzugt es sie vor anderen Betreuungspersonen in der Kindertageseinrichtung. Es sucht die Nähe der Bezugserzieherin und kann bei ihr Sicherheit finden. [...] Längere Trennungen durch Krankheit, Urlaub, Mutterschaft - vor allem endgültige Trennungen durch Arbeitsplatzwechsel der Erzieherin - stellen für das Kind eine große emotionale Belastung dar.¹³⁴

Es wird hier noch einmal deutlich, dass der Begriff der Teamarbeit mit diesen beruflichen Ansprüchen in einem besonders hohen Maß mit steter Reflexion verbunden ist. Zwar haben Erzieherinnen und Erzieher als Team in einer Gruppe mit Kindern den gleichen Betreuungsauftrag. Diesen können sie aber sehr unterschiedlich umsetzen, können dabei meist ohne die anderen Erzieherinnen oder Erzieher agieren und stehen gleichzeitig untereinander im Vergleich, wer zu welchem Kind die engere bzw. »bessere« Beziehung aufbauen kann. Dabei entsteht oftmals eine Dynamik, auf die Wolfgang Schmidtbauer vor mehr als zwanzig Jahren bereits aus psychoanalytischer Sicht hingewiesen hat.

Ich möchte an dieser Stelle nur auf ein von Schmidtbauer skizziertes Thema der »Helferdynamik« hinweisen:

¹³³ Becker-Textor, S. 66ff

Erstaunlich bzw. erschreckend ist es, dass eine Reflexion der eigenen Bindungserfahrungen und Beziehungsgestaltung im Rahmen der beruflichen Professionalisierung (weder bei Erzieherinnen noch bei Lehrern) während der Berufsausbildung keine Rolle spielt. Im Vordergrund steht das Erlernen einer Diagnostik, mit der bei Kindern und Jugendlichen psychisch oder persönlichkeitspezifische »Auffälligkeiten« erkannt werden. Eine selbstreflexive Kompetenz und damit das Erkennen von möglichen Beziehungsdynamiken kommt in der Regel viel zu kurz. Marcus Damm geht im Rahmen der »Schemapädagogik« mit seinen zwei Büchern »Die pädagogische Fachkraft und Professionalität 1 und 2« auf diese Form einer Reflexion der eigenen Beziehungsgestaltung ein.

¹³⁴ Becker-Stoll, S. 22

Dauerhafte Harmonie in zwischenmenschlichen Beziehungen ist eine Illusion, die für Helfer oft schwieriger aufzugeben ist als für Personen ohne diesen Abwehrmechanismus. Direkte Aggression, um eigene, "egoistische" Bedürfnisse durchzusetzen oder sich vor unangemessenen Ansprüchen zu schützen, läßt sich mit dem Helfer-Ideal nicht vereinbaren. Die Aggression sucht sich indirekte Auswege, z.B. über eine Verteidigung der Schützlinge: "Für mich kann ich nichts durchsetzen, aber für meine Patienten (Kinder, Klienten) kann ich kämpfen wie ein Löwe."¹³⁵

Bei der Vielfältigkeit der Rollen und den damit verbundenen Dynamiken innerhalb eines Arbeitskontextes mit Kolleginnen und Kollegen scheint es mir zweitrangig zu sein, ob ein Team nun ein Team oder »lediglich« eine Gruppe ist. Der Teamgedanke kann eine entlastende Wirkung auf eine Gruppe haben oder mit idealisierten Vorstellungen in Bezug auf Teamarbeit einen zusätzlichen Leistungsdruck erzeugen.

Das Team als System kann man sich am besten als ein Kräftefeld vorstellen, in dem die Bedürfnisse und Eigenarten der Mitglieder und die Anforderungen der Umwelt aufeinandertreffen. Die soziale Dynamik, die von den Mitgliedern ausgeht, und die Aufgabendynamik, die von den Umwelten ausgeht, münden schließlich in die Art und Weise, wie das Team zusammenarbeitet und seine Aufgabe löst.¹³⁶

An dieser Stelle greift das Format Supervision als Möglichkeit, dem »Kräftefeld« einen geschützten Raum zu geben. Und unabhängig davon, wie sich Teamarbeit im jeweiligen Arbeitskontext definieren und umsetzen lässt, in meiner Rolle als Supervisor begleite ich in dem vorliegenden Fall die Mitarbeiterinnen der Kita in einer Team- und nicht in einer Gruppensupervision:

