

RIA ZEITZ-DEGOTT, MARITA KRIST, ROLAND ZEMKE

Quali – Vision: Wie Supervision Qualität sichert. Eine Prozess-Dokumentation der Arbeit der Fachgruppe Supervision im Bistum Trier

Supervision (SV) ist Arbeit an der Qualität der Arbeit. Vorab ein fiktives Beispiel von Team-Supervision. Es soll deutlich machen, für wen, wann und wozu Supervision hilfreich sein kann. Stellen Sie sich vor:

Der Pfarrer als Leiter einer großen Seelsorgeeinheit, der Kaplan, der Pastoralreferent, die Gemeindefereferentin und zwei Sekretärinnen wollen Beratung. Die Zusammenarbeit wird als schwierig erlebt. Der Pfarrer sieht Mängel in der Bereitschaft zur Mitarbeit, einige MitarbeiterInnen klagen über unklare Aufgabenteilung u.a.m.

Die Wirklichkeit des Systems "Seelsorgeeinheit" wird mitstrukturiert durch das Denken, Erleben und Handeln seiner Mitglieder. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im "Team" Seelsorgeeinheit orientieren sich bewusst oder unbewusst an den Ideen über ihre Wirklichkeit:

- der Pfarrer an seinen vermeintlich umfassenden seelsorgerischen Motiven
- der Pastoralreferent hält die gemeindlichen und sozialen Aspekte für wesentlich
- die Gemeindefereferentin ist der Meinung, ihr müsse ein größerer Funktionsbereich im Arbeitsablauf zukommen
- die Sekretärin B. glaubt, sie sei den Gemeindefereferenten am nächsten
- die Sekretärin H. ist überzeugt davon, dass alle Aufgaben originäre Funktionen des Pfarrers sind.

In der angefragten Beratung stellt die Supervisorin Fragen: Wie funktioniert was im Kontext der Seelsorgeeinheit? Wer tut was, wann, wozu? Welche Wirkung hat das, was getan wird und wie sollte es zukünftig wirken? Aus den Antworten entwickeln sich im Team neue Ideen im Hinblick auf eine klare Rollenverteilung, Zuordnung von Aufgaben, Klärung von Beziehungsfragen, Nutzen von unterschiedlichen Fähigkeiten. Die Ideen werden in der konkreten Arbeitssituation erprobt, die Reflexion der Arbeit erfolgt im weiteren Beratungsprozess.

Im Beratungssystem Teamsupervision geht die Supervisorin davon aus, dass die vorhandenen Freiheitsgrade und die Ressourcen der MitarbeiterInnen für Prozesse der Kooperation und Synergieeffekte genutzt werden können. Damit werden Veränderungen und Lernprozesse in Gang gesetzt, die über das Netzwerk anderer Systeme (der Organisation, einzelner Berufsrollenträger, Gruppen) vermittelt werden und evtl. weitere Lernprozesse in Gang bringen.

So betrachtet, ist also das Instrument Supervision ein Qualitätsverfahren für verbesserte Arbeit in den Kontexten Person - Institution - Feld.

Wenn Supervision den Anspruch erfüllen will, Qualität von Arbeit zu sichern, muss sie einen Begriff, ein Bild, eine Vision von dem haben, was Qualität ist. Dabei sind Qualitätskriterien in der pastoralen Arbeit vielfältiger und komplexer und deshalb schwieriger zu bestimmen, als dies z.B. in einem industriellen Produktionsprozess der Fall ist.

Der Beitrag zeigt die Entwicklung der Fachgruppe Supervision auf. Die Arbeit der Fachgruppe wird in einer Prozessdokumentation im Kontext ihrer geschichtlichen Entstehung, den definierten Zielen, den vorhandenen Potentialen und der Handlungsorientierung dargestellt. Im wesentlichen befassen wir uns hier mit der Strukturqualität von Supervision, die in Ziel- und Inhaltsvor-

gaben, zeitlichen, räumlichen und finanziellen Ressourcen enthalten ist. Jeweils unter einem Kapitel werden die entsprechenden Qualitätskriterien stichwortartig genannt (*kursiv*). Nicht näher eingegangen wird auf Prozessqualität und auf Produktqualität in der Supervision.

1. Supervision im Bistum Trier - Die Fachgruppe Supervision

Supervision ist als ein Verfahren entstanden, Qualität von Arbeit zu sichern und zu fördern. Von ihren Wurzeln her entwickelte sich Supervision sowohl aus dem Bedürfnis der professionell Handelnden selbst, als auch aus Erfordernissen von Seiten der jeweiligen Institution.

