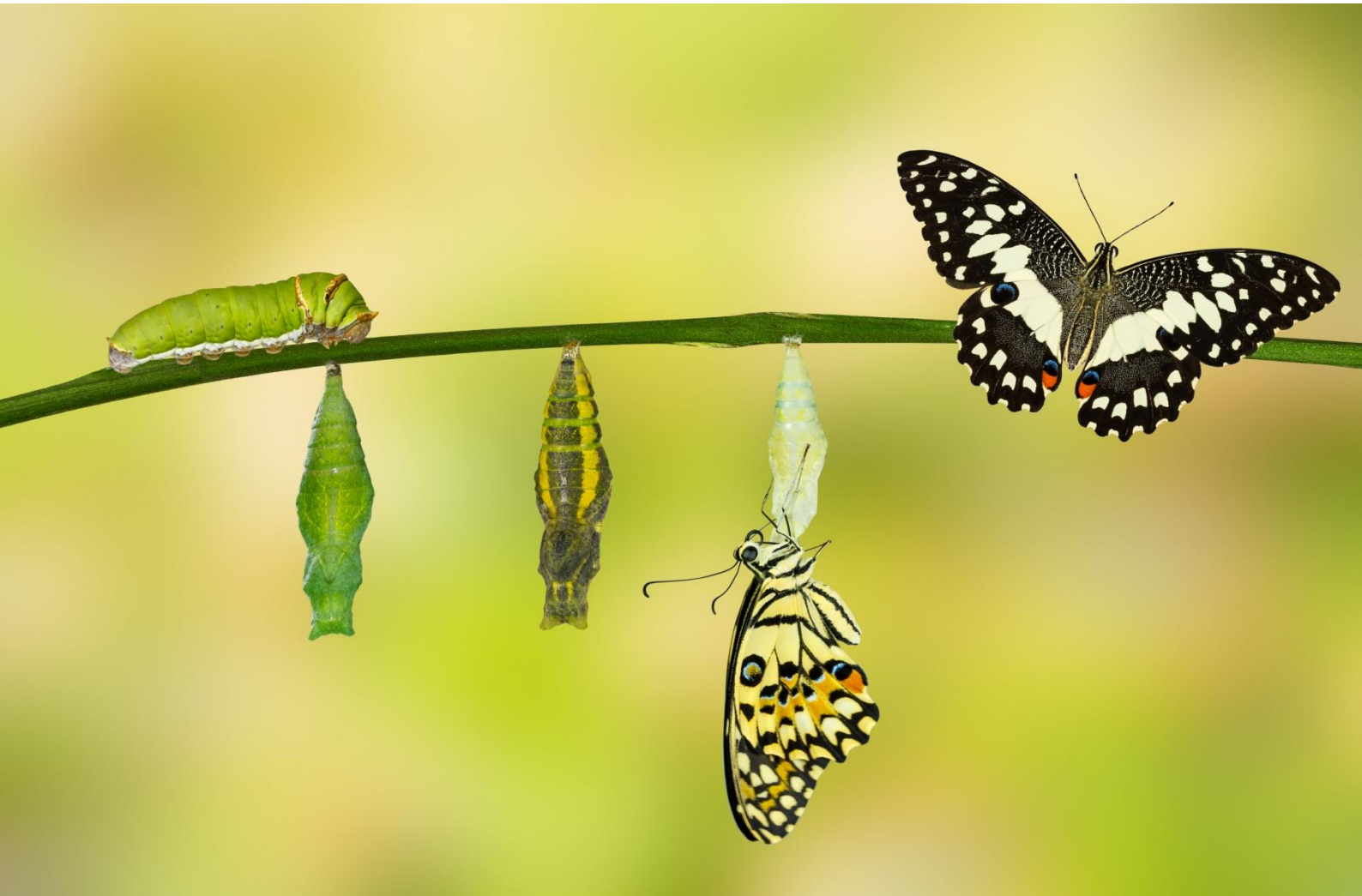
Fachartikel

„Kreative Teamsupervision und Teamentwicklung“

zum „Kemptener Fachdialog 1.0“
mit dem Thema „Wandel lernen“
am 24.06.2022

Autorinnen: Elke Wieland, Anna Berkmann, Silvia Preißler



Inhaltsverzeichnis

Fachartikel „Kreative Teamsupervision und Teamentwicklung“ 3

1. Abstract 3
2. Einleitung 3
3. Teamsupervision und Teamentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft 4

3.1. Die Definition von Team, Teamsupervision, Teamentwicklung 4

3.2. Die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 und New Work und dessen Bedeutung für die Supervision 5

3.3. Diversität/Diversity und die Bedeutung für die Supervision 7

3.4. Schlussfolgerung 10

4. Die Integrative Supervision nach Hilarion G. Petzold 11

4.1. Die Ziele der Supervision nach Petzold 12

4.2. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit Ko-kreativen Prozessen 12

4.3. Das Prozessmodell des Tetradischen Systems 13

4.4. Die kreativen Methoden 13

5. Ein analoges Praxisbeispiel 15
6. Digitale Medien für die kreative Teamsupervision und Teamentwicklung 18

6.1. Ein digitales Praxisbeispiel 18

7. Fazit 21
8. Literaturverzeichnis 22
9. Abbildungsverzeichnis 23
10. Autorinnenverzeichnis 24
11. Anhang 25

Fachartikel „Kreative Teamsupervision und Teamentwicklung“

1. Abstract

Die Art und Weise wie wir arbeiten hat sich noch nie so schnell verändert wie jetzt, obwohl die Arbeitswelt schon seit Jahren immer flexibler, mobiler und individueller wird. Grundlegende Veränderungen prägen die nun herrschende Arbeitswelt 4.0, durch die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Vernetzung und dem demografischen Wandel. Neben den Chancen die der Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt, stellt er Individuen und Teams auch vor neue Herausforderungen. Um Antworten auf aktuelle Fragen zu finden, lohnt es sich in Supervision und Teamentwicklung Methoden einzusetzen, die nicht nur die Kognition, sondern auch emotionale Prozesse ansprechen und die Menschen mit ihrer inneren Quelle verbinden. Die Integrative Supervision nach H.G. Petzold bietet mit dem Konflux-Modell ein Konzept für ko-kreative Entwicklung, das zusammen mit dem Prozessmodell des Tetradischen Systems diese Anforderungen erfüllt. In Verbindung mit der Collage-Technik, kann die kreative Kompetenz von Mitarbeitenden und Teams gestärkt werden. Die Methode unterstützt zunächst die persönliche Reflektion zu einem Thema, oder einem Konflikt. Die Teilnehmenden kommen in einen gestalterischen Austausch, der einen Perspektivwechsel ermöglicht, um andere Sichtweisen zu verstehen und zu respektieren. In einem Gestaltungsprozess können so unterschiedliche Aspekte ausgelotet und neue Lösungen für die Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt gefunden werden.

2. Einleitung

Die nun herrschende Arbeitswelt, auch Arbeitswelt 4.0 oder New Work genannt, beschreibt die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt durch die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Vernetzung und dem demografischen Wandel. Durch die Digitalisierung ist der Zugriff auf Daten von fast jedem Ort der Welt aus möglich und erlaubt Projekte oder Konferenzen global abzuhalten. Remote Work wurde möglich und dadurch Work-Life Blending - die Verschmelzung von Privatleben und Arbeitswelt- häufiger. Zusätzlich beeinflussen eine Reihe weiterer Faktoren den Wandel der Arbeitswelt: die Individualisierung der Lebenskonzepte, die Gleichstellung der Geschlechter, geteilte Verantwortung für die Kinder und damit verbunden der Wunsch nach Teilzeitarbeit. Es werden Forderung nach mehr Nachhaltigkeit und der Wunsch nach einer sinnhaften Arbeit gestellt. Der Fachkräftemangel fordert die Unternehmen stärker auf, die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu erfüllen. Auch die Anforderungen an Führungskräfte haben sich verändert. Gefragt ist nicht mehr ein direktiver, sondern ein transformaler Führungsstil, der vor allem langfristig zu höheren Leistungen motiviert. Eine offene, diverse und inklusive Unternehmenskultur birgt Herausforderungen für die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Teams sind oft zusammengesetzt aus Menschen unterschiedlicher nationaler Herkunft. Verschiedene Kulturen und Wertvorstellungen treffen aufeinander, was bereichernd sein kann aber auch mehr Reibungsfläche bietet. Gender Diversity erfordert Akzeptanz, Verständnis und respektvollen Umgang. Für Organisationen sind Teammitglieder unterschiedlichen Alters wichtig, damit sie durchgehend über unterschiedliches Wissen und Erfahrungen verfügen – heute genauso wie in Zukunft. Dafür braucht es einen wertschätzenden Umgang für die unterschiedlichen Sichtweisen, Lebensgewohnheiten und Prioritäten der Generationen. Um diesen Herausforderungen Stand zu halten, investieren innovative Unternehmen in Teamentwicklung und Teamsupervision. Dabei stärkt der Einsatz kreativer Methoden die Resilienz der Mitarbeitenden und fördert die Entwicklung

von Kreativität als Schlüsselkompetenz in einer Welt des Wandels. Kreative Teamsupervision eröffnet neue Chancen der Teamentwicklung, in der Arbeitswelt 4.0 und New Work. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Sie beschreibt zunächst die Arbeitswelt 4.0, das New Work-Konzept und das Thema Diversität, mit der jeweiligen Bedeutung für Supervision und Teamentwicklung. Anschließend wird die theoretische Grundlage der Integrative Supervision nach Hilarion Petzold kurz zusammengefasst und ihre Ziele benannt. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit ko-kreativen Prozessen wird beschrieben und schließlich das Prozessmodell des Tetradischen Systems aufgezeigt. Danach werden die kreativen Methoden der Integrativen Supervision und ihre Hintergründe erläutert. Die beschriebenen Konzepte und Modelle werden anhand eines Praxisbeispiels, mit der Methode der Collage-Technik veranschaulicht. Um der „neuen" Arbeitswelt gerecht zu werden, wurde neben dem analogen auch ein digitales Konzept erarbeitet und vorgestellt. Am Ende rundet das Fazit die Arbeit ab.

3. Teamsupervision und Teamentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft

Damit Organisationen ihre Ziele erreichen können, gewinnt die Kommunikation und Kooperation in Teams, vor dem Hintergrund einer sich schnell verändernden Gesellschaft und Arbeitswelt, zunehmend an Bedeutung. Besonders die oft als Megatrends bezeichneten Entwicklungen von großer Tragweite, also sehr tiefgreifende Trends, die gesellschaftliche und technologische Veränderungen betreffen, stellen Organisationen vor immense Herausforderungen und machen eine gute Zusammenarbeit ihrer MitarbeiterInnen unerlässlich. (vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013: S.1)
Damit Unternehmen sich wandeln und Trends gestalten können, bedarf es der Offenheit und Bereitschaft der MitarbeiterInnen, neue Wege zu gehen. Um dies zu ermöglichen, braucht es ein verständnisvolles, vertrauensvolles und unterstützendes Beziehungsklima. Es ist die Grundlage dafür, sich für die aktuellen und zukünftigen Themen der Arbeitswelt zu öffnen und die daraus resultierenden Veränderungen, Anforderungen und Chancen gemeinsam zu beleuchten und positiv zu nutzen. Hierbei kann Supervision einen wertvollen Beitrag leisten.

