

Vom Freiraum zum Reflexionsraum

Zusammenfassung: Beschrieben wird der Prozess des Umbaus der Supervision innerhalb einer Jugendhilfeorganisation in Berlin/Brandenburg. In der Jugendhilfe sind Supervision und Fortbildung in den Leistungsbeschreibungen der Jugendämter bereits enthalten. Es fehlen jedoch Ausführungsvorgaben, sodass jeder freie Träger der Jugendhilfe mit den Posten auf seine Weise verfahren kann. Ausgehend von einer Situation, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Budget und die freie Supervisorenauswahl gewährt, steht der Prozess der Entwicklung von Dreieckskontrakten und gemeinsamen Evaluationsverfahren im Vordergrund. Aus der Sicht des Auftraggebers werden förderliche und hinderliche Phänomene dieses Prozesses dargestellt und reflektiert. Am Ende steht ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungsschritte.

Beschreibung der Ausgangssituation in der Organisation

In den 1990er-Jahren, nach der Wende, entstanden in den ostdeutschen Bundesländern und im Ostteil Berlins zahlreiche neue freie Träger der Jugendhilfe. Die Gültigkeit des Kinder- und Jugendhilfegesetzes für Gesamtdeutschland machte dies notwendig, und der öffentliche Träger förderte neue Formen der Jugendhilfe. So entstand Anfang der 1990er-Jahre auch ein Träger im Ostteil Berlins, der sich auf Alternativen zu stationären Unterbringungen nach § 34 SGB VIII spezialisierte und seine ambulanten und teilstationären Angebote in Berlin und dem südöstlichen Brandenburg ausweitete. Der Träger baute u.a. nach und nach auch 16 Jugendhilfeteams mit ca. 70 festangestellten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – vorwiegend Erzieher und Dipl. Sozialpädagogen – auf, die in den unterschiedlichen Regionen arbeiteten.

In den Leistungsbeschreibungen des Landes Berlin und der Landkreise in Brandenburg ist ein Etat für Supervision und Fortbildung vorgesehen. Dabei ist nicht definiert, ob ein freier Träger sowohl Supervision als auch Fortbildungen ermöglichen muss. Die Summe, die zur Verfügung steht, bemisst sich an der Anzahl der Vollzeitstellen für die jeweilige Hilfeart. Des Weiteren ist nicht spezifiziert, ob die Supervision intern oder extern erfolgen soll und ob es sich um Team- oder Fallsupervision handelt. Die Qualitätskriterien hierfür müssen die einzelnen Träger selbst entwickeln.

Das Verständnis von Supervision war anfangs uneindeutig. Begriffe wie „Schweigepflicht“, „Psychokram“ und „West-Erfindung“ geisterten informell durch die Organisation. Supervision war so etwas wie die „Spielwiese“ für die

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und wurde nicht wirklich ernst genommen. Irgendwie sollte Supervision zur Arbeitszufriedenheit beitragen und der fachlichen Weiterentwicklung dienen, aber eigentlich ging man davon aus, dass dort vor allem viel geredet werde. Supervision war ein Luxus, der eigentlich zu teuer war, aber aufgrund der Leistungsbeschreibungen der Landkreise und des Berliner Senats gewährt wurde. Für die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehörte Supervision einfach dazu. Sie sahen darin den Sinn, sich zu entlasten, und die meisten Teams nutzten sie als ergänzende Möglichkeit zur internen Fallbesprechung. Dabei betonten sie den Vorteil, dass jemand von außen einen „Draufblick“ habe und ihnen Tipps für ihre Arbeit geben könne.

Der Träger ermöglichte jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin die Teilnahme an einer Supervisionsgruppe, meist in Form von Teamsupervision – bzw. Supervision im Team. Die inhaltliche Auftragsgestaltung oblag den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst. Supervision war für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gedacht und sollte in einem geschützten Rahmen stattfinden. Die jeweiligen Teamleiter nahmen an der Supervision teil. Die Geschäftsleitung bezahlte die Maßnahmen und entwickelte einen formalen unbefristeten Honorarvertrag, der die Bezahlung festlegte, jedoch keine inhaltlichen Aussagen enthielt. Bekannt war ihr vor allem die entlastende Funktion der Supervision und sie versprach sich davon, dass eine Vielzahl von Problemen in Bezug auf die Arbeit mit Klienten in der Supervision gut aufgehoben sei. Außerdem hatte sie eine vage Vorstellung davon, dass die Teams eventuelle Konflikte im Rahmen der Supervision selbst lösen könnten. Im Falle eines Verhandlungswunsches seitens der Supervisoren wurden diese auf den Etat verwiesen und konnten sich entscheiden, ob sie zu den bisherigen Konditionen arbeiten würden oder den Auftrag zurückgeben wollten. Qualitätskriterien für Supervisoren gab es insofern, als man erfahrene Fachkräfte mit hoher Feldkompetenz beschäftigte. Meist suchten sich die Teams einen Psychologen, eine supervisorische Ausbildung wurde nicht verlangt, war den meisten auch nicht als Möglichkeit bekannt.