Die grundsätzliche Bedeutung der Gruppensupervision liegt nämlich im Gegensatz zur Teamsupervision darin, dass hier die eigene Arbeit in einem sozialen Verband vorgetragen werden kann, der mit dem Arbeitsplatz nicht identisch ist.¹³⁷

Die pragmatische Bedeutung dieses Settings [Teamsupervision] besteht darin, dass die Supervisorinnen für sie gemeinsam relevante Muster gegenüber Klienten und gegenüber dem Kontext verhandeln können. Der Supervisor fungiert dabei als Moderator und Katalysator, sodass oft auch Themen mit hoher emotionaler Bedeutung thematisiert werden, deren Behandlung immer die Gefahr von Eskalation in sich birgt.¹³⁸

Demnach haften der Frage »Wann ist ein Team ein Team?« viele Paradoxien an, doch „gute Supervisorinnen mögen Paradoxien, halten Spannung zwischen Polen aus und fördern dialogische Prozesse“.¹³⁹ In diesem Sinne freue ich mich auf viele weitere paradoxe, spannungsreiche, dialogische Teamprozesse, die ich als Supervisor begleiten darf.

¹³⁵ Schmidtbauer, S. 242

¹³⁶ Edding, S. 17f.

¹³⁷ Schreyögg, S. 309

¹³⁸ ebd. S. 338

¹³⁹ Rappe-Giesecke, S. 25

Ausblick

Aus meiner Sicht konnte ich mit der vorliegenden Arbeit aufzeigen, dass Geocaching und Supervision durchaus miteinander in Verbindung zu bringen sind. Als eine handlungsorientierte Methode wird das Geocaching bereits im Rahmen von Outdoor-Trainings eingesetzt. Da die von mir konzipierte Tour jedoch nicht den klassischen Trainingsmethoden entsprach, habe ich im Rahmen dieser Arbeit mein Vorgehen unter psychodramatischen Gesichtspunkten reflektiert und einzuordnen versucht. Während Nikola Paul das Outdoor-Teamtraining unter anderem als eine Art »Trojanisches Pferd« ansieht, durch das ein Zugang zu längerfristigen Prozessen in Organisationen möglich wird, möchte ich in Zukunft bei Teamprozessen offener auf dieses »Pferd« setzen. Gerade durch die Abgrenzung zum klassischen Training ist mir bewusst geworden, welches Potenzial in der von mir gewählten Form liegt. Sehr gut lässt sich hierbei eine spielerische Form der Diagnostik mit gleichzeitiger Erwärmung für anstehende Prozesse umsetzen.

Als ein zentrales Thema der Weiterbildung gilt sicherlich für alle Teilnehmer, die neue Rolle als Supervisorin anzunehmen und sich von bekannten anderen beruflichen Rollen und den damit verbundenen Handlungsmustern abzugrenzen. Dazu gehört es unter anderem, sich von eigenen Annahmen und einer vermeintlichen Sicherheit der guten Vorbereitung zu lösen, um sich immer wieder neu auf die anstehenden Themen einzulassen und mit ihnen arbeiten zu können. Dieser Prozess ist sicherlich nie abgeschlossen und die Auseinandersetzung in dieser Arbeit spiegelt lediglich einen kleinen Teil meiner Reflexion wieder.

Dass zu einer Professionalisierung im Bereich der Beratung auch immer wieder eine theoretische Auseinandersetzung gehört, habe ich in meinem abschließenden Beitrag zu den Fragen zum Team darstellen können. Hier hatte ich zwischenzeitlich die Sorge, eine Art »Büchse der Pandora« geöffnet zu haben. Aus so vielen unterschiedlichen Blickwinkeln und theoretischen Richtungen war hier Literatur zu finden, sodass ich Mühe hatte, meinen roten Faden zu behalten. Doch gerade in der Auseinandersetzung mit der Komplexität und den Paradoxien in dem Beratungsfeld Team wurde mir deutlich, wie gerne ich mich den damit verbundenen Herausforderungen und der gruppendynamischen Vielfältigkeit in der zukünftigen supervisorischen Arbeit stellen möchte. Ich kann dazu auf verschiedene Verfahren und Methoden zurückgreifen, die psychodramatisch ausgerichtete Weiterbildung bildet für mich dabei jedoch das zentrale Theorie-Fundament. Christoph Hutter weist in seiner theoretischen Landkarte anschaulich auf eine Besonderheit des psychodramatischen Theoriekonzeptes hin. Es „lässt großen Raum für die Adaption von Fremdtheorien und macht das szenische Denken zu einem theoretischen Ansatz mit hoher Integrationskraft.“¹⁴⁰

Für das Verfassen dieser Arbeit war diese große Vielfalt sehr reizvoll. Ich hoffe sehr, dass beim Lesen meiner Ausarbeitung, der von mir gedachte rote Faden erkennbar wird.