3.1. Die Definition von Team, Teamsupervision, Teamentwicklung

In der Praxis wird der Teambegriff häufig und mit den verschiedensten Bedeutungen angewandt. Das Begriffsverständnis von z.B. Arbeitsgemeinschaften, oder sonstigen kooperierenden Gruppen weicht häufig von den folgenden Definitionen ab. Diese vielseitige Verwendung führt oftmals zu Missverständnissen und falschen Erwartungen. Damit eine Supervision gelingen kann, ist deshalb eine präzise Beschreibung und Klärung des Begriffes zu Beginn eines Prozesses erforderlich. Dieser Fachartikel arbeitet mit folgenden Definitionen: Petzold versteht unter einem Team „soziale Gruppen, die eine spezifische Aufgabe im Rahmen von Institutionen und Organisationen ko-operativ und ko-kreativ zu bewältigen haben." (vgl. Petzold 2007: S.212). Als weitere Anforderungen an ein Team beschreibt er eine normative Synchronisierung auf die Ziele und Werte der Institution bzw. Organisation. (vgl. ebd.: S. 215)
Schreyögg bezeichnet ein Team als „kooperierende Arbeitsgruppe, ein organisatorisches System oder Teilsystem, das zum Zweck gemeinsamer Aufgabenerfüllung eine formale Binnenstruktur aufweist" (vgl. Schreyögg 1991: S 465).
Unter dem Begriff der Teamsupervision wird folglich ein Setting verstanden, bei dem ein Team supervidiert wird. Die Teamsupervision wendet sich an bestehende Teams und wird in der Regel kontinuierlich durchgeführt. Die Themenschwerpunkte einer Supervision beinhal-

ten die Fallarbeit, die Kommunikation, sowie die Kooperation zur Sicherung des professionellen Handelns. In Abgrenzung zur Teamsupervision, ist unter einer Gruppensupervision ein Setting zu verstehen, bei dem die Supervisanden kein Team bilden, also kein organisatorisches System, oder Teilsystem darstellen. Die Beziehungen untereinander sind nicht formal vorgeregelt. Es handelt sich dann um Settings, bei denen die Supervisanden in unterschiedlichen institutionalisierten Sozialsystemen oder Abteilungen solcher Systeme und eventuell noch in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig sind. (vgl. Schreyögg 1991: S. 421)
Die Teamentwicklung kann als Teil der Organisationsberatung gesehen werden. Unter dem Begriff ist ein Gruppenprozess zu verstehen, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind und sich daraus selbst entwickeln können. In diesen Prozess fließen sowohl persönliche Stärken, Schwächen und Persönlichkeitsstrukturen, als auch gruppendynamische Aspekte, die spezifische Aufgabenstellung, sowie die Rahmenbedingungen ein. Individuum, Gruppe und Aufgabe werden so miteinander verbunden, dass Synergie-Effekte wirksam werden können und das Team seinen Arbeitsauftrag erfüllen kann. Orientiert an arbeitsbezogenen Fragen und Problemen entwickeln die Betroffenen, über einen begrenzten Zeitraum hinweg (ca. 3-6 Monate), gemeinsame Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse (vgl. Gellert/Nowak 2021: S. 160).
Von einer Teamentwicklungs-Maßnahme spricht man, sobald mehrere Personen, die einer gemeinsamen Zielsetzung verpflichtet sind, in einen moderierten Lernprozess zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit oder ihrer Zielerreichung eintreten. Orientiert an arbeitsbezogenen Ereignissen und Problemen entwickeln die Betroffenen über einen begrenzten Zeitraum hinweg (ca. 3-6 Monate) gemeinsame Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit und Ergebniseffizienz. Eine Teamentwicklung umfasst Maßnahmen zum Aufbau (Team-Building) als auch zur Pflege und zur Förderung eines Teams. Dabei kann auch eine Teamberatung, die nur punktuell bei bestimmten Anlässen interveniert, Bestandteil der Teamentwicklung sein. Somit wendet sich das Format sowohl an neue als auch an bestehende Teams. Dabei stehen die Themen Kommunikation und Kooperation – oft nach einer Zielsetzung, die auf einer Problemlage fußt, im Vordergrund. (vgl. Stumpf/Thomas 2003: S. 48)
Rappe-Giesecke beschreibt bereits 1996 die Schwierigkeit, die Begriffe Teamsupervision von Teamentwicklung zu trennen (vgl. Rappe-Giesecke 1996: S. 6-7). Es ist feststellbar, dass es bis heute an begrifflicher Klarheit und Differenzierung fehlt. Wird die Teamsupervision einerseits als Teil der Teamentwicklung gesehen, gibt es andererseits Stimmen, die für eine klare Trennung beider Formate plädieren. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beide Formate die Anforderung eint, die Kommunikation und die Kooperation in Teams zu entwickeln, Arbeitsbeziehungen zu verbessern und Veränderungen in Teams professionell zu begleiten. Dieser Aufgabe widmet sich die folgende Arbeit.

3.2. Die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 und New Work und dessen Bedeutung für die Supervision

Arbeit 4.0. und New Work bezeichnen die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt durch die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Vernetzung und dem demografischen Wandel. Beide Begriffe werden oft synonym verwendet. Sie betrachten die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven:
Arbeit 4.0. ist eine Konzeption, in der die Zukunft der Arbeit in Deutschland und teilweise auch in der Europäischen Union diskutiert wird. Sie wird als die vierte Phase der industriellen

Revolution gesehen und beschreibt den Wandel der Arbeitswelt, der mit der digitalen Transformation verbunden ist. Dabei umfasst der Begriff Arbeit 4.0. die Veränderungen der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen – sowohl im industriellen Bereich als auch in der gesamten Arbeitswelt. Das Konzept wurde 2015 erstmals vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) vorgestellt.
Dieser vierten Phase gingen der Beginn der Industriegesellschaft und der ersten Arbeitergeneration im späten 18. Jahrhundert (Arbeit 1.0), der Anfang der Massenproduktion und des Sozialstaats Ende des 19. Jahrhunderts (Arbeit 2.0), als auch der Beginn der Globalisierung, der Digitalisierung und der Transformation der Sozialen Marktwirtschaft in den 1970er Jahren (Arbeit 3.0.) voraus. Im Vergleich zu den bisherigen industriellen Revolutionen zeichnet sich Arbeit 4.0. durch ein hohes Maß an Integration und Kooperation, die Nutzung digitaler Technologien, sowie eine Zunahme flexibler Arbeitsformen aus. Dabei sind neben der bereits erwähnten Digitalisierung, der Globalisierung und dem demografischen und kulturellen Wandel, auch die Veränderung von Werten und Ansprüchen zentrale Treiber. Arbeit 4.0. betrachtet die daraus resultierenden Spannungsfelder für die Arbeitswelt und sucht Lösungsansätze für eine gute Arbeit im digitalen Wandel (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: S. 8/32 und S.198). Die Aspekte Mensch, Organisation und Technik werden hierbei gleichermaßen berücksichtigt. Durch den Einzug neuer Technologien wird Arbeit digitaler, vernetzter und flexibler. Arbeitsprofile, Arbeitsabläufe und Berufsbilder verändern sich oder entstehen neu. Diese Entwicklung führt zu erheblichen Veränderungen der Organisations- und Führungsstrukturen, als auch der Unternehmenskulturen. In diesem Zusammenhang wird häufig von New Work gesprochen.
Das international bekannte Konzept New Work wurde in den 1970er Jahren von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann als Gegenmodell zu Kapitalismus und der damit verbundenen Lohnarbeit entwickelt. Es steht für ein neues Verständnis von Arbeit und Arbeitsformen und beschäftigt sich mehrheitlich mit den soziokulturellen Aspekten der Arbeit. Kern des Konzeptes ist es, dass die Menschen erkennen, was sie wirklich wollen und ihr Leben, als auch ihre Arbeit danach ausrichten. Werte wie Selbständigkeit, Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft stehen zunehmend im Vordergrund.
New Work ist ein Konzept, das die Themen Sinnstiftung, Arbeiten auf Augenhöhe, Demokratisierung von Führung und kulturellen Wandel beinhaltet. Dabei soll Arbeit nicht nur Spaß machen und sich gut mit dem Privatleben vereinbaren lassen, sondern mit den individuellen Interessen, Werten und Überzeugungen im Einklang stehen.
New Work strebt eine hohe Eigenverantwortung und Potentialentfaltung der Mitarbeitenden an, die vermehrt in unternehmerische Entscheidungen eingebunden werden möchten. Schlagworte, die im Zusammenhang mit New Work genannt werden, sind: Vertrauenskultur, agile Teams, Open-Desk Büros, Coworking. Bedeutsam sind alle Arbeitsformen, die eine flexible Lebensgestaltung ermöglichen. Dazu zählen Homeoffice, Gleitzeit, Sabbaticals und die Arbeit in diversen Teams. Die bisherige Arbeit, die durch den reinen Auftrag von Vorgesetzen bestimmt war und klassische Entscheidungskriterien, wie Gehalt und feste Arbeitszeiten verlieren an Bedeutung. Flache Hierarchien, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, New Leadership und Arbeitsformen, die eine neue Lebensgestaltung ermöglichen, werden wichtiger. (vgl. Schnell/Schnell 2019: S. 9-15)
In Zeiten des Fachkräftemangels erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, sich auf die aktuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzustellen. New Leadership, ein neues

Führungsverständnis, das durch eine vertrauensvolle Beziehung und eine guten Kommunikation geprägt ist, sowie gemeinsam gelebte Visionen sollen dabei helfen, effizienter zu arbeiten und sich damit Wettbewerbsvorteile zu sichern. Das Konzept New Work wird damit zunehmend populärer.

3.2.1. Die Bedeutung für die Supervision

Während sich Arbeit 4.0. vorrangig mit Lösungen zur Bewältigung der digitalen Transformation beschäftigt, verfolgt das Konzept New Work einen ganzheitlichen Ansatz, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt und ihn als Erfolgsfaktor sieht. Beide Ansätze beeinflussen sich gegenseitig. Die Befürworter beider Konzepte sind sich dabei einig, dass Organisationen Veränderungen in den Formen ihrer Arbeitsgestaltung benötigen, um erfolgreich zu bleiben und die Chancen zu nutzen, die mit den aktuellen gesellschaftlichen und politischen Transformationsprozessen einhergehen.
Die Herausforderung für die Supervision besteht darin, die Megatrends, die diese Entwicklung forcieren, zu erfassen und die damit einhergehenden komplexen Anforderungen an die einzelne Person und an Teams zu bewältigen. Gleichzeitig geht es aber auch darum, den Menschen, mit seinen individuellen Bedürfnissen, seinem Bestreben nach sinnstiftender Arbeit, Beteiligung und Autonomie wahrzunehmen und zu unterstützen. Um beides in Einklang zu bringen, müssen Zusammenhänge verstanden und Möglichkeiten, die zu Entscheidungen und Handeln führen können, gesehen werden.
Für neue Arbeitswelten sind flexible Supervisionsformate erforderlich. Die digitale Supervision ermöglicht es einem Team, dessen Mitglieder beispielsweise im Home-Office arbeiten, an einer gemeinsamen Supervisions-Sitzung teilzunehmen. Um auch hier mit schöpferischen Konzepten arbeiten zu können, wurde ein digitales, kreatives Supervisionsformat entwickelt. Es verwendet die Methode der digitalen Collage auf einem Collaborations-Board und ermöglicht so einen bildhaften, emotionaleren Ausdruck. Dieses Format bringt in die distanzierte, digitale Welt über Bilder mehr Gefühle und damit auch mehr Nähe und Verbundenheit. Es kann das gegenseitige Verständnis und damit auch die Kommunikation und die Zusammenarbeit verbessern.

