

Robert Maxeiner

## Supervision in der Dienstleistungsgesellschaft

Eine kommunale Kindertagesstätte im Rhein-Main-Gebiet: Über die inzwischen fünfjährige Melanie sprechen wir in der Supervision nicht zum ersten Mal. Die Leiterin hatte in der vorherigen Supervision angekündigt, sie wolle heute über Normen und Regeln am Beispiel des Außengeländes sprechen. Als eine Erzieherin die Dringlichkeit der Situation anmeldet, nimmt sie ihr Anliegen mit der Bemerkung zurück, dies könne auch zu einem späteren Zeitpunkt besprochen werden. Die Erzieherin erzählt über die Situation, wenn Melanie in den Kindergarten gebracht wird. Kolleginnen, die ebenfalls mit involviert sind, ergänzen mit Beispielen. Meistens bringe die Mutter Melanie in den Kindergarten. Schon im Eingangsbereich wehre sich das Kind und fordere, bei der Mama bleiben zu wollen. Sie steigere sich täglich in ein Schreien und Weinen hinein und klammere sich an der Mutter fest. Wenn der Vater sie bringe, bevor er zur Arbeit fahre, sei die Situation ähnlich, aber nicht gar so vehement. Schließlich nehme die Erzieherin ihr das Kind ab, was nicht ganz ohne Anwendung von Gewalt vonstatten gehe. „Man muss ihr das Kind regelrecht aus den Armen reißen“, erklärt eine Erzieherin. Die Kolleginnen bestätigen dies. Der Mutter sei natürlich auch anzumerken, wie sehr sie die Situation aufrege, weshalb sie das Kind auch schwer loslassen kann, und es der Erzieherin überlässt, ihr das Kind abzunehmen oder in nicht seltenen Fällen zu entreißen. Diese fühle sich auch total hilflos und unbehaglich in der Rolle. Anschließend sei Melanie erst einmal völlig aufgedreht. Deshalb würde sie in einen anderen Raum gebracht. Dies sei inzwischen schon ein Ritual, und sie würde sich dort nach einiger Zeit beruhigen. Anschließend würde sie mit den anderen Kindern spielen. Melanie kommt sehr gerne in den Kindergarten, ist bei anderen Kindern beliebt und wird häufig als Spielpartnerin gewählt. Sie hat eine gute Beziehung zu den sie betreuenden Erzieherinnen. Die geschilderte Bringesituation habe sich von Anfang an schwierig gestaltet, weshalb sich die Eingewöhnungsphase verzögert habe. Danach sei es längere Zeit besser gegangen. Vor einiger Zeit habe die Mutter eine neue Arbeit angenommen. Diese sei nach eigenem Bekunden sehr anstrengend und stressig, und sie müsse unbedingt pünktlich kommen, da sie noch in der Probezeit sei und Angst habe, wieder entlassen zu werden. Sie berichtete, die Szene beginne schon zu Hause, indem Melanie sich oft nicht anziehen will und deshalb im Schlafanzug zur Kita gefahren wird.

Anschließend sprechen wir ausführlich über die Gefühle der Erzieherinnen in den jeweiligen Situationen. Nicht allein wegen der Anwendung wenn auch sanfter Gewalt fühlten sie sich nicht wohl, sondern weil sie ja eigentlich damit in die Beziehung von Mutter und Kind eingreifen. Wir versuchen auch, uns in die Lage des Kindes und der Mutter einzufühlen. Dieser Vorgang wird immer wieder unterbrochen, indem Handlungsalternativen andiskutiert werden, zum Beispiel, ob es nicht möglich wäre, das Kind abzulenken, oder es zu überreden, sich von der Mutter zu trennen. Die beteiligten Erzieherinnen bestätigen, dies und anderes schon oft ohne Erfolg versucht zu haben.

Inzwischen arbeite ich seit etwa zwei Jahren mit dem Team. Am Anfang war es, womöglich auch durch die Vorgehensweise in der vorherigen Supervision, etwas schwierig, nicht gleich oder ausschließlich über Handlungsalternativen zu sprechen. Verständlich ist

natürlich auch, dass die geschilderte Szene vom Agieren aller Beteiligten geprägt ist und dadurch quasi nach alternativen Handlungen ruft. Dass die Erzieherinnen der Mutter das Kind abnehmen, ist zwischen ihnen so vereinbart. Die Eltern halten dies für selbstverständlich, indem es nach ihrer Meinung um auftragsbezogene Handlung geht – einer Art selbstverständlicher Serviceleistung. Bei einem Elterngespräch bezichtigten diese die Erzieherinnen der Unprofessionalität, weil ihnen in der für sie selbst so unangenehmen Situation kein passendes Mittel einfiele. Einer Erzieherin fällt ein, dass die Bringsituation auch mit der älteren Schwester von Melanie schwierig gewesen war, wenn auch nicht ganz so dramatisch.