Entstehung der Rolle als Supervisionskoordinatorin

In den Jahren 2002 und 2003 musste das Land Berlin erhebliche Einsparungen vornehmen. Der Jugendhilfebereich, der bisher bedarfsorientiert ausgestattet worden war und nicht extern gesteuert wurde, wurde mit einer neuen Sichtweise konfrontiert. Nun hieß es, das Jugendamt sei zwar verpflichtet, eine Form der Hilfe anzubieten, diese sei aber fachlich durch die fallsteuernden Sozialarbeiter einzuschätzen und festzulegen. Das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern gehe nicht so weit, dass sie auch über die Hilfeform entscheiden könnten. Eine Beratung im Amt, eine Familienberatung in der Erziehungsberatungsstelle, ein vermittelndes

Gespräch mit der Schule seien ebenfalls Hilfen, die das Jugendamt anbietet und mit denen der gesetzlichen Verpflichtung Genüge getan werde. Das Land machte Vorgaben im Sinne angestrebter Fallzahlen für jede Hilfeform und jeden Bezirk.

Diese Entscheidung und Auslegung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes führte dazu, dass die freien Träger ihre Angebote zurückfahren mussten, da die Belegung durch die ansässigen Jugendämter gesteuert wurde und entsprechend den Sparvorgaben abnahm. Letzteres wiederum hatte zur Folge, dass ein Stellenabbau in der Organisation unvermeidbar war. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie für den gesamten Träger bedeutete dies, erstmalig nicht mehr mit dem kontinuierlichen Wachstum des Trägers umzugehen. Ihre Annahme, dass eine gute Qualität, die Stellen sichere, galt nun nicht mehr. Außerdem war der Träger, wie alle Betriebe in einer solchen Situation, rechtlich dazu verpflichtet, einen Sozialplan zu erstellen, sodass auch Teams vom Stellenabbau betroffen waren, deren Belegung noch immer stabil war.

Dies führte zu massiver Unruhe und Sorge unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und zu Unverständnis auf der Seite kooperierender Jugendämter, die vorhandene Arbeitsbeziehungen fortsetzen wollten und Personalwechsel nicht nachvollziehen konnten, da sie selbst an ihrer Belegungspraxis in Bezug auf diesen Träger nichts verändert hatten. Eine Mitarbeitervertretung gab es zu diesem Zeitpunkt nicht. Viele Themen landeten an dem einzigen, vor der Geschäftsleitung sicheren Ort, der Supervision.

In einer Leitungsrunde oberhalb der Teamleiterebene wurde überlegt, wie der notwendige Stellenabbau so vollzogen werden könnte, dass die betriebswirtschaftliche Stabilität gesichert, die Arbeitsbeziehungen zu den Auftraggebern minimal beeinträchtigt und der Betriebsfrieden gewahrt bleiben könnten. Es wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Prozess nicht mehr nachvollziehen konnten, sich bedroht fühlten und die Quelle der Bedrohung für sie nicht mehr erkennbar war. Statt gemeinsam die Situation zu lösen, drohte eine Kluft zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern zu entstehen, die Anlass zu großer Sorge war.

Es wurden unterschiedliche Vorschläge und Strategien diskutiert, mit der Situation umzugehen. Unter anderem tauchte der Vorschlag auf, Kontakt zu den im Träger tätigen Supervisoren aufzunehmen und deren Kompetenz einzubeziehen. Es wurde eine Mitarbeiterin aus dem Zwischenmanagement beauftragt, diesen Prozess zu steuern und die Gespräche aufzunehmen. So entstand die Rolle der Supervisionskoordinatorin. Diese hatte den Auftrag, die Supervisoren und Supervisorinnen zu kontaktieren, mit ihnen und den jeweiligen Teams den Ist-Stand des Supervisionsprozesses zu erfragen, über die augenblickliche Situation im Träger zu informieren und zu eruieren, inwieweit die Supervision hilfreich sein könnte, diese schwierige Situation zu bewältigen. Es wurde ein Gesamtbudget errechnet und zur Verfügung gestellt, eine Liste mit allen im Bereich der Jugendhilfe tätigen

Supervisoren angefertigt und der Auftrag erteilt, die inhaltliche Kontraktgestaltung im Sinne eines Dreiecksvertrages zu modifizieren.

Erste Erfahrungen mit der Implementierung des Dreieckskontraktes

Der erste Schritt bestand darin, die im Träger tätigen Supervisoren kennen zu lernen. Dabei zeigte sich zunächst folgendes Bild in vier verschiedenen Regionen:

- In der Region 1 arbeiteten sechs Teams, davon hatte ein Team seit längerem keine Supervision. Zwei Supervisoren arbeiteten mit zwei bzw. drei Teams seit vielen Jahren.
- In der Region 2 arbeitete eine Supervisorin bereits seit zehn Jahren mit beiden Teams.
- In der Region 3 arbeitete ein Supervisor seit zwei Jahren mit beiden Teams.
- In der Region 4 arbeitete in fünf von sechs Teams je ein anderer Supervisor, ein kleines Team hatte keine Supervision.