3.3. Diversität/Diversity und die Bedeutung für die Supervision

In Zeiten der Arbeitswelt 4.0 und New Work erfährt das Thema Diversität als Megatrend zunehmend an Bedeutung. Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel, die Zunahme von kultureller Vielfalt, die durch die Globalisierung zunehmend vernetzten Arbeits- und Lebenswelten, sowie die Individualisierung von persönlichen Lebensverläufen erfordern in Firmen und Organisationen eine permanente Weiterentwicklung. Um auch zukünftig erfolgreich sein zu können, müssen sie auf diese Veränderungen reagieren und einen konstruktiven und professionellen Umgang mit Vielfalt finden. Um diesem Thema näher zu kommen, werden nachfolgend zunächst die Begriffe Diversity und Diversity-Management erklärt, das Modell der Four Layers of Diversity vorgestellt und darauf aufbauend wird die Bedeutung für eine diversitykompetente Supervision beleuchtet und daraus Schlussfolgerungen gezogen.
Diversität, oder Diversity wird als „Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit von Menschen in ihrer Vielfalt“ definiert (vgl. Abdul-Hussain/Baig 2009: S.10) und meint den bewussten Umgang mit Vielfalt in der Gesellschaft. Alle Menschen, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihres Alters, ihrer Religion, ihrer sozialen und kulturellen Herkunft, ihrer sexuellen Orientierung,

ihres Familienstandes, sowie ihrer psychischen und physischen Verfassung sollen besser anerkannt und wertgeschätzt werden. Das Konzept der Diversität hinterfragt dabei den Umgang mit Vielfalt und Individualität und plädiert für eine diverse und heterogene Gesellschaft.
Der Begriff Diversity stammt aus der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 60er Jahre und deren Forderung nach Chancengleichheit und Antidiskriminierung. Seit den 1990er Jahren findet der Diversity-Ansatz auch im deutschsprachigen Raum immer mehr Beachtung. Es entwickelte sich ein wissenschaftlicher Diskurs, der sich hauptsächlich mit dem Diversity-Management auseinandersetzt. Unternehmen sollen dabei einen bewussten, positiven Umgang mit Unterschiedlichkeit ihrer Arbeitskräfte finden, damit sich die Vorteile von Vielfalt entfalten können. Verschiedenheit wird demnach nicht nur toleriert, sondern besonders wertgeschätzt und konstruktiv für den Unternehmenserfolg nutzbar gemacht.
Die Strategie des Ansatzes hat zum Ziel, die Struktur und Kultur einer Organisation so zu verändern, dass sich alle Mitarbeitenden in ihren sozialen Bezügen einbringen können. Damit sollen Lernprozesse ermöglicht, Know-how als auch Potentiale gefördert und finanzielle Vorteile gesichert werden. Damit Vielfalt genutzt und Motivation und Kreativität gesteigert werden können, möchte Diversity-Management die Diskriminierung von Frauen und Minderheiten verhindern.
Der Gewinn für die Organisation besteht in einem konstruktiven und offenen Betriebsklima, einer damit einhergehenden geringeren Personalfluktuation, einer besseren Kundenbetreuung und einem positiven Image. (vgl. Abdul-Hussain/Baig 2009: S. 41) Um die individuelle Verschiedenheit umfassend stärken und pflegen zu können braucht es, nach Aussage von Abdul-Hussain und Baig, eine Perspektive, die Vielfalt von Menschen differenziert abbildet und gleichzeitig auch Gemeinsamkeiten sichtbar macht. Das verdeutlicht das Modell der „Four Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe:

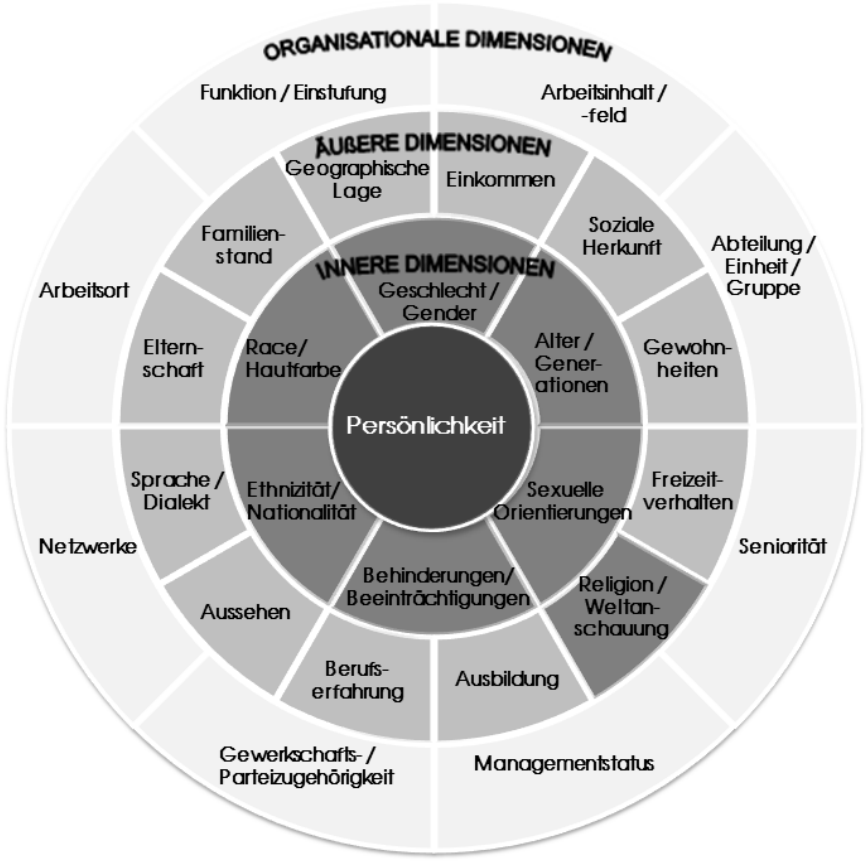


Abb. 1 Modell der „Four Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe

Im Zentrum steht die Persönlichkeit, um die die Kerndimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische und psychische Verfassung, Ethnizität und soziale Herkunft angeordnet sind.
Religionszugehörigkeit, Familienstand, Ausbildung, Einkommen, Elternschaft, Erscheinungsbild, Gewohnheiten, Hobbys, geografische Herkunft und Arbeitserfahrungen bilden die äußeren Faktoren.
Neben den persönlichen und sozialen Einflüssen werden weiterhin auch die Dimensionen auf organisatorischer Ebene beschrieben, die einen Unterschied im Arbeitsalltag machen. Dazu werden die Faktoren Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/Tätigkeitsfeld, Abteilung/Einheit/Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Managementstatus einbezogen (vgl. Abdul-Hussain/Baig 2009: S.29).
Das Modell zeigt nicht nur die Faktoren, die unsere individuelle Persönlichkeit prägen, sondern auch jene, die uns in der Wahrnehmung unserer Mitmenschen beeinflussen. Einerseits können sie Möglichkeiten im Leben eröffnen, anderseits aber auch Barrieren entstehen lassen und Vorurteile festigen. Somit kann es unter anderem die Vorteile von Vielfalt aufzeigen, den Umgang mit Unterschiedlichkeit identifizieren und Hindernisse, wie Diskriminierung sichtbar und bearbeitbar machen.
Das Modell hat zum Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unterschiedlichkeiten berücksichtigen, adäquate Ausgangsbedingungen für alle anzustreben und damit persönliche Entwicklung zu ermöglichen.
Heute ist Diversity Pflicht und gesetzlich auf internationaler, Bundes- und Länderebene ver-

ankert. Gesetze und Verträge verpflichten zu Chancengleichheit und Gleichbehandlung und finden sich zum Beispiel in den UN-Menschenrechten (Artikel 2/Verbot der Diskriminierung), im Grundgesetz (Artikel 1 und 3), oder auch im AGG, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§1) wieder.(https://www.lqb-bw.de, Diversity – Vielfalt in unserer Gesellschaft, Aufruf vom 18.01.2022)

3.3.1 Die Bedeutung für die Supervision

Obwohl die Auseinandersetzung mit Diversität in der Theoriebildung und Supervisionsforschung im Sinne der genannten Strukturdimensionen erst wenig verbreitet ist (vgl. Abdul-Hussain/Baig: 2009, S. 49), gewinnt das Thema auch in der Supervision immer mehr an Bedeutung. Die Arbeit in Gruppen und Teams wird heterogener und vielfältiger. Unterschiedliche Einstellungen, Werte, Mentalitäten und Bedürfnisse der Menschen, wie auch geschlechtsspezifische, kulturelle oder altersbedingte Merkmale beeinflussen zunehmend das soziale Miteinander.
Jeder Mensch ist einzigartig und trägt damit zur Vielfalt jedes Teams und zu neuem Denken bei. Dadurch können sich neue und kreative Ideen entwickeln und durch unterschiedliche Perspektiven, kann eine gesteigerte Problemlösungskompetenz entstehen. Dies setzt jedoch einen gelingenden Umgang mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt, der Missverständnisse klärt, Konflikte bewältigbar macht und gegenseitige Bereicherung und Entfaltung ermöglicht, voraus. Erreichbar ist dies, durch ein Bewusstsein über Unterschiede und deren Einfluss auf den Alltag, auf Kommunikation und Kooperation und einer damit einhergehenden wertschätzenden und respektvollen Haltung. Das ganzheitliche Modell der „Four Layers of Diversity“ kann hierbei als Arbeitsgrundlage dienen. Die Betrachtung der Ebenen bietet wichtige Impulse für das Verständnis komplexer Situationen in Teams. Der reflexive Umgang mit der eigenen Wirklichkeit spielt hierbei eine zentrale Rolle. Persönliche Wertvorstellungen und die Fähigkeit zu Toleranz müssen überprüft, eigene soziale Kategorisierungen hinterfragt und reflektiert werden.

3.4. Schlussfolgerung

Diversität wird nur in einer Gruppe, oder einem Team sichtbar und erlebbar. Eine diversity-kompetente Supervision kann dazu beitragen, dass Offenheit und Neugier für Vielfalt entstehen, Denkstrukturen hinterfragt und Blickwinkel erweitert werden. Daraus können sich Akzeptanz und Toleranz entwickeln, die die Zusammenarbeit und das Erreichen von Zielen unterstützen. Eine diversity-kompetente Supervision fördert daher die Teamentwicklung.
Um einzelne Personen und Teams auch zukünftig professionell begleiten zu können, benötigen Supervisoren und Supervisorinnen Kompetenzen, die sich auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede fokussieren. Dies erfordert ein umfassendes theoretisches Wissen, die Auseinandersetzung mit der eigenen Diversität, eine hohe soziale Kompetenz, eine persönliche diversitätssensible Einstellung, sowie Handlungskompetenz und -performanz.
Neben den persönlichen Voraussetzungen der Supervisorinnen und Supervisoren sind Konzepte und Methoden erforderlich, die verschiedene Denkstrukturen und Blickwinkel erst einmal deutlich werden lassen und einen Umgang damit herausfordern. Hier wird dies durch die Visualisierung eigener Vorstellungen und Haltungen mit der Collage-Technik ermöglicht. Bilder zeigen mehr als Worte, vorbewusste, vielleicht uneingestandene Gefühle und Haltungen können durch Gestaltungen deutlich werden. Sie sind deshalb eine gute Grundlage, um neben dem kognitiven, auch in einen emotionalen Austausch zu kommen. So können bei-

spielsweise Ängste, die durch das Fremde, Andere hervorgerufen werden, wahrgenommen und bearbeitet werden. Das Konzept des Konflux-Modells nach Petzold, welches ko-kreative Prozesse fördert, erscheint uns ideal, um kreative Prozesse zu ermöglichen, Fremdes / Neues zu integrieren und neue Lösungen zu finden.
Das Ziel ist es, den Wandel der Zeit als Chance und Vielfalt als Bereicherung zu erleben.