Eigentlich fällt die Einfühlung in Melanie und ihr Bedürfnis, bei ihrer Mutter bleiben zu wollen, gar nicht schwer, wie sich im weiteren Gespräch heraus stellt, aber es gelingt nicht, diese auszuhalten, weil dies in eine Sackgasse führt, indem die Mutter zur Arbeit muss und das Kind nicht mitnehmen kann, die Prioritäten also absolut gesetzt sind. Dies bekunde die Mutter Melanie gegenüber auch so: „Ich muss zur Arbeit.“ Das Kind hingegen spricht, wenn auch indirekt, über die Beziehung: „Ich will bei dir bleiben.“ Dies lässt sich auch so verstehen, dass die Mutter weder Differenzierungsmöglichkeiten, noch Handlungsalternativen sieht: Die Frage, ob sie zur Arbeit möchte oder will, spielt keine Rolle, denn sie muss ja. Damit ist auch an dieser Stelle keine Prioritätensetzung möglich. Melanie weiß, dass es in diesem Fall nicht zählt, ob sie etwas möchte, aber sie wehrt sich gegen das „Ich-muss“, indem sie für ihr „Ich-will“ kämpft, beziehungsweise die gesetzte Priorität, dass Mutter die Arbeit vorzieht, nicht akzeptieren will. Es handelt sich somit auch um einen Machtkampf zwischen Mutter und Kind. Die Interpretation der Szene, den Fokus allein auf den Machtkampf oder die Regression (des Kindes) zu reduzieren, hieße, eine Legitimation zum (Gegen-)Handeln zu schaffen, denn das Kind sollte oder darf sich nicht gegen Mutter oder Vater durchsetzen. Ablenkungen oder Kompromisse mögen früher gesucht worden sein, sind aber längst verspielt. Auch die Möglichkeit, dass die Mutter zeigt, wie leid es ihr tut, beziehungsweise auch ihr schwer fällt, sich von Melanie zu trennen, würden, nun eingeführt, von Melanie nicht anerkannt und als Zeichen von Schwäche gedeutet oder als Zeichen, den Machtkampf nicht aufzugeben.

Die Erzieherinnen erzählen, sie hätten in der Eingewöhnungsphase versucht, die Mutter zu einer vergleichswisen Haltung zu bewegen, aber diese sei damit überfordert gewesen. Sie beschreiben sie in diesem Zusammenhang als kühl und etwas hölzern. Sie selbst spricht mit den Erzieherinnen nicht über das Dilemma des Kindes, sondern über ihr eigenes, das so umfangreich und vielfältig und von Stress geprägt sei, was diese so deuten, dass kaum innerer Platz oder keine Zeit, keine Ressourcen mehr vorhanden sind, um auf Melanie einzugehen oder über ihre Bedürfnisse zu sprechen. Einmal habe sie in ihrer Not zu den Mädchen gesagt, wenn diese unbedingt wollten, dass sie nicht mehr arbeiten ginge, müssten sie aus diesem schönen Haus aus- und in einen ärmeren Stadtteil umziehen. Indem sie ihre Situation als alternativlos darstellt, fällt es ihr verständlicherweise schwer, Melanie eine solche zuzubilligen. Möglicherweise würde sie diese auch als eine schlechte Vorbereitung auf das Leben ansehen, das zunehmend von echten oder vermeintlichen Alternativlosigkeiten geprägt ist. Und bald komme Melanie in die Schule, und dann stelle sich dieses Thema ohnehin nicht mehr. Melanie spürt jedenfalls, dass ihre Mutter die berufliche Tätigkeit ihr vorzieht. Eine Verteilung von Ressourcen im Hinblick auf Zuwendung und Zusammensein scheint kaum möglich, da beide Eltern – der Mann arbeitet im selben Beruf – abends müde und erschöpft sind und sich am Wochenende mal gründlich ausruhen wollen. Die Erzieherinnen äußern die

