

GraduierungsArbeiten

zur "Integrativen Therapie"
und ihren Methoden

Aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit
und dem "Fritz Perls Institut für Integrative Therapie"

08 / 2004

Supervision und supervisorische Begleitmassnahmen zur Motivation und Qualitätssicherung für ehrenamtliche MitarbeiterInnen in der kirchlichen Jugendarbeit

Abschlussarbeit zur Weiterbildung „Integrative Supervision“
am FPI

Überarbeitete Fassung zur Veröffentlichung

Martin Schachinger

März 2004

Vorwort

Einleitung

I. Kapitel

Ehrenamtliche Mitarbeiter in der kirchlichen Jugendarbeit

1 Feldanalyse Arbeitsfeld kirchliche Jugendarbeit

1.1 Was heißt kirchlich?

1.2 Was bedeutet Jugendarbeit?

2 Besonderheiten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen

2.1 Motivation

2.2 Dauerhaftigkeit

2.3 Effektivität

2.4 Leitungsfunktionen

3 Begleitungsmodelle

II. Kapitel

Themen aus dem Blickwinkel der integrativen Supervision

4 Supervision als Begleitmodell

4.1 Freiwilligkeit versus Verbindlichkeit

4.2 Kontinuität versus punktuelle Begleitung

4.3 Ebenen supervisorischer Arbeit

4.4 Einzel- Gruppen- oder Teamsupervision

5 Supervision als Krisenintervention

5.1 Begleitung von Krisenzeiten

5.2 Punktueller Krisenmanagement

6 Supervision als Weiterbildungsmaßnahme zur Personalentwicklung und Qualitätssicherung

7 Methoden und Medien der integrativen Supervision

III. Kapitel

Praxisberichte

8 Teambegleitung als Prozess

9 Teamklausur als Reflexions- und Neuorientierungsmaßnahme

10 Supervisionsähnliche Tätigkeit in der Rolle als Jugendleiter im Dekanat

IV. Kapitel

Schlussfolgerungen

11 Zur Position des Jugendleiters im System Kirche

12 Notwendige Rahmenbedingungen bzw. besondere Problemstellung im Ehrenamtlichenbereich

13 Supervision als Begleitmaßnahme für Jugendarbeit

13.1 Motivationsaspekt

13.2 Weiterbildungsaspekt

13.3 Qualitätssicherungsaspekt

13.4 Krisenmanagement

14 Methoden und Medien

15 Ehrenamtlichkeit und Verpflichtung

16 Ein Modell

16.1 Angebotslegung und Vorgespräch

16.2 Starphase mit Teamklausur

16.3 Kontinuierliche Begleitung

16.4 Finanzierung

17 Schlusswort

18 Literaturverzeichnis

Vorwort:

Über einen Zeitraum von fünf Jahren war ich im Rahmen der Jugendarbeit der Diözese Linz als Jugendleiter(Jugendarbeiter) tätig. In dieser Funktion hatte ich sehr viel damit zu tun, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu motivieren, zu schulen, zu begleiten und auch die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und zu reflektieren. Anschließend war ich neben meiner supervisorischen Tätigkeit auch in einer Pfarre als Verantwortlicher für Kinder und Jugendliche beschäftigt.

Immer wieder wird in bestimmten Fachkreisen und auch in den Medien die Problematik von freiwilligen Helfern in Krisensituationen angesprochen und es gibt auch bereits entsprechende Modelle, nach denen diesem Personenkreis im Bedarfsfall professionelle Beratung zur Verfügung gestellt wird. Es gibt hier zum Beispiel bereits Modelle der Notfallseelsorge in Deutschland und Österreich. Auch steht der Bedarf an kontinuierlicher professioneller Begleitung von ehrenamtlicher Tätigkeit außer Diskussion.

Dies ist eine Grundvoraussetzung, um belastende ehrenamtlich Dienste auch längerfristig ohne psychische Überbelastung gut ausüben zu können.

Es ist außerdem in der aktuellen kirchlichen Situation mit immer weniger hauptamtlichen zu überlegen, wie in Zukunft die Begleitung Ehrenamtlicher effizient gestaltet werden kann. Hier könnte mein Beitrag in gewisser Weise eine Entwicklungsaufgabe übernehmen.¹

Ziel ist es dabei für mich, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis soweit mit den integrativen Theorien und Metatheorien zu verschränken, dass ersichtlich wird, wo die Chancen und Grenzen integrativer Supervision und supervisorischer Elemente für ehrenamtliche MitarbeiterInnen liegen. Ferner soll diese Arbeit den Verantwortlichen für die Jugendarbeit aber auch anderer ehrenamtlicher Tätigkeitsfelder aufzeigen, welche Möglichkeiten ihnen Supervision bieten kann, um ihren ehrenamtlichen MitarbeiterInnen die entsprechende Begleitung zu sichern und damit die Motivation und Qualität ihrer Arbeit zu erhalten.

Die Erkenntnisse dieser Beschäftigung mit der Jugendarbeit sind dann unschwer in andere Bereiche mit ehrenamtlichen Mitarbeitern zu übertragen unter Berücksichtigung der jeweiligen feldspezifischen Unterschiede.

Da es sich bei Mitarbeitern in der Jugendarbeit um Personen handelt, die unterschiedliche Leitungsaufgaben wahrnehmen, ist eine derartige Beratung oft auch in den Bereichen von Coaching und Organisationsberatung anzusiedeln.

Einleitung:

Im Zentrum der folgenden Ausführungen (3. Kapitel) stehen meine persönlichen Erfahrungen im Bereich der Jugendarbeit. Ich stelle ihnen dabei insbesondere zwei Projekte vor, die speziell für unser Thema interessant sind. Weiters nehme ich Bezug auf meine alltäglichen Routinearbeiten und ihre supervisorischen Implikationen.

Als Grundlage für eine entsprechende Einordnung der Praxis in einen theoretischen Kontext werde ich einige Aspekte herausarbeiten, die die ehrenamtlichen Tätigkeiten im Bereich Jugendarbeit, insbesondere der kirchlichen, betreffen (1. Kapitel).

Anschließend (2.Kapitel) werde ich jene Inhalte zusammenfassen, die mir aus dem Bereich der integrativen Theorien und Metatheorien relevant erscheinen.

Theoretische Überlegungen und praktische Erfahrungen sollen abschließend (4. Kapitel) miteinander verknüpft werden, sodass ein kompaktes Bild entsteht, wieweit integrative Supervision als Maßnahme zur Motivation, Schulung und Qualitätssicherung für ehrenamtliche MitarbeiterInnen im der kirchlichen Jugendarbeit, brauchbar ist bzw. adaptiert werden kann.

¹ vgl. H. Petzold S. 7

1. Teil: Ehrenamtliche Mitarbeiter in der kirchlichen Jugendarbeit

1 Feldanalyse Arbeitsfeld kirchliche Jugendarbeit

1.1 Was heißt kirchlich?

Es handelt sich hier um konfessionsgebundene Jugendarbeit im Gegensatz zu Vereins-, kommunalen oder kommerziellen Jugendangeboten. Träger ist in diesem Fall die katholische Ortskirche (Diözese/Pfarre), die auch die finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen schafft oder schaffen soll. An diese bereitgestellten Ressourcen sind auch bestimmte Erwartungen gebunden, mit denen auch die ehrenamtlichen JugendleiterInnen im besonderen konfrontiert sind. Auch die Suche Jugendlicher nach dem eigenen Glauben und der Form diesen zu praktizieren kommt hier zum tragen. „Zeitgemäße Jugendpastoral steht damit in der Spannung zwischen zwei Grundzielen: Erstens: Jugendliche inmitten des Marktes der vielfältigen Angebote bei der Suche nach ihrem Sinn und Lebenskonzept zu begleiten - und zweitens: ihnen Optionen solidarischen Lebens in Gerechtigkeit anzubieten und dieses zu realisieren.“² Das Hauptklientel ist dabei vielfach noch aus einem kirchennahen Milieu und entsprechend sozialisiert aber häufig geschieht dabei auch bereits Jugendsozialarbeit mit kirchenfernen Jugendlichen. Die verbandliche Jugendarbeit mit gewissen Ansprüchen an Verbindlichkeit hat insofern Einbußen erlitten, da sich die Jugendlichen immer weniger bevormunden lassen und auch nicht längerfristig an eine bestimmte Institution binden wollen. Mit diesem Trend und mit den vielen unterschiedlichen, schnell wechselnden Jugendszenen muss sich kirchliche Jugendarbeit auseinandersetzen und darin ständig seinen Platz suchen.