¹⁴⁰ Hutter, S. 33

Für mich bildet die vorliegende Abschlussarbeit einen Anfang, von dem aus ich mich noch vertiefter mit dem psychodramatischen Theoriekonzept auseinandersetzen möchte. Dass sich im Psychodrama nicht nur andere Verfahrensansätze aus den unterschiedlichen Theorien zur Beratung integrieren lassen, sondern sich daraus vielfältige Impulse und Reflexionsansätze für die verschiedensten Lebensbereiche entwickeln lassen, wird unter anderem in der aktuellen Ausgabe der »Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie« zum Thema »Psychodrama und gesellschaftlicher Wandel« deutlich. Das psychodramatische Theoriekonzept bietet mehr als eine Grundlage für ein rein beruflich einzusetzendes Verfahren.

Daher möchte ich mit einem Zitat von J. L. Moreno aus dem Jahre 1963 abschließen. Seine Aussage halte ich für aktueller denn je und sie bietet einen Kristallisationspunkt für eine grundlegende Haltung, die damit gleichzeitig auch für meine supervisorische Arbeit von zentraler Bedeutung ist: Einen Begegnungsraum für ein facettenreiches und oftmals paradoxes »Sein« zu schaffen.

Das Ergebnis ist unsere Epoche, die Epoche immer wachsender globaler Aufklärung, in der wir mit Hilfe der Wissenschaft und Technologie mehr und mehr wissen, aber immer weniger „sind“.

Literaturliste

- Ameln, Falko von: Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. Tübingen und Basel: A. Francke 2004.
- Ameln, Falko von: Surplus Reality - der vergessene Kern des Psychodramas. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. Themenheft »Surplus Reality«. Springer 2013. S. 5-19
- Ameln, Falko von und J. Kramer: Psychodrama: Grundlagen. 3. Aufl. Berlin: Springer 2014.
- Ameln, Falko von und R. Gerstmann, J. Kramer: Psychodrama. 2. überarbeitete Aufl. Heidelberg: Springer 2009.
- Ameln, Falko von und J. Kramer: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Berlin: Springer 2016.
- Becker, Hellmut: Widersprüche aushalten. Aufgaben der Bildung in unsere Zeit. Hrsg. von Frithjof Hager. München: Piper 1992.
- Behrendt, Peter: Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – Eine experimentelle Evaluationsstudie. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. Themenheft »Junge PsychodramatikerInnen«. Springer 2006. S. 59-87
- Bernitzke, Fred: Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg: Herder 2009.
- Buchinger, Kurt: Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Heidelberg: Carl Auer 1997.
- Buchinger, Kurt und M. Klinkhammer: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer 2007.
- Buchinger, Kurt: Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In: betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Hrsg. von P. Heintel. 2. Aufl. Wiesbaden: VS 2008. S. 92-125
- Buer, Ferdinand: Einführung in die Psychodramatische Supervision. In: Praxis der Psychodramatischen Supervision. ein Handbuch. Hrsg. von F. Buer. „. Aufl. Wiesbaden: VS 2004. S. 9-27.
- Buer, Ferdinand: Methoden in der Supervision - psychodramatisch angereichert. In: Praxis der Psychodramatischen Supervision. ein Handbuch. Hrsg. von F. Buer. „. Aufl. Wiesbaden: VS 2004. S. 103-127
- Busse, Stefan: So einfach wie möglich. Aber nicht einfacher. In: Journal Supervision. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V., 4/2017, S. 3-5
- Cohn, Ruth und C. Terfurth: Lebendiges Lehren und Lernen. TZI macht Schule. Stuttgart: Grüne-wald 1997.
- Flitner, Andreas: Spielen-Lernen. Praxis und Deutung des Kinderspiels. Erweiterte Neuaufl. Weinheim u. Basel: Beltz 2002.
- Fortmeier, Paul: Training. Probehandeln mit hohem Realitätswert. In: Kernkompetenz Supervision. Ausgewählte Formate der Beratung in der Arbeitswelt. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. 2010. S. 37-42