4. Die Integrative Supervision nach Hilarion G. Petzold

Die Integrative Supervision entwickelte sich um 1971 auf dem Boden der Integrativen Therapie, die Mitte der 60er Jahre in Paris, dem Zentrum des 1968 kulminierenden kulturkritischen Diskurses (Habermas) ihren Anfang nahm. Sie entstand als sozialwissenschaftlich fundiertes Verfahren und wurde von H.G. Petzold, unter Mitarbeit von Johanna Sieper begründet. Ab Mitte der siebziger Jahre beteiligten sich weitere Kollegen und Kolleginnen, Leute aus der 68er Generation, an der Arbeit. Das Aufbrechen von Strukturen des Denkens ermöglichte um 1968 die Entwicklung einer multikulturellen Gesellschaft und einer globalen Kultur der Reflexivität.
„Eine breite Politisierung, ökologische Bewusstheit, Problembewusstsein für Fragen der Geschlechterhegemonie, Offenheit für neue Formen des Zusammenlebens, für eine Pluralität der Lebensweisen, für alternative Wege und Möglichkeiten des Lernens haben hier ihren Ausgang genommen. Die Wirkungsgeschichte (…) ist mit der Leitidee einer ‚Offenheit für die Pluralität von Lebensformen' wohl am besten gekennzeichnet" (Petzold 1998: S. 44).
Diese Offenheit für die Pluralität von Lebensformen entspricht einer notwendigen Haltung, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, wie beispielsweise kulturelle und geschlechtliche Diversität, oder die Zusammenarbeit mehrerer Generationen als Chance zu sehen.
Der Integrative Ansatz ist begründet im humanistischen Menschenbild und geht bei der Definition von einem ganzheitlichen Verständnis aus (vgl. Petzold 1998: S. 370). Er wurde als Orientierung, nicht als Schule im Rahmen der Psychotherapie und klinischen Psychologie entwickelt. Petzold kreierte das Psychotherapieverfahren der Integrativen Therapie, in Abgrenzung zu einem theorielosen Eklektizismus, aus Ansätzen der Psychoanalyse, dem Psychodrama, der Gestalttherapie, sowie der Verhaltenstherapie und der Leib- und Kreativtherapien. In praktischer Hinsicht griff er dabei auf deren Methoden, Techniken und Medien zurück. Dabei war es ihm wichtig, diese Ansätze und Methoden in einen übergeordneten Bezugsrahmen zu setzen und somit einen zueinander führenden systemtheoretischen Ansatz zu gewinnen. Diesen verband er mit unterschiedlichen Theorieansätzen aus der Biologie, den Neurowissenschaften, der Philosophie, der Psychologie und der Soziologie. (vgl. Petzold/Orth 2000: S. 3/131-4/132) Dieser Ansatz wurde auch für die Integrative Supervision aufgegriffen und weiterentwickelt.
Ein besonderes Charakteristikum des Integrativen Ansatzes besteht darin, kreative Medien zu verwenden. (vgl. Petzold 1998: S.14) Dies fördert die Entwicklung von Kreativität als Schlüsselkompetenz für eine Welt des Wandels, im Individuum und ganz besonders in der Gruppe, denn gemeinsam sind Menschen besonders produktiv, sagt Hilarion Petzold. Er beruft sich dabei auf eine Forschung von Zipse, die belegt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit einer nicht-kooperierenden Gruppe von fünf Personen bei nur 49% liegt und bei Übergang zur Kooperation auf 91 % ansteigt (vgl. Petzold 2007: S. 217).

4.1. Die Ziele der Supervision nach Petzold

Nach Petzold kann Supervision zur Klärung von kulturellen Mustern, Wertvorstellungen und Zielen beitragen, bei Schwierigkeiten, die in der Umsetzung von Aufgaben auftreten. Sie unterstützt die Kompetenz- und Performanz-Entwicklung des einzelnen Teammitglieds und des Teams insgesamt. Dabei werden Interaktions- und Kommunikations- Schwierigkeiten bearbeitet, die Kooperation, Effizienz und Produktivität behindern. Die Abstimmung von Rollen und Funktionen kann erfolgen. Sie kann die Handhabung von Verantwortung und Macht transparenter machen. Daneben kann Supervision das Team darin unterstützen, eine „fundierte Kollegialität" aufzubauen, seine Ressourcen zu nutzen und seine Potenziale zu entfalten. Im Supervisionsprozess können Ko-kreativität und Kooperationsfähigkeit zur Lösung von Problemen entwickelt, sowie die Souveränität jedes einzelnen Teammitglieds gefördert werden.
Gegenstand der Teamsupervision sind das Team als Ganzes, das einzelne Teammitglied und der organisationale bzw. institutionelle Teamkontext (vgl. ebd.: S.225-226).

4.2. Das Konflux-Modell und die Arbeit mit Ko-kreativen Prozessen

Die ko-kreative Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationseinheiten betrachtet Petzold als Grundlage für Produktivität und Innovation. Er postuliert: „Supervisoren und Organisationsentwickler, die Teams und Organisationen beraten und begleiten, müssen ihren theoretischen und methodischen Ansatz deshalb so ausrichten, dass ko-kreative Prozesse, eine in fundierter Kollegialität gründende kreative Ko-operation, ein flüssiges Zusammenspiel (conflux) aller Beteiligten gefördert werden" (vgl. ebd., S. 211). Für die Team-Supervision entwickelte Hilarion Petzold deshalb sein Konflux-Modell, ein Konzept ko-kreativer Teamarbeit, dass einem pluralen Denken verpflichtet ist (vgl. ebd.: S. 211). Die Konflux-Methode wurde aus der Verbindung des spontanen, zieloffenen Spielerischen mit zielorientierter, ernsthafter Arbeit entwickelt, die oft zu Synergieeffekten führt. Sie wurde unter anderem inspiriert von Künstlern der Fluxus-Bewegung wie Spoerri, Vostell, Cage, die in gemeinsamen Aktionen Musik, Theater und bildende Kunst verbanden, dadurch im Zusammenwirken eine höhere Qualität erreichten (vgl. ebd.: S. 217-118). Für Petzold geht es im Konflux-Prozess darum, dass Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Tun zusammenwirken. Um dies zu erreichen, werden für Individuen und Gruppen ‚Felder des Erlebens und Experimentierens' geschaffen, in denen kreative Prozesse gefördert und einengende Grenzen überwunden werden können (vgl. ebd.: S. 220).

Die Merkmale des Konflux-Prozesses:

Petzold differenziert sechs Phasen des Konflux-Prozesses und beschreibt sie folgendermaßen:

- ***Disponierung:***
  Wahrnehmungs-, Anregungs- und Entspannungsübungen werden als Einstieg angeboten, um innerlich präsent zu werden (vgl. ebd., S. 220).
- ***Affizierung:***
  Kreativität, Neugierde und Begeisterung werden geweckt, beispielsweise durch die Aufforderung ein Gefühl der Neugierde in sich aufkommen zu lassen (vgl. ebd.: S.221).

- ***Konnektierung:***
  In einer entspannten, wertschätzenden Atmosphäre, ohne Wertung kann die ko-kreative Gruppe in Gang kommen. Spontane Äußerungen sind genauso möglich, wie systematische Suchbewegungen (vgl. ebd.: S.221).
- ***Fokussierung:***
  Die Aufgaben werden eingekreist und prägnant gemacht (vgl. ebd.: S. 222).
- ***Intensivierung:***
  Neben der verbalen Ebene, werden jetzt Imagination, bildliche Vorstellungen, Gestaltungen, Rollenspiele usw. eingesetzt, um noch mehr Ideen und Assoziationen, weitere Perspektiven, ungewöhnliche Ansichten und damit neue Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Die Erlebnisdichte wird intensiviert, die Kommunikation und Interaktion wird belebt, Verbundenheit und Ko-reflexivität werden gefördert, sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.
- ***Elaboration:***
  Ergebnisse werden ausgearbeitet und zusammengefasst. Konzepte werden prägnant gemacht (vgl. ebd., S. 222).

4.3. Das Prozessmodell des Tetradischen Systems

Durch die Konflux-Methode können Arbeitsprozesse für Teamarbeit und Supervision initiiert werden, in denen vielfältige Gruppen- und Problemlöseprozesse ablaufen. Hilarion Petzold hat den idealtypischen Verlauf in seinem Prozessmodell des Tetradischen Systems wie folgt beschrieben:
Am Anfang dient die ***Initialphase*** (I) der Problemdiagnose, der Materialsammlung und der Differenzierung. Es folgt die ***Aktionsphase***(II) als Produktionsphase, in der Material erarbeitet und verarbeitet wird. In der ***Integrationsphase*** (III) werden spontane Neuerungen und Lösungen kognitiv integriert, ausgearbeitet und vertieft. Der erarbeitete Konsens wird zu Konzepten verarbeitet. Zuletzt werden in der ***Neuorientierungsphase*** (IV) Konzepte und Veränderungen in den Arbeitsalltag umgesetzt.

Die vier Phasen sind bei individuellen, als auch bei Gruppenprozessen zu finden. Sie haben nicht immer einen linearen Verlauf, Phasen können oszillieren. Dennoch ist für Petzold dieses vierphasige Verlaufsmuster des ko-kreativen Prozesses grundlegend für das Modell ko-kreativer kompetenzfördernder Teamarbeit (vgl. ebd.: S.105, S.224-225).

4.4. Die kreativen Methoden

Es gibt eine vielfältige Auswahl kreativer Medien und Methoden die Hilarion Petzold und Co-Autoren und -Autorinnen, wie Ilse Orth, entwickelt haben. Hier zunächst eine Übersicht (vgl. ebd.: S. 250-251):
Es gibt Methoden zur Exploration spezifischer Themen und Fragestellungen wie Lebenspanoramen, Arbeits-, Gesundheits- und Krankheitspanoramen, Identitäts- und Ich-Funktionsdiagramme, Selbstbilder und Bodycharts.
Daneben gibt es spezifische Methoden für den Organisations- und Managementbereich wie Culture Charts, Power Maps, Jobstress Pictograms.
Bei der gestalterischen Darstellung von Themen können verschiedene Ebenen der Realität berücksichtigt werden. Folgende drei Ebenen lassen sich differenzieren (vgl. ebd.: S. 251):

1. die Ebene des Realen, der faktisch beobachtbareren und greifbaren Wirklichkeit.

2. die Ebene des Imaginären, der gedanklichen bzw. vorstellungsmäßigen Repräsentation abwesender – in Vergangenheit, Zukunft oder an einem anderen Ort liegender, also imaginierter – Realität bzw. Wirklichkeit.
3. die Ebene des Symbolischen, der symbolisch verdichteten und übergreifend mit Bedeutungen versehenen Realität.

Die Darstellungsformen werden folgendermaßen unterschieden (vgl. ebd.: S. 251):

- Diagramme sind systematische Visualisierungen von Sachverhalten durch Striche bzw. Strichgraphiken in einer abstrahierenden und quantifizierenden Form.
- Piktogramme sind bildhafte, symbolisierende Präsentation von Sachverhalten, um Zusammenhänge anschaulich zu machen, ohne den Anspruch der quantifizierenden Aussagen zu verdeutlichen.
- Maps sind bildliche Darstellungen von Bedeutungszuweisungen und Wertungen durch Einzelpersonen oder Gruppen auf einer symbolischen Ebene. Diese betreffen einen Sachverhalt, ein Thema oder eine Situation. Neben den bewussten, mental repräsentierten Fakten können auch unbewusste, individuelle und kollektive mentale Repräsentationen als projektive Phänomene im Bild eine Bedeutung haben und bei der Auswertung Beachtung finden, zum Beispiel bei Power Maps.
- Charts sind Bestandsaufnahmen von gegebenen Situationen in bildlicher Form. Die drei oben genannten Realitätsebenen können sichtbar werden, jedoch steht die Ebene des Realen im Fokus der Exploration, zum Beispiel bei Culture Charts.