1.2 Was bedeutet Jugendarbeit?

Unter Jugendarbeit versteht man das haupt- oder ehrenamtliche Engagement von Erwachsenen für Jugendliche in einem organisierten Rahmen. Jugendarbeit ist in erster Linie Beziehungsarbeit und fordert daher von den JugendarbeiterInnen besonderes involviert sein mit ihrer gesamten Persönlichkeit. Jugendarbeit zu leisten bedeutet herausgefordert und hinterfragt zu werden und braucht eine offene und authentische Haltung den Jugendlichen gegenüber.

„Jugendarbeit ist eine öffentlich anerkannte, staatlich subventionierte Arbeit. Die Jugendarbeit ist ein modernes Unternehmen, das diesen Status erst in den letzten 30 Jahren erhalten hat.“³ Jugendarbeit ist „...Dienst des gesamten Volkes Gottes an allen Jugendlichen und muss in Zusammenarbeit mit der Jugend vollzogen werden. Gerade auf diesem Gebiet der Heilssorge ist ein großzügiger Einsatz ideeller und finanzieller Mittel erforderlich, der nicht vom Eintreten unmittelbar sichtbarer Erfolge abhängig gemacht werden darf.“⁴ Es sind hier sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Personen damit beauftragt, Angebote für Jugendliche zu schaffen. Diese Angebote reichen vom Beziehungsangebot über individuelle Beratung bis hin zu Gruppenleitung und Organisation von Veranstaltungen. Die Erwartungen gehen dahin, eine regelmäßige und dauerhafte Leistung zu erbringen, die an unterschiedlichen Erfolgskriterien gemessen wird. Oft steckt hier eine sehr mühsame Arbeit dahinter, da die schnell wechselnden Jugendgenerationen und die Vielzahl der Jugendszenen einen ständigen Neubeginn erforderlich machen. Es ist daher notwendig, viele unterschiedliche Interessen und Kompetenzen mitzubringen und dazu noch sehr flexibel zu sein, sich auf die jeweilige Jugendszene oder Clique einzustellen. Auch gilt es, jene Bereiche zu erkennen, in denen Jugendliche Mängel haben und die von kommerziellen oder kommunalen Angeboten nicht abgedeckt werden. Es geht vor allem darum, ein freizeitpädagogisches und jugendkulturelles Angebot zu schaffen und dieses im Kontext der kirchlichen Erwartungen und Inhalte zu verankern.

Die Persönlichkeit der in der Jugendarbeit Tätigen spielt dabei eine gewichtige Rolle.

Jugendarbeit ist also eine hochdifferenzierte und Flexibilität fordernde Tätigkeit, die eine sehr starke, stabile Persönlichkeit voraussetzt und fundierte Ausbildung und Begleitung braucht.

2 Besonderheiten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen

Wie in anderen Bereichen auch (vgl. Rotes Kreuz) könnte die Vielzahl der Angebote und der Bedarf niemals gedeckt und finanziert werden, wenn nicht freiwillige Helfer unentgeltliche Arbeit leisten

² Dr. Christian Friesl S.7

³ Dr. Richard Münchmeier, Freie Universität Berlin

⁴ 3.3.3 447. Wiener Diözesansynode 1969-71

würden. Deshalb wird auch im Bereich kirchlicher Jugendarbeit sehr viel an Basisarbeit, sprich direkt im Kontakt mit den Jugendlichen, von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen geleistet. Hier ist es aber erforderlich entsprechendes professionelles Personal im Hintergrund zu haben, um die Kontinuität und Effektivität der Arbeit zu sichern und die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten oder zu entdecken. So kommen laut Aussage von Dr. Münchmeier auf einen Hauptamtlichen ca. 8 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen, und es ist Hauptaufgabe der Hauptamtlichen, die fachliche und personale Kompetenz der Ehrenamtlichen zu fördern.

2.1 Motivation:

Ursprünglich steckt in der Bezeichnung ehrenamtlich bereits die wesentliche Motivation für diese Mitarbeiter. Es ging um die Ehre, die jemandem erwiesen wurde, der sich unentgeltlich in den Dienst einer gemeinsamen Sache stellte. Diese Motivation tritt allerdings heute sehr in den Hintergrund und muss deshalb durch andere ersetzt werden.

Unterschiedliche Institutionen unter ihnen auch die Kirche bieten kostenlose oder günstige Schulungsangebote für ehrenamtliche Mitarbeiter an, was für viele eine Entschädigung oder Gegenleistung für ihr kostenloses Engagement darstellt.

Wie bei anderen Vereinen und Institutionen so spielt auch hier die Chance zur Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung eine große Rolle. Vor allem dann, wenn es günstige Rahmenbedingungen dafür gibt und auch der entsprechende Handlungsspielraum gewährt wird.

Für viele ist es ein Einstieg in eine erste verantwortungsvolle Position und auch ein Lernfeld für Leitungsaufgaben. Dies kann als Basis für spätere Ausbildungen oder als Praxis für bessere Berufschancen angeführt werden.

Eine weitere Motivation stellt sicher auch die Beziehung zu den hauptamtlichen MitarbeiterInnen dar, die durch die Mitarbeit an Verbindlichkeit und Intensität gewinnt. So kann sich Freundschaft entwickeln, das eigene Ansehen steigen und auch ein gewisses Maß an Wertschätzung durch andere entgegengebracht werden.

Wird ein Projekt realisiert bzw. steht eine Vision im Hintergrund so spielt auch das beteiligt sein und die Verfolgung eines Zieles eine wichtige Rolle.

2.2 Dauerhaftigkeit:

Ein Problem stellt oft die kurze Verweildauer der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in der Jugendarbeit dar. Oft als Folge von natürlichen Veränderungen der persönlichen Situation, sehr oft aber auch aus einer gewissen Frustration über den kaum messbaren Erfolg, über die häufig negative Kritik und aus Mangel an kompetenter Begleitung. Gerade im ehrenamtlichen Bereich handelt es sich hier meist um sehr junge MitarbeiterInnen, die auch die Nähe zur Jugend noch persönlich leichter schaffen, gerade deshalb ist hier zur Stütze und Entlastung aber ein stabiler Background unentbehrlich. Durch oftmaligen MitarbeiterInnenwechsel geht zum einen sehr viel know-how verloren und es ist sehr mühsam, ständig neue MitarbeiterInnen zu suchen, zu schulen und eine Beziehung zu ihnen aufzubauen.

2.3 Effektivität:

Es ist sehr schwierig die Effektivität der Jugendarbeit zu messen und es lassen sich auch schwer aussagekräftige Kriterien finden. So wird häufig auf das sehr oberflächliche Kriterium der Teilnehmerzahl an Veranstaltungen zurückgegriffen, was allerdings der eigentlichen Sache der Jugendarbeit nicht entspricht.

Um gegenüber den Geldgebern Argumentieren zu können braucht es immer auch objektive und messbare Kriterien für den Erfolg der Arbeit. Ebenso ist es aber auch für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen wichtig, vom Erfolg ihres Einsatzes sprechen zu können.

