

Supervision im Feld der stationären Hilfen zur Erziehung

Zusammenfassung: Der folgende Beitrag benennt die Themen und Phänomene, in denen sich strukturelle Bedingungen, Ziele, Ansprüche und Anforderungen niederschlagen, wenn ihre Konkretisierung in der Arbeit von Pflegeeltern und Professionellen mit Kindern, Jugendlichen und Eltern stattfindet bzw. stattfinden soll. Die Aussagen stützen sich auf Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie auf die eigene supervisorische Praxis der Verfasser in Heimen, heimähnlichen und familienanalogen Hilfen zur Erziehung. Supervisorische benötigen demnach ein stabiles Konzept, wenn sie der Sachlage angemessen begegnen, die Mitarbeitenden spürbar unterstützen und dabei selbst ausreichenden Abstand wahren wollen.

Zum Sprachgebrauch sei vorausgeschickt, dass die Begriffe „Professionelle“, „Mitarbeitende“ und „Erziehende“ synonym gebraucht werden und stets die im Feld der Hilfen zur Erziehung beruflich tätigen Personen gemeint sind, unabhängig von ihrer jeweiligen Qualifikation.

Zu den institutionalisierten Varianten der in §§ 27 ff. SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG) benannten Hilfen zur Erziehung (HZE), die am stärksten in Anspruch genommen werden und in denen Supervision eine relevante Verbreitung hat, zählt die sicherlich älteste Form, die Heimerziehung und heimähnlich betreute Wohngemeinschaften, in denen Kinder und Jugendliche langfristig von Mitarbeiterteams betreut werden. Zunehmend Verbreitung finden die sog. familienanalogen Hilfen, d.h. die Lebens- und Wohnformen, bei denen Kinder und Jugendliche in ‚fremden‘ Familien untergebracht sind. Das sind die traditionellen Pflegefamilien und ihre speziellen professionellen Ausformungen, die Erziehungs- und Projektstellen. Diese beiden stationären Formen der HZE unterscheiden sich von allen anderen Hilfeformen dadurch, dass die Kinder länger- bis langfristig getrennt vom Haushalt ihrer leiblichen Elternteile leben. Ähnlich verhält es sich nur bei den sog. Intensiven sozialpädagogischen Einzelbetreuungen, in denen Jugendliche im Haushalt ihrer Betreuer leben, sehr häufig im Ausland.

Verwahrlosung, nicht sichere Bindung und Verlassenheit

Was sind die Gründe und Grundlagen der Hilfen zur Erziehung? In der Einführung zu seiner 1925 erstmals veröffentlichten Vortragsreihe zur Psychoanalyse in der Fürsorgeerziehung schreibt August Aichhorn: „Jedes Kind beginnt sein Leben als asoziales Wesen: es besteht auf der Erfüllung der direkten, primitiven Wünsche

aus seinem Triebleben, ohne dabei die Wünsche und Forderungen seiner Umwelt zu berücksichtigen. Dieses Verhalten, das für das Kleinkind normal ist, gilt als asozial oder dissozial, wenn es sich über die frühen Kinderjahre hinaus fortsetzt. Es ist die Aufgabe der Erziehung, das Kind aus dem Zustand der Asozialität in den der sozialen Anpassung hinüberzuführen, eine Aufgabe, die nur erfüllt werden kann, wenn die Gefühlentwicklung des Kindes normal verläuft. Wo bestimmte ... Störungen der Libidoentwicklung vorkommen, bleibt das Kind asozial oder bringt bestenfalls eine nur scheinbare, rein äußerliche Anpassung an die Umwelt zustande, ohne die Umweltforderungen in die Struktur seiner eigenen Persönlichkeit aufzunehmen. Die Triebwünsche solcher Kinder verschwinden zwar von der Oberfläche, werden aber nicht bewältigt und verarbeitet, sondern bleiben im Hintergrund bestehen und warten auf einen günstigen Augenblick, um wieder zur Befriedigung durchzubrechen. Wir nennen diesen Zustand eine ‚latente‘ Verwahrlosung; geringe Anlässe genügen, um ihn in eine manifeste Verwahrlosung überzuführen“ (Aichhorn 2005, S. 10).

Besser lässt sich die Grundthematik des hier angesprochenen Praxisfeldes nicht beschreiben – die Arbeit der HZE bewegt sich gegenwärtig in einem Szenario, das überwiegend durch zutiefst gestörte Gefühlentwicklung und infolgedessen durch Verwahrlosung geprägt ist – bei Eltern und Kindern. Wenn dieser These eine unzulässige Verallgemeinerung oder gar Dramatisierung vorgeworfen werden sollte, so sei die Intention des Beitrags noch einmal hervorgehoben: Es geht um die Phänomene und deren Auswirkungen, die die supervisorische Szene dominieren.

Vernachlässigung, Missbrauch und Misshandlung sind die in jüngerer Vergangenheit bestimmenden Themen im Zusammenhang mit dem zu wahren Schutz des Kindeswohls. Für die Arbeit von Professionellen und Pflegeeltern besitzt ein anderer, mit ggf. vorliegenden Gewalt- oder Vernachlässigungstatbeständen verbundener (aber nicht zwingend solche Tatbestände voraussetzender) biografischer Aspekt hohe Bedeutung: die in der Entwicklung der Kinder häufig bereits schon in der Kindheitsentwicklung ihrer Eltern fehlende sichere Bindung und damit verbundene psychische Stabilität (vgl. Bowlby 1980, Dornes 1997). An ihrer Stelle dominieren unsicher-vermeidende, unsicher-ambivalente oder desorganisierte Bindungstypen (Resch et al. 1999). Konfrontiert werden die Helfenden mit Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen, die von Verweigerung und Unzugänglichkeit bis hin zu psychopathologischen Störungen reichen, die hoch signifikant in Zusammenhang mit den entwickelten Bindungseinstellungen stehen (Dornes 1993). Bindungsbezogene Aspekte haben schon relativ früh Eingang in die psychologische und rechtliche Definition des Kindeswohls gefunden: Kontinuität und Stabilität des Erziehungsverhältnisses, Bindungsqualität und -intensität des Kindes an Eltern und Geschwister, Haltung von Eltern und Kind zur Beziehungsgestaltung nach der elterlichen Trennung sowie der Wille des Kindes als Ausdruck seiner Selbstbestimmung und Ausdruck seiner jeweiligen Verbundenheit zu den beiden Elternteilen (vgl. Coester 1983).