Mappings und Chartings sind nicht immer klar voneinander abzugrenzen und können sich in Vorgehen und Zielsetzung überschneiden. Der Einsatz dieser Methoden dient der Visualisierung von Problemen und Aufgaben, Themen werden nicht nur verbal bearbeitet oder als mentale Szenarien in der Imagination entwickelt, sondern sie werden mit kreativen Medien gestalterisch entfaltet. Es werden gezielt auch nicht-formalisierte Symbole verwendet und die spontane Symbolisierung von einzelnen Teilnehmern gefördert. Da die persönlichen Symbolisierungen im Kontext des Teams oder der Organisation erfolgen, ist davon auszugehen, dass die entstehenden Symbole verstanden werden und durch ihre verdichtete Qualität Wirkungen entfalten können. Petzold und Orth sehen Symbole als „Repräsentationen komplexer, vielschichtiger, manchmal auch widersprüchlicher Wirklichkeit, Verdichtungen vielfältiger szenischer Elemente (Gefühle, Atmosphären, Stimmungen, Wertungen, Bilder, Bedeutungen, Fakten usw.) in einem sinntragenden Zeichen, das von denjenigen, die die gleiche Sinnprovinz bewohnen, erschlossen und gelesen werden kann, und dies umso besser je mehr das Symbol ihren Erfahrungshintergrund anspricht und aktiviert und auf diese Weise Wirkungen entfaltet“ (Petzold 2007: S. 252f). Mit diesem Symbolverständnis im Hintergrund können Mapping- und Charting-Ansätze vielfältig und sehr effektiv eingesetzt werden.
In unserem Beispiel erweiterten wir den Charting-Ansatz zu einem kreativen Prozess der zwischen individueller Gestaltung und Gruppenarbeit wechselt. So können die Teilnehmenden Erfahrungen mit sich in der Gruppe machen. Durch die Gruppe wirkt der Aspekt der „Ko-Kreativität“. Die Teilnehmenden erleben in ihrem eigenen Prozess das fließende Zusammenspiel von Potenzialen (Konflux) und wie dieses Phänomen in der fließenden Interaktion entsteht. Sie erleben wie neue Ressourcen freigesetzt, beziehungsweise geschaffen werden. Emergenz-Prozesse können verdeutlicht, Interaktions- und Kommunikationsmuster herausgearbeitet, sowie neue Kompetenzen entwickelt werden (vgl. Petzold 2007: S.43).

5. Ein analoges Praxisbeispiel

Aus Anlass des Kemptener Fachdialogs 1.0, der Professional School of Business and Technology, an der Hochschule Kempten, finden Praxis-Workshops zum Thema „Wandel lernen“ statt. Gezeigt wird hier ein Workshop der die Entfaltung von Kreativität als Schlüsselkompetenz für Wandlungsprozesse in der Integrativen Teamsupervision und Teamentwicklung, mit Hilfe der Collage-Technik vermittelt. Die Collage ist eine Technik der bildenden Kunst, bei der verschiedene Elemente, meist aus Papier, auf eine Unterlage geklebt werden. Der Name kommt vom französischen coller, was kleben heißt. Der Workshop wurde nach dem oben beschriebenen Konzept als kurze Variante durchgeführt. Vorgestellt wird der Prozess anhand der vier Phasen des ***Tetradischen Systems*** und des ***Konflux-Modells*** nach Petzold. Die Teilnehmenden aus dem gezeigten Beispiel gehören zu unterschiedlichen Altersgruppen und arbeiten in verschiedenen Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens. Das verbindende ist das gemeinsame Interesse am Thema des Workshops.

Initialphase

Nach der Begrüßung und Vorstellung durch die Gruppenleiterin, folgt die ***Disponierung*** der Gruppe durch eine kurze Atem- und Entspannungsübung. Die ***Affizierung*** erfolgt durch die Einführung des Themas: „Was fällt Ihnen spontan zum Thema Wandel ein, was ist Ihre Vision von Wandel? Nennen Sie bitte einen Begriff oder Satz dazu.“ Die Teilnehmenden äußern daraufhin erste Ideen und Vorstellungen von Wandel.

Aktionsphase

Zur ***Konnektivierung*** wird nach folgender Anleitung Collage-Material gesammelt: „Schneiden Sie ca. 5 Bild-Fragmente aus, die Sie mit dem Thema Wandel verbinden. Schneiden Sie ca. 5 Bild-Fragmente aus, die Ihnen gut gefallen, die sie ansprechend finden. Schneiden Sie ca. 5 Bild-Fragmente aus, die ihnen gar nicht gefallen, unschön, hässlich oder langweilig sind. Hier ist eine spontane, schnelle Vorgehensweise erforderlich, bitte überlegen Sie nicht lange.“ Die Teilnehmenden suchen in verschiedenen Zeitschriften Bildmaterial, reißen oder schneiden dieses aus.

Abb. 2 Bildmaterial für die Collage wird ausgerissen

Zur ***Fokussierung*** legen die Teilnehmenden alle Ihre Papierfragmente in die Mitte des Tisches zu einem großen Bilder-Pool zusammen. Dann wählen sie 10 Papierfragmente aus, die Sie mit dem Thema Wandel, bzw. ihrer Vision von Wandel verbinden und zu denen Sie in Resonanz gehen. Mindestens die Hälfte davon sollen fremde Teile sein.

Abb. 3 Bilderpool

Zur ***Intensivierung*** probieren die Teilnehmenden verschiedene Anordnungen ihrer Bildfragmente auf einem großen Blatt Papier aus. Die stimmige Anordnung kleben sie fest und gestalten die Zwischenräume mit Farbe.

Abb.4 Farbige Ausgestaltung der Zwischenräume

Integrationsphase

Zur individuellen Reflektion innerhalb der ***Intensivierung***, finden die Teilnehmenden nach vorheriger Instruktion drei Eigenschaften, die zu Ihrer Gestaltung passen und einen Titel für ihr Bild. Den Titel und die Eigenschaften schreiben Sie auf ein Blatt A4.

Neuorientierungsphase

Für die ***Elaboration*** finden sich die Teilnehmenden zu zweit zusammen. Wechselseitig stellen sie sich ihr Bild und ihre individuelle Reflexion dazu vor. Durch Fragen und Rückmeldungen wird der Prozess angereichert und geklärt. In der Gesamtgruppe können die Ergebnisse kurz zusammengefasst vorgestellt werden.
Hier wird beispielhaft ein Bild, die individuelle Reflexion und das Ergebnis der Besprechung vorgestellt:

Abb. 5 Bildbeispiel „Frau im Wandel“

3 Eigenschaften: sinnlich, authentisch, aktiv
Bildtitel: „Frau im Wandel“

Ergebnis der Besprechung:
Der Gestaltungsprozess zu diesem Bild war Teil einer Auseinandersetzung mit dem Älterwerden. Zentral war das Thema authentisch und würdevoll zu altern. Daneben ging es darum verschiedene Lebensbereiche neu zu gewichten. Der Vorgang von suchen, loslassen, finden und neu ordnen, unterstützte die Teilnehmerin darin, sich der eigenen, teils veränderten Bedürfnisse klarer zu werden und sich neu auszurichten. Im Bild entstand links ein Bereich in dem Ruhe, sinnliches Wahrnehmen und meditative Achtsamkeit zum Ausdruck kommen. Rechts im Bild geht es um aktive Teilhabe am Leben und an der Arbeit. Unten im Bild ist die Fürsorge und Verantwortlichkeit gegenüber den nächsten Generationen thematisiert. Oben im Bild geht es schließlich darum einen Raum für Fantasie, Kreativität und Visionen zu wahren. Insgesamt geht es um ein Ausbalancieren dieser Bedürfnisse im Beruflichen und Privaten und eine altersentsprechende Neuausrichtung.

Am Ende sind die Teilnehmenden inspiriert von ihrer Gestaltung und dem gemeinsamen Gruppenprozess. Es war für sie interessant, verschiedene Visionen von Wandel in unterschiedlichen Bereichen kennenzulernen und sich mit unterschiedlichen Standpunkten zum Thema auseinanderzusetzen. Nach einer kurzen Zusammenfassung mit Ausblick, wird die Gruppe verabschiedet.

6. Digitale Medien für die kreative Teamsupervision und Teamentwicklung

In der Kunst ist die Digitalisierung nicht mehr weg zu denken. Zahlreiche Künstler und Künstlerinnen haben das Potential von Apps für sich entdeckt und in ihre künstlerische Arbeit integriert. Ein Beispiel hierfür ist David Hockney. Seit einigen Jahren füllt er ganze Ausstellungen mit seinen iPad-Werken. Wer jedoch an kreative Teamsupervision und Teamentwicklung denkt wird im ersten Moment keine digitalen Medien damit assoziieren. Vielleicht werden noch Gedanken an Kunstwerke mit technischen Elementen geweckt. Aber die Vorstellung an eine kreative Teamentwicklung am PC über räumliche und zeitliche Distanz hinweg? Setzt man sich mit der Digitalisierung kreativer Techniken auseinander, so lohnt es sich die digitale Entwicklung innerhalb der Kunsttherapie zu beachten. Der Gebrauch von digitalen Medien in der Kunsttherapie wird erstmalig in den 1980er Jahren von Weinberg (1985) und Canter (1987) beschrieben. Der Geringe physische Aufwand welcher nötig ist, um z.B. eine Maus zu bewegen nutzte Weinberg um Patienten mit körperlichen Einschränkungen von der Kunsttherapie profitieren zu lassen (vgl. Müller 2019: S.163 ff.).
Shaun McNiff, ein renommierter Künstler und Autor im Bereich der Kunst und Kunsttherapie hat sich mit dem Thema digitale Medien in der Kunsttherapie beschäftigt und klare Vorteile, aber auch Grenzen beschrieben. Er formulierte, dass digitales Material kaum Platz beansprucht und dennoch die Nutzung des kompletten Farb- und Materialspektrum ohne aufwendige Vorbereitung oder Aufräumaktionen ermöglicht. Die Werke lassen sich digital auf kleinstem Raum verstauen, sie können leicht angesehen und präsentiert werden. Zudem kann das Kunstwerk zu jeder Zeit gespeichert werden und Zwischenstufen erhalten bleiben. So kann der Gestaltungsprozess sichtbar gemacht, aber auch mit verschiedenen Versionen des Bildes experimentiert werden. Fehler sind problemlos, da sie rückgängig gemacht werden können. Die Arbeit wird freier und lädt regelrecht zum Experimentieren ein. Nicht zuletzt stärkt es das Selbstvertrauen, den Umgang mit Software-Programmen zu erlernen (vgl. McNiff, Shaun 1999, zit. nach Müller 2019: S. 163f). Die größte Grenze der digitalen Kunsttherapie liegt nach McNiff im fehlenden Geruchssinn und der Unmöglichkeit, physisch auf die verschiedenen Materialen einzuwirken (vgl. ebd.: S. 163f).
Vor diesem Hintergrund wird die digital aufgearbeitete Collage-Technik zu einer Methode, welche für die Teamentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 global eingesetzt werden kann. Ziel ist es, trotz räumlicher Trennung und zeitlich flexibler Bearbeitung, sich als Individuum und auch als Teil einer Gruppe mit ihren unterschiedlichen Facetten zu erleben. Es soll eine spielerische Konfrontation mit verschiedenen Vorstellungen, Werten und Bedürfnissen innerhalb der Gruppenteilnehmenden entstehen. Die Vielfalt der Möglichkeiten soll kreativ genutzt und das eigene Spektrum erweitert werden. So sollen der Wandel und die Herausforderungen der neuen Arbeitswelten mit ihren Möglichkeiten und Grenzen konstruktiv erprobt werden. Die digitale Methode kann überall stattfinden. Benötigt wird ein Arbeitsplatz mit PC und Internetverbindung, an dem ungestört gearbeitet werden kann.