Vermutung, indem auch die Eingewöhnungszeit sich bei beiden Kindern als schwierig gestaltete, dass die Knappheit der Zuwendung, das „Zu-kurz-gekommen-sein“ von Anfang an eine Thema gewesen sei. Melanie besteht nach wie vor auf diese Zuwendung. Bei den Erzieherinnen sucht sie häufig – im Gegensatz zu anderen Kindern ihres Alters – Körperkontakt. Ärger, Wut, Verzweiflung und Enttäuschung werden in der Beziehung zur Mutter agiert, während diese selbst immer wieder versuche, dem Kind gegenüber ruhig zu bleiben, ihre Gefühle sich mehr selbstbezogen als Überforderung und Verzweiflung darstellen. Die Erzieherinnen beschrieben Melanies Haltung in der Situation auch als hysterisch, wobei die Gefühle von echter Verzweiflung, die dieser zugrunde liegen, deutlich einfühlbar blieben.

An dieser Stelle drängt sich mir das Thema „Muttersein in unserer heutigen Gesellschaft“ geradezu auf, das ich nicht in den Mittelpunkt meiner Ausführungen stellen will, aber es kann nicht außer Acht gelassen werden, auch, um die Situation des Kindes zu verstehen, aber auch die sich verändernde Rolle der Erzieher\*innen. Darauf werde ich später zurückkommen. Berufstätige Mütter leben in dieser Gesellschaft nicht selten in einer kontinuierlichen Überforderung, was häufig zu permanenten Dilemmata führt. Von Auftraggebern, aber auch von Ökonomen wird suggeriert, dass immer noch irgendwo Ressourcen bezüglich Arbeitskraft und zwischenmenschlichem Handeln übrig seien, die es auszubeuten gelte, beziehungsweise diese so ein- oder aufgeteilt werden könnten, dass es reiche oder ein Auskommen habe. Tatsächlich werden in der Arbeitswelt Aufträge zunehmend unzureichend, illegitim oder gar nicht erledigt. Einerseits gibt es gut bezahlte Arbeit, die weder Ertrag fördert, noch Sinn macht, (aber gut bezahlt wird,) andererseits gibt es zumeist schlecht bezahlte Jobs mit Stressgarantie und grundsätzlicher Überforderung. Dies ist inzwischen Gang und Gäbe und ein Skandal in der Arbeitswelt jagt den nächsten.

Mütter haben es in diesem Alltag und Berufsleben nicht nur auf Grund von Doppel- und Dreifachbelastungen besonders schwer, sondern auch, weil ein Kleinkind sich nicht wie irgendein Auftrag behandeln lässt, den frau auch mal liegen lassen kann, es braucht permanente Zuwendung, um ein gesundes Vertrauen in sich und die Welt zu entwickeln. Mütter spüren dies instinktiv, Abwehrmechanismen wirken (zum Glück für ihre Kinder) zumeist nicht. Die Suggestion von außen, für das Kind würde in der Krippe oder in der Kita ausreichend gesorgt, was leider allzu häufig nicht zutrifft, beruhigt von daher nicht wirklich. Mütter dürfen diesbezüglich zwar ihre Sorge äußern, falls sie diese vor sich selbst zulassen können, aber sie sollen sich mit vermeintlichen Gegenmaßnahmen oder Formalbeschlüssen besänftigen lassen. Wenn es um Zuwendung und frühkindliche Bindung geht, helfen keine Bildungsangebote oder das Einhalten vorgeschriebener Größen von Räumen. Letzten Endes sind Mütter häufig allein gelassen und sehen sich dazu noch aufgefordert, ihre Empathie durch Pragmatismus, Verdrängung und Verleugnung zu ersetzen. Wer zudem die Situation der Mütter allzu deutlich problematisiert, wird womöglich in die konservative Ecke gestellt oder gar als frauenfeindlich beschimpft. Das Patriarchat in seinem Machtwillen scheint noch immer nicht genug zu haben, beziehungsweise, die Ausbeutungsgesellschaft macht auch vor Kleinkindern und ihren Müttern nicht halt. Manch ältere Erzieherin aus dem Osten mag denken: Was war es doch in den Kitas der DDR so schön, indem der Personalschlüssel wenigsten besser war.