Die dritte Dimension, die die Interaktion zwischen Kindern/Jugendlichen und Helfenden prägt, ist der erlebte Entzug oder Verlust von Elternschaft. Darunter zu verstehen ist zum einen die völlig fehlende oder nur rudimentär vorhandene physische Präsenz eines oder beider lebender Elternteile: Dies sind Väter oder Mütter, die vor oder nach Geburt des betreffenden Kindes keine gemeinsame Familie gegründet haben, aus eigenen Motiven oder durch den Trennungswunsch des Partners/der Partnerin aus dem gemeinsamen Haushalt ausgezogen sind, wenig, gar keinen oder einen ausschließlich materiellen Kontakt zu ihren Kinder pflegen, was für letztere unverständlich ist und verunsichernd wirkt. Dazu zählt zum zweiten die innere Abwesenheit von Vätern oder Müttern, wie sie bei schwer suchtkranken oder psychisch kranken, manchmal auch bei physisch langzeitkranken und sterbenden Elternteilen erlebt wird. Hierbei sei betont, dass auch von Sucht oder anderen Erkrankungen betroffene Eltern meistens gute Eltern sein wollen! Das Innere dieser Elternteile spielt jedoch in einer Welt, deren äußeren Ausdruck Kinder zwar ‚lesen‘ und berechnen lernen, die ihrem Verstehen jedoch verschlossen bleibt. In beiden Fällen muss das Kind Erklärungen finden und Reaktionen ausbilden, um sein seelisches Überleben zu sichern. Im ersteren Fall dominiert in aller Regel das Eigen-Bild des Abgelehnt- und Ungewollt-Seins, das der eigenen Schlechtigkeit – „... warum sonst sollen Vater oder Mutter mit mir nichts zu tun haben wollen?“ Im zweiten Fall interpretieren Kinder die Welt nicht selten ebenfalls dahingehend, dass sie für das Geschehen wesentlich mit verantwortlich seien. Sie beginnen aktiv Verantwortung für ihre Eltern zu übernehmen: sie kaufen ein, sie versorgen, sie vertuschen, schützen die Geschwister oder gar das andere Elternteil und öffnen den Helfern die Tür, weil „Mama gerade krank ist“ oder „Papa nur mal eben zum Arbeitsamt musste“.

Neben der überfordernden Parentifizierung entsteht im Kind ein anderer innerer Konflikt. Sobald das Urteilsvermögen des Kindes ausreichend entwickelt ist, gerät es in Zwiespalt, weil es um seiner selbst willen die Eltern nicht verurteilen kann. Wie soll das Kind den Widerspruch integrieren, dass es sich nach elterlicher Zuwendung sehnt, dass es seine Eltern liebt oder zumindest lieben und zu ihnen gehören will, und andererseits das Verhalten von Vater und/oder Mutter als für sich selbst und die Familienmitglieder insgesamt schädlich ansehen muss? Das Kind kann bzw. will nicht das Kind ungenügender Eltern sein, denn: „Wenn meine Eltern schlecht sind – was bin ich denn dann erst für ein Kind?“ Wie soll ein Kind seine brüchige Identität stabilisieren, wenn die wichtigsten Erwachsenen keine Vorbilder sein können oder sein dürfen, wenn das Kind sich ihrer schämt oder gar schuldig dafür fühlt, dass es von den Eltern ferngehalten wird („weil ich schlecht bin, streiten sich meine Eltern und werde ich geschlagen“)?

Unschwer ist zu erahnen, dass Kinder angesichts äußerer und innerer psychosozialer Verwüstungen hochresistente Abwehrmechanismen entwickeln müssen, um seelisch zu überleben. Damit wird auch deutlich, vor welcher Aufgabe Pflegeeltern sowie professionell Erziehende und therapeutische Fachkräfte stehen, wenn sie in

ihrer Persönlichkeitsentwicklung stark geschädigte Kinder auf- und annehmen, sie betreuen und parallel dazu den leiblichen Eltern Besuchskontakte ermöglichen bzw. sie in ihren väterlichen und mütterlichen Funktionen unterstützen sollen.

Folgt man der o.g. beschreibenden Definition von Aichhorn, verbindet die Bindungsbezogenen Erkenntnisse mit dem Aspekt des Entzugs oder Verlustes der Elternschaft, so ergibt sich daraus eine einleuchtende Erklärung dafür, dass Kinder auch in familiären Verhältnissen, die nicht von materieller Vernachlässigung oder physischer Gewalt geprägt sind, verwahrlosen können. Somit überrascht es nicht, dass in den vergangenen Jahren der Anteil der sog. Mittelschichtfamilien an den Nutzern von HZE angestiegen ist.