Gerade deshalb ist es auch wichtig, gezielt die Effektivität von Fachleuten überprüfen und auswerten zu lassen und einen ständigen Ziel und Kontrollzirkel zu etablieren. Diese Aufgabe obliegt dabei sehr häufig den hauptamtlichen JugendarbeiterInnen und hat vor allem zwei Perspektiven. Effektivität aus der Sicht der Jugendlichen und für die Jugendlichen und Effektivität für die Geldgeber und die Gesellschaft. Diese beiden stehen aber häufig im Widerspruch und es ist für Jugendarbeiter oft eine sehr hohe psychische Belastung. Es bedarf daher geeigneter Mittel zur Entlastung. Oft steht aber kein/e speziell beauftragte/r hauptamtliche/r JugendleiterIn im Hintergrund, die/der diese Aufgabe wahrnehmen könnte, und es braucht andere Formen der Begleitung, um die Effektivität fassbar und argumentierbar zu machen.

2.4 Leitungsfunktionen:

Den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen kommen im Jugendarbeitsbereich unterschiedlichste Leitungsaufgaben und -funktionen zu. Da sind zum einen Vertretungs- oder Leitungsaufgaben in diversen Gremien wie Fachausschüssen, Pfarrgemeinderäten oder Vereinsvorständen. Ferner kommt manchen die Aufgabe zu, in Teams von mehreren MitarbeiterInnen die Leitung zu übernehmen. Diese werden oft als Aktivistenkreise oder GruppenleiterInnenteams bezeichnet und beinhalten möglicherweise auch bestimmte finanzielle Verantwortlichkeiten. Zuletzt fällt den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen insbesondere in der Leitung von Jugendgruppen oder Jugendtreffpunkten eine wesentliche Rolle zu. Alle diese Funktionen erfordern eine Menge von Kompetenzen, die entweder in Schulungen oder in gut begleiteter Praxis gelernt und erprobt werden.

Es geht darum, Entscheidungen zu treffen die oft für alle Beteiligten nicht voll zufriedenstellend sind. Die Leitungsrolle stellt gewissermaßen den Drehpunkt zwischen den Jugendlichen und den Erwachsenen dar. Es gilt in Sach- und Personalangelegenheiten kompetent zu sein und die eigene Meinung auch argumentieren und verteidigen zu können. Die aus diesen Tätigkeiten entstehenden Belastungen und Konflikte können nicht immer im privaten Bereich bewältigt werden und machen professionelle Hilfe erforderlich. Fällt diese aus, passieren oft Fehler, die weder der Sache noch den Personen dienlich sind. Gerade Leitung ist ein sehr wichtiger aber auch sensibler Bereich, der von den Verantwortlichen nicht leichtfertig dem Zufall überlassen werden sollte.

3 Begleitungsmodelle:

Die Begleitungsaufgabe der Ehrenamtlichen fällt meist in den Bereich der hauptamtlich in der Jugendarbeit Tätigen. Falls kein hauptamtlich Beauftragter vor Ort ist, fällt eine kontinuierliche Begleitung meist aus, und selbst in Krisenfällen ist es für den Einzelnen dann nicht leicht die geeignete Beratungsstelle zu finden. Hier fällt die Zuständigkeit dem Ortspfarrer oder Leiter der Gemeinde zu, dem aber in der Fülle der Aufgaben oft eine kontinuierliche Begleitung nicht möglich ist.

Für den Fall der professionellen Begleitung vor Ort reicht die Palette vom unstrukturierten Gespräch unter vier Augen vielleicht in einem Gasthaus über ein zufälliges Gespräch bis zu dem bewusst geplanten und vorbereiteten Reflexions- oder Planungsgespräch. Es gibt auch diverse Formen von Jahres- oder Teamreflexionen oder auch Klausuren und unterschiedliche Schulungsangebote.

Für Teams gibt es durchaus auch regelmäßige Teambesprechungen und Organisations- und Planungstreffen, die möglicherweise auch von Fachkräften moderiert oder geleitet werden. Darüber hinaus gibt es auch das Angebot von regionalen Veranstaltungen mit inhaltlichen Impulsen und Austausch über praktische Erfahrungen.

In der Unverbindlichkeit, Unregelmäßigkeit oder auch örtlich oder zeitlichen Unattraktivität dieser Angebote liegt hier ein gravierender Mangel.

Da aber alle Begleitungsmodelle natürlich auch im Bereich der Freizeit angesiedelt sind und oft einen zusätzlichen Aufwand zur ohnehin schon geleistete Arbeit sind, ist es schwierig, hier eine gewisse Verbindlichkeit und Kontinuität zu erreichen, was natürlich die Effektivität sehr einschränkt. Für die Ehrenamtlichen muss der Nutzen für die Praxis unmittelbar evident sein und im angemessenen Verhältnis zu Zeitaufwand und Entfernung stehen.

2. Teil: Themen aus dem Blickwinkel der integrativen Supervision

Aus der bisherigen Analyse der Besonderheiten des angegebenen Feldes ergeben sich mit Blick auf die Supervision einige wichtige Aspekte, die ich kurz darstellen werde. Es soll hier kein Gesamtüberblick über Theorie und Praxis von Supervision geschehen sondern ich greife jene Punkte heraus, die mir besonders relevant erscheinen.

4 Supervision als Begleitmodell

Die Entscheidung darüber, welche zeitlichen Rahmenbedingungen die supervisorische Beratung hat, hängt eng mit der Arbeitsituation der potentiellen KlientInnen zusammen. Die diesbezügliche Handhabung liegt auch im Verantwortungsbereich des/der Supervisors/in. „Das Ziel seines Handelns besteht darin, die Supervisanden zu unterstützen, ihren beruflichen Auftrag besser als bisher zu erfüllen. Das heißt vor allem, dass sie ihre Klienten günstiger als bisher fördern können.“⁵ Für Personen mit einer kontinuierlichen Tätigkeit kann es durchaus sinnvoll sein, Supervision als regelmäßige Weiterbildungsmaßnahme zu institutionalisieren. Es kann dann in einem längeren Prozess die Arbeitsituation begleitet, verbessert und Krisensituationen vorgebeugt oder frühzeitig begegnet werden. Petzold nennt das in seinen Ausführungen die „Ressourcentheoretische Perspektive“.⁶ Diese Perspektive scheint aber ehrenamtlichen MitarbeiterInnen nicht automatisch evident zu sein und bedarf einer entsprechenden Begründung. Der Frage der Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit von Begleitung kommt in diesem Kontext besondere Bedeutung zu.

4.1 *Freiwilligkeit versus Verbindlichkeit*

Supervision geht davon aus, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich freiwillig für diese Begleitung, Reflexion und Weiterbildung entschieden haben. In Erstkontakt und Vorgespräch wird der Anlass, die möglichen Inhalte und der zeitliche und finanzielle Rahmen geklärt. „Wie jede professionelle Interaktion steht auch die supervisorische in einem institutionalisierten Rahmen, der nach zwei Gesichtspunkten variieren kann:“ Diese beiden Gesichtspunkte sind das Eingebundensein in das relevante Sozialsystem und die Anzahl der Teilnehmenden. „Diese beiden kontextuellen Gesichtspunkte bestimmen generelle Grenzen und Möglichkeiten oben dargestellter Arbeit.“⁷ Nach Vertragsabschluss ist davon auszugehen, dass die einzelnen Treffen als verbindlich für alle angesehen werden, es sei denn der Gruppenkonsens bestimmt etwas anderes und es wird in einem Abschlussgespräch die Übereinkunft aufgelöst. Grundsätzliche Freiwilligkeit und regelmäßige Teilnahme sind zwei Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um ein motiviertes, kontinuierliches und effektives Arbeiten zu ermöglichen. „die Bündelung von Kräften, das Zusammenführen der kreativen Impulse von Gruppenmitgliedern in gruppalen Problemlösungsprozessen ist häufig den Anstrengungen einzelner überlegen.“⁸ Freiwilligkeit bedeutet hier also nicht Beliebigkeit und Verbindlichkeit hat nichts mit Zwang zu tun. Es gilt also die scheinbare Widersprüchlichkeit dieser beiden Begriffe aufzulösen bzw. die implizierte Spannung nicht als Ausschließungsgrund zu deuten.