6.1. Ein digitales Praxisbeispiel

Die Teilnehmenden sollten sich im Vorfeld mit einem kollaborativen Whiteboard und dessen Handhabung auseinandergesetzt haben. Hierzu kann eine Woche vor der Veranstaltung ein Link versendet werden, mit welchem man ein kollaboratives Whiteboard mit verschiedenen Übungsaufgaben öffnen kann. (siehe Anhang 1) Die Teilnehmenden können sich an dem Programm und der Handhabung ausprobieren.

Im weiteren Text wird exemplarischer der Ablauf einer digitalen kreativen Teamsupervision dargestellt, welche zeitlich und räumlich unabhängig durchgeführt werden kann. Weitere Varianten werden nach dem jeweiligen Absatz mit Aufzählungszeichen festgehalten. Es werden beispielhaft die Softwareprogramme Zoom und Miro verwendet.

Begrüßung

Der Wandel bringt nicht nur die räumliche Distanz mit sich, sondern auch die zeitliche Unabhängigkeit spielt eine immer größere Rolle. Um den Teilnehmenden eine individuelle Arbeitszeit zu ermöglichen und dennoch im Team zu arbeiten, wird die Online-Variante in zwei Einheiten durchgeführt. Zu Beginn der ersten Einheit wird in einer Mail eine Videonachricht (siehe https://miro.com/app/board/uXjVOGVYA2A=/#) versendet, mit welcher die Teilnehmenden begrüßt werden und der Ablauf erklärt wird. Im Anhang wird schriftlich eine detaillierte Erklärung zum Ablauf der Online-Collage versendet. Mit dieser E-Mail werden die Zugangsdaten freigegeben, so dass die Teilnehmenden auf die Unterlagen zugreifen können. (siehe Anhang 2)

- **Variante:** Sofern es möglich ist einen zeitlichen Rahmen zu finden, an welchem alle Teilnehmenden an einer Videokonferenz teilnehmen können, wäre dieses Vorgehen zu bevorzugen. Dies hat den Vorteil, dass sich alle Teilhabenden vor der Zusammenarbeit einmal sehen können, um einen persönlichen Kontakt aufzubauen.

Initialphase

Disponierung

Anhand einer Audiodatei (siehe https://miro.com/app/board/uXjVOGVYA2A=/#) erhalten die Teilnehmenden eine kurze Entspannungsübung. Zudem gibt es im Anhang eine schriftliche Anleitung (siehe Anhang 3). Diese Entspannung sollte direkt vor Beginn der Arbeit durchgeführt werden und dient dem Ankommen und Einlassen auf den kreativen Prozess.

- **Variante:** Hier wäre ebenfalls die Durchführung via Zoom zu bevorzugen. Durch eine Anleitung kann die teilnehmende Person sich vollkommen auf die Aufgabe und den körperlichen Vorgang konzentrieren. Bei einer selbständigen Durchführung fällt es schwerer aus der Kognition herauszukommen.

Affizierung

Die Affizierung erfolgt durch die Einführung des Themas: „Was fällt Ihnen spontan zum Thema Wandel ein, was ist Ihre Vision von Wandel? Nennen Sie bitte einen Begriff oder Satz dazu.“ Die spontanen Begriffe oder Sätze werden auf einem vorbereiteten Frame in Miro (siehe https://miro.com/app/board/uXjVOGVYA2A=/#) festgehalten. Hierfür wird ein Frame gestaltet, an dem jeder seine Ideen aufschreiben kann. Es entsteht eine Ideensammlung wie an einer Pinnwand. (siehe Anhang 4)

- **Variante:** Finden die Begrüßung und Disponierung via Zoom statt, rundet die Affizierung die Sitzung ab. Statt der Ideensammlung auf Miro werden die spontanen Begriffe in einer Gesprächsrunde via Zoom ausgetauscht und von dem Gesprächsführer/-führerin für alle sichtbar auf dem Miro-Board festgehalten.

Aktionsphase

Konnektivierung

Auf Miro finden die Teilnehmenden ein Frame mit einer digitalen Bildergalerie (siehe Anhang 5), welches zuvor von verschiedenen Menschen zusammengestellt wurde. Wichtig ist hierbei, dass die Bilder nicht nur von einer Person und deren Vorlieben ausgewählt werden. Es ist darauf zu achten, dass mindestens drei Personen diese Bilder zusammenstellen.
Die Teilnehmenden werden aufgefordert Bildfragmente auszuwählen und in einem vorbereiteten, gemeinsamen Frame abzulegen, so dass ein Bilder-Pool entsteht. Sie sollen jeweils 5 Fragmente auswählen,

- welche sie mit dem Thema Wandel verbinden.
- welche ihnen gut gefallen, welche sie ansprechend finden.
- welche ihnen gar nicht gefallen, sie unschön, hässlich oder langweilig finden.

Hier ist eine spontane, schnelle Vorgehensweise erforderlich, die Teilnehmenden sollen nicht lange überlegen, sondern einfach tun. Es muss auch nichts erklärt werden. Ein Datum wird festgelegt bis wann Sie alle diese Aufgabe durchgeführt haben müssen. Bis dahin sind die weiteren Frames noch verschlossen und nicht einsehbar. Zu bedenken ist, dass der kreative Prozess durch die zeitlich unabhängige Bearbeitung unterbrochen wird. Dies kann es erschweren in einen schöpferischen Flow zu kommen.

- Optional suchen die Teilnehmenden sich die Fragmente im Internet. Zu bedenken ist bei dieser Vorgehensweise, dass die Teilnehmenden sich nicht frei leiten lassen können. Sie müssen sich im Vorfeld Gedanken machen, was sie unschön finden und was ihnen gut gefällt, um entsprechende Seiten aufzusuchen. Das intuitive Handeln, das in der analogen Collage durch das wahllose Blättern in Zeitschriften sehr angeregt wird und vorbewusste Prozesse unterstützt entfällt. Es ist davon auszugehen, dass weitere Perspektiven, ungewöhnliche Ansichten und damit neue Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten nicht in dem Maß erreicht werden können, wie bei analogem Gestalten. Hinzu kommt, dass die Technik mit ihren Cookies den Teilnehmenden Bilder und Ideen auf ihre Interessen angepasst vorschlagen wird. Eine neue Inspiration ist somit fast nicht möglich.

Fokussierung

Eine weitere E-Mail für die zweite Einheit wird verfasst und an die Teilnehmenden versendet. In dieser werden die weiteren Schritte beschrieben (siehe Anhang 6).
Nun werden die Teilnehmenden aufgefordert aus dem Pool der Bilder, 10 Bildfragmente auszusuchen, die sie ansprechen und auf ihr eigenes Frame zu ziehen. Mindestens die Hälfte davon sollten keine eigenen sein.

Intensivierung

Die Teilnehmenden ordnen diese Bildfragmente auf ihrem Frame so lange an, bis es Ihnen gefällt. Falls noch mehr Fragmente benötigt werden, können diese aus dem Bilder-Pool genommen werden. Mit den verschiedenen Tools auf Miro können Symbole und Farben eingefügt, die Bilder verändert und die Zwischenräume gestaltet werden.

Integrationsphase

Intensivierung

Die Teilnehmenden finden nun 3 Eigenschaften sowie einen Titel, die zu Ihrer Gestaltung passen. Der Titel und die Eigenschaften werden auf ihrem Frame festgehalten, entweder direkt auf dem Kunstwerk oder daneben.

Neuorientierungsphase

Elaboration

Die letzte Phase findet in einem gemeinsamen Zoom-Meeting statt. Im ersten Schritt werden immer zwei Teilnehmende in einen „Breakout Room“ zugeteilt. Wechselseitig stellen Sie sich ihr Bild und ihre individuelle Reflexion dazu vor. Anschließend können in der Gesamtgruppe kurze Statements mitgeteilt werden zum Thema: „Was nehmen Sie mit“.
Am Ende gibt die Leiterin in der Gesamtgruppe eine kurze Zusammenfassung mit Ausblick und verabschiedet die Gruppe.

7. Fazit

Die Arbeitswelt wandelt sich in einem rasanten Tempo durch die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Vernetzung, Diversität und dem demografischen Wandel. Zudem bringen geopolitische Veränderungen bisher geglaubte Sicherheiten ins Wanken und Erfordern große Flexibilität. Neben den Chancen, die der Wandel der Arbeitswelt mit sich bringen kann, stellt er Individuen und Teams vor neue Herausforderungen. Supervision kann Teams darin unterstützen, die aktuellen Entwicklungen zu erfassen und die damit einhergehenden komplexen Anforderungen an die einzelne Person und an Teams zu bewältigen. Gleichzeitig geht es aber auch darum, den Menschen, mit seinen individuellen Bedürfnissen, seinem Bestreben nach sinnstiftender Arbeit, Beteiligung und Autonomie wahrzunehmen. Um beides in Einklang zu bringen, müssen Zusammenhänge verstanden und Möglichkeiten, die zu Entscheidungen und Handeln führen, gesehen werden. Dafür braucht es Supervision, die durch wertschätzende Kommunikation Offenheit, Neugier und Verständnis für unterschiedliche Positionen fördert. Daneben sind Konzepte und Methoden erforderlich, die verschiedene Denkstrukturen und Blickwinkel erst einmal deutlich werden lassen und einen Umgang damit herausfordern. In unserem Fall wird dies durch die Visualisierung eigener Vorstellungen und Haltungen mit der Collage-Technik ermöglicht. Bilder sind deshalb eine gute Grundlage, um neben dem kognitiven, auch in einen emotionalen Austausch zu kommen und ein tieferes Verständnis zu fördern. Das Konzept des Konflux-Modells nach Petzold, welches ko-kreative Prozesse fördert, verbunden mit dem Tetradischen System erscheint uns ideal, um Fremdes und Neues zu integrieren, schöpferische Wandlungs-Prozesse zu ermöglichen und dadurch neue Lösungen zu finden. Es ist nicht nur die Vielschichtigkeit und die Vielfältigkeit, die das Modell für die Anwendung in der Praxis interessant macht, sondern auch die Tatsache, dass Petzolds Ansatz (unter Anwendung passgenauer Kriterien) stetig weiterentwickelt wird und auf den Wandel der Zeit, sowie die neuen Herausforderungen reagiert.
Für die neue Arbeitswelt sind flexible Angebote erforderlich. Um auch hier mit schöpferischen Konzepten arbeiten zu können, wurde ein digitales, kreatives Supervisionsformat entwickelt. Es ist angelehnt an die analoge Vorgehensweise, verwendet die Methode der digitalen Collage auf einem Collaborations-Board und ermöglicht so einen bildhaften, emotionaleren Ausdruck. Dieses Format bringt in die distanzierte, digitale Welt über Bilder mehr Gefühle und damit auch mehr Nähe und Verbundenheit. Es kann das gegenseitige Verständnis und

damit auch die Kommunikation und die Zusammenarbeit verbessern, um so dem Ziel näher zu kommen, den Wandel der Zeit als Chance und Vielfalt als Bereicherung zu erleben.