Von den neun Supervisoren waren sieben Psychologen oder Psychotherapeuten. Zwei Supervisoren hatten eine gesonderte Supervisionsausbildung.

Die Supervisoren, die kontaktiert wurden, reagierten sehr unterschiedlich. Einige verhielten sich wie in einer Prüfungssituation. Ohne dass bereits eine Frage gestellt worden war, rechtfertigten sie den Nutzen der Supervision. Zwei Supervisoren übten bereits am Telefon Kritik an der Geschäftsleitung und wollten erst mit dem Team darüber sprechen, ob sie zu einem Austausch mit der Koordinatorin bereit wären. Ein Supervisor fragte interessiert nach und schlug vor, die Teamleitung mit in das Gespräch einzubeziehen. Ein anderer zeigte sich erfreut über die Kontaktaufnahme und berichtete von bisherigen vergeblichen Versuchen seinerseits, Kontakt aufzunehmen. Bei einem Supervisor konnte trotz mehrfachen Nachhakens und Bemühens kein gemeinsamer Termin gefunden werden.

Die Idee, den ersten Kontakt gemeinsam mit Supervisor und Teamleiter zu gestalten, griff die Koordinatorin auf. Es konnten zwei Gespräche vereinbart werden, an denen jeweils die Teamleitung teilnahm. Die Erfahrungen mit diesen beiden Gesprächen waren von Misstrauen und Unmut gekennzeichnet und führten dazu, dass beim dritten Gespräch das Setting geändert wurde. Nun sollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt werden, um ein möglichst hohes Maß an Transparenz zu schaffen.

Die Supervisionskoordinatorin kam nun zu einer Supervisionssitzung dazu, um dort mit allen zu sprechen. Dies gelang in dieser Situation nicht. Das Team und auch der Supervisor äußerten Unbehagen über die Situation und Unverständnis hinsichtlich des Anliegens der Leitungsebene. Warum wollte diese sich gerade jetzt „einmischen“, da die Mitarbeiter eines besonderen Schutzes bedurften? Frustriert trennten sich alle Beteiligten nach einer Stunde. Es wurde deutlich, dass die

Kontaktaufnahme sich viel schwieriger gestaltete, als vorher in der Leitungsrunde angenommen worden war. Es schien so, als hätten sich die einzelnen Teams angesichts der existentiellen Bedrohung von Arbeitslosigkeit in ihre Nischen zurückgezogen und einen Schutzwall aufgebaut.

Auch von Leitungsseite ausgehend verfestigte sich das Misstrauen. Es wurde angenommen, dass Mitarbeiter sich zu kleinen konspirativen Treffen zusammenfänden, um dort Pläne zu schmieden und sich gegenseitig zu entlasten. Die Supervisoren waren durch die Teams engagiert worden und arbeiteten bereits sehr lange mit diesen. Was hatten die Mitarbeiter erzählt? Nutzten sie die Supervision als Beschwerdestelle? Aber warum drang dann nichts direkt zur Leitung durch, obwohl sich doch die Arbeitszufriedenheit und die Stimmung offenkundig verschlechtert hatten?

In der Führungsriege wurde fieberhaft überlegt, wie Stellen gesichert werden konnten, und es mussten Entscheidungen getroffen werden. Wenn die Mitarbeiter durch ihre eigene Betroffenheit schon nicht die Perspektive der Geschäftsleitung verstanden, warum konnten die Supervisoren nicht vermittelnd einwirken? Den Supervisoren unterstellte man ein sehr enges Vertrauensverhältnis und eine Solidarisierung mit den Mitarbeitern. Den Führungskräften wurde deutlich, dass sie den beschäftigten Supervisoren nicht vertrauten.

Die Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen war, dass sie sich von Arbeitslosigkeit bedroht sahen. Der einzige Ort, an dem sie sich sicher fühlten, war in ihren Teams und in der Supervision. Die Bedrohung wurde teilweise von der Geschäftsstelle ausgehend wahrgenommen. Diese war es, die Entlassungen vornahm. Die Situation der Jugendhilfe spielte im Erleben des einzelnen Mitarbeiters keine Rolle. Besonders schwierig war es, einzusehen, dass gut belegte Projekte personelle Veränderungen erfahren sollten. Diese Teams fühlten sich in ihrer Existenz bedroht, obwohl „ihr“ Jugendamt doch zufrieden war. Geschäftsleitung und Koordination wurden nach Möglichkeit außen vor gehalten und nur mit den notwendigsten Informationen versorgt.

Aus Leitungssicht war gerade in dieser Zeit der Kontakt zwischen Geschäftsleitung, Koordination und Teamleitern notwendig, um die anstehenden Veränderungen gemeinsam gut überstehen zu können. Die Supervisionskoordinatorin erhoffte sich Unterstützung durch die Supervisoren. Ihr Ansinnen war es, die Supervisoren über die Situation des Trägers zu informieren und sie um Unterstützung zu bitten, den Kontakt zwischen Teams, Koordination und Geschäftsleitung zu verbessern und zu intensivieren. Dieses Anliegen scheiterte in dieser Phase.