4.2 *Kontinuität versus punktuelle Begleitung*

Supervision kann verstanden werden als punktuelle Interventionsmaßnahme zum Krisenmanagement⁹ oder zur Klärung einzelner Fragen. Sie kann aber auch so angelegt sein, dass eine kontinuierliche Begleitung in regelmäßigen Abständen vereinbart wird, um einen dauerhaften psychohygienischen und qualitätssichernden Effekt zu erzielen. Die Entscheidung darüber kann nicht generell gefällt werden sondern ist je nach Arbeitssituation und Anlassfall zu entscheiden. Für einen prozesshaften Verlauf der Beratung geht man in der Regel von einem Abstand von max. 4 – 8 Wo-

⁵ vgl. Schreyögg S.38

⁶ vgl. Petzold S.356

⁷ Schreyögg S.128

⁸ Petzold S.263

⁹ vgl. D.Rahm S. 517

chen aus, um den „Faden“ von einem Treffen zum anderen nicht zu verlieren und die Arbeitsprozesse auch kontinuierlich begleiten zu können.

4.3 Ebenen supervisorischer Arbeit¹⁰

Die Angaben von KlientInnen über Anlass und Inhalt der Supervision können bereits Aufschluss darüber geben, auf welche supervisorischen Ebenen sich die Begleitung vor allem beziehen wird. Je nachdem ob es eher persönliche, kommunikative oder strukturelle Themen sein werden wird sich auch die Form der Supervision gestalten. Oft werden sich im Verlauf der Beratungstätigkeit andere Schwerpunkte herausstellen die dann in der entsprechenden Form aufgegriffen und bearbeitet werden. Bei individuellen Themen ist vor allem der Rahmen zu berücksichtigen, in dem Diskretion und Intimsphäre gewahrt bleiben. Interaktionsthemen können mit den Anwesenden direkt oder durch entsprechende Methoden bearbeitet werden. Strukturelle Themen brauchen unter Umständen eine Einbeziehung der entsprechenden Partner und Vorgesetzten.

4.4 Einzel- Gruppen- oder Teamsupervision

Wie bereits angesprochen gibt es auch von Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden Personen unterschiedliche Formen des Settings, „d.h. wir können die `Einzelsupervision` von der `Mehrpersonen-Supervision` unterscheiden.“¹¹ Die Entscheidung darüber welche Form Klienten bevorzugen liegt grundsätzlich bei diesen, wobei es verschiedene sich widersprechende Faktoren zu berücksichtigen gilt (z.B. sind persönlich biographische bzw. therapienahe Themen in Teamsupervisorischen Kontexten nicht angebracht.). Diese sind dem/der Klienten/in mitzuteilen, um ihm eine sachlich richtige Entscheidung zu ermöglichen. Gleichmaßen kann der/die BeraterIn Empfehlungen abgeben bzw. eigene Bedingungen stellen.

Die Supervision, insbesondere die Teamsupervision kann dabei „keine einseitige Orientierung auf Schwierigkeiten, Probleme, Krisen haben. Teamsupervision hat vielmehr – strukturell – sechs Aufgaben: 1. Probleme und Aufgaben klar umreißen, ... 2. Konnektierung von Ressourcen ... 3. vorhandene, aber nicht genutzte Potentiale von Teams, insbesondere im Bereich der Interaktion/Kommunikation zu erschließen, 4. das positive Erleben der Performanz in einer guten Kooperation zwischen professionell kompetenten Mitarbeitern zu fördern, 5. die Qualität von Souveränität, ... zu entwickeln, 6. eine „fundierte Kollegialität“ zu fördern.“¹²

5 Supervision als Krisenintervention

Supervisorische Beratung versteht sich nicht vorrangig und ausschließlich als defizit- und krisenorientiert. Supervisorische Begleitung ist auch dann sinnvoll wenn keine akut bedrohlichen Krisen zu bewältigen sind, sondern auch als kontinuierlicher Personalentwicklungs- und Qualitätssicherungsprozess von Bedeutung. Dies wird auch von Petzold vielfach betont und ausgeführt.¹³ Die Praxis zeigt aber, dass Supervision häufig in plötzlichen Krisensituationen als Mittel in den Blick kommt oder erst dann beansprucht wird, wenn buchstäblich „der Hut brennt“.

5.1 Begleitung von Krisenzeiten

Manche Arbeitsfelder sind von ihrem Klientel und der Belastung für die Mitarbeiter permanent krisenanfällig bis hin zu Burnout Phänomenen.¹⁴ In diesen Bereichen ist Supervision oft als ständige Einrichtung vorgesehen, um die auftauchenden Krisen jeweils auch aktuell bearbeiten zu können. Dies hat den Vorteil, dass sich nicht eine Menge von Themen ansammelt, die dann möglichst alle auf einmal gelöst werden sollten sondern dass in einem kontinuierlichen Prozess Krisen aufgespürt, analysiert und gelöst werden können und vielleicht sogar Krisenprävention geschehen kann. In ruhigeren Phasen kann dann auch an grundsätzlicheren persönlichen, kommunikativen oder strukturellen Themen gearbeitet werden, um für eventuelle Krisen vorbereitet zu sein.

¹⁰ vgl. Schreyögg S.102 ff.

¹¹ Schreyögg S. 133

¹² H. Petzold S.297

¹³ vgl. H. Petzold 362ff.

¹⁴ vgl. Matthias Burisch S.228f

5.2 Punktueller Krisenmanagement

Hier wäre es notwendig, von Seiten des Supervisors der Supervisorin, zeitlich relativ kurzfristig zur Verfügung zu stehen oder durch entsprechende Bereitschaftsdienstmodelle eine kurzfristige Erreichbarkeit zu garantieren. Es gibt für die verschiedensten Zielgruppen und Problemstellungen bereits Kriseninterventionszentren oder Hotlines. Gerade für den Bereich der Notfallhilfe sind derzeit einige Konzepte in Ausarbeitung. Die Nutzung dieser Einrichtungen hängt jedoch sehr stark von der Information bzw. dem Engagement von Einzelpersonen ab.

Hier gilt es besonders darauf zu achten, dass entsprechende Angebote leicht und schnell verfügbar und niederschwellig sind, das heißt, kein bürokratischer Aufwand und wenig emotionale Hürden.

Ob sich daraus ein längerer Prozess entwickelt oder ob ein ein- oder zweimaliges Treffen ausreicht, wird im Einzelfall zu klären sein. Es ist jedoch festzuhalten, dass bei sehr kurz angelegten Prozessen meist nur die „Spitze des Eisberges“ bearbeitet wird, die dahinterliegenden Gründe aber bestehen bleiben. Dies gleicht dann möglicherweise eher einer Symptombekämpfung denn einer Lösung des Problems.