- Francis, Dave und D. Young: Mehr Erfolg im Team. 5. Aufl. Hamburg: Windmühle 1996.
- Friebe, Jörg: Reflexion im Training. Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit. 2. Aufl. Bonn: managerSeminare 2012.
- Gahleitner, Silke Birgitta: Soziale Arbeit als Beziehungsprofession. Bindung, Beziehung und Einbettung professionell ermöglichen. Weinheim und Basel. Beltz Juventa 2017.
- Gellert, Manfred und C. Nowak: Ein Praxisbuch für die Arbeit in Teams. 5. unveränderte Aufl. Meezen: Christa Limmer 2014.
- Großer, Michael: Outdoor für Indoors. Mit harten Methoden zu weichen Zielen. 2. überarbeitete Aufl. Augsburg: Ziel 2003.
- Hausinger, Brigitte: Supervision. In: Kernkompetenz Supervision. Ausgewählte Formate der Beratung in der Arbeitswelt. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. 2010. S. 43-48.
- Heckmair, Bernd und W. Michl: Von der Hand zum Hirn und zurück. Bewegtes Lernen im Fokus der Hirnforschung. Augsburg: Ziel 2013.
- Heintel, Peter und K. Fischer-Ledenice: Zum Ursprung und der Bedeutung des Buches. In: betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Hrsg. von P. Heintel. 2. Aufl. Wiesbaden: VS 2008. S. 29-30
- Hesse, Hermann: Der Steppenwolf. In: Sämtliche Werke in 20 Bänden. Hrsg. von Volker Michels. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2001-2005. S. 5-203
- Hutter, Christoph: Psychodrama als experimentelle Theologie. Rekonstruktion der therapeutischen Philosophie Morenos aus praktisch-theologischer Perspektive. 2. Aufl. Münster: LIT 2002.
- Hutter, Christoph und Helmut Schwehm (Hrsg.): J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS 2012.
- Hüther, Gerald und C. Quarch: Rettet das Spiel! Weil Leben mehr als Funktionieren ist. München: Carl Hanser 2016.
- Institut für Psychologie-Transfer: Fragebogen zur Qualität unserer Teamarbeit. <http://www.ipt-bamberg.de/images/stories/ipt/downloads/fragebogen-zur-qualitaet-unserer-teamarbeit-auswertung.pdf> (Stand 26.11.2017)
- Kauffeld, Simone: Teamdiagnose. Göttingen: Hogrefe 2001.
- Krainz, Ewald E.: Gruppendynamik als Wissenschaft. In: betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Hrsg. von P. Heintel. 2. Aufl. Wiesbaden: VS 2008. S. 7-28
- Kellner-Fichtl, Martina: Die METALOG® Methode als handlungs- und erfahrungsorientierte Lern- und Lehrmöglichkeit in der Erwachsenenbildung. Open Publishing: Grin 2015.
- König, Stefan und A. König: Outdoor-Teamtrainings: Von der Gruppe zum Hochleistungsteam. 2. Aufl. Augsburg: Ziel 2005.
- Königswieser, Roswita und A. Exner: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2008.