8. Literaturverzeichnis

Abdul-Hussain, Surur/ Baig, Samira (Hrsg) (2009): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien/Österreich: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Abdul-Hussain, Surur (2012): Genderkompetenz in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weissbuch. Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken. Berlin

Gellert, Manfred/ Nowak, Claus (2021): Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Verlag Christa Limmer

Haubl, Rolf/ Hausinger, Brigitte/ Voß, G. Günter (2013): Riskante Arbeitswelten – Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg: Diversity – Vielfalt in unserer Gesellschaft https://www.lqb-bw.de, Aufruf vom 18.01.2022

Müller, Rabea (2018): Trickfilm als kunsttherapeutische Methode. In: Dunder, Heinfried / Hampe, Ruht/ Wigger, Monika (Hrsg.): Kreative Lernfelder: Künstlerische Therapien in Kultur- und Bildungskontexten. Freiburg, München: Verlag Karl Alber: S. 157 - 174

Petzold Hilarion(1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann Verlag

Petzold Hilarion / Orth Ilse (2000): Integrative Therapie: Das „biopsychosoziale“ Modell kritischer Humantherapie und Kulturarbeit; Ein lifespandevelopmentalapproach. In: Polyloge, Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“,Ausgabe 8/2000, S. 3/131-4/132

Petzold Hilarion (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Rappe-Giesecke, Kornelia (1996): Von der Teamsupervision zur Organisationsberatung. In: Supervision. Von der Teamsupervision zur Organisationsberatung, Heft 29, Mai 1996

Schnell, Anna/ Schnell, Nils (2019): New Work Hacks – 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Berlin: Springer-Verlag

Schreyögg, Astrid (1991): Supervision - Ein Integratives Modell – Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Jungermann Verlag

Stumpf, Siegfried & Thomas, Alexander (Hrsg) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe

9. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell der „Four Layers of Diversity“ von Gardenswartz und Rowe aus Abdul-Hussain/Baig 2009: S.29

Abb. 2 – 5: Fotos von Elke Wieland

10.Autorinnenverzeichnis

Elke Wieland
Jahrgang 1960

Dipl. Kunsttherapeutin (FH), Graduierung im DFKGT,
Bildende Künstlerin (BBK) mit den Schwerpunkten Bildhauerei und Malerei,
Fachberaterin für Psychotraumatologie, Psychotherapie (HPG),
seit 1992 als klinische Kunsttherapeutin tätig,
seit 2008 Praxis für Kunsttherapie und Supervision
Lehrtätigkeiten an der Hochschule Kempten,
Evang. Hochschule Nürnberg, KIKT Köln
Centrum für Integrative Psychotherapie München,
IHP Stein/Nürnberg, Ärztliche Akademie München,
mehrere Veröffentlichungen im Bereich Kunsttherapie

Anna-Maria Berkmann
Jahrgang 1988

Erzieherin, Soziale Arbeit (B.A.), Systemisch-integrative Therapeutin für Einzelpersonen, Paare und Familien (DGSF)
Als gelernte Erzieherin war sie in der Jugendarbeit tätig. Schnell bemerkte sie, dass eine Veränderung nicht allein mit den Jugendlichen möglich ist. So spezialisierte sie sich 2014 auf die Familienbildung von schwer erreichbaren Familien. Neben sozialpädagogischer Familienhilfe und der Beratung an einer Erziehungsberatungsstelle war sie am Aufbau von niederschwelligen Angeboten für Eltern und Familien, die Vertiefung der Sozialraumarbeit sowie der Netzwerkarbeit in Lindenberg maßgeblich beteilig, Sie übernahm die Beratung von Fachpersonal und Teams zu diesen Fragen. Seit 2017 ist sie als pädagogische Leitung einer Kindertageseinrichtung tätig, momentan in Elternzeit.

Silvia Preißler
Jahrgang 1965

Erzieherin und Diplom-Sozialpädagogin (FH), Individualpsychologische Erziehungsberaterin (IIP), Fachpädagogin für Systemisches Management (IBE), Gruppendynamische Weiterbildung zur Supervisorin und Coach.
22 Jahre Leitungstätigkeit im sozialen Bereich.
Seit 2005 nebenberufliche, seit 2019 freiberufliche Tätigkeit als Supervisorin, Coach und Dozentin in der Weiterbildung (Schwerpunkt Kindertagesstätten)
Ich bin davon überzeugt, dass jeder Mensch bereits die Antwort auf seine Fragen in sich trägt. Davon ausgehend unterstütze ich die vorhandenen Selbstwirksamkeitskräfte und das Bearbeiten und Finden eigener Ziele und Lösungen.

11.Anhang

Anhang 1

https://miro.com/app/board/uXjVO_iQrl4=/

Anhang 2

Liebe Kollegen und Kolleginnen,

schön, dass Sie die Zeit gefunden haben und heute ein Experiment mit uns wagen. Es freut uns, dass wir trotz der räumlichen Trennung und der Zeitverschiebung gemeinsam an der Entwicklung unseres Teams und unseren Vorstellungen zum Thema Wandel arbeiten.

Letzte Woche wurden Sie schon eingeladen mit dem Übungsboard auf Miro zu arbeiten. Diese Einheit dient dem Kennenlernen des Boards und dessen Handhabung. Sollten Sie noch keine Zeit dazu gefunden haben, empfehlen wir Ihnen, dies nun zu machen. Denn nun wollen wir mit der „eigentlichen Arbeit" starten.

Mit dieser E-Mail erhalten Sie nun alle Informationen, welche Sie zur Bearbeitung der zweiten Einheit benötigen. Diese Einheit muss bis zum 23.05.2022 14.00 Uhr bearbeitet werden.

Beginnen wir mit einem kurzen Überblick zum Ablauf und wo Sie diese Dateien finden:

1. Start-Email mit einer detaillierten Erklärung und den Zugangsdaten
    - diese lesen Sie gerade
2. Begrüßungsvideo
    - Anhang 1 sowie auf Miro Frame „Begrüßungsvideo"
3. Entspannungsübung
    - Anhang 2 sowie auf Miro Frame „Entspannungsaudio" und in schriftlicher Form Anhang 3
4. Spontanes Sammeln von Gedanken
    - auf Miro Frame „Ideensammlung"
5. Auswählen von Bildfragmenten und Sammeln
    - auf Miro Frame „Bildergalerie" und Frame „Ausgewählte Bilder"

Nun zur genauen Erklärung:
Um auf das Miroboard zu gelangen, folgen Sie bitte diesem Link: https://miro.com/app/board/uXjVOGVYA2A=/#. Die Sitzung haben wir auf dem Miroboard in unterschiedlichen Frames dargestellt und eingeteilt. Klicken Sie den gewünschten Frame an, um diesen in voller Größe zu erhalten und damit arbeiten zu können.

Beginnen wir mit Punkt 2:
Wir wollten es uns nicht nehmen lassen, ein paar persönliche Worte an Sie zu richten. Das Video finden Sie im Anhang oder auf Miro unter dem Frame „Begrüßungsvideo. Lassen Sie sich nun persönlich von uns Begrüßen 😊

Punkt 3:
Nach der Begrüßung möchten wir Sie nun auf die folgende Arbeit einstimmen. Anhand einer kleinen und kurzen Entspannungsübung laden wir Sie ein von allem anderen Abzuschalten und sich vollkommen auf den folgenden kreativen Prozess einzulassen. Diese Entspannung sollte direkt vor Beginn der Arbeit durchgeführt werden.

Hierzu können Sie es sich nun gemütlich machen, die Augen schließen (sofern sie dies wollen) und der Audiodatei auf Miro unter dem Frame „Entspannungsaudio“ lauschen. Sie können Sich die Übung aber auch in schriftlicher Form anschauen und danach selbst durchführen. Die dazu benötigten Unterlagen finden Sie als Anhang 3 „schriftlicher Ablauf Entspannungseinheit“.

Punkt 4:
Spätestens jetzt bitten wir Sie, das Miroboard zu öffnen. Verwenden Sie hierzu diesen Link: https://miro.com/app/board/uXjVOGVYA2A=/#. Gehen Sie auf das Frame „Ideensammlung“ und halten Sie auf den Stickynotes Ihre spontanen Begriffe und Sätze zu folgenden Fragen fest:

- Was fällt Ihnen spontan zum Thema Wandel ein?
- Was ist Ihre Vision von Wandel?

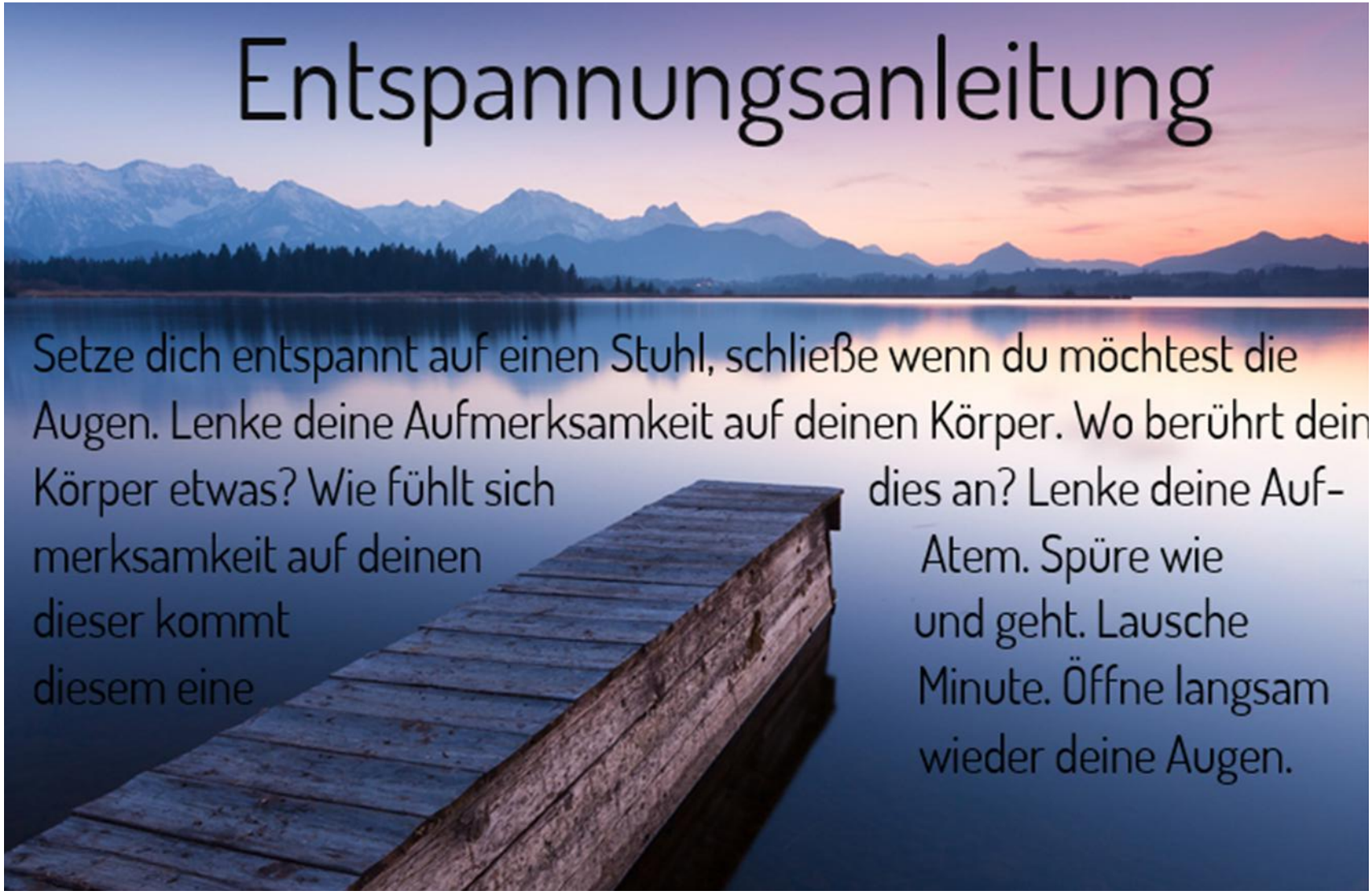
Punkt 5:
Nun gehen Sie auf das Frame „Bildergalerie“ und wählen jeweils 5 Bildfragmente aus, welche