6 Supervision als Weiterbildungsmaßnahme zur Personalentwicklung und Qualitätssicherung

Integrative Supervision versteht sich nicht nur defizitorientiert sondern ist von ihrem Menschenbild, ihrer Erkenntnistheorie und ihren Theorien und Methoden her ressourcenorientiert. In der 'Personalentwicklung' genauso wie in der 'Teamentwicklung' bei der es wesentlich auch um die personalen Ressourcen der Teammitglieder geht, wird gezielt 'Ressourcenarbeit' in diagnostischer und schulender Hinsicht einen Schwerpunkt von Weiterbildung und Training darstellen und gezielt 'Ressourcenberatung' erforderlich machen.¹⁵ In vielen Bereichen wird es bereits als selbstverständlich angesehen, dass eine kontinuierliche Reflexion, Evaluation und Begleitung, eine notwendige und sinnvolle Weiterbildung für die Mitarbeiter darstellen. Weiters kann dadurch eine Entlastung des Einzelnen geschehen, wodurch die Motivation erhöht und die Verweildauer an einem Arbeitsplatz steigern kann. Dadurch bleibt viel know-how erhalten und sichert die Qualität der Dienstleistung oder des Produkts.

Es kann auch nur im Interesse von Arbeitgebern liegen, den engagierten MitarbeiterInnen die größtmögliche Unterstützung und die bestmögliche Ausbildung zukommen zu lassen. Erst dadurch ist auch die entsprechende Effektivität und Kontinuität der zu leistenden Arbeit gesichert.

7 Methoden und Medien der integrativen Supervision

Ein zentraler Punkt der integrativen Supervision ist die Wahl der Methoden¹⁶ und Medien¹⁷. Hier kommt ein sehr breites Spektrum vom Gespräch über Visualisierungen bis hin zu kreative Medien und Rollenspiel zum Einsatz.

Je nach Arbeitsfeld, Klientel und Themenstellung wird entschieden, welche Methode bzw. welche Medien zum Einsatz kommen um eine effektive Bearbeitung des aktuellen Themas zu gewährleisten. Wurzeln der integrativen Supervision liegen dabei in der integrativen Gestalttherapie, der themenzentrierten Interaktion und dem Psychodrama.

¹⁵ Pezold, S. 385

¹⁶ vgl. Schreyögg S.283ff

¹⁷ vgl. Schreyögg S.385ff

3. Teil: Praxisberichte

Supervision für Ehrenamtliche MitarbeiterInnen ist derzeit kaum üblich und wenig erprobt. Mein Interesse bei den folgenden Projekten galt vor allem der Frage, ob Supervision als Begleitinstrument für Ehrenamtliche geeignet und leistbar ist.

Die hier angeführten Beispiele sind aus meiner beruflichen Praxis als Jugendleiter im Dekanat und auch aus meiner freiberuflichen Tätigkeit als Supervisor genommen. Dadurch soll der Blickwinkel für die supervisorische Begleitung von Ehrenamtlichen aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht werden.

8 Teambegleitung als Prozess

Zu Beginn des Arbeitsjahres bot ich einem Leitungsteam einer Jugendgruppe meine Beratung als Supervisor für die Dauer eines Jahres an. Das Team bestand aus einem in der Jugendarbeit erfahrenen Mann mit ca. 30 Jahren und einer Neueinsteigerin mit ca. 20 Jahren.

Es galt dabei zuerst einmal den Begriff Supervision zu erklären und Information über Ziel und Methode zu geben. Es war nicht von vornherein plausibel, welchen Sinn eine Begleitung in dieser Form insbesondere unter diesem Titel haben könnte. Es war in meiner Rolle angelegt für Fragen und Probleme, für Reflexion und Fachbegleitung zuständig zu sein. Für das Team war es aber ungewöhnlich, dies im Rahmen eines als Supervision bezeichneten Prozesses zu machen. Bisherige Begleitung geschah durch kurze Anrufe, Zwischengespräche bei diversen Treffen und vereinzelt bei vereinbarten Gesprächsterminen. Daher war eine gewisse Reserviertheit gegenüber einem solchen Prozess deutlich spürbar. Weiters war noch unklar wieweit das gegenseitige Vertrauen der Partner im Team vorhanden war und wie persönlich diese Arbeit vor sich gehen soll.

In einem Vorgespräch mit dem Mann fand eine erste Klärung der Möglichkeiten und Inhalte einer solchen Begleitung statt. Die Gruppenleiterin konnte den vereinbarten Termin nicht wahrnehmen, wodurch sich eine Ungleichzeitigkeit und Ungleichheit in der Informiertheit der Teammitglieder ergab. Eine Terminverschiebung wurde von Seiten des Gruppenleiters abgelehnt. Markante Ergebnisse dieses Vorgesprächs waren: Die Abstände zwischen den einzelnen Treffen sind sinnvoller Weise größer als 4 Wochen, da die Treffen der Jugendgruppe einmal wöchentlich waren und sonst ein unrealistisches Verhältnis zwischen tatsächlicher Arbeit und Reflexionszeiten entstanden wäre. Die Frage der Finanzierung war in diesem Fall kein Problem, da ich diese Begleitung innerhalb meines Arbeitsauftrages leisten konnte, wäre ansonsten aber ein Hindernis geworden. Es war in diesem Gespräch nicht klar gelungen die Vorgangsweise und den Effekt von Supervision überzeugend darzulegen, wir trafen dabei aber die Übereinkunft, es auf einen Versuch ankommen zu lassen, da keine negativen Folgen zu erwarten waren.

Nach Abklärung mit dem zweiten Teammitglied durch den Gruppenleiter wurde ein erstes Treffen vereinbart. Zu Beginn dieses Treffens wurde noch einmal abgeklärt, was Thema von Supervision sein kann und auf welchen Ebenen mit welchen Methoden gearbeitet werden kann.

In einer ersten Phase schilderten die beiden ihre momentane Sicht der Jugendgruppe, ihre eigene Position und Befindlichkeit sowie Problemzonen. Daraus entwickelte sich im weiteren Gespräch als Kernthema der Umgang der Gruppe mit einer Außenseiterin und wie sie als Leiter damit umgehen sollen und können. An dieser Problemsituation innerhalb der Jugendgruppe wurde dann in der restlichen Zeit des Treffens gearbeitet.

Mittels der Aufstellung mit Figuren versuchten wir ein Gesamtbild der Beziehungen innerhalb der Gruppe zu sehen. Dieses bewegliche Medium ermöglichte es auch verschiedene Interventionen und Veränderungen vorzunehmen, um dann über die nachfolgenden Reaktionen zu phantasieren. Es war eine sehr angeregte Arbeitsphase mit einer Reihe von Ideen und Handlungsalternativen, die gedanklich durchspielt wurden. So konnte auch das für und wider der einzelnen Interventionsstrategien abgewogen werden. Diese Phase hat die Phantasie des Teams sehr angeregt und auch den Handlungsspielraum erweitert. Methodisch konnten sie gut einsteigen und es gab ihnen konkrete Hilfe für ihr Handeln beim nächsten Gruppentreffen.

ES war bei diesem Treffen, insbesondere in der Anfangsphase, eine deutliche Unsicherheit der Gruppenleiter zu spüren. Es war ihnen offensichtlich nicht ganz klar wie persönlich sie sich einbringen sollen. Obwohl oder gerade weil diese Frage im Vorfeld schon besprochen und in ihre Ent-

scheidung gelegt wurde, ergab es hier eine deutliche Verunsicherung. Ein Faktor dabei war wahrscheinlich der Erfahrungs- und Altersunterschied zwischen den beiden Teammitgliedern. Diese Beobachtung wurde aber aus zeitlichen Gründen nicht mehr thematisiert.

Ein zweites Treffen fand dann etwa vier Monate später statt.

Das zweite Treffen war geprägt durch einen eher allgemeinen Austausch über Erfahrungen und zukünftige Möglichkeiten im Umgang mit den Jugendlichen und hatte keine konkrete Situation zum Inhalt. Der Inhalt und Verlauf hatte eher den Charakter eines Fach- oder Begleitgespräches als eines supervisorischen Settings. Es war eher der fachliche Rat des erfahrenen hauptamtlichen Jugendleiters gefragt als die unabhängige Sicht des Supervisors. Methodisch blieb dieses Treffen auf der Gesprächsebene.