- Kress, Bärbel und E. Kern: Soziometrische Aufstellungsarbeit mit Gruppen und Teams im Unternehmenskontext. In: Soziometrie. Messung, Darstellung, Analyse und Intervention in sozialen Beziehungen. Hrsg. von Christian Stadler. Wiesbaden: Springer VS 2013.
- Kuhn, Hubert: Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung. In: Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Hrsg. von Cornelia Edding u.a. Weinheim und Basel: Beltz 2009. S. 124-168
- Langmaack, Barbara und M. Braune-Krickau: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. überarbeitete Auflage Weinheim: Beltz 2000.
- Lochner, Barbara: Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Wiesbaden: Springer 2017.
- Müller, Wolfgang: Outdoor Training für Fach- und Führungskräfte. Event oder Personalentwicklung?. Düsseldorf: VDM 2002.
- Münnich, Sibylle: 55 Fragen & Antworten. Teamarbeit in der Kita. Berlin: Cornelsen 2013.
- Oerter, Rolf: Zur Psychologie des Spiels. 2007. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/29230/ssoar-psychges-2007-4-oerter-zur_psychologie_des_spiels.pdf?sequence=1 (Stand 26.11.2017)
- Overwien, Bernd: Informelles Lernen - zum Stand der internationalen Diskussion. In: Informelles Lernen im Jugendalter. Vernachlässigte Dimensionen der Bildungsdebatte. Hrsg. von Thomas Rauschenbach u.a. Weinheim u. München: Juventa 2006, S-35-62.
- Paul, Nikola: Outdoor-Teamtraining als Baustein systematischer Personalentwicklung. In: Renner, Hans-Georg und J. Strasmann (Hrsg.): Das Outdoor-Seminar in der betrieblichen Praxis. 2. Aufl. Hamburg: Windmühle 2008. S. 56-61
- Pesch, Ludger und V. Sommerfeld: Teamentwicklung. Wie Kindergärten TOP werden. Berlin: Beltz 2002.
- Pesch, Ludger: Teamarbeit. In: Das berufliche Selbstverständnis pädagogischer Fachkräfte. Studium im Elementarbereich. Hrsg. von Petra Völkel. Köln: Bildungsverlag EINS 2014. S. 68-99
- Reich, Kersten: Konstruktivistische Didaktik. 5. erweiterte Aufl. Weinheim und Basel: Beltz 2012.
- Renner, Hans-Georg und J. Strasmann (Hrsg.): Das Outdoor-Seminar in der betrieblichen Praxis. 2. Aufl. Hamburg: Windmühle 2008.
- Rohs, Matthias: Genese informellen Lernens. In: Handbuch Informelles Lernen. Hrsg. von M. Rohs. Wiesbaden: Springer 2016. S. 3-38
- Röhr-Sendlmeier, Una M. und U. Käser: Informelles Lernen aus psychologischer Perspektive. In: Handbuch Informelles Lernen. Hrsg. von M. Rohs. Wiesbaden: Springer 2016. S. 207-223
- Scala, Klaus und R. Grossmann: Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen - Qualität sichern - Entwicklung fördern. Weinheim und München: Juventa 1997.
- Schad, Niko und R. Gebhardt: City-Bound in Dublin: "Erfolgreich sein unter schwierigen Rahmenbedingungen". In: Falko von Ameln und J. Kramer: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Berlin: Springer 2016. S. 198-201

- Schattenhofer, Karl: Teamarbeit jenseits der Idealisierung - eine Untersuchung. In: Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Hrsg. von C. Edding und W. Kraus. Opladen: Budrich 2006. S. 77-93
- Schiller, Friedrich: Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen. (1795 gedruckt), PDF-Datei der Universität Heidelberg. Download unter: http://www2.ibw.uni-heidelberg.de/~gerstner/Schiller_Aesthetische_Erziehung.pdf (Stand 21.11.2017)
- Schmidtbauer, Wolfgang: Helfen als Beruf. Die Ware Nächstenliebe. Überarbeitete und erweiterte Neuausgabe Reibek: Rowohlt 1994.
- Schreyögg, Astrid: Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Junfermann 2004.
- Siebert, Horst: Konstruktivistisch lehren und lernen. Augsburg: Ziel 2008.
- Spielberger, Tanja: Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding. Allgemeine Erfolgskriterien und auf Teamphasen ausgerichtete Übungsauswahl. Wiesbaden: Springer Gabler 2016.
- Ulmer, Dave: Postings im google-Forum »sci.geo.satellite-nav«, Mai 2000 unter:
 - <https://groups.google.com/forum/#!msg/sci.geo.satellite-nav/0sXMRbIFz5Y/JpuxQQWOGs4J;context-place=forum/sci.geo.satellite-nav> (Stand 24.11.2017)
 - [https://groups.google.com/forum/#!searchin/sci.geo.satellite-nav/GPS\\$20Stash\\$20H-unt...\\$20Stash\\$20\\$231\\$20is\\$20there!/sci.geo.satellite-nav/mchHczyzVHo/p_SzccG87HgJ](https://groups.google.com/forum/#!searchin/sci.geo.satellite-nav/GPS$20Stash$20H-unt...$20Stash$20$231$20is$20there!/sci.geo.satellite-nav/mchHczyzVHo/p_SzccG87HgJ) (Stand 24.11.2017)
 - <https://groups.google.com/forum/#!msg/sci.geo.satellite-nav/vF5FqFQuRSY/iG-TXKT8JWYwJ;context-place=msg/sci.geo.satellite-nav/0sXMRbIFz5Y/JpuxQQWOGs4J> (Stand 24.11.2017)
- Voss, Tobias: Die METALOG Methode. Hypnosystemisches Arbeiten mit Interaktionsaufgaben. Berlin: Schilling 2011.
- Warwitz, Siegbert A. und A. Rudolf: Vom Sinn des Spielens. Reflexionen und Spielideen. 2. aktualisierte Aufl. Hohengehren: Schneider 2004.
- Weigand, Wolfgang: Die Gruppe als Resonanzraum und Mittel zur Beratung. In: Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Hrsg. von Cornelia Edding u.a.: Weinheim und Basel: Beltz 2009. S. 209-257
- Weihe, Lena: Geocaching: Analyse eines kulturellen Gegenwartsphänomens. Marburg: Online-Schriften aus der Marburger kulturwissenschaftlichen Forschung und Europäischen Ethnologie, Band 4/ 2011.
- Will, Franz: Emotionen am Arbeitsplatz. Teamkonflikte erkennen und lösen. 2. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim und Basel: Beltz 2008.
- Zacharias, Wolfgang: Spiel(en) neu denken: Homo ludens medialis 2.0? In: Spielen und Erleben mit digitalen Medien. Pädagogische Konzepte und praktische Anwendungen. Hrsg. von Andrea Winter. München: Reinhardt 2011. S.28-43