Die Hauptleidtragenden sind die Kinder. Sie sehen sich schon als ganz Kleine gezwungen, ihre Bedürfnisse hintenan zu stellen und das zu nehmen, was ihnen angeboten wird. In Krippen sind sie allzu häufig einem Konkurrenzkampf um die Zuwendung der Erwachsenen

ausgesetzt. Nicht selten werden sie krank gebracht, weil die Eltern nicht wissen, was sie machen, beziehungsweise, wohin sie ihre Kinder bringen sollen. Sicher, es gibt gesetzliche Vorgaben, aber die Praxis ihrer Umsetzung ist ein Kapitel für sich. Dadurch ändert sich die Rolle der Erzieher\*innen in Kitas grundsätzlich. Sie arbeiten zunehmend, nicht nur in Krippen, an Stelle der Eltern. Alte Rollenbilder lösen sich auf, neue sind kaum definiert. Die Konzepte in Krippen beschäftigen sich fast ausschließlich mit Handlungsabläufen. Der Service- und Dienstleistungsgedanke hat mehr oder weniger stillschweigend Rollenvorstellungen ersetzt. Erzieherinnen und Erzieher in einer anderen Kita berichteten, es gebe Tage, an denen die Kinder sich in ihrer Bedürftigkeit nur als Einzelne erleben, nichts mit andern Kindern unternehmen und sie hunderte Male am Tag mit Namen anrufen und sich ihres wohlwollenden Blickes und ihrer Zuwendung versichern. Andere genießen es, über einen längeren Zeitpunkt wie Kleinkinder gehalten zu werden. Dies war schon immer so, aber das Ausmaß dessen ist neu. Diese Erfahrungen bekomme ich seit einigen Jahren in fast allen Kitas zu hören, in denen ich als Supervisor arbeite.

So kommt es, dass nicht nur Melanies Mutter sich überfordert und hilflos fühlt, sondern die beteiligten Erzieherinnen auch, indem sie der Mutter das Kind entreißen, weil diese ja zur Arbeit muss. Bei der Reflexion über die Situation wird schnell klar, dass sie damit ein Bündnis mit der Mutter gegen das Kind eingehen. Melanie spürt dies ganz genau und lässt sich zuerst einmal nicht beruhigen. Später, wenn alle Personen in ihren Rollen agieren, Mutter und Vater vorübergehend nicht gebraucht werden, sind alle entspannt und fühlen sich wohl.

Ein erster Schritt könnte sein, überlegen wir als Nächstes, dieses Bündnis zwischen Mutter oder Vater und Erzieherinnen in dieser Form aufzulösen. Eigentlich müssten Mutter oder Vater, ihrer Rolle gemäß, das Kind zuerst abgeben, die Erzieherinnen es dann erst annehmen, in Empfang nehmen. Dies schien theoretisch schnell klar, sei aber in der Praxis nicht umzusetzen, wandten die Erzieherinnen ein, denn die bisherige Haltung und Handlung habe sich über Jahre eingenornt. Den Eltern sei dies außerdem nicht verständlich zu machen. Durch diese Einwände gerät das vorher selbstverständliche Ergebnis der Reflexion wieder ins Wanken, und es wird erneut nach anderen Handlungsalternativen gesucht, die den Status Quo nicht infrage stellen. Schließlich meint eine Erzieherin, sie bringe es nicht übers Herz, Mutter und Kind nicht beim Prozess des Ablöses zu unterstützen. Dieser Sichtweise schließen sich Andere an. Die Erzieherinnen nehmen in der Identifikation vorübergehend die Rolle der Mutter ein, um anschließend in die Rolle der Erzieherin zurück zu kehren und nach Handlungsalternativen zu suchen. Die unmittelbar Beteiligten beschließen, mit den Eltern erneut über die Ablösesituation zu sprechen und darüber eine Veränderung in deren Haltung zu unterstützen, indem diese mehr die Bereitschaft in der Situation zeigen, sich von Melanie zu trennen. Es gibt keine grundsätzliche Lösung des Falls, sondern eine Richtung des Handelns und ein immer wieder neues Eingehen auf die jeweilige Situation, indem auch in der Einfühlung bleibt, was die Erzieherinnen jeweils „übers Herz bringen“ und was eben nicht.

Auch ich selbst spüre, dass ich auf das Ansinnen der Erzieherinnen in meinen Gegenübertragungsreaktionen von mütterlichen Gefühlen geprägt bin. Wir werden weiter über die Situation im Gespräch bleiben.