Dies zeigt deutlich, dass ein großer Schwerpunkt in der fachlichen Beratung lag, also eine hohe Feldkompetenz erwartet wurde. Meine Überlegung ging daher dahin, ob meine Doppelrolle diese Fachberatung provoziert hat oder es eine Grunderwartung von ehrenamtlichen ist, auch fachliches Know-how vermittelt zu bekommen. Gerade in Fällen, in denen ein ehrenamtlicher Mitarbeiter keine oder wenig Ausbildung erhalten hat, wird diesem Aspekt eine große Bedeutung zukommen. Dies war meines Wissens in der obigen Situation auch der Fall.

Das dritte geplante Treffen, das eine Jahresreflexion beinhalten sollte kam aus zeitlichen Gründen von Seiten der beiden ehrenamtlichen Teammitglieder nicht mehr zustande. Dies zeigte mir, dass die Dringlichkeit und der Effekt nicht vorhanden beziehungsweise vom Team nicht gesehen wurde. Es gab zwar immer wieder Zwischengespräche und kurze Reflexionen über ihre Arbeit mit den Jugendlichen und ihre Zusammenarbeit als Team, die geschah aber bei informellen Treffen. Der Rahmen, ein zusätzlicher Termin im Terminkalender und der Begriff Supervision schienen hier eher hinderlich gewesen zu sein.

9 Teamklausur als Reflexions- und Neuorientierungsmaßnahme

Eine hauptamtliche Jugendleiterin trat an mich heran mit dem Anliegen, die eintägige Klausur mit ihrem Ehrenamtlichenteam in der Jugendarbeit im Dekanat (Zusammenschluss mehrerer Pfarren) zu moderieren. Anlass dafür war unter anderem ein gewisses Unbehagen der hauptamtlichen Jugendleiterin bezüglich ihrer Rolle im Team und Ereignisse im Umfeld einer Veranstaltung. So wurden von Seiten der hauptamtlichen Jugendleiterin viele Arbeiten geleistet, die sie sich von den ehrenamtlichen erwartet hätte. Die Hauptfrage war, wie es möglich wäre, die Aufgabenerfüllung im eigenen Sinne und Stil zu gewährleisten und trotzdem gleichzeitig nicht alles selber machen zu müssen.

Es wurde der zeitliche und finanzielle Rahmen sowie die gewünschten Inhalte vorbesprochen.

Anhand dieser Informationen stellte ich einen möglichen Verlaufsplan zusammen.

Der erste Teil der Klausur bezog sich demnach auf gemeinsame Ziel- und Motivationssuche für die Jugendarbeit. Der zweite Teil auf die konkrete Bearbeitung des Rollenverständnisses innerhalb des Teams und der Reflexion besagter Veranstaltung.

Als erschwerend stellte sich dabei die relativ große zeitliche Distanz der Teamklausur zu dieser Veranstaltung heraus.

Trotz des allgemeinen Wunsches nach einer Zielfindung für die gemeinsame Jugendarbeit wurde diese im nachhinein als wenig befriedigend und zu trocken charakterisiert. Die konkrete Situationsbearbeitung hingegen wurde als sehr spannend und erfolgreich bezeichnet. Diese unterschiedliche Bewertung führe vor allem darauf zurück, dass in der konkreten Situationsbearbeitung alle Teilnehmerinnen auch emotional involviert und gefordert waren. Gleichzeitig wurde durch diesen konkreten Fall, der symptomatisch für die Gruppenkonstellation und Rollenverteilung war einiges grundsätzlich angesprochen, das über den Anlassfall weit hinausging.

Hier zeigt sich deutlich der Vorteil supervisorischer Arbeit um grundlegende Verhaltensweisen und Zuschreibungen zu analysieren und auch einer Veränderung zugänglich zu machen. Leider fehlte, und das wurde allgemein so gesehen, zu wenig Zeit um konkrete Maßnahmen für die Zukunft auszuarbeiten. Es war aber ein Anstoß gegeben und so war der Teamentwicklung ein wesentlicher Schritt gelungen.

10 Supervisionsähnliche Tätigkeit in der Rolle als Jugendleiter im Dekanat

In meiner Rolle als übergeordneter Verantwortlicher für die Jugendarbeit in mehreren Pfarren, ergaben sich immer wieder Beratungs- und Begleitungsgespräche mit ehrenamtlichen Jugendgruppenleitern und Leiterinnen oder Teams. Hier standen Krisenmanagement und Konfliktmoderation sowie Teamentwicklungsfragen im Zentrum. Gerade in diesem Bereich wurde mir immer wieder bewusst, wieviel Know-how aus meiner Supervisionsausbildung einfluss und welch großen Gewinn ich und meine MitarbeiterInnen durch meine Ausbildung hatten.

So konnte ich zum Beispiel Elemente wie Imaginationsübungen und Phantasiereisen mehrmals einsetzen. In vielen Gesprächen ging und gehe ich nach wie von dazu über gewisse Aussagen zu visualisieren oder einer schriftlichen Systematisierung zuzuführen. Dabei erlebte ich im Bereich der JugendarbeiterInnen immer eine besondere Offenheit auch für diverse Medien und Methoden und auch Sinn für spielerischen Umgang mit den unterschiedlichsten Themenstellungen.

Inhaltlich reichten die Beratungen hier vom Umgang mit bestimmten Verhalten von Jugendlichen in Gruppen über gruppensdynamische Prozesse bis hin zu organisatorischen Details bei Veranstaltungen. Die Frage der Reflexion der persönlichen Verhaltens- und Reaktionsweisen ist in diesem Zusammenhang vor allem vom Alter und Reifegrad der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen abhängig.

4. Teil: Schlussfolgerungen

11 Zur Position des Jugendleiters im System Kirche

Sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit stehen in einem besonderen Spannungsfeld im System. Auf der einen Seite stehen die Jugendlichen, die mit ihren Erwartungen und Forderungen oft die Möglichkeiten der Institution übersteigen, aber sehr ernst genommen werden müssen und wollen. Auf der anderen Seite stehen die Vertreter der Institution mit ihren Vorstellungen und Erwartungen, die meist auch die Geldgeber sind. „Man muss einerseits auf Konsens und gemeinsames Grundverständnis verzichten und darf andererseits nicht durch Rückzug auf den Austausch amtlicher Mitteilungen einen Beziehungsabbruch riskieren, sondern es gilt, die Beziehung trotz Dissens systematisch aufrechtzuerhalten und zu festigen.“¹⁸ Diese Zwischenposition braucht vielfach hohe Diplomatie aber auch eine klare Positionierung. Vom allgemeinen Grundverständnis der Jugendsituation bis hin zu den kleinen Details des alltags, kommt es hier immer wieder zu Auseinandersetzungen.

In eben dieser Position kann Supervision eine hilfreiche Maßnahme sein und ist unter Umständen einzige Hilfe um in diesem Spannungsfeld zu bleiben, wenn andere Stützmechanismen nicht vorhanden sind.

12 Notwendige Rahmenbedingungen bzw. besondere Problemstellung im Ehrenamtlichenbereich

Dies dürfte der Bereich sein, in dem die größten Schwierigkeiten auftauchen. Es ist nicht klar, wer den Anspruch auf derartige Begleitung stellen kann, und wer die nötigen finanziellen Mittel dafür bereit stellt, da die Kosten kaum von den Ehrenamtlichen selbst getragen werden können.

Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus den zeitlichen Rahmenbedingungen, wie aus dem 1. Praxisbericht ersichtlich wird. Es handelt sich bei den Klienten um Personen mit einer wöchentlichen Einsatzzeit von ca. 3 – 5 Stunden. Daran muss sich auch die Häufigkeit und Länge der supervisorischen Treffen orientieren. Die Entscheidung wird hier zwischen punktuellen Beratungen und dem Angebot eines kontinuierlichen Prozesses liegen.