Supervision in der Heimerziehung

Was prägt die Arbeit in Kinderheimen oder heimähnlichen Wohnformen? Kinder und Jugendliche wohnen in Gruppen, ihre Bezugspersonen sind mit unterschiedlicher Beziehungsqualität die Mitarbeitenden des jeweils zugeordneten Teams sowie gruppenübergreifende Mitarbeitende mit besonderen Aufgaben (Reit-, Spiel-, Familien-, Psychotherapeuten, Pädagogische Bereichsleitungen, ggf. Heimleitung). Die Professionellen fungieren als Eltersersatz dafür, dass die leiblichen (manchmal auch ehemaligen Pflege-) Eltern in der Regel nur bei Besuchen und Wochenendbeurlaubungen der Kinder in Erscheinung treten. Die Betreuungskräfte befinden sich ebenfalls nur begrenzt im Lebenskreis der Kinder – nach Schichtende verlassen sie das Heim der Kinder, gehen zu ihren eigenen Angehörigen oder Freunden, in ihr eigenes Zuhause. Kinder erleben auch hier, dass wichtige Bezugspersonen relativ ‚einfach‘ aus ihrem unmittelbaren Lebensraum verschwinden, vielleicht sogar für immer. Sie werden ersetzt, weil sie an eine andere Arbeitsstelle oder in eine andere Gruppe wechseln, selbst Eltern werden oder die Altersgrenze erreichen. Liebevoller Behandlung, Aufmerksamkeit und Zuwendung der Bezugspersonen sind – objektiv und aus Sicht der Kinder – mit beruflicher Arbeit und Erwerb des Lebensunterhalts verbunden. Von allen Betreuungsformen im Rahmen der HZE erleben die Kinder- und Jugendlichen im Heim und ähnlichen betreuten Wohnformen die Abwesenheit familiären Lebens am stärksten – ungeachtet dessen, ob sie gut behandelt werden oder nicht. Vielleicht ist es eine glückliche Fügung, dass gerade die nicht in das konfliktrichtige Erziehungsgeschäft verwickelten Hauswirtschaftskräfte, die meist unangefochten über den mit Mütterlichkeit assoziierten Hort oraler Bedürfnisbefriedigung (Küche und Speisekammer) herrschen, die Mitarbeiterinnen mit der höchsten Arbeitsplatz-Kontinuität in Heim-Wohngruppen sind.

Die Kinder und Jugendlichen leben entweder in als Regelgruppen bezeichneten Einheiten mit plusminus 8 Plätzen, zunehmend in sog. (teils heilpädagogisch-betreuten) Intensivgruppen, die auf ca. 6 Plätze ausgerichtet sind; letztere sind für Kinder mit besonderen Schwierigkeiten (d.h. Störungen und Verhaltensauffälligkeiten) vorgesehen, werden mit höheren Pflegesätzen finanziert und müssen besonders quali-

fizierte Fachkräfte vorhalten, beispielsweise Heilpädagogen. Zum einen aufgrund der höheren Pflegesätze, zum anderen aufgrund der besseren Belegungsaussichten stellt sich die Realität heute in den Worten eines langjährig Mitarbeitenden so dar: „In den Regelgruppen leben heute die Kids, die früher in Intensiv (-gruppen, d.Verf.) untergebracht waren, in der Intensiv leben heute die Kinder, die wir früher nie und nimmer genommen hätten. Solche Kinder, die überhaupt keine Grenzen kennen und die man zunächst kaum erreichen kann, die hatten wir eigentlich gar nie, die wären wahrscheinlich dauerhaft in der KJP (Kinder- und Jugendpsychiatrie, d.Verf.) gewesen“. Jugendämtern wird unterstellt, sie griffen aufgrund der Kostenintensität erst dann auf Heimunterbringung zurück, wenn andere HZE-Modelle gescheitert seien und die Kinder als besonders schwierig etikettiert seien.

In der Heimerziehung ist für Erziehende das Substituieren fehlender Ressourcen auf Seite der leiblichen Eltern mit wenig gesellschaftlicher Anerkennung verbunden. Trotz aller fachlichen Fortschritte der letzten Jahrzehnte hat sich am Stigma des Heimkinder-Daseins für Eltern und Kinder nur wenig geändert. Diese These lässt sich relativ einfach belegen, indem Sie jetzt weiterlesen. Wenn Sie verunglücken würden oder Ihr Kind aus anderen gesundheitlichen Gründen nicht mehr dauerhaft bei Ihnen leben könnte und keine geeigneten Angehörigen einspringen würden, wo würden Sie Ihr Kind lieber versorgt wissen wollen: im Heim oder in einer Pflegefamilie? Was war Ihre Antwort, die sich beim Lesen unreflektiert-spontan als erste aufgedrängt hat? Dass von Zeit zu Zeit Kindesmissbrauchs und -misshandlungsfälle aus Pflegefamilien aktenkundig werden und verdeutlichen, dass Pflegeeltern nicht per se gut mit Kindern umgehen, ändert daran nichts.

Sicher kann man voraussetzen, dass gut ausgebildete Mitarbeitende in der Heimerziehung selbstbewusst eine sinnvolle und qualifizierte Hilfe für Kinder sehen, die nicht in ihren Familien wohnen können – oder etwa nicht? Dass Elternschaft und der Schutz familiärer Atmosphäre nicht zu ersetzen ist und ein Heim in diesem Sinn keine annähernde Lösung bieten kann, wird anhand des Disputes zwischen zwei langjährig-erfahrenen Heimmitarbeitenden, Frau F. und Herrn M. deutlich. M.: „Was ist mit dir eigentlich los, du bist in letzter Zeit so zurückgezogen und wirkst richtig unwillig!“ F.: „Ich werde in letzter Zeit oft traurig, weil ich einfach denke, dass die meisten Kinder bei uns hier falsch sind.“ M.: „Das denke ich überhaupt nicht, denen geht es doch gut bei uns, wieso sagst du immer wieder so was?!“ F.: „Es ist nicht richtig, dass sie hier sind – sie brauchen etwas anderes, die meisten wären in einer Familie viel besser aufgehoben.“ M.: „Jetzt fängst du auch noch damit an, es reicht doch schon, dass unsere Eltern (der Heimkinder, d.Verf.) den Kindern ins Ohr flüstern, sie würden sie bald nach Hause holen.“ F.: „Ich bleibe dabei, dass einige unserer Kinder hier zu kurz kommen, dass sie nicht genug bekommen.“ M.: „Und was ist mit unseren Erfolgen, wie sie jetzt sind im Unterschied zu damals, als sie gekommen sind? Und was ist mit den guten Rückmeldungen, die wir Jahre später gerade von Kindern bekommen, die hier die größ-

ten Schwierigkeiten hatten oder sogar rausgeflogen sind?“ F.: „Das eine hat doch mit dem anderen gar nichts zu tun.“

Der Konflikt, der sich zwischen den Mitarbeitenden entzündet, macht deutlich, was das eigentliche Thema der Kinder ist (und in Pflegefamilien meist nur unauffälliger lebt): Es können positive Übertragungsbeziehungen aufgebaut werden, es kann ein heilsamer Umgang mit verletzten Seelen gelingen, aber es gibt keinen wirklichen Ersatz für Elternschaft. In Supervision darf nicht vergessen werden, diese scheinbar banale Tatsache den Mitarbeitenden konsequent zu spiegeln und zu überprüfen, wie es angesichts der impliziten Entwertung der Heimarbeit um die Ressourcen zur Selbstwertregulation bestellt ist.

Der Einfluss der leiblichen Eltern ist in der Heimerziehung durch Wochenendaufenthalte und – im Prinzip erwünschtes – Engagement der Eltern relativ groß, häufig aber mit problematischen Auswirkungen auf die Betreuer-Kind-Beziehung verbunden. Besonders dann, wenn die HZE auf freiwilliger Basis erfolgt ist, d.h. den Eltern das Sorgerecht nur teilweise oder gar nicht entzogen ist, agieren manche Eltern ihre Schuldgefühle in Konkurrenz zur Heimeinrichtung und ihren Mitarbeitenden aus. Double-Bind-Erfahrungen und andere destruktive familiäre Muster können Kinder neu unter Stress bringen und die chronisch wunde Stelle ständig reizen: „Wer bin ich? Wo gehöre ich hin? Bin ich wirklich so ungewollt, dass ich hier leben muss?“. Aus dieser Erfahrung heraus entzündet sich zwischen den Mitarbeitenden gerne ein Glaubensstreit: Soll Elternkontakt zugelassen oder gar forciert werden, oder führt das zu Desorientierung des Kindes, mit der die Erziehenden dann wieder mehr Arbeit haben?

Aufgabe von Supervision ist u.a., die Mitarbeitenden in ihren manchmal mit Sisyphos-Qualität verbundenen Bemühungen zu stärken, mit eindeutigen Botschaften den Kindern ein stabiles Gegenüber zu sein, einen verlässlichen Lebensraum zu bieten und Parteilichkeit für die Kinder zu leben, ohne mit den leiblichen Eltern zu konkurrieren bzw. mit Gegen-Entwertung zu reagieren.

In dieser stationären Form der Erziehungshilfe stellt der Anspruch des ressourcenorientierten, kind- und diagnosegerechten Interventionsverhaltens an die Erziehenden hohe Anforderungen, da die o.g. bindungsbezogenen Hintergründe und Verhaltensmuster der Kinder eine hohe individualisierte Aufmerksamkeit erfordern. Gleichzeitig müssen gruppendynamische Prozesse, in dem sich Aggressions- und Angstpotentiale der Kinder wie ein Echo vervielfältigen können, gesteuert werden. Eine Gruppenleiterin: „Du bist alleine im Nachtdienst, da fängt einer an auszuticken, und wenn du das nicht ruckzuck in den Griff kriegst oder die Bereitschaft nicht schnell genug rüberkommt, dann tobt nach 10 Minuten die ganze Gruppe und zerlegt mal eben die Einrichtung. Und du hast, während du deinen eigenen Stress wiederunterfährst, nicht mal mitbekommen, wie sich S. (ein Kind, d.Verf.) aus lauter Angst in dem Chaos unter das Wohnzimmersofa geflüchtet hat und dort schon 2 Stunden zitternd und frierend liegt, weil du nicht genau genug nachgeschaut hast und dachtest, die hätte sich nur tief in ihre Bettdecke verkrochen ...“.

Ängste des Heimpersonals vor Kontrollverlust und gewalttätigen Übergriffen durch Kinder werden nur in extremen Ausnahmefällen publik (im Anschluss an Geiselnahmen oder schwere Körperverletzungen). Wenn dies dann doch geschieht, richtet sich die Aufmerksamkeit wenig auf die Arbeitssituation des Heimpersonals – vielleicht muss es dafür erst – analog zu den Skandalfällen, die ab und zu aus Altenpflegeeinrichtungen bekannt werden und meistens aus Überforderungssituationen entstehen – zu schweren affektgesteuerten oder notwehrbedingten Körperverletzungen von Mitarbeitenden gegenüber Kindern kommen. Es wird auch nicht thematisiert, wie unter den gegebenen Bedingungen das Kindeswohl in einer Heimgruppe gewährleistet werden kann – schließlich werden viele Kinder zum Schutz vor verbalem und physischem Terror Erwachsener aus ihren Familien heraus stationär untergebracht. Die Öffentlichkeit beschäftigt sich in der Regel ausschließlich mit der – berechtigten – Dauerfrage, was denn in dieser Gesellschaft mit gewalttätigen Kindern geschehen solle und dürfe.

Entgegen vieler Annahmen und Wunschvorstellungen werden solche Themen auch in vielen Supervisionsprozessen tendenziell umgangen, vor allem dann, wenn einzelne Mitarbeitende geschlagen werden, wenn verbal gezielt persönliche Schwächen bloßgestellt oder über das „übliche Schimpfwort-Arsenal“ hinausgehend sexuell beleidigt oder gedroht wird. In Teamsupervisionen werden solche Vorgänge eher von den Kolleginnen und Kollegen der betroffenen Mitarbeitenden vorsichtig und eher indirekt in Richtung Supervisor/in angesprochen: „Ich finde, wir sollten darüber sprechen, was S. (Jugendliche, d. Verf.) letzte Woche mit K. (anwesende Mitarbeiterin, d. Verf.) gemacht hat, ich glaube, das hat sie noch gar nicht verwunden.“ Scham- und Peinlichkeitsgefühle, eine unerträgliche und doch ertragene Arbeitssituation öffentlich zu machen, verhindern häufig eine entlastende Bearbeitung. Die Gradwanderung zwischen wertschätzender Anteilnahme einerseits und Nachfrage, Aufdeckung und Aufklärung andererseits ist ein Balanceakt. – Leichter geht es, wenn sich die Einsicht durchsetzt, dass eine sorgfältige Rückverfolgung der Eskalation und eine Analyse des Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschehens hilft, lernend die persönliche und fachliche Kompetenz zu stärken und der Wiederholungsgefahr entgegenzuwirken. Es bedarf der Sensibilität, aber auch einer stützenden fachlichen Überzeugung(skraft) auf Seite von Supervidierenden, solche Szenen zuzumuten, ohne dass eine zweite Bloßstellung entsteht – durch Team und Supervisor/in.

Es werden zwei Umstände deutlich, die Mitarbeitende in Supervision mit zunehmender Vehemenz als schwächend benennen: das aufgrund der Personalsituation häufige Allein-Arbeiten, vor allem im Nachtdienst, und die generell sehr kurzen Phasen der Regeneration bei Schichtdienst. Beide Faktoren erlauben es kaum, gesundheitserhaltende Distanz zu gewinnen vom dichten Kontakt mit der immanenten Destruktivität. Diese Hypothese findet Bestätigung in zahlreichen Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die es sich leisten konnten und wollten, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Eine junge Erzieherin, die plötzlich auffallend entspannt wirkt, sagt in

der Supervision: „Vor einigen Monaten war ich drauf und dran, den Job aufzugeben und wieder im Büro zu arbeiten, weil ich dachte, das schafft mich hier alles, ich kann das nicht. Ich gehe zwar jetzt immer noch mit flauem Gefühl in den Nachtdienst, weil ich jetzt noch weniger einschätzen kann, was mich erwartet – aber das ist trotzdem besser, weil ich weiß, dass ich das nicht mehr so oft machen und auch im Tagdienst nicht mehr so lange auf zusammenhängende freie Tage warten muss. Außerdem freue ich mich wieder darauf, manche Kinder zu sehen.“

Die Szene gibt einen wichtigen Hinweis für Ziel und Arbeitsweise von Supervision. Angesichts von Ängsten und Ohnmachtsgefühlen der Erziehenden ist es verführerisch, die sich anbietende Opferrolle larmoyant zu übernehmen nach dem Motto: Die Mitarbeitenden fragen druckvoll-hilfesuchend, was sie denn tun sollen – Supervisor/in nimmt unreflektiert die gefühlte Überforderung auf und kann so kein verlässliches Gegenüber mehr bieten. Diese Dynamik des Insuffizienz-Erlebens ist eine der Hauptursachen für unreflektiertes Switchen zu fachberaterischen Interventionen. Supervisorische Aufgabe ist nicht, den Mitarbeitenden zu sagen, wie sie sich aus der gefühlten Ohnmacht befreien können, sondern sorgfältig, differenziert und konsequent nachzufragen, wer genau was benötigt, um die schwierige Situation aus eigenen Kräften umgestalten zu können, und auf welche individuellen Fähigkeiten und Lebenserfahrungen für diese Situation zurückgegriffen werden kann. Damit wird in Supervision ein Lernmodell praktiziert, das die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit mit den Kindern anwenden können – die sich ebenfalls oft genug ohnmächtig-hilflos fühlen.

Die Kehrseite der für Mitarbeitende mitunter heilsam wirkenden Teilzeitbeschäftigung ist die aufgrund der dünn gewordenen Personaldecke ohnehin bestehende Schwierigkeit, der fachlichen und persönlichen Vereinsamungsgefahr durch intensive und regelmäßige Teamkommunikation entgegenzuwirken. Wöchentliche Teamsitzungen werden häufig durch Organisationsfragen, Verteilen von Aufgaben und Informationsaustausch über das Tages- und Wochengeschehen absorbiert. So bleibt kaum Raum für verstehensorientierte Fallbesprechungen. In Supervisionsitzungen zeigen sich die Folgen darin, dass die Mitarbeitenden zwar miteinander, aber wenig zueinander sprechen. Statements und Erlebnisse werden aneinandergereiht, Widersprüche oder Parallelen des individuellen Dienstlebens mit einzelnen Kindern aufgezeigt. Was jedoch häufig fehlt und durch Supervision systematisch induziert werden muss, ist das gegenseitige Befragen der persönlichen Bedeutung und der Verarbeitungsstrategie, die die Einzelnen den geschilderten Szenen und Erlebnissen zuordnen. Dadurch kann deutlich werden, was die Kinder bei ihren Bezugspersonen emotional ablagern, dadurch können Bindungsmuster, Abwehrmechanismen und Ressourcen der Kinder erkennbar werden, und daraus können tragfähige Interventionen entwickelt werden, die individuell und/oder gemeinsam erprobt werden können. So können die Professionellen reflektierte Distanz zu ihrem eigenen emotionalen Erleben herstellen, so können sie aus ihrer Einsamkeit heraus und den Kindern – wenn nötig auch sehr persönlich – gegenüber treten. So

kann der Gefahr begegnet werden, aus unreflektierten Selbstzweifeln und Ohnmachtsgefühlen heraus in Gegenaggression, Resignation oder vorwurfsvolle Anklagen gegenüber Kollegen und Institution zu verfallen.

Die Arbeit ‚dicht am Fall und der Person entlang‘ kann auch zur Bearbeitung einer Reihe von Themen genutzt werden, die zwischen den Mitarbeitenden standardkonfliktträchtig sind und in generalisierter Diskussion kaum aufgelöst werden können: Wie ist zu bewerten, wenn eine Kollegin in ihrem Dienst eine Entscheidung getroffen hat, die ein anderes Teammitglied nicht befürwortet oder die von bisheriger Praxis abweicht? Was hat zu geschehen, wenn bei der Durchsetzung von Regeln unterschiedliche Maßstäbe angesetzt werden? Wer ist gefordert zu handeln, wenn Jugendliche einer Mitarbeiterin den Respekt versagen, während sie bei anderen Erziehenden problemlos ‚folgen‘? Wie ist zu verfahren, wenn sich Kinder bei Erziehenden über deren Kollegin beschweren?

Neben all diesen praktischen Aspekten ist immer wieder zu vergegenwärtigen, dass in jeder Fachkraft ein erwachsenes Kind steckt, manchmal eine Mutter, ein Vater. Die Erziehung von Kindern und Jugendlichen stellt unmittelbare Nähe zu eigenen Kindheits- oder Eltern-Erfahrungen her und beeinflusst zumindest unbewusst das professionelle Verhalten. Supervision unterstützt, dies als wichtige Erfahrungsquelle anzuerkennen, eigene Wahrnehmungs- und Handlungsmustern verständlich werden zu lassen.

Selbsthilfe-Supervision für familienanaloge Erziehungs- und Projektstellen

Ist ein Kind in einer Pflegefamilie mit dem Ziel untergebracht, der Herkunftsfamilie eine zeitlich befristete Erziehungshilfe zu geben, so kann von einer Ergänzungsfamilie gesprochen werden. Ist die Hilfe auf Dauer angelegt, weil eine Rückführung in die Herkunftsfamilie unwahrscheinlich ist, so trägt die Pflegestelle den Charakter einer Ersatzfamilie. Ebenso verhält es sich mit den Erziehungsstellen, die sich von der Pflegefamilie dadurch unterscheiden, dass mindestens ein Elternpaar über eine pädagogisch/psychologische Ausbildung verfügen muss und Erfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe mitbringen soll. Dies wird aufgrund einer besonderen Entwicklungs- und Verhaltensproblematik des untergebrachten Kindes vorausgesetzt.

Der zweite Unterschied zur Standard-Pflegefamilie, die ein pauschales Pflegegeld erhält, ist, dass das Erziehungsstellen-Familienmitglied zusätzlich zum Pflegeaufwandersatz für eine professionelle Dienstleistung bezahlt wird. Nicht selten ist das Familienmitglied beim Jugendhilfe-Träger der Maßnahme angestellt – je nach Anzahl der betreuten Kinder mit variierendem Beschäftigungsumfang und auf die Dauer der HZE-Maßnahme befristet. Wird die Maßnahme hilfeplangemäß beendet (und sei das noch so kurzfristig), entfällt gleichzeitig das Einkommen eines Familienmitglieds. Ebenso verhält es sich bei sog. Projektstellen, die wie Erziehungsstel-

len einen professionellen Erziehungsanspruch erfüllen müssen, für deren betreute Kinder jedoch zusätzliche, individuell zugeschnittene therapeutische und pädagogische Interventionen im Hilfeplan verankert werden.

Jugendämter bieten für Pflegefamilien in der Regel fachliche Beratung an, manchmal auch als Supervision bezeichnet und kontraktiert. Wird konzeptionell davon ausgegangen, dass Supervision eine im professionellen Sinne qualifizierende Form der beruflichen Bildung ist, so ist bei dieser Art von Unterstützung der Pflegeeltern nicht von Supervision, sondern von Erziehungsberatung zu sprechen. Anders verhält es sich bei Erziehungs- und Projektstellen. Hier ist zu differenzieren, ob die Supervision für die einzelne betreuende Familie eingesetzt ist (dann hätte dies wiederum den Charakter von Erziehungsberatung), oder ob die professionell arbeitenden Familienmitglieder der Erziehungs- und Projektstellen einzeln oder in Gruppen supervidiert werden. Letzteres Modell findet zunehmend Anwendung, vor allem bei größeren Jugendhilfe-Trägern, und soll deshalb an dieser Stelle ausführlicher beleuchtet werden.

Bei der supervisorischen Arbeit mit Erziehungs- und Projektstellen-Mitarbeitenden in Gruppen ist zu beachten, dass der familiäre Focus wesentlich stärker ausgeprägt ist bzw. sein muss als in anderen Formen der stationären HZE. Zum einen ist die professionelle Erziehungsarbeit fester und kaum einzugrenzender Bestandteil des familiären Zusammenlebens in der Hilfe-Familie, zum anderen macht die oben vorgenommene Definition von Ergänzungs- oder Ersatzfamilie deutlich, dass aus der Perspektive des Kindes ein (teilweise inneres) Erleben zweier Familien stattfindet, nämlich der Herkunftsfamilie und der sozialen (HZE-)Familie. Mit zunehmender Dauer der Tätigkeit der Professionellen und der Aufenthaltsdauer des Kindes in der Hilfe-Familie kann der Berufstätigkeitsaspekt weit in den Hintergrund treten – ungeachtet der beruflichen Qualifikation.

In der supervisorischen Szene zeigt sich dies anhand des formulierten Lernbedarfs. Wie in allen Feldern der HZE werden in Supervision Fragen zu Diagnose und Intervention in der Arbeit mit dem Kind gestellt und können auch hier mit den von den Supervidierenden bevorzugten Konzepten (systemisch, analytisch etc.) bearbeitet werden. Darüber dominiert der Interrollenkonflikt als Ehepartner/in, Mutter/Vater eigener leiblicher Kinder und Profi-Mutter/Vater eines oder mehrerer Erziehungs-/Projektstellen-Pflegekinder (im Folgenden als Pflegekinder bezeichnet). Da die Ehepartner/innen in der Familie nolens volens in die Erziehung aller Kinder involviert sind, taucht die in allen Familien angelegte Erziehungsdiskussion auf, 1971 in einem Schlager besungen: „Papa ist dafür und Mama ist dagegen, das große Problem seit die Erde sich dreht. ..“ – je nach Sachlage oder kollusivem Muster des Familiensystems auch umgekehrt. In der HZE-Familie fällt es ungleich schwerer, diese Diskussion auf der Eltern-Ebene zu halten, weil der ‚Profi-Eltern-Teil‘ bei sich eine besondere Verantwortlichkeit sieht. Zumindest er sieht sich in der Zwickmühle zwischen dem Schutzbedürfnis den eigenen leiblichen Kindern und der Ehepartnerschaft gegenüber vor destruktiven Einflüssen des fremden Kindes

einerseits, und dem professionell begründeten, vielleicht ambivalenten Schutzbedürfnis gegenüber dem Pflegekind vor eventuellen Aggressionen von Familienmitgliedern andererseits. Frau P., erfahrene Sozialpädagogin und Projektstellen-Mutter eines Kindes, das überall durch Schreianfälle und erhebliche Zerstörungswut auffällt, bringt das so zum Ausdruck: „Ich wage das ja kaum zu sagen, aber mal ehrlich, eigentlich würde ich am liebsten ein Schild vor unserem Haus aufstellen und mir um den Hals hängen, auf dem steht, dass M (Pflegekind, d.Verf.) nicht von uns ist“. Die Gruppe lacht bestätigend, verständnisvoll und befreit auf. Frau P. sitzt nach ihrer spontanen Äußerung vor Scham (oder Zorn?) errötet und mit unsicherem Blick in der Gruppe. Der Selbst- und Fremdanspruch, ein möglichst normales Familienleben zu repräsentieren, macht (ähnlich der Stiefeltern-Konstellation) eine innere und äußere Distanzierung vom Pflegekind schwer möglich bzw. zieht unweigerlich Schuldgefühle nach sich.