Anhang

Auswertung der Fragebögen

	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	S	Ø
1. In unserem Team ist allen klar, wie wir arbeiten wollen.	2	5	5	4	5	3	3	4	4	5	4	3	3	50	3,6
2. Wir können uns aufeinander verlassen.	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	58	4,1
3. Wir treffen uns ausreichend häufig, um effektiv zu kommunizieren und unsere Aufgaben zu koordinieren.	3	3	3	4	2	2	3	3	5	4	5	3	5	45	3,2
4. Die Teammitglieder bieten einander bei auftretenden Schwierigkeiten oder Engpässen Hilfe an.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	58	4,1
5. Wir halten uns gegenseitig über arbeitsrelevante Dinge auf dem Laufenden.	3	3		4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	46	3,5
6. In unserem Team herrscht ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen.	2	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	48	3,4
7. Alle sind gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen.	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	52	3,7
8. Alle Teammitglieder setzen die gemeinsam gesetzten Zielen um.	2	4	4	4	4	4	4	5	4		5	3	4	47	3,6
9. Alle können offen über Fehler und Missverständnisse reden.	3	3		3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	41	2,9
10. Wir stimmen in unseren Zielen überein.	2	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	44	3,1
11. Es herrscht bei uns eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt werden kann.	3	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	2	2	41	2,9
12. Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Erledigung unserer Aufgaben.	4	4	5		4	4	4	5	5	5	5	3	5	57	4,1

Streuung zwischen TN

13. Unser Team überprüft regelmäßig den Fortschritt bei der Erreichung gesetzter Ziele.	2	4	3	3	2	4	4	3	3		3	3	4	38	2,9
14. Die Teammitglieder bringen sich gegenseitig neue Fertigkeiten bei.	3	5	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	3	46	3,3
15. Die Teammitglieder loben sich gegenseitig bei gelungenen Arbeitsprozessen.	4	4	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	48	3,4
16. Konflikte werden bei uns konstruktiv bearbeitet.	3	5	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	2	42	3
17. Wir diskutieren regelmäßig, ob die Zusammenarbeit stimmig ist.	2	5	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	36	2,6
18. Die Teamleitung ist für die Teammitglieder ausreichend bei Problemen oder Schwierigkeiten ansprechbar.	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3		4,2
19. Die Teamleitung ist aufgeschlossen gegenüber Verbesserungsvorschläge der Teammitglieder.	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4		3,9
20. Die Teamleitung macht jederzeit deutlich, welche Ergebnisse und Leistungen erwartet werden.	3	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4		3,8
21. Die Teamleitung hilft dem Team, die Ressourcen zu bekommen, die für die Aufgabenerledigung benötigt werden.	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	3	3	5		4
22. Die Teamleitung stellt sicher, dass es feste Zeiten für das Team gibt.	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	2	5		3,5
23. Die Teamleitung lobt das Team und einzelne Teammitglieder.	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	2	2		3,1
24. Die Teamleitung stellt sicher, dass das Team alle wichtigen Informationen erhält.	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4		4,1

Streuung in Bezug auf die Wahrnehmung der Leitung

Durchschnitt unter 3 - laut Auswertungsmatrix ein Hinweis auf eine „Schwachstelle“

Beispiele für Laufzettel mit verschlüsseltem Hinweis

Station Kita1

Koordinaten (Aufgrund der Anonymisierung an dieser Stelle nicht angegeben!)