13 Supervision als Begleitmaßnahme für Jugendarbeit

13.1 Motivationsaspekt

In meiner Arbeit begegnet mir immer wieder die Problematik der Überlastung in der Rolle als ehrenamtliche/r JugendleiterIn oder die Klage über das Alleingelassen werden. Auch wenn diese Position große Entwicklungschancen für junge Menschen beinhaltet, so kann diese nicht genutzt werden, wenn sie zu Überforderung führt. So wird die Rolle oft als Kampf nach zwei Seiten ohne spürbare Unterstützung von institutioneller Seite erlebt. Um sich in diesem Spannungsfeld die Motivation zu erhalten ist eine entsprechende Reflexion über die Arbeit oder auch ein „Loswerden“ der Probleme in einem Gespräch unerlässlich. Dies wurde mir oftmals signalisiert und in den oben genannten Fällen auch ausdrücklich bestätigt. Dabei ist es für viele auch wichtig das Gefühl zu haben niemandem zur Last zu fallen oder sich lange darum bemühen zu müssen. Ein großzügiges Angebot und ein niederschwelliger Zugang zu entsprechenden Reflexionsmöglichkeiten ist hier von entscheidender Bedeutung und könnte durch eine gewisse Institutionalisierung von Supervision gewährleistet werden.

Vielfach wird diese Tätigkeit von hauptamtlichen JugendleiterInnen übernommen. Wo diese fehlen oder wo es um Spannungen mit eben diesen geht, braucht es andere Regelungen.

13.2 Weiterbildungsaspekt

Learning by doing ist ein bewährtes Lernkonzept, das auch im Bereich Jugendarbeit große Bedeutung besitzt. Nach einer gewissen Grundqualifikation ist es notwendig die eigenen Erfahrungen zu

¹⁸ Scala Klaus, Grossmann Ralph S. 203

sammeln und den eigenen Stil im Umgang mit den jeweiligen Jugendlichen zu finden. Dabei kommen sicher unerwartete und oft unlösbare Situationen zutage. Um diese entsprechend zu reflektieren und effizient daraus zu lernen, braucht es professionelle Beratung. Diese kann wiederum entweder durch institutionell vorhandene Beratungsstellen oder Personen abgedeckt werden, oder wenn diese fehlen durch supervisorische Begleitung gesichert werden. So kann gewährleistet werden, dass das erworbene Know-how gefestigt und erweitert werden kann, und nicht kurzfristig durch ein Aussteigen aus der Tätigkeit als JugendleiterIn der Person und der gesamten Jugendarbeit wieder verloren geht. Für die Betroffenen dient dies neben Schulungsangeboten und Weiterbildungsveranstaltungen zum Ausbau der Kompetenzen für ihren Einsatzbereich.

13.3 Qualitätssicherungsaspekt

Wie bereits erwähnt kann ein längerfristiges Engagement in diesem Tätigkeitsbereich die Qualität der geleisteten Arbeit steigern. Es ist aber auch notwendig und möglich, durch Reflexion der Tätigkeit die Qualität zu sichern bzw. etwaigen Fehlentwicklungen vorzubeugen. Es geht dabei um die Reflexion des pädagogischen Stils, um die Ziele der Arbeit, um die Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen JugendleiterIn und Jugendlicher/m und vielem mehr. In diesem hochkomplexen Tätigkeitsfeld in dem es immer um Menschen geht und um deren Zukunft ist hohe Qualität und Verantwortlichkeit unabdingbar. Da sich Supervision zu diesem Zwecke sehr gut eignet, kann sie bevorzugt auch für diesen Aspekt eingesetzt werden.

13.4 Krisenmanagement

Ob im Umgang mit Grenzsituationen wie Verzweiflung, Selbstmordabsichten oder Tod entsprechend abgesichert zu sein braucht es entsprechende Hilfsangebote. Gerade im Jugendbereich sind solche Situationen nicht selten aber besonders tragisch. Abgesehen davon gibt es aber jede Menge Situationen durch die ein/e JugendleiterIn in eine Krise kommen kann. Dies kann durch Ablehnung durch Jugendliche, Boykott von Programmangeboten bis hin zu Angriffen durch Erwachsene geschehen. Auch hier weiß ich wie positiv es Mitarbeiter finden, wenn sie wissen wohin sie in einem solchen Fall gehen können.

14 Methoden und Medien

Die Vielfalt der Methoden und Medien, die integrativen Supervision beinhaltet, eröffnet eine große Bandbreite für die Bearbeitung von Themen. Da die MitarbeiterInnen in der Jugendarbeit auch selbst mit diversen Methoden und kreativen Mitteln arbeiten haben sie einen natürlichen Zugang dazu. Es bietet sich daher an, auch in der supervisorischen Arbeit diesen Zugang anzuwenden um zu kreativen Lösungen und Entwicklungen zu kommen. „Im wesentlichen bedient man sich natürlich des „Mediums der Sprache“, damit erfolgt allerdings eine Zentrierung auf die „digitale“ Seite der Kommunikation, auf Sachinhalte, und das reicht für die Verbesserung komplexer sozialer Interaktion natürlich nicht aus. Die „analoge“ Komponente(Watzlawick) der Kommunikation wird auf diese Weise nur ungenügend erfasst und berücksichtigt. Gefühle, Intuition, Phantasien, Anmutungen, Ahnungen, Widerständigkeiten, Strebungen, Sehnsüchte – all das muss in empathischen Prozessen erfasst werden, denn sie bewirken soziale Einengung, aber auch soziale Kreativität.¹⁹

15 Ehrenamtlichkeit und Verpflichtung

Als Folgerung aus dem bisher besagten positiven Aspekten heraus scheint es durchaus sinnvoll, auch für ehrenamtlich tätige Personen, Supervision als verbindliche Maßnahme von den Trägern der Jugendeinrichtungen einzufordern. Allerdings steht der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dieser Begleitmaßnahme die Freiwilligkeit der geleisteten Arbeit gegenüber. Die Notwendigkeit auch dafür

¹⁹ H. Petzold S.300

noch Zeit und Energie einzusetzen kann unter Umständen eine zusätzlichen Belastung darstellen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit die supervisorischen Angebote so zu gestalten, dass sie die zeitlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen nicht übersteigen. Ebenso könnte eine derartige Maßnahme als Misstrauensantrag verstanden werden. Es gilt daher, das Angebot entsprechend flexibel zu halten und den Betroffenen gegenüber argumentativ gut vorzubereiten. Um als Organisation den Bereich der Jugendarbeit auf künftig positiv mitgestalten zu können braucht es effektive und zeitgemäße Formen der Einflussnahme. „Die klassische Form der linearen Einflussnahme durch Weisung und Befehl, die Hierarchie als Organisationsprinzip und Gesellschaftsmodell haben ihre Dominanz eingebüßt.“²⁰ Die Frage der Steuerung, Qualitätssicherung und Begleitung trifft in diesem Zusammenhang insbesondere auch die Kirche als hierarchisches System. Es gilt das Dilemma zu bewältigen einerseits die Autonomie des Systems Jugendarbeit zu respektieren und andererseits nicht in die Beliebigkeit zu entlassen.

So kann daraus zwar keine Verpflichtung zur Supervision abgeleitet werden, aber sie bietet sich als Begleitinstrument für die erforderliche Arbeit an.

16 Ein Modell

Um das Erarbeitete einer konkreten Praxis zugänglich zu machen werde ich im Folgenden einen konkreten Modellvorschlag vorlegen. Dieser kann als Grundlage für eine Angebotslegung an entsprechende Institutionen dienen. Er kann auch als Basis für die Erarbeitung eines maßgeschneiderten Angebotes für eine bestimmte Institution in deren konkreter Situationen verwendet werden..