In der Pastoral hat sich Supervision im Vergleich zu anderen Bereichen - Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Beratung usw. - eher zögerlich etabliert, in manchen Bistümern Deutschlands erst in der jüngsten Zeit.

Das Bistum Trier kann auf eine fast 20jährige Erfahrung mit Supervision zurückblicken:

1980 werden im Rahmen neuer Ausbildungs-Curricula in den Strukturen der zehn Regionen regionale Supervisionsgruppen eingerichtet. Berufsanfänger unterschiedlicher pastoraler Berufsgruppen reflektieren in den ersten beiden Berufsjahren gemeinsam ihre Arbeit unter Anleitung. Als Begleiter dieser Arbeit werden zunehmend ausgebildete Supervisoren eingesetzt. Sehr bald wachsen der Bedarf und die Nachfrage nach Supervision.

Die Abteilung Fortbildung/Personalförderung vermittelt auf Anfrage hin diese Supervisionen mit einem größer werdenden Stamm von Supervisorinnen und Supervisoren.

1994 verfasst die Konferenz der Hauptabteilungsleiter eine Rahmenregelung für Pastorale Praxisbegleitung im Bistum Trier. Hier heißt es:

... Ziele (...der Supervision)

Ihr Ziel ist eine möglichst gute Integration von beruflicher Rolle und Person. Supervision will auf diese Weise die fachliche und persönliche Kompetenz der Ratsuchenden vertiefen. Der Weg zu diesem Ziel führt über das Bewusst machen der eigenen Möglichkeiten und Grenzen,durch realistische Wahrnehmung und Einschätzung des zwischenmenschlichen und institutionellen Bezugsrahmens. Der Lernprozess entwickelt geeignete Verhaltensalternativen. Supervision basiert auf den Voraussetzungen der Vertraulichkeit und Freiwilligkeit.

... Themen und Gegenstände der Beratung (Supervision)

Anders als in regulären organisierten Fortbildungsveranstaltungen werden keine Themen von vorneherein festgelegt. Die Teilnehmer bringen ihre Fragestellung selbst mit. Gegenstände des Lernprozesses können beispielsweise sein:

Ziele der eigenen Arbeit

Chancen und Grenzen des eigenen Handelns

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern

Organisation des eigenen Arbeitsfeldes

Umgang mit Delegation und Kontrolle

Macht und Ohnmacht

Reflexion kritischer beruflicher Situationen (Fallarbeit).

... Organisationsformen

*....Supervision wird von **speziell ausgebildeten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Bistums** ausgeübt. In besonderen Fällen besteht die Möglichkeit, einen externen Supervisor zu beauftragen. ... Es wird eine **Fachgruppe "Supervision"** unter der Leitung der Abteilung Personalförderung eingerichtet. Sie wertet die Erfahrungen und Erkenntnisse der laufenden Beratungsprozesse aus. Der Leiter der Fachgruppe führt die internen (und externen) Supervisoren, die für das Bistum tätig sind, in regelmäßigen Abständen zu (Fall-)Besprechungen zusammen ...*

Im Mai 1995 wird Roland Zemke als Leiter mit der Bildung der Fachgruppe beauftragt. Das in den Rahmenrichtlinien genannte Kriterium *“SV wird von speziell ausgebildeten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Bistums des Bistums ausgeübt”* wird differenziert:

- Hauptamtliche Frauen und Männer sollen es sein
- Gewünscht wird eine Herkunft aus unterschiedlichen Grundberufen
- SV-Qualifikation durch spezielle Ausbildung soll gegeben sein, angelehnt an die Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)
- Eine regionale Verteilung der SupervisorInnen muss in dem großflächigen Bistum gewährleistet sein
- Voraussetzung ist ein Interesse, SV als Unterstützungsinstrument in der Pastoral zu installieren.

Im Oktober 1995 beginnt eine Gruppe von zwölf Supervisorinnen und Supervisoren mit der Fachgruppenarbeit. (Ende 1999: sechs Supervisorinnen, acht Supervisoren)

Qualitätskriterien:

- langjährige Erfahrungen münden in Richtlinien
- die Form der Institutionalisierung sichert die Einbindung der Fachgruppe und Entwicklungsmöglichkeiten

2. Arbeitsaufnahme und Selbstorganisation

Die **FACHGRUPPE SUPERVISION** beginnt ihre Arbeit - auf dem Hintergrund einer fünfzehnjährigen Vorgeschichte und mit im Feld erfahrenen Supervisorinnen und Supervisoren - mit einer dreifachen Aufgabenstellung:

- den laufenden Anfragen nach SV nachzukommen
- sich nach Innen zu organisieren
- Den Arbeitsbereich/das Angebot nach außen deutlich zu machen.