Nord:

Ost:

Hinweis verschlüsselt mit Rot13:

Xrvar Fbetr - uvre jbuag xrva Ibtry!

Hinweis entschlüsselt:

Notizen zur Station

Station Kita2

Koordinaten

Nord:

Ost:

Hinweis verschlüsselt mit Rot13:

Tryq vfg hagre qrz Nhgbzngra!

Hinweis entschlüsselt:

Notizen zur Station

- 3) »Am Zaun liegt ein buntes Boot vor Anker!«
Ein Spielzeug aus der Kita! Dadurch hatte dieser Cache einen schnellen Wiedererkennungswert. Ein Beispiel dafür, wie mit Verstecken die Arbeitsrealität mit einbezogen werden kann.



- 4) »Keine Angst vor Spannungs-Schildern!«
Ein Magnetschildchen das an einem Traföhäuschen angebracht wird, auf der Rückseite ist dann die Aufgabe.



- 5) »Ein Stein ist nicht echt!«
Eine Stein-Attrappe aus Kunststoff, die hohl ist und somit Platz für einen Zettel hat. Er war an einer Steinwand platziert und fiel dort farblich auf.



Bei den letzten beiden Cache-Verstecken handelt es sich um spezielles Cache-Zubehör, wie es inzwischen über verschiedene Internet-Shops angeboten wird. Da die Caches meist ein bis zwei Tage vor der eigentlichen Durchführung versteckt werden, werden alle »Dosen« mit einem Hinweis versehen:

Sollten Sie dieses Versteck zufällig finden, lassen Sie es bitte dort!!!
Es ist Teil eines temporären Spiels und wird zeitnah wieder entfernt.
Bei Fragen wenden Sie sich bitte an den Organisator Hendrik Licht
0561-(im Rahmen dieser Arbeit nicht aufgeführt)

Es geht in erster Linie darum, dass die Verstecke nicht abgebaut oder zerstört werden. Ein weiterer Punkt ist inzwischen leider ebenso zu berücksichtigen. In Zeiten von möglichen Gefährdungen durch potenzielle Bomben kann das Verstecken eines Cache innerhalb von Städten zu Fehlinterpretationen führen. Aus diesem Grund ist in Städten inzwischen das Format »Actionbound« sinnvoller einzusetzen, da hier keine Dinge versteckt werden müssen.

Beispiele von Aufgaben

„Ziehen“ Sie sich ein Teil aus dem Kaugummi-Automaten. Versuchen Sie es im Laufe der Tour gegen etwas anderes einzutauschen!

Was lastet momentan wie ein »Stein« auf unserer Teamarbeit

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“
(Aristoteles)

Falten Sie sich Ihr eigenes Teamschiffchen!
Ahoi!

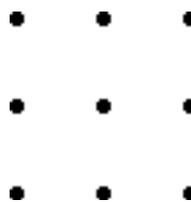
Welche »Spannungen« nehmen Sie im Team wahr?

Gute Teamarbeit trägt »Früchte«!
Welche »Ernte« an positiven Aspekten können Sie in Ihrer Teamarbeit »einfahren«?

»Teams leben von den Unterschieden ihrer Mitarbeiter«
Ruth Seliger (Trainerin für Führungskräfte)
Von welchen Unterschieden lebt Ihr Team?

Wie sieht unser Teamgeist aus?
Malen oder zeichnen Sie ein Symbol, das Ihre Vorstellungen des Teamgeistes zum Ausdruck bringt!

Verbinden Sie diese neun Punkte mit maximal **vier** geraden Linien. Diese müssen so zusammenhängen, dass Sie den Stift nicht hochheben müssen.



Sie können auf dem Laufzettel üben und die Lösung mit dem wasserfesten Stift dann hier aufzeichnen!