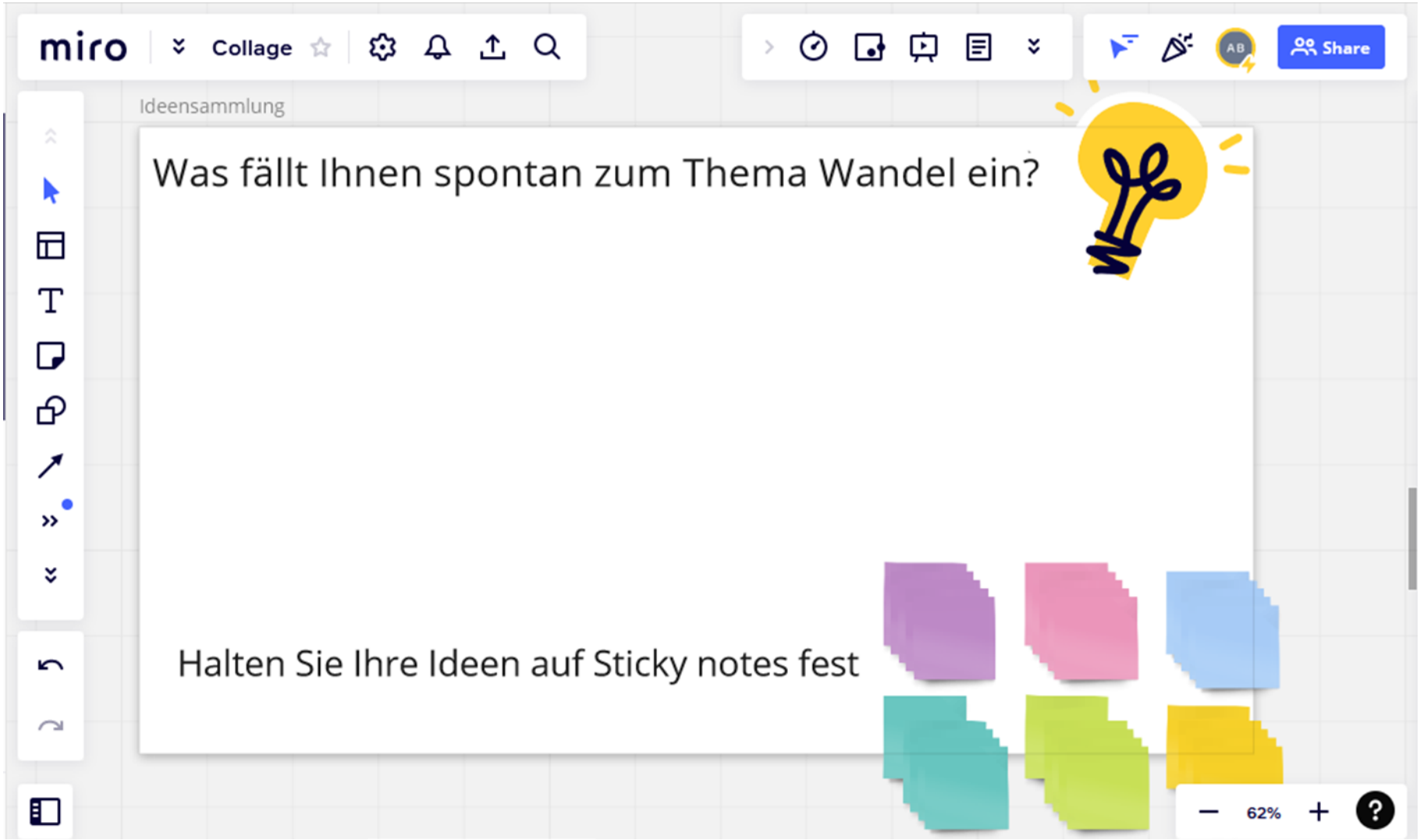
- Sie mit dem Thema Wandel verbinden
- Ihnen gut gefallen und Sie ansprechend finden
- Ihnen gar nicht gefallen, die Sie unschön, hässlich oder langweilig finden.

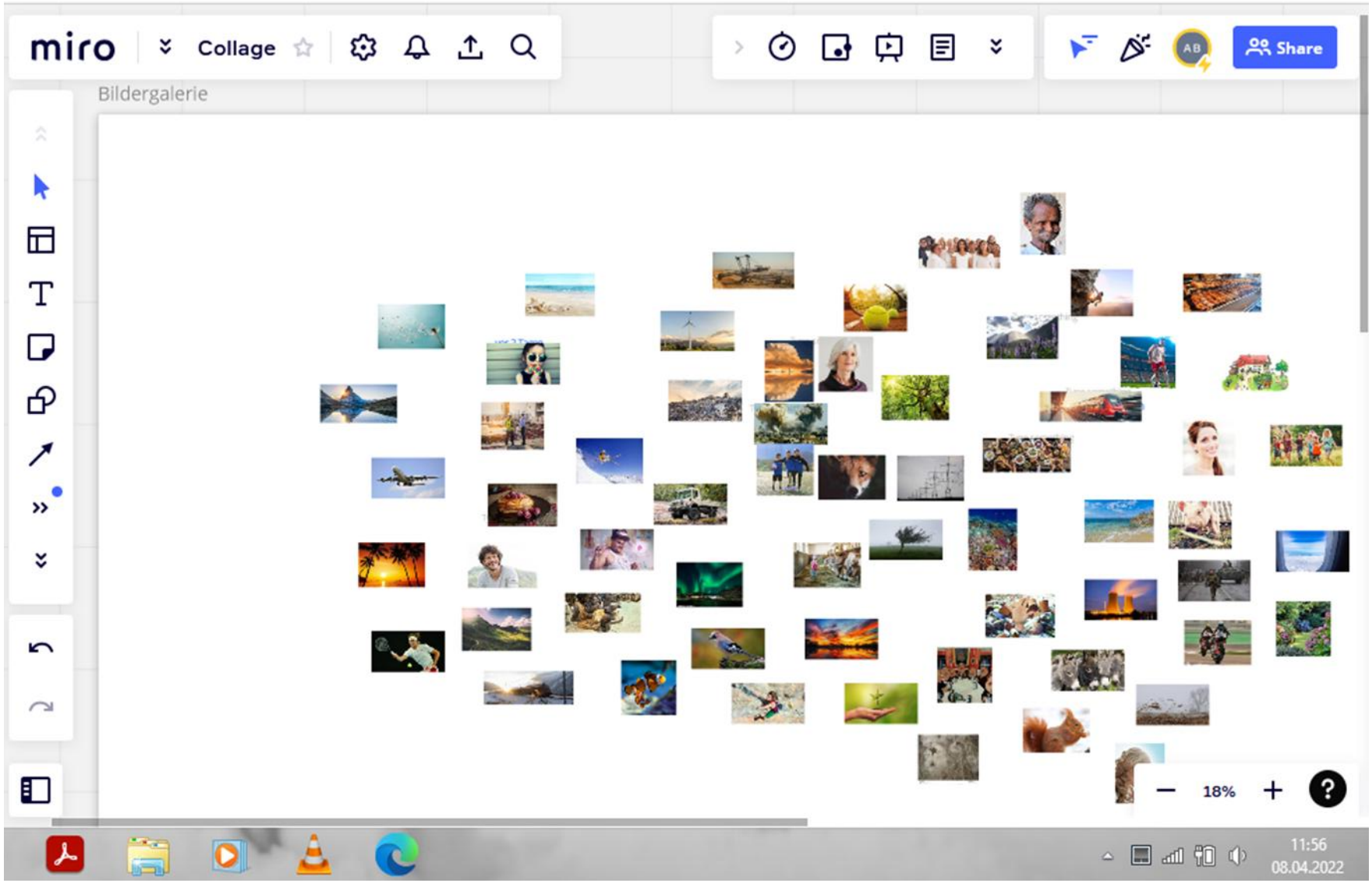
Ziehen Sie diese Fragmente in das Frame“ ausgewählte Bilder“.
Gehen Sie dabei spontan und schnell vor. Überlegen Sie nicht lange, sondern tun Sie es.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der ersten Einheit. Am 23. Mai bekommen Sie nachmittags eine weitere E-Mail mit der zweiten Einheit.

Denken Sie bitte daran, dass Sie Ihre Bearbeitung bis zum 23. Mai 2022 abgespeichert haben müssen.


Entspannungsanleitung
Setze dich entspannt auf einen Stuhl, schließe wenn du möchtest die Augen. Lenke deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper. Wo berührt dein Körper etwas? Wie fühlt sich dies an? Lenke deine Aufmerksamkeit auf deinen Atem. Spüre wie dieser kommt und geht. Lausche diesem eine Minute. Öffne langsam wieder deine Augen.


miro
Collage
Share
AB
Ideensammlung
Was fällt Ihnen spontan zum Thema Wandel ein?
Halten Sie Ihre Ideen auf Sticky notes fest
62%


miro
Collage
Share
AB
Bildergalerie
18%
11:56
08.04.2022

Anhang 6

Liebe Kollegen und Kolleginnen,

heute erhalten Sie die Unterlagen und Informationen für die zweite Einheit unserer „digitalen Supervision“. In der letzten Einheit haben Sie schon erste Erfahrungen mit diesem Format gesammelt. Über Ihre Rückmeldungen haben wir uns sehr gefreut und sind gespannt, auf die kommende Session. Nun heißt es kreativ werden. Wie dies online funktioniert, erfahren Sie nun.

Sie erhalten auch heute im ersten Schritt wieder einen Überblick über die kommenden Schritte mit dem Verweis, wo Sie die Unterlagen finden. Im weiteren Verlauf erhalten Sie auch diesmal eine detaillierte Anleitung.

Nun wünschen wir Ihnen viel Spaß und beginnen mit dem Überblick:

1. Gestaltungsaufträge und das gestalten Ihrer eigenen Collage
    - auf Miro Frame „Gestaltungsaufträge“ sowie auf dem Frame mit Ihrem Namen
2. Titel und Eigenschaften Ihres Bildes
    - Auf Miro Frame „Ihre Collage“
3. Zoommeeting

    Uhrzeit: 04. Juni 2022 07:00 PM Amsterdam

    Zoom-Meeting beitreten:

    https://us04web.zoom.us/j/72544481718?pwd=ZTQ4bEdXcHFyck0rUCtRWVdKd1pDUT09

    Meeting-ID: 725 4448 1718

    Kenncode: 7wJrqK

    - Sowie auf Miro unter dem Frame Zoom Meeting

Beginnen wir nun mit der genauen Erläuterung zu Punkt 1:

Suchen Sie sich aus dem Frame „ausgewählte Bilder“ 10 Bildfragmente aus und ziehen Sie diese in das Frame mit Ihrem Namen. Die Bildfragmente sollen Sie ansprechen, jedoch darf nur mindestens die Hälfte der ausgewählten Bilder von Ihnen sein.

Nun ordnen Sie die Bilder so lange auf Ihrem Frame an, bis es Ihnen gefällt. Falls Sie noch mehr benötigen, nehmen Sie sich welche aus dem Bilder-Pool. Mit den verschiedenen Tools von Miro können Symbole und Farben eingefügt, die Bilder verändert und die Zwischenräume gestaltet werden. Nehmen Sie sich hierfür so viel Zeit wie Sie benötigen. Beenden Sie die Arbeit, wenn Sie mit der Collage zufrieden sind.

Nun finden Sie für Ihre Gestaltung drei Eigenschaften sowie einen Titel. Sie entscheiden, ob Sie diese direkt auf dem Kunstwerk oder daneben festhalten. Den Auftrag können Sie auf Miro unter dem Frame „Deine Collage“ nachschlagen.

Wie bereits angekündigt treffen wir uns am 04. Juni 2022 um 7:00 PM nach Berliner Zeit zu unserem Zoommeeting. Die Meeting-ID lautet 725 4448 1718. Der passende Kenncode: 7wJrqK.

Nach einem gemütlichen Ankommen werden wir uns immer zu zweit in Breakout Rooms zusammenfinden. Sie werden sich gegenseitig Ihre Bild vorstellen und diese individuell Reflektieren. Anschließend können Sie in der Gesamtgruppe ein kurzes Statement abgegebenen. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen persönlich in den Austausch zu kommen.

Bis dahin viel Freude und alles Gute,