16.1 Angebotslegung und Vorgespräch

Vorbedingung ist, dass die zuständigen Gremien und Personen von der Möglichkeit einer supervisorischen Begleitung von Ehrenamtlichen Kenntnis haben. Dazu eignen sich einschlägige Fachzeitschriften und Kommunikationsorgane der entsprechenden Institutionen (z.B. Mitarbeiteraussendungen). Darin muss es gelingen, die Entscheidungsträger und Geldgeber auch von der Effizienz dieser Maßnahme zu überzeugen.

Die Kontaktaufnahme sowie Vorgespräch und Arbeitsübereinkunft können sich an der üblichen supervisorischen Praxis orientieren.

16.2 Startphase mit Teamklausur

In die Startphase gehören ein erster Kontakt mit dem Team oder der Teamleitung und eine Festlegung der Dauer und der Inhalte der Begleitung. Kann man sich dabei auf eine Teamklausur einigen, dann könnten mögliche Themen sein: Teamentstehung, Teamentwicklung, Jugendarbeitsmodelle, Ziele und Zielgruppe, pädagogische Auseinandersetzung, personelle und organisatorische Rahmenbedingungen, Konflikt- und Krisenmanagement, ...

Am Ende dieser Phase soll der Projektplan für das folgende Jahr feststehen und auch die ersten Schritte konkretisiert sein. Dieser Teil der Begleitung geht sehr stark in Richtung Organisationsentwicklung und Organisationsberatung, scheint mir aber für die Sinnhaftigkeit in der Praxis als Einstieg notwendig.

16.3 Kontinuierliche Begleitung

Die Begleitung soll in ca. zweimonatigem Abstand stattfinden im Rahmen von 3 Arbeitseinheiten. Darin soll die laufende Arbeit mit den Jugendlichen reflektiert werden. Die Mitglieder sollen die Möglichkeit bekommen aktuelle Themen einzubringen und zu bearbeiten. Befindet sich das Team in einer aktuellen Projektsituation so können auch der aktuelle Fortschritt des Projektes reflektiert werden, aufgetretene Probleme bearbeitet und die weitere Vorgangsweise festgelegt werden. Ausgangspunkt für die zweimonatigen Treffen ist ein mindestens wöchentlicher Rhythmus des Angebotes für die Jugendlichen. Durch diese kontinuierliche Begleitung kann die Qualität der praktischen Arbeit gesichert und unterstützt werden. Sie bietet auch die Möglichkeit einigermaßen aktuell auf die jeweilige Situation einzugehen und Hilfe zu bieten.

²⁰ Skala, Grossmann S.98

16.4 Finanzierung

Da nicht erwartet werden kann, dass die Kosten von den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen selbst getragen werden, muss dies von Seiten der Finanzverantwortlichen der jeweiligen Einrichtung in das Budget eingeplant werden. Um einen groben Anhaltspunkt dafür zu geben füge ich eine Kalkulation an wie sie in kirchlichen Kreisen im Raum Oberösterreich realistisch ist.

1. Treffen mit Team oder Teamleitung 1 Einheit	60E
Teamklausur 1 ½ Tage 8 Einheiten	320E
4 Treffen á 3 Einheiten	480E
<hr/> Summe:	860E

17 Schlusswort:

Meine Erfahrungen die ich während der Entstehung dieser theoretischen Arbeit in der Praxis gemacht habe, bestätigen einige der Thesen die mich am Beginn motivierten mich der Auseinandersetzung mit diesem Thema zu stellen.

Da sind zum einen die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsfeldes, die berücksichtigt werden müssen. Sie fordern durch ihre Komplexität und gerade auch durch den sehr persönlichen Ansatz eine gute Begleitung und Reflexion der MitarbeiterInnen. Auch und gerade deshalb weil es sich um ein Betätigungsfeld handelt, in dem quantitative Maßstäbe zur Evaluation und Qualitätssicherung ebenso wenig genügen wie eine Motivation der Betroffenen im materiellen Bereich.

Zum anderen ist dabei der Zusammenhang mit der Zielgruppe „Jugendliche“ zu bedenken. Die besondere Spannungssituation, in der sich kirchliche MitarbeiterInnen befinden wurde oben schon erwähnt. Hier bekommt eine Begleitung und Fortbildung sowie Persönlichkeitsbildung wie sie die Supervision bieten kann ein besonderer Stellenwert zu.

Eine weitere relevante Ebene für den Einsatz der integrativen Supervision scheint mir das Besondere der Jugendarbeit zu sein. Die Feldspezifika in diesem Bereich wurden oben bereits dokumentiert. Hier ist insbesondere das breite und kreative Methodeninventarium der integrativen Supervision anzuführen, das der Art der Tätigkeiten potentieller Supervisanden entspricht. Weiters ist wie bereits erwähnt im Bereich der Jugendarbeit hohe Ausdauer erforderlich und die ständige Bereitschaft, sich und die eigenen Vorstellungen hinterfragen zu lassen. JugendleiterInnen sind auch herausgefordert, sich der ca. alle 5 Jahre wechselnden Jugendkultur neu zu stellen und deren Herausforderungen anzunehmen. Die Erfahrungen zeigen in vielen Situationen den Bedarf an Supervision im Bereich Jugendarbeit.

Als letztes Feldspezifisches Phänomen habe ich die Ehrenamtlichkeit betrachtet. Hier zeigen die Erfahrungen nicht nur im Jugendarbeitsbereich, dass es zusehends neue Motivationen braucht, um die Bereitschaft zum unentgeltlichen Engagement zum Wohle unserer Gesellschaft zu erhalten. Ein Element dabei ist die fachliche Begleitung und Weiterbildung sowie Reflexion die gemachten Erfahrungen, zur Psychohygiene und zur persönlichen Weiterbildung.

Die Liste der Argumente ließe sich noch weiterführen, es sind aber auch die Grenzen und Probleme der praktischen Handhabung zu bedenken.

Hier sind insbesondere die Frage der Verbindlichkeit der Kontinuität und der Finanzierbarkeit zu erwähnen. Ich möchte aber an dieser Stelle allen Verantwortlichen in diesem Bereich empfehlen, dieses Instrument ernsthaft zu Überlegen und die Möglichkeiten der Umsetzung in die Praxis zu prüfen.

18 Literaturverzeichnis:

- Hilarion G. Petzold, Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann Verlag, Paderborn 1998.
- Paul Watzlawick u.a. Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien; Verlag Hans Huber, Bern 1996.
- Paul Watzlawick, Die Möglichkeit des Andersseins, Verlag Hans Huber, Bern 1991.
- Rudolf Heidemann, Körpersprache vor der Klasse: Ein praxisnahes Trainingsprogramm zum Lehrerverhalten, Quelle und Meyer, Heidelberg 1989.
- Astrid Schreyögg, Supervision; Ein integratives Modell, Junfermann Verlag, Paderborn 1992.
- Dorothea Rahm u.a., Einführung in die integrative Therapie, Grundlagen und Praxis. Junfermann Verlag, Paderborn 1995.
- Martin Schachinger, JugendleiterInnen als Vorbilder; Die Vorbildwirkung von Leitungspersonen auf einzelne Gruppenmitglieder, Diplomarbeit zur Erreichung des Magistergrades an der theologischen Fakultät der Universität Innsbruck, Innsbruck 1991.
- Gerhard Prieler, Supervision in der Pastoral. In: Theologisch praktische Quartalschrift 2. Heft 1990 Jg. 138. Linz.
- Klaus Scala, Ralph Grossmann, Supervision in Organisationen, Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Juventa Verlag, Weinheim und München 1997.
- Matthias Burisch, Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1994.