Abhängigkeiten, die den Umbau der Supervision behinderten

Vor den beschriebenen Implementierungsversuchen war nicht klar, welche Auswirkungen der bisherige Umgang mit dem Thema Supervision im Träger hatte. Dabei fiel auf, dass sich den weiteren Prozess behindernde gegenseitige Abhängigkeiten entwickelt hatten, die nicht durch formale Kontraktumgestaltung zu beheben waren.

Aus der Sicht der Supervisoren hatten diese einen Kontrakt mit dem Team geschlossen. Alle Inhalte waren mit den Teamleitern besprochen worden. Selbst die Honorarverhandlungen hatten diese vermittelnd zwischen Geschäftsstelle und Supervisor übernommen. Es stellte sich heraus, dass teilweise interne Vereinbarungen zwischen Team und Supervisor getroffen worden waren, um das Honorar zu verbessern. So arbeiteten einige Teams 90 Minuten, andere zwei Zeitstunden. Um Fahrtkosten zu sparen, wurden Termine zusammengefasst oder erhielten z. T. zwei Teams gemeinsam Supervision. Dass die Rechnungen aus der Buchhaltung kamen, war nichts Ungewöhnliches. Die Supervisoren mussten davon ausgehen, dass sie alle Vertragsinhalte und Formalitäten mit dem Team klären konnten.

Diese Form der Kontraktgestaltung führte dazu, dass in den Supervisionsprozessen nur selten und wenn, dann sehr vorsichtig, konfrontiert werden konnte. Konfrontation wurde von den Teams nicht „gebucht“ und konnte zum Verlust des Auftrags führen. So entwickelte sich eine Haltung, die ressourcenorientiert und stützend war. Manche Supervisoren entwickelten Versorgungsstrukturen, indem sie Protokolle schrieben und an die Teams sandten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen andererseits nutzten die „Supervisionsergebnisse“ als Autoritätsbeweise in der fachlichen Auseinandersetzung mit Vorgesetzten und den Jugendämtern. „Das haben wir in der Supervision so entschieden“ war ein nicht seltener Ausdruck, der in der Regel die meisten Diskussionen schnell beenden half.

Die „Schweigepflicht“ als unantastbare und auf den gesamten Supervisionsprozess bezogene Besonderheit hinderte Führungskräfte wiederum daran, Supervisionsergebnisse infrage zu stellen oder auch nur genauer nachzufragen.

Personalentscheidungen und Beschluss über Qualitätsentwicklung im Hinblick auf die Supervision im Träger

Die Personalentscheidungen wurden durchgesetzt. Aufgrund der Sozialauswahl in einer Region blieb dort kein Team wie ursprünglich erhalten. Dadurch wurde es möglich, grundsätzlich neu anzusetzen und auch bei den Supervisoren Wechsel vorzunehmen.

Auf der Leitungsebene kam man zu dem Schluss, dass eine Veränderung im Supervisionsbereich unabhängig von der augenblicklichen Situation in dieser ei-

nen Region notwendig und hilfreich sei. Die Erfahrungen hatten deutlich gemacht, dass ein anderer Umgang mit dem Thema Supervision langfristig die Möglichkeit schaffen könnte, auch in schwierigen Situationen im Kontakt zu bleiben, wenn die Erwartungen des Auftraggebers für alle frühzeitig transparent im Kontrakt berücksichtigt würden. In der Situation, so verstand man, war dieser Eingriff für alle Beteiligten nicht zu verstehen und löste zu viele Ängste aus. So entstand aus einem ursprünglichen Krisenprojekt eine langfristige Aufgabe, die Kontrakte nach und nach zu prüfen, zu modifizieren und eine neue Kultur der Zusammenarbeit in Bezug auf Supervision zu entwickeln.

Erste Qualitätsüberlegungen zur Supervision in der Organisation

In der Organisation verständigte man sich darauf, folgende Qualitätsstandards für Supervision zu definieren: Angelehnt an die drei Qualitätsaspekte: Ergebnis, Prozess und Struktur wurden folgende Überlegungen angestellt: Welches Ergebnis soll Supervision haben, bzw. woran erkennen wir gute Supervision?

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen ihren Auftrag und agieren innerhalb ihrer Rollengrenzen.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen pflegen eine professionelle Haltung zu den Klienten und reflektieren Nähe und Distanz.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen mit Konflikten auf allen Ebenen (Klienten, Leitung, Kollegen, Ämter) aktiv um und suchen den Kontakt zu den Konfliktpartnern.
- Die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima im Team ist offen und von Respekt gekennzeichnet.

Durch welchen Prozess sollen die Ergebnisse erreicht werden?

- In der Supervision reflektieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die eigene berufliche Rolle unter Berücksichtigung des jeweiligen Auftrags, der eigenen Kompetenzen, der von der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen und dem Anliegen und Verhalten der Klienten.

Welche Struktur soll Supervision im Träger haben?