Organisation der Fachgruppe:

Seit Oktober 1995 treffen sich die Supervisorinnen und Supervisoren regelmäßig dreimal im Jahr in Fachgruppensitzungen zum fachlichen Austausch. Zielabsprachen werden getroffen, Ziele überprüft. Der Arbeitsumfang wird dokumentiert. Auswertungsverfahren werden vereinbart. Projekte werden in weiteren Untergruppen angegangen: z.B. Kontakt und Kooperation mit der Fachgruppe Gemeindeberatung, mit dem pastoralpsychologischen Partner im Institut für Homiletik und Pastoralpsychologie am Bischöflichen Priesterseminar, dem TPI, mit den Ausbildungsleitern der verschiedenen Berufsgruppen in der Hauptabteilung Personal im Bischöflichen Generalvikariat usw.

Kontroll-Supervisionsgruppen werden gefördert. Fort- und Weiterbildung der Supervisorinnen und Supervisoren ist zu organisieren:

- Die Teilnahme von SupervisorInnen an bundesweiten "Workshops für Supervision in der Pastoral"
- Ab Okt. 2000 ist für jedes zweite Jahr eine gemeinsame Fortbildung mit der Fachgruppe des Bistums Limburg vereinbart
- Anfang 2000 nehmen vier SupervisorInnen an einer Coaching - Zusatzausbildung teil.

Qualitätskriterien:

- Aufbau einer klaren Struktur mit Aufgaben- und Kompetenzverteilung
- Entwicklung von Regeln für Kooperation und Kommunikation

3. Die Fachgruppe stellt ihr Leistungsangebot vor

Im Blick auf ihr Arbeitsfeld stellt die Fachgruppe fest: Eine relativ große Anzahl von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pastoral hat im Rahmen des Pastorkurses bzw. in den

Regionalgruppen Supervision kennen und meist schätzen gelernt. Darüber hinaus gibt es aber auch unklare Vorstellungen und sogar Vorbehalte:

*z.B.: Wer SV braucht, ist nicht in der Lage, selbst Probleme zu lösen
SV ist gleich Psychotherapie
Da wird nur um die eigene Person "gekreist" ...*

Die Fachgruppe formuliert als eine ihrer ersten Aufgaben, das Angebot der Supervision möglichst transparent und auch personenbezogen darzustellen.

Ein Prospekt soll wesentliche Informationen an Interessenten weitergeben.

Bei Fragen der Gestaltung des Prospekts wird professionelle Hilfe angefragt.

In einem Prozess der Zusammenarbeit mit Presseabteilung und einem Layout-Fachmann wird nicht nur eine gute Gestaltung des Prospekts erreicht, sondern es entsteht ein neues Konzept für die Informationsarbeit der Fachgruppe.

Für Informationsgespräche mit Regionaldekanen, in Dechantenkonferenzen und bei anderen Gelegenheiten werden zusätzliche Arbeitsmaterialien entwickelt.

1998 werden in Gesprächen in fünf Regionen diese Arbeitsmaterialien vorgestellt und genutzt.

Die Erfahrung zeigt, dass gerade diese gewählte Form der Information gleichzeitig ein Auswertungs- und Planungsinstrument ist: Rückmeldungen über Effekte von Supervision und Anregungen können in die weitere Gestaltung von Supervision mit einbezogen werden.

Im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Regionen stehen im zweiten Halbjahr 1999 drei weitere Gespräche in Dechantenkonferenzen an.

Die in dem Prospekt der Fachgruppe genannte Kontaktadresse des Leiters der Fachgruppe wird zunehmend genutzt; es entsteht die Funktion einer Clearing-Stelle: Bei Interesse an SV wird telefonisch, bei Bedarf auch in einem vereinbarten Gespräch vorgeklärt, ob und in welcher Form SV angezeigt ist. Zielvorstellungen können vorgeklärt werden, Kontakte zu Supervisorinnen und Supervisoren der Fachgruppe werden vermittelt, Informationsmaterial zugesandt usw.

Qualitätskriterien:

- gute Materialien für Informationsarbeit
- Entwicklung von Informationskanälen
- Image-Pflege

4. Verbindliche Absprachen - Kontrakte

4.1 Regelungen innerhalb der Fortbildung

In Absprache mit der Abt. Personalförderung gibt die Fachgruppe Supervision ein Merkblatt an Interessenten, in dem Bedingungen, Antