

Supervision als Instrument der Organisationsberatung und der Qualitätssicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit

Einleitung

Seite | 1

Für mich als systemischer Berater und Supervisor liegt meine Kernkompetenz in der Begleitung komplexer Beratungsprozesse. Ziel ist es letztendlich, Organisationen dabei zu unterstützen, zu lernenden, intelligenten Systemen zu werden. Sie sollen die Fähigkeit erlangen, komplexe Fragestellungen, Probleme und Phänomene einer – unsicheren – Zukunft zu meistern.

Die Anfrage zu diesem Artikel hat sofort eine schöne Erinnerung an meiner Schulzeit wachgerufen. Ich absolvierte damals ein Praktikum in einem „Haus der offenen Tür“. 14.00 – 22.00 Uhr, Billard, Kicker, Tresen, Gruppenräume.

Montags geschlossen und offen für alle und jeden – ein ganzheitlicher Ansatz.

Heute ist die Begrifflichkeit eine andere. Vernetzung, Kooperationen, Arbeit in Stadtteilteams, mobile Angebote, Projektarbeit und noch einiges mehr sind die Inhalte, an denen sich qualifizierte offene Kinder- und Jugendarbeit heute misst.

Geblichen sind der offene Bereich, der ganzheitliche Ansatz und die Offenheit in all ihren Unterschiedlichkeiten. Das ist gut aber nicht einfach. Wenn sich viele Räume für Handlungen öffnen, steigt die Komplexität um ein Vielfaches. Und das Geld ist knapp und der Veränderungsprozess beständig.

Das klingt bedrohlich, ist es aber nicht. Dies ist aus meiner Sicht Aufgabe von Supervision, den Begriff der Komplexität als Attraktor zu begreifen zu dem es kein Gegenteil gibt. Die Ambivalenz von Aushalten und Gestalten ist die Kunst, die Komplexität zu reduzieren und sie zu erhöhen, damit zu spielen und die Möglichkeiten des Denkens und Handelns zu erweitern.

Supervision bietet diesen Raum der gedanklichen und emotionalen Freiheit, in dem durch Anregung und Reflexion, Kreativität und Besinnung auf Wesentliches, Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Personen und Organisationen entwickelt werden können.

Zum Verständnis von Supervision in Arbeitssystemen

Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Es ist eine Beratungsform, die professionelle Arbeitsbeziehungen von Menschen reflektiert, seien es Beziehungen zwischen Helfern und ihren Klienten, den Helfern untereinander

oder die Beziehungen innerhalb der Organisation. Es wird die Möglichkeit geboten, neue Sichtweisen und Handlungsoptionen für die berufliche Interaktion zu entdecken und zu erproben, um ein effizientes und effektives Arbeiten zu unterstützen. ¹(Heinz J. Kersting) Oder anders gesagt, Supervision ist eine Möglichkeit, die blinden Flecken im Alltag aufzuhellen.

Nun gibt es unterschiedliche und vielfältige Methoden der Supervision, die sich ihrerseits auf einen differenzierten Theoriehintergrund stützen. Die Psychoanalyse, der Gruppendynamische Ansatz, die Balintgruppe und die Organisationsentwicklung und Institutionsberatung sind Ansätze, die unterschiedlich fokussieren. Ich will hier nicht im Einzelnen darauf eingehen aber etwas zur Systemischen Supervision sagen, deren Anliegen es ist, die Komplexität nicht auf wenige Aspekte zu reduzieren sondern das Berufsfeld komplexer abzubilden.

Systemische Supervision betrachtet berufliche Probleme und Konflikte immer im Rahmen ihres Kontextes. Dieser Kontext besteht aus einer Komplexität miteinander interagierender und vernetzter sozialer Systeme und Systemebenen (Individuum, Team, Organisation). Hier ist es wichtig, widersprüchliche Erwartungen, unterschiedliche Bewertungs- und Bemessungskategorien, die verschiedenen Realitätskonstruktionen der Beteiligten, Regeln, Interaktionsmuster, Werte, Rollenvorstellungen, persönliche und Organisationsziele sowie Riten und Traditionen der Organisation zu betrachten, denn sie alle haben Aus- und Rückwirkungen auf das berufliche Handeln des Einzelnen und das Funktionieren der Organisation.

- Es geht also darum den Inhalt und die Beziehung zu beobachten
- Die einzelnen Personen und das System zu beobachten
- Ursache und Wirkung und deren Zirkularität zu beobachten
- Die Vergangenheit und die Gegenwart und die Zukunft zu beobachten
- Die Probleme und Lösungen und die Ressourcen zu beobachten

Werden Supervisionen angefragt, ist es wichtig zu wissen, um was geht es, wer will was von wem. Ein einfaches und sehr effektives erstes Unterscheidungsinstrument sind die vier Ebenen. Handelt es sich um ein persönliches Thema, ein Beziehungsproblem, ein arbeitsmethodisches Anliegen oder um ein Strukturthema der Organisation. Natürlich auch um zu entscheiden, welches Beratungsformat die geeignete Intervention darstellt.

In der Auftragsklärung ist es von hoher Bedeutung, diese unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren und die zirkuläre Verbundenheit aller Ebenen miteinander deutlich zu machen und letztendlich klar zu kriegen, auf Grund welcher Beobachtung (Diagnose) eine spezifische Intervention auf welcher Ebene erfolgt.

Wobei das Werte- und Normensystem als das alle Systeme überdachende System angesehen wird.

Ebenen

- Der Wertesysteme, Wertehierarchien und Normengeflechte
- Der Aufbau- und Ablaufstrukturen von Organisationen und ihren Rollen und Funktionssystemen, einschließlich des operativen und strategischen Managements
- Der Arbeitsstruktur, den Arbeitsstilen und Arbeitsprozessen
- Der Soziodynamik in und zwischen Organisationen, Institutionen, ihren Teams, Gremien und Gruppen, einschließlich der zwischenmenschlichen Beziehungen und gruppendynamischen Prozessen
- Der Psychodynamik, intrapersonelle Vorgänge und Fragen der Identität (Heinz J. Kersting)ⁱⁱ

Seite | 3

Supervision als Instrument der Organisationsentwicklung

Wohin entwickelt sich die offene Kinder- und Jugendarbeit? Wie werden die Jugendhäuser in 10 Jahren aussehen? Gibt es das klassische Jugendzentrum noch oder findet die offene Kinder- und Jugendarbeit ganz wo anders statt? Welche Möglichkeiten haben die vielen unterschiedlichen Einrichtungen, die Herausforderungen in den nächsten Jahren zu meistern? Die Antwort lautet: Sie brauchen das Wissen „Wie?“ und den Willen, um sich ständig von innen heraus zu erneuern.

Ein Weg, um die Zukunft aktiv zu gestalten, besteht darin, eine klare gemeinsame Strategie zu entwickeln, diese überzeugend nach innen und nach außen zu kommunizieren und unbeirrt zu verfolgen.

Das bedeutet, raus aus der Opferrolle und Verantwortung übernehmen. Anders gesagt: Mut zur Subjektivität, Reden über Standards und Qualität, Wut auf Perfektion. (Schoibl, Heinz)ⁱⁱⁱ

In diesem Sinne ist die Supervision ein Instrument der Organisationsentwicklung und der Institutionsberatung. Im Verständnis systemischer Supervision ist dies Hilfe zur Selbsthilfe. Der externe Supervisor richtet sein Augenmerk auf den Prozess. Das bedeutet nicht, dass er nicht Lösungen zu Themen einbringt, in denen er selbst Erfahrungen gesammelt hat, etwa zur Gestaltung von Strukturen, Abläufen, Kommunikationsprozesse und Besprechungswesen. OE-Supervisoren sind selten „neutral“, aber wir Supervisoren laufen nicht mit fertigen Modellen herum, sind keine Besserwisser.

Lohnt es sich?

Ja, die Belohnung sind stärkeres Selbstbewusstsein, mehr Einfluss und Kontrolle und damit bessere Resultate. Die aktive Einbindung aller Mitarbeiter verringert den Widerstand gegen das Neue, bietet zeitnahe Transparenz und führt zur schnelleren Umsetzung von Entscheidungen. Es macht Lust, und keine Angst, über Zukunft zu denken und zu reden, es schafft Identität und – nicht pathetisch – es schafft Sinn.

Supervision als Möglichkeit der Reflexion und Entwicklung

A. Der Analyse und Bestandsaufnahme (Ist-Situation)

Der Druck von außen wächst, es herrscht Sparzwang und die zentrale Frage lautet: wie ist die Arbeit sinnvoll zu leisten, was ist möglich, was nicht, was soll anderes werden, was bleibt. Reorganisationen, neue Projekte, weitere Kooperationen... vieles neu und immer mehr scheint eine Entwicklung zu sein, sich als Organisation zu modernisieren – oder auch zu retten – und vielleicht auch die guten MitarbeiterInnen zu halten.

Um aber die Frage zu beantworten „wo wollen wir hin?“, ist es wichtig, die Wirklichkeit zu sehen, wie es ist.

Diese Bestandsaufnahme kann auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen

- Leitung / Steuerung der Organisation / Einrichtung
 - Die Kultur der Organisation / der Einrichtung
 - Angebote und Dienstleistungen
 - Finanzen
 - Rahmenbedingungen
-
- Was ist unser gegenwärtiges Kerngeschäft?
 - Wie klar sind Ziele und Teilziele formuliert?
 - Wie informiert Leitung über seine/ihre Absichten?
 - Gibt es eine Strategie, wie „gemeinsam“ ist die Strategie?
 - Welche Erfolge gibt es zu verbuchen? Feiern wir Erfolge?
 - Wie messen wir Erfolge?
 - Welche Ressourcen haben wir, wie nutzen wir diese?
 - Über welche Netzwerke verfügen wir, wie nutzen uns diese?
 - Wie wird über uns gesprochen? Akzeptanz der Organisation?
 - Wie zufrieden sind wir mit der Qualität unserer Arbeit, Dienstleistung, Angebote
 - Wie bewerten wir unser Arbeitsklima?
 - Wie motiviert sind wir?

- Wie innovativ sind wir und setzen Ideen um?
- Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Verantwortung-Risikobereitschaft-Fehler-Spitzenleistung...unser Umgang damit?
- Wie bewerten wir die Qualität unserer Kommunikation und Feedbackprozesse?
- Wie effizient sind unsere Besprechungen?
- Wie effizient ist unsere Team- und Projektarbeit?
- Personalentwicklung: was geschieht?
- Wie sind wir im Stadtteil, der Region, dem Gemeinwesen fachlich und politisch verortet?

Die Fragen lassen sich fortführen und die unterschiedlichen Themenblöcke noch weiter differenzieren. Aber Verwirrung ist nicht das Ziel. Fragen beantworten und Hinsehen hilft, genaueres Hinsehen hilft mehr. Die Komplexität wird reduziert und es öffnet sich der Blick fürs Wesentliche, das Team kann sich „erden“, sich auf Erfolgreiches besinnen und differenziert, stolz und voller Tatendrang mit offenem Visier dahin schauen, wo es lang geht.

Supervision als Möglichkeit der Reflexion und Entwicklung

B. Der Entwicklung von Zielen und Strategien

Supervisorische Arbeit fokussiert hier das Spannungsfeld zwischen Zielen-Ressourcen-Strukturen-externe Trends-Umfeld. Es wird an der Passung gearbeitet, an der Idee und Vision die einen leitet und den jeweiligen Strategien zur erfolgreichen Umsetzung. Die Umsetzungsprozesse sind oftmals sehr komplex, Bedingungen nicht optimal und das Geld knapp. Beispiele wie Aufbau der Schulsozialarbeit in 4 Schulen mit einer halben Stelle angedockt ans Jugendhaus kennt jeder. MitarbeiterInnen stehen durch die Zunahme und Veränderungen von Aufgaben unter hohem Arbeitsdruck. Supervision verbessert die Selbststeuerungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Gruppen. Die Nutzung von Ressourcen wird z.B. durch eine klare Aufgaben und Rollenteilung, durch Delegation von Verantwortung, durch verbesserte Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung optimiert. Und Supervision macht gerade hier aufmerksam, wenn Kinder und Jugendliche aus dem Blick geraten – ein wesentlicher Blick von Qualitätssicherung (DGSv)^{IV}.

Supervision ist kein Ersatzmanagement, kann aber den Blick schärfen und die zentralen Dinge deutlich machen. Beispielhaft auch hier einige Fragen, die zur Bestimmung des Wegs von den Zielen zur Handlung und Umsetzung relevant

sind. Für die MitarbeiterInnen als Strategische Überlegung wie auch als Qualitätscheck in der Supervision.

- Was tun wir, um unserer Ziele zu verwirklichen?
- Welche Meilensteine setzen wir uns unterwegs?
- Welche Hindernisse überwinden wir?
- Von wo bekommen wir die Energie zum Durchhalten, wenn Schwierigkeiten auftauchen?
- Wie unterstützen wir uns einander?
- Wer macht was, wann, wo, warum, wie oft?
- Wer informiert über was und wie oft an wen?
- Wie sichern wir uns Disziplin bei der Zielerreichung?
- Wie merken wir, wenn wir unser Ziel erreicht haben?
- Wer bestimmt, was ein Erfolg ist?
- Wer evaluiert, was wir erreicht haben?

Supervision als Möglichkeit der Reflexion und Entwicklung

C. Kommunikation gestalten – das Besprechungswesen

Das verbindende zwischen den diversen Prozessen, zwischen unserem Denken und Handeln ist die Kommunikation. Möglicherweise ist die Kommunikation die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ihre Job gut zu gestalten.

Professionelle Kommunikation hat viele Ebenen wie:

- Informieren
- Beraten
- Managen von Sitzungen
- Etablieren und Pflege von Beziehungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Einsatz disziplinarischer Maßnahmen

Die häufigsten Reibungsverluste entstehen durch fehlgeleitete Kommunikation. MitarbeiterInnen in der offenen Kinder- und Jugendarbeit arbeiten oft allein und müssen im besonderen Maße konfliktfähig sein. Die klassische Schnittstellenproblematik entsteht, das bedeutet nichts anderes, dass aus bestimmten Gründen wie Misstrauen, Profilierung, Stolz, Angst, Unsicherheit nicht miteinander geredet wird. Das ist nicht ungefährlich, da Vermutungen und Unterstellungen dann dominieren.

Ein guter Hebel der professionellen Kommunikation in Organisationen ist ein effizientes Besprechungswesen.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

Wissen, Kompetenz, Erfahrung und Kontakte der MitarbeiterInnen werden genutzt, die Ressourcen optimal genutzt. Die Identifikation mit den gemeinsam erarbeiteten Resultaten bewirkt in der Regel auch eine schnellere Umsetzung von Entscheidungen. Dass Motivation durch Beteiligung steigt, ist bekannt. Durch die Vorbereitung der Teilnehmer ist die Qualität der Entscheidungen in der Regel auch eine besserer. Gemeinsam vorbereitet zielorientiert im Dialog zu reden fördert Ideenreichtum und Synergie, mehr Alternativen. Auch lassen sich Konflikte und unterschiedliche Positionen leichter klären und besprechen. Gute Ergebnisse fördern Motivation und damit auch Engagement und stärkt die Fähigkeit und psychische Widerstandsfähigkeit, in und mit schwierigen Situationen umzugehen.

Ein gutes Besprechungswesen hat Einfluss auf die Organisationskultur, es schweißt zusammen, Identität wächst, der Sinn erschließt sich und zusammen zu arbeiten macht auch Spaß. Nicht zuletzt bedeutet die Verteilung von Aufgaben und Rollen auch ein Zeitgewinn.

Zum Schluss

Supervisorinnen und Supervisoren sind Begleiter auf Zeit. Und immer dann, wenn wir in Bewegung sind, sind wir auch erfolgreicher in unserem Tun und im Erweitern unserer Möglichkeiten. Ein guter Sparring-Partner für die anstehenden Themen, mögen es die sehr persönlichen emotionalen sein, die gruppendynamischen, die Fallberatung oder die strukturellen Themen. Ein Instrument zur Weiterentwicklung von Personal und Organisation und der Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit. Das Maß der Qualität sind nicht Kennzahlen, es geht um Reflexion und Perspektivenwechsel, um das Spiel mit Distanz und Nähe. Und das alles im Gespräch. Das ist Qualität.

Ulrich Schlingensiepen

ⁱ Heinz J. Kersting, 2003 „Systemische Supervision im Gespräch“ Dr. Heinz Kersting wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision (IBS)

ⁱⁱ Heinz J. Kersting, 2001 „Supervision und Qualität“ Dr. Heinz Kersting wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision (IBS)

ⁱⁱⁱ Heinz Schoibl, „Wohin geht die offene Jugendarbeit“ (Internetpapier) Helix, Forschung und Beratung, Salzburg

^{iv} DGSV, 2006 „Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe“ Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)