- Supervision findet in der Regel monatlich statt.
- Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Teams nehmen teil.
- Es finden jährliche Auswertungsgespräche unter Hinzuziehung der Supervisionskoordinatorin und der fachlichen Leitung der Region statt.
- Leitung und Koordination können bei Bedarf gebeten werden teilzunehmen, um Probleme an Schnittstellen zu besprechen.
- Alle Supervisoren, die im Träger beschäftigt werden, verfügen über eine entsprechende Qualifikation.
- Es wird zwischen Teams und Gruppen unterschieden: Teams erhalten gemein-

sam Supervision, für ambulant arbeitende Fachkräfte werden regionale Gruppen gebildet.

- Im Bedarfsfall können neue Settings entstehen, diese müssen im Einzelnen besprochen und verhandelt werden.

Umsetzung der Qualitätsstandards – Ausbalancieren durch interne Fortbildung sowie Austausch zwischen Leitung und Mitarbeitern

Nach Sichtung der Situation kam die Supervisionskoordinatorin zu dem Schluss, zunächst auf die beiden Teams zuzugehen, die zzt. gar keine Supervision in Anspruch nahmen. Die Reaktionen waren unterschiedlich. In einem Team wurde erklärt, man brauche keine Supervision, da man selbst sehr kompetent sei und sich untereinander im Team berate. Das andere Team, das lediglich aus zwei Fachkräften bestand, erklärte, dass es gerne Supervision hätte, aber bisher aufgrund der geringen Teamgröße keine Ansprüche gestellt habe, da man sähe, dass die finanziellen Ressourcen knapp wären. Es wurde eine weitere Unterscheidung notwendig. Es gab sowohl Teams im klassischen Sinn, in denen eine feste Anzahl von Mitarbeitern mit einer festen Gruppe von Kindern und Jugendlichen arbeiteten, und es gab Gruppen von Mitarbeitern im ambulanten Bereich, die zwar vergleichbare Arbeit verrichteten, aber in denen jeder seine Klienten allein oder in Co-Teams betreute. Die Supervision fand jedoch z. T. in damit nicht kompatiblen Settings statt. So hatten z. B. zwei Teams gemeinsam Supervision. Auch die Häufigkeit und Dauer variierte, ohne dass ein Muster erkennbar war, wer wann wie viel Bedarf hatte.

Es wurde immer deutlicher, dass es eines Konzeptes bedurfte und eines Austausches, wie der Supervisionsbereich sich entwickeln sollte. Die ersten Gespräche mit Supervisoren und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zeigten, dass die Auffassung von Supervision sehr stark auseinander drifteten. Es wurde also notwendig, dass die Auftraggeberseite ihre Ansprüche und Kriterien definierte und zum Thema machte.

Kriterien der Auftraggeberseite an Supervision:

- Der Supervisor/die Supervisorin verfügt über eine supervisorische Ausbildung und schließt einen Dreiecksvertrag mit der Geschäftsleitung und der Gruppe oder dem Team.
- Der Supervisor/die Supervisorin bezieht die jeweils höhere Hierarchieebene ein, wenn Themen im Rahmen der Supervision nicht gelöst werden können, oder befähigt die Teamleitung, Kontakt aufzunehmen.
- Jedes Jahr erfolgt ein Auswertungsgespräch in der Supervision, zu dem die Supervisionskoordinatorin und die fachliche Leitung der Region eingeladen werden.
- Die Auswertung wird in der Supervision vorbereitet und bezieht sich auf die

bearbeiteten Themen, auf mögliche Bedarfe im Fortbildungsbereich und auf eine Grobplanung möglicher Themenschwerpunkte für das kommende Jahr.

- Persönliche Themen, die in der Supervision besprochen wurden, werden nicht weitergegeben.
- Am Ende der Auswertung wird entschieden, ob oder wie der Kontrakt fortgesetzt wird oder ob es einen Wechsel gibt.

Es stellte sich heraus, dass im Laufe der nächsten Jahre eine Zusammenarbeit mit den bis dahin beschäftigten Supervisoren kaum möglich war. Die Verantwortung, ob und wann eine Auswertung stattfand, oblag der Koordinatorin; die Gespräche verliefen reserviert und nicht sehr ergiebig. Außerdem fiel auf, dass die Supervisoren darüber hinaus in hohem Maße Selbsterfahrungsanteile und Fortbildung integrierten. Da die Verträge bis dahin unbefristet waren, hatten die Mitarbeiter bisher auch selten darüber nachgedacht, ob sie etwas in der Supervision verändern wollten. Diese war zur regelmäßigen Routine geworden. Die Supervisoren kamen zwar von außen, gehörten aber wie selbstverständlich zum Alltag. Ein anderes Phänomen fiel auf: Viele der beschäftigten Supervisoren waren in anderen Funktionen mit der Arbeit verbunden. Sie arbeiteten im schulpsychologischen Dienst oder in der regionalen Erziehungsberatungsstelle und man kannte sich gut aus anderen Zusammenhängen.

Je mehr Auswertungsgespräche geführt wurden, desto häufiger kam es vor, dass die Auftraggeberseite mit dem Prozess, wie er sich ihr darstellte, nicht zufrieden war. Die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und ihren Supervisoren machten eine Kontraktumwandlung häufig nur formal möglich. Dennoch kam es in den ersten zwei Jahren nicht ein einziges Mal vor, dass ein Austausch von den Teams oder den Supervisoren ausging.

Dieses Phänomen führte dazu, dass im Rahmen einiger Auswertungen lang andauernde Supervisionsprozesse gekündigt wurden. Dies wurde z. T. damit begründet, dass auch die Supervisionsgruppen oder die Teams neu zusammengestellt wurden, und zum anderen damit, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von sich aus die Neugier bekundeten, mit einem anderen Supervisoren zusammenzuarbeiten. Zum Teil stieß dieses Ansinnen aber auch auf heftigen Widerstand.

Die oben genannten Kriterien wurden bei der Suche nach Supervisoren angewendet. Sowohl die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durften Supervisoren vorschlagen oder aber die Auftraggeberseite. Nachdem in zwei Fällen jeweils drei Supervisoren eingeladen wurden, wurde das Verfahren überdacht und verändert.

Zum einen war es gar nicht einfach, in einigen Regionen Supervisoren zu finden, die die oben erwähnten Kriterien erfüllten. Zum anderen erfuhr die Koordinatorin in einigen Gesprächen mit Supervisoren, dass diese das Verfahren als sehr unangenehm erlebten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gingen bei den Auswahlprozessen ähnlich vor wie bei der Auswahl neuer Kollegen für ihr Team. Da die Supervisoren keine Angestellten des Teams sein sollten, setzte sich folgende

Vorgehensweise durch. Es wurde ein Supervisor von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder von der Supervisionskoordinatorin vorgeschlagen. Wenn der Vorschlag aus dem Team kam, nahm die Koordinatorin Kontakt auf und prüfte die Voraussetzungen. Danach wurde ein Kontrakt über drei Sitzungen geschlossen, an dessen Ende eine gemeinsame Auswertung stand, die entweder eine erneute Suche oder einen Kontrakt mit jährlicher Prüfung zur Folge hatte.

Das neue Verfahren wurde ausprobiert. Viele Teams kamen mit dieser Regelung zurecht, ein Team schlug selbst eine Supervisorin vor, die von der Koordinatorin nach einem Kennenlerngespräch beauftragt wurde. Andere akzeptierten neue Supervisoren, die von der Koordinatorin vorgeschlagen wurden. In vielen Teams kam es aber zu Ablehnungen der vorgeschlagenen Supervisoren. Dies geschah z. T. sehr entwertend und aggressiv.

Woran lag das? Die Kritik kam vor allem aus solchen Teams, die in ihrer Struktur ungewollte Veränderungen erfahren hatten und bei denen mit langjährig tätigen Supervisoren keine neuen Dreiecksverträge zustande kamen. Die Begründungen in den Auswertungsgesprächen bezogen sich zum einen auf den Vorwurf, die Supervisoren böten nicht ausreichend abwechslungsreiche Methoden an oder aber man könne kein Vertrauen entwickeln.

Nachdem es zu drei solchen Situationen in den Auswertungsprozessen gekommen war, verständigte sich die Koordinatorin mit den von den Teams abgelehnten Supervisoren und fragte nach deren Einschätzung. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass es noch nicht gelungen war, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von dem Nutzen der Veränderungen zu überzeugen. Zum einen, so wurde vermutet, mussten die Teams prüfen, ob ihre Wahlmöglichkeit auch tatsächlich ernst gemeint war. Das konnten sie nur herausfinden, indem sie vorgeschlagene Supervisoren ablehnten und prüften, ob ihren Wünschen nachgegeben wurde oder indem sie selbst Vorschläge machten, was in einigen Regionen sehr schwierig war.

Zum anderen wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Wert auf Feldkompetenz der Supervisoren legten und diese auf ihre Kenntnisse im Jugendhilfenbereich testeten. Konnten diese ihnen aus ihrer Sicht nichts Neues bieten, so lehnten sie die Supervisoren ab. In einigen Teams war die Trennung von den bisherigen Supervisoren nicht nachvollziehbar vermittelt worden. Diese fühlten sich verlassen und wollten der fachlichen Leitung und der Koordinatorin auf diese Weise demonstrieren, dass sie damit nicht einverstanden waren.

Diese Entwicklungen veranlassten die Supervisionskoordinatorin dazu, eine Veranstaltung zu konzipieren, in der es zum Austausch über die Erwartungen an Supervision, Supervisoren und die Rolle der Leitung kam. Diese wurde für mehrere Teams gemeinsam durchgeführt, sodass Gruppen von ca. zehn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die jeweilige Fachleitung und die Koordinatorin zusammenkamen. Die Fortbildung orientierte sich an folgenden Leitfragen:

- Was erwarte ich von Supervision?