Als ein Fazit als Supervisor beschäftigt mich der Gedanke, inwieweit Rollenlernen und ein Handeln innerhalb einer definierten Rolle zukünftig möglich sein wird. Der Handlungsdruck in mehr oder weniger gesetzten Situationen ist dermaßen heftig, dass dieser Grundsatz in Frage gestellt ist. Außerdem sind die Übergänge, vor allem in der Krippe, fließend, indem

Erzieherinnen wie Mütter oder an Stelle von Müttern handeln. Väter, die sich in dieser Zeit Erziehungsurlaub nehmen, handeln auch mehr oder weniger mütterlich, wobei neu zu definieren wäre, was dies eigentlich ist. Denn bevor sich die Rollen in Institutionen verändern, tun sie dies in der Kleinfamilie selbst. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass der Wunsch nach Kindern automatisch beinhaltet, sich um diese zu kümmern oder sie zu erziehen. Ich weiß, dies klingt sehr hart, gerade, weil der Schein ob seiner Helle und seines Glanzes so trügt. Die Balance zwischen Arbeit und Berufsleben wird nicht über einen Entwicklungsprozess bestimmt, sondern vom gewünschten Ergebnis her definiert. Erst wenn die Wirtschaft das anvisierte Wachstum erreicht und häufig selbst dann nicht, kann eine bessere Sozialpolitik gemacht oder etwas für das Klima getan werden. Eine solche (sugerierte) Denkweise ist natürlich der Einfühlung abträglich. Von daher dürfen wir uns nicht wundern, mal ganz abgesehen von den politischen Zusammenhängen, wenn Menschen einander nichts gönnen oder sich feindselig gegenüberstehen, wenn ihre Kindheit dermaßen von Knappheit und Armut bezüglich Zuwendung bestimmt ist.

Womöglich ist die Familie der Zukunft nur mehr ein vorübergehender Aufenthaltsort. Es wird eine weniger große Rolle spielen, ob es sich um die Herkunftsfamilie, eine Patchwork- oder eine sich durch andere Kriterien findende Familie handelt oder um eine familienähnliche Gruppe oder Teil einer Institution. Es gab schon immer Großfamilien, Clans, Sippen oder Mutterfamilien, indem die Rolle des Vaters unbekannt war. Die revolutionären 68er wollten noch die Kleinfamilie zerschlagen, jetzt ist der Kapitalismus dabei, dies auf unauffälligere Art zu erledigen.

In der Situation der Erzieherinnen spiegelt sich dies insofern wieder, indem Bezahlung und Arbeitsbedingungen von eben einer solchen Knappheit, man könnte es auch Geiz und Gier nennen, bestimmt sind. Die nächste Grippewelle lässt nie lange auf sich warten. Menschen, die mit anderen Menschen in häufigem Kontakt und in Gruppen auf engen Räumen zusammen sind, stecken sich leicht an. Stress- und Überforderungssituationen wirken verstärkend.

Supervisor\*innen werden in dieser Situation nicht selten von Berater\*innen zu Ratgeber\*innen oder Coaches, von Einfühlenden und Verstehenden zu Ratgebern. Wenn eine ganze Gesellschaft sich von der Aufklärung entfernt und sich immer weiter an der Remythologisierung des Machbaren orientiert, die Realität des Begrenzten verleugnet wird, ändert sich auch unsere Rolle von der Aufklärung weg. Im Zweifelsfall lernen wir es, dieses unser Schicksal zu ertragen, wie die Erzieher\*innen das ihre, und die Eltern, und vor allem die Kinder, die diesem ausgeliefert sind. Ein anderer Weg, wie ihn die DGSv genommen hat, ist der, Supervision und Coaching in einen Berufsverband zu fassen, und damit dem vorherrschenden Pragmatismus des Handelns Rechnung zu tragen.

Nachdem ich diesen Aufsatz soweit geschrieben hatte, fuhr ich diese Woche zur Supervisionsgruppe. Die Erzieherinnen berichteten zu Anfang, sie hätten mit den Eltern über ihr neu entwickeltes Rollenverständnis gesprochen. Diese hätten sich nach einigen Bedenken überzeugen lassen. Melanie ginge es jetzt besser und die Bringsituation sei deutlich entspannter.

Das freut mich natürlich. Ich könnte es auch als Beleg auffassen, dass ich mit meinen Schlussfolgerungen zu weit gegangen bin.