Wichtig war mir, dass die Aufgaben nach Möglichkeit in Bezug zu dem Versteck standen. So befand sich zum Beispiel die Frage „Was lastet momentan wie ein »Stein« auf unserer Teamarbeit“ in der Stein-Attrappe, die Aufgabe „Falten Sie sich Ihr eigenes Teamschiffchen!“ in dem Spielzeug. Die Verknüpfung von Aufgabe mit Cache-Requisit hat dazu geführt, dass es den TN leichter fiel, die Aufgaben bzw. Fragen und den Transfer zur eigenen Arbeitssituation trotz des spielerischen Charakters ernsthaft anzugehen.

Route der Geocache-Tour

Für die vorliegende veröffentlichte Version wird die Karte an dieser Stelle nicht aufgeführt!

Startaufgabe

1. Bestimmen Sie jemanden, der die Aufgaben für Ihr Team vorliest, ohne dass die anderen Teams mithören können.
2. Lesen Sie alles aufmerksam durch bevor Sie etwas tun.
3. Schreiben Sie alle Vornamen der Teammitglieder in die rechte obere Ecke dieses Blattes.
4. Notieren Sie auf der Rückseite, wie viele... (aufgrund der Anonymisierung nicht aufgeführt!)
5. Rufen Sie nun als Team laut „Wir haben das Ergebnis!“
6. Wenn Sie bis hierher sorgfältig gelesen haben, führen Sie nur die Anweisung in Satz 4 durch und ignorieren Sie alle anderen Aufgaben! Holen Sie sich die GPS-Geräte ab und beginnen Sie die Tour.
7. Zeichnen Sie 5 kleine Quadrate in die linke obere Ecke dieses Blattes.
8. Setzen Sie ein "X" in jedes der in Satz 4 erwähnten Quadrate.
9. Zeichnen Sie einen Kreis um jedes dieser Quadrate.
10. Setzen Sie Ihre Unterschrift unter die Überschrift dieses Blattes.
11. Schreiben Sie hinter Ihre Unterschrift dreimal "JA".
12. Ziehen Sie einen Kreis um Satz 7.
13. Setzen Sie ein "X" in die linke untere Ecke dieses Blattes.
14. Zeichnen Sie ein Dreieck um das X, das Sie gerade gemacht haben.
15. Auf der Rückseite dieses Blattes rechnen Sie jetzt "70 x 310".
16. Ziehen Sie einen Kreis um das Wort "Ecke" in Satz 4.
17. Rufen Sie jetzt laut Ihren Vornamen.
18. Wenn Sie sicher sind, daß Sie bis jetzt alles richtig gemacht haben, rufen Sie laut "JA".
19. Addieren Sie jetzt auf der Rückseite dieses Blattes "107 + 278".
20. Überprüfen Sie noch einmal alles auf Richtigkeit.

Es handelt sich hier um eine angepasste Version des sogenannten »Tests - Anweisungen zu lesen und ordnungsgemäß auszuführen« - zu finden u.a. unter <http://geschenke-spiele-ideen.de/Spiele/3minutentest.html>

Bei allen drei Gruppen ist der Punkt 2 entscheidend. Der Auftrag lautet „Lesen Sie alles aufmerksam durch bevor Sie etwas tun.“ Es gilt also, nicht einem Aktionismus zu folgen, sondern zuerst in Ruhe die weiteren Aufgaben zu lesen. Dann ist bei den Gruppen an unterschiedlicher Stelle der Satz „Wenn Sie bis hierher sorgfältig gelesen haben, führen Sie nur die Anweisung in Satz 4 durch und ignorieren Sie alle anderen Aufgaben! Holen Sie sich die GPS-Geräte ab und beginnen Sie die Tour.“ Unter dem Aspekt von Zeitdruck oder im Trainingskontext befolgen die TN einzeln oder in Gruppen zum Großteil jede Aufgabe Punkt für Punkt, egal wie ungewöhnlich die einzelnen Aufträge erscheinen. Diese Übung kann viel Widerstand erzeugen, da TN sich oft vorgeführt fühlen und sich vor anderen schämen, sich so »aufs Glatteis« haben führen zu lassen. Am Teamtag der Kita war durch Zufall das Leitungsteam in der roten Gruppe und alle Punkte wurden »ordnungsgemäß« abgearbeitet. Nach einer kurzen Irritation und Verärgerung konnte die Gruppe es mit Humor nehmen. In der Reflexionsphase waren die hier gemachten Erfahrungen noch einmal Thema und es gab wichtige Hinweise für einen Transfer in die Alltagsarbeit der Leitung.