- Was erwarte ich von der Supervisorin/dem Supervisor?
- Wie sehe ich meine Rolle im Supervisionsprozess?
- Welche Rolle spielt Leitung für die Supervision?

In diesen Fortbildungen entstand das, was anfangs intendiert war – Kontakt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen füllten emsig Karten aus und tauschten sich intensiv über ihre Erwartungen aus. Die Leitung und die Supervisionskoordinatorin ergänzten ihre Sicht immer dann, wenn sie eine andere Haltung vertraten. Das erste Thema, das einen Unterschied erkennen ließ, war die Frage nach der Bedeutung der Methoden. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollten Tipps von den Supervisoren, wie sie besser mit den Klienten umgehen könnten, und fanden eine hohe Feld- und Methodenvielfalt dringend erforderlich. An dieser Stelle wurde diskutiert, inwieweit es Überschneidungen gab zwischen den Fallberatungen, die mit der fachlichen Leitung regelmäßig stattfanden, Fortbildungen, die intern und extern gesondert stattfinden konnten, und der Supervision. Methodenkompetenz war und ist wichtig für die Arbeit in der Jugendhilfe. Es war verständlich, dass die Fachkräfte neugierig auf neue Ansätze schauten, die sie selbst nicht beherrschten. War dies aber Aufgabe der Supervision, oder konnte eine gezielte langfristige Fortbildung diesen Bedarf nicht sogar besser abdecken? In den Fallberatungen wurden die Besonderheiten der betreuten Familien besprochen und reflektiert. Schwerpunkt in der Supervision sollte nach Auffassung der Supervisionskoordinatorin und der fachlichen Leitung die Reflexion der eigenen Rolle inklusive eigener persönlicher Anteile sein. Es wurde auch diskutiert, inwieweit die Teamleitung immer selbstverständlich am Supervisionsprozess teilnehmen sollte. Diese Diskussionen verliefen lebendig und engagiert. Es wurden Informationen der DGSv an die Fachkräfte verteilt und Nachfragen erläutert. Die nach diesen Fortbildungen initiierten Supervisionskontrakte wurden nach den vorgesehenen drei Terminen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen akzeptiert.

Eine zweite wesentliche Auseinandersetzung entfachte sich entlang der Frage nach der Rolle der Leitung im Supervisionsprozess. Genauso selbstverständlich wie die Teamleitung teilnahm, gingen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davon aus, dass die darüber liegenden Ebenen mit ihrer Supervision nichts zu tun haben sollten. Auf diesen Widerspruch angesprochen, wurde deutlich, dass die Leitungsauffassung der einzelnen Teamleiter eher basisdemokratisch war. Viele definierten ihre Rolle im Sinne eines Dienstleisters für ihr Team oder, wie von der Supervisionskoordinatorin eingeworfen, eher im Sinne eines „Klassensprechers“, wenn es um Absprachen mit der Geschäftsführung ging.

Nun wurde auch verständlich, warum der Kontakt zwischen den Ebenen so schwierig war. Daraus entwickelte sich der nächste Schritt: Nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung wurde eine Teamleitersupervision initiiert. Diese fand vierteljährlich statt und sollte einen Austausch unter den Teamleitern und eine gemeinsame Reflexion der Gestaltung ihrer Leiterrolle ermöglichen. In den Teams nah-

men die Teamleiter weiter teil, die Aufträge wurden jedoch dahingehend erweitert, dass neben der reinen Fallsupervision die Rollen im Team geklärt und entwickelt werden sollten.

Ausblick

Nach vier Jahren ist der Prozess des Umbaus noch nicht beendet. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen die Supervision gut an. Alle Supervisoren sind inzwischen nach dem vereinbarten Verfahren ausgewählt. Die Auswertungen finden regelmäßig statt. Zunehmend werden diese genutzt, um Schwierigkeiten an den Schnittstellen zur nächsten Leitungsebene zu thematisieren. Hier zeichnen sich ein erhöhter Beratungsbedarf auf der Ebene der regionalen Bereichsleiter ab, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zunehmend Kritik und Vorschläge konstruktiv einbringen und Beteiligung einfordern. Dabei helfen die Auswertungsgespräche in den Supervisionsprozessen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, ihre Anliegen konstruktiv zu artikulieren. Die Bereichsleiter werden dadurch zunehmend gefordert, Konflikte mit den Teamleitern oder den Teams zu besprechen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen oder aber sich zu erklären und Entscheidungen deutlich zu vertreten. Der Erfolg dieses Prozesses hängt sehr davon ab, wie Leitung ihre Rolle versteht und wie sichtbar sie leitet.

Inzwischen wird auf der Geschäftsleitungsebene darüber nachgedacht, eine Mitarbeitervertretung zu initiieren. Zu dem dafür notwendigen gegenseitigen Vertrauen hat der Auf- und Ausbau der Supervision wesentlich beigetragen.