Aufgabe von Supervision ist zu verdeutlichen, dass der Konflikt grundsätzlich nicht lösbar ist. Die vorhandene Spannung kann nur unter Berücksichtigung persönlicher und fachlicher Toleranzgrenzen ‚gehalten‘ werden, was eine erhebliche Ambiguitätstoleranz erfordert. Unterstützend und konfrontierend zugleich sind Fragen, die angesichts scheinbaren Ausgeliefertseins den persönlichen Wahrnehmungs- und Gestaltungsspielraum fokussieren: „Was bedeutet die Szene für Sie persönlich? Was benötigen Sie jetzt von wem und wozu?“. Supervision fördert das Lernen, sich der eigenen Position und der eigenen Grenzen bewusst zu werden, diese gegenüber allen Familienmitgliedern deutlich zu machen und zur Erreichung dieses Ziels eigene Ressourcen zu nutzen – womit gleichzeitig den Pflegekindern ein für deren Lebensgestaltung bedeutsames Modell vorgelebt wird. Nicht zu unterschätzen ist die Angst vor dem Scheitern, ein Pflegekind wieder wegschicken zu müssen, weil die Belastungen für die Familie oder die eigene Person zu groß wird. Familiäre Bindungswünsche und -hoffnungen, die Angst vor Verlust und die Verkopplung mit der eigenen Schuldzuschreibung, ungenügend zu sein – die emotionale Dynamik der Kinder lagert sich von Beginn der Hilfe an tief im Inneren der Professionellen ab.

Neben Diagnose- und Interventionsfragen sowie dem Interrollenkonflikt liegt der dritte supervisorische Focus auf der potenziell konkurrierenden Situation mit den leiblichen Eltern des Pflegekindes. Im Unterschied zur Heimerziehung steht die Frage auch von der Begrifflichkeit her deutlicher im Raum: „Wer ist die bessere Familie? Wer sind die besseren Eltern?“ Da hier leibliche und soziale Elternteile oder -paare sich virtuell (manchmal auch physisch) gegenüberstehen, ist die Gefahr des konkurrierenden Agierens groß. Verschärft wird die aufgestellte Falle durch das mehr oder weniger bewusste Motiv der Professionellen, ihre von der Verhaltensentwicklung des Kindes und von der Beziehungsentwicklung zwischen Herkunftsfamilie und Kind unmittelbar abhängige Einkommensquelle zu verteidigen. Die Abhängigkeit vom Einkommen wird durchaus auch von Kindern und vor allem Jugendlichen wahrgenommen, die diese z.B. bei Hilfeplangesprächen in der Öff-

fentlichkeit des Jugendamtes zu nutzen wissen. Die Bezichtigung, Geldausgaben seien (angeblich?) nicht angemessen oder würden ihnen persönlich nicht zu Gute kommen, erleben Erziehende als böswillige Drangsalierung.

Ein Gegenübertragungsphänomen dazu könnte das in Balintgruppen und Kontrollsupervision rückgespiegelte Bedürfnis der Supervidierenden sein, gerade in diesen Prozessen eine besonders gute, erhellende, fachlich unterstützende Beratung zu leisten. Dem gegenüber wird die Supervisionskultur in diesem Feld entscheidend beeinflusst durch die Intimitätsgrenzen der Professionellen-Familie. Das gesamte Familiensystem in den Blick nehmen zu wollen, ist in generalisierter Form ein unrealistischer Anspruch, weil das Verratsgefühl gegenüber der eigenen Familie und gegenüber den eigenen Schwachstellen ein Feind der Öffentlichkeit ist und in der Supervision als Pate im Hintergrund mitwirkt – mehr oder weniger. Die Souveränität der Professionellen und die Tragfähigkeit ihrer (Ehe-) Partnerschaften bestimmen, wie viel ‚aus dem Nähkästchen‘ in Supervision zur Sprache kommen kann. Andererseits ist die Familiensituation bis hin zur Qualität der Elternpartnerschaft für das Verstehen von Szenen unter systemischen und anderen diagnostischen Aspekten von höchstem Interesse. Mit diesem unlösbaren Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit müssen Supervidierende leben, wenn sie im Feld der familienanalogen HZE arbeiten wollen.

Gruppendynamisch wirkt das Schutzbedürfnis und die Dominanz der Familiendynamik im Supervisionssetting in der Form, dass die Gesprächskultur oft in Richtung eines qualifizierten Elternstammisches abzuleiten droht, bei dem Probleme erzählt werden, Entrüstung zum Ausdruck gebracht, Tipps ausgetauscht und mitunter auch gegenseitig Ratschläge ‚um die Ohren gehauen‘ werden. Supervidierende können sich dabei dann wie geduldete Gäste fühlen und müssen dem Impuls widerstehen, sich aufgrund der entwertenden Szene gekränkt abzuwenden oder in Selbstzweifeln zu versinken. Es ist nicht so, dass ihre Dienste abgelehnt würden, denn gleichwohl fordern die Mitglieder solcher Gruppen von den Supervidierenden stets eine strukturierte Führung und akzeptieren diese auch, wenn sie aus einer souveränen und zugewandten Haltung heraus erfolgt. Die implizite Ambivalenz und das Entwertungsthema sind Ausdruck der Situation, in der sich die Mitarbeitenden befinden bzw. wie sie sie und sich erleben. Aus gutem Grund haben Kaiser et al. (1988) in Bezug auf unterstützende Maßnahmen für Pflegefamilien den trefflich-paradoxen Begriff der „Selbsthilfe-Supervision“ gewählt.