Supervision wird im Träger als wichtiges Personal- und Qualitätsentwicklungsinstrument anerkannt und von der Geschäftsleitung unterstützt. In Einzelfällen können inzwischen befristete neue Settings für einzelne Bedarfe entwickelt werden. So konnten in zwei Fällen kurzfristige Einzelsupervisionen gewährt werden, um einzelne Mitarbeiter in besonderen Krisensituationen zu unterstützen. Auch auf der Bereichsleitersebene wurden erste Kontrakte geschlossen. Die Auswertungen für diese Prozesse übernimmt die Geschäftsleitung, die damit erstmals selbst in Kontakt zu den Supervisoren tritt.

Einschätzung und Reflexion des Prozesses aus Sicht der Supervisionskoordinatorin

Der beschriebene Lernprozess innerhalb der Organisation fand in einem Zeitrahmen von ca. fünf Jahren statt und kann auch noch nicht als abgeschlossen angesehen werden. Das anfängliche Ansinnen war es, ein Organisationsproblem auf der Ebene der einzelnen Teamsupervisionsprozesse lösen zu wollen. Es wurde schnell deutlich, dass das nicht funktionieren konnte. Die neu entwickelten Strukturen geben aber Anlass zur Hoffnung, dass mögliche zukünftige Krisen unter Einbeziehung der Supervisoren anders angegangen werden können. Diese Überzeugung basiert auf den folgenden Veränderungen:

- Es gibt eine Veränderung hinsichtlich der Akzeptanz von Supervision in der Organisation – ein Supervisor, der Kontakt aufnimmt, wird angehört und seine/ ihre Meinung wird ernst genommen und geschätzt.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, dass sie Probleme in der Supervision ansprechen dürfen und entscheiden selbst mit über Art und Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zur nächsten Leitungsebene.
- Die Leitungsebene reagiert grundsätzlich positiv auf Einladungen zu Supervisionssitzungen und beteiligt sich aktiv an Klärungsprozessen zwischen den Ebenen.
- Teamleiter und Teamleiterinnen müssen sich nicht mehr in ihren Teams verkriechen, sondern haben mit der Teamleitersupervision einen Ort, um ihre Rolle zu entwickeln und zu reflektieren. Dadurch haben sie in der Organisation eine Aufwertung erfahren.
- Ziel und Sinn von Supervision ist mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert und diskutiert, sodass unrealistische Erwartungen an die Supervision nur noch sehr selten anzutreffen sind.
- Die Supervisoren und Supervisorinnen sind durch die neue Kontraktssituation durch die Organisation geschützt und können es riskieren, zu konfrontieren, ohne dass das Team sie entlässt.
- Die Organisation kann bedarfsorientiert neue Settings für Supervision installieren.
- Der Umbau der Supervision in der Organisation führte auch zu einer Sortierung, auf welcher Ebene welche Themen zu bearbeiten sind, so wird die Struktur der Organisation für alle klarer und nachvollziehbarer.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Birgitta Leuschner, Lepsiusstr. 6, 12163 Berlin.

Peter Burkowski

Leiten auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen und was unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten können¹

Zusammenfassung: Ausgehend von den Erfahrungen mit Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen in den aktuellen Veränderungsprozessen macht der Beitrag darauf aufmerksam, dass Leiten in der Kirche eine spezifische Ausprägung erfährt. Dies gilt auch für die den Veränderungsprozess unterstützenden und begleitenden Prozesse und Personen: Berater und Coaches, die in diesen Zusammenhängen tätig werden, sollten über die Organisation Evangelische Kirche Bescheid wissen, ihre eigene Stellung zur Macht geklärt haben und das christliche Menschenbild im Blick behalten.

Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen – drei Erfahrungen:

Die Vorgänger

Vor etwa zehn Jahren haben wir – die Superintendentinnen und Superintendenten – begonnen, eine gezielte und systematische Fortbildung für die Leitenden auf der mittleren Ebene nicht nur zu fordern, sondern auch – in den Anfängen – selbstverantwortlich zu organisieren. Damals war unsere Ausgangsfrage, wie wir uns in den immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen und Verteilungskämpfen als Leitungskräfte einbringen können und welche Möglichkeiten der Gestaltung und Steuerung wir in diesem Amt haben.

In einer der ersten Übungen haben wir zusammengetragen, welche Bilder vom Superintendentenamts unsere Vorgänger (sic!) uns sozusagen „hinterlassen“ haben. Was waren unsere konkreten „Vor“bilder, die Bilder, die die Zeit unmittelbar vor unserem Amtsantritt geprägt hatten? Das Ergebnis war nicht überraschend, aber in seiner Mehrheit und Durchgängigkeit überdeutlich: Unsere Vorgänger waren große Prediger und anerkannte Theologen in ihren Kirchenkreisen; manchmal echte Charismatiker. Geistliche Leitung wurde geprägt und ausgeübt durch Predigten, Grußworte, Andachten, Ansprachen und Vorträge.

Wir haben uns diesen Bildern gestellt und eine deutliche Diskrepanz bemerkt. Wir hatten in uns eine große Sympathie und eine ebenso große Sehnsucht nach ei-

¹ Kongress Coaching – 20. Oktober 2006 – Haus Ortlohn – Konvent für Supervision der EKvW.