„Super“-Vision oder Handeln nach der Gefordertheit der Lage?

Womit bekommen es Supervidierende im Feld der stationären HZE zu tun? Die Aufgabe der Mitarbeitenden sind u.a.: unterstützen, sich zuwenden, führen, konfrontieren, entscheiden, begrenzen, loben, stärken, schützen. Damit einher kommen Ärger und Empörung darüber, behindert, unzureichend ausgestattet oder ausgenutzt zu werden. Dabei wird einerseits wenig darüber gesprochen, dass viel Entwicklung

stattfindet, dass auch bei der Klientel viele Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind und wachsen. Andererseits tauchen Omnipotenz erfordernde Rettungsvorstellungen auf, wenn es beispielsweise um die Einflussnahme auf den weiteren Lebensweg von Zöglingen über die HZE-Betreuung hinausgeht.

Was wäre, wenn dies auch die Aufgabe und Situation von Supervision und Supervidierenden in diesem Feld widerspiegeln würde? Auch für die Supervidierenden steht im Setting an, die Arbeit zu tun, die jeweils der Gefordertheit der Lage entspricht, nämlich unterstützen, sich zuwenden, führen ..., auch wenn wenig Zeit zur Verfügung steht, auch wenn sich Gefühle von Ohnmacht, Wut und Hilflosigkeit einstellen. Nach Köhler (1968) und Wertheimer (in: Walter 1991) ist grundsätzlich und begründet anzunehmen, dass der Mensch unter angemessenen Bedingungen fähig ist, das zu tun, was die Situation erfordert (Gefordertheit der Lage). Dazu ist es notwendig, dass er die für die jeweilige Lage wesentlichen Sachverhalte wahrnehmen, von seiner Ich-Haftigkeit Abstand nehmen und sich selbst als Teil dieser Situation begreifen kann.

Was ist dann die Aufgabe von Supervision? Zu angemessenen Bedingungen gehört auch ein Prozess, der im Sinne von Bions Container-Contained-Modell die Möglichkeit schafft, zum erlebten Geschehen und seiner Eigeninterpretation Abstand zu gewinnen und damit neues Lernen zu ermöglichen. „Zu Bions grundlegenden ... Annahmen gehört die Vorstellung, dass Gedanken vor dem Denker und vor allem unabhängig vom Denker existieren ... und der Druck, der durch sie entsteht, die Entwicklung eines Denkkapparates erforderlich (macht, d. Verf.), der in der Lage ist, sie zu bearbeiten.“ (vgl. Ahlers-Niemann 2007, S. 166). Im Feld der stationären Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen muss die im Prinzip unlösbare Frage (d.h. der Gedanke) bearbeitet werden, wie die emotionale Deprivation kompensiert werden kann, die den Mitarbeitenden in Gestalt ihrer kleinen und großen Klienten begegnet. Das zweite Thema (bzw. Gedanke) ist die Frage, mit welcher Haltung der enormen Destruktivität begegnet werden kann, die im Leben der Klientel lagert und in den vielfältigen Szenen des pädagogisch-therapeutischen Alltags zum Ausdruck kommt. Mit der Bearbeitung des Themas ist nicht etwa gemeint, darüber einmal oder zweimal zu sprechen. Die Bearbeitung erfolgt in jeder Supervisionssitzung, sie läuft bei der Besprechung jedes Falles und Anliegens im Hintergrund mit. Nach Lazar hätten Supervidierende die Funktion eines Objektes, „das hier Container genannt wird, dessen Sinn und Zweck es ist, ein ‚Etwas‘ in sich aufzunehmen, das ‚Contained‘ – wodurch sich beide verändern, und wodurch etwas ‚Drittes‘ entstehen kann und zwar zum Vorteil von allen Drei (Ahlers-Niemann 2007, S. 167). In unserem vorgestellten supervisorischen Feld wäre das Dritte z.B. das Handeln der Mitarbeitenden aus einer neuen Perspektive, aus einer realistisch-bescheidenen Einschätzung ihrer Möglichkeiten, mit dem Wissen, dass sie für die Begrenztheit dieser Möglichkeiten nur innerhalb ihres eigenen, persönlichen Handlungsspielraums verantwortlich sind.

Literatur

- Ahlers-Niemann, A. (2007): Auf der Spur der Sphinx. Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen, Norderstedt.
- Aichhorn, A. (1951/2005): Verwahrloste Jugend. Bern.
- Bowlby, J. (1980): Über das Wesen der Mutter-Kind-Bindung. In: Psyche 13, S. 415-456.
- Coester, M. (1983) Das Kindeswohl als Rechtsbegriff. Die richterliche Entscheidung über die elterliche Sorge beim Zerfall der Familiengemeinschaft. Frankfurt am Main.
- Dornes, M. (1993): Der kompetente Säugling. Die präverbale Entwicklung des Menschen. Frankfurt am Main.
- Dornes, M. (1997): Die frühe Kindheit. Entwicklungspsychologie der ersten Lebensjahre. Frankfurt am Main.
- Kaiser, P. et al. (1988): Selbsthilfe-Supervision und Familienberatung bei Pflegefamilien. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 8, S. 290-297. Göttingen.
- Köhler, W. (1968): Werte und Tatsachen. Berlin/Heidelberg/New York.
- Resch, Franz et al. (1999): Entwicklungspsychopathologie des Kindes- und Jugendalters. Weinheim.
- Walter, Hans-Jürgen (1991): Max Wertheimer: Zur Gestaltpsychologie menschlicher Werte. Aufsätze 1934-1940. Frankfurt am Main.

Anschrift der Autorin/des Autors:

Wilfried Lauinger, Kesselsbergweg 24, 40489 Düsseldorf
Inken Pape, Wolfsbachweg 62, 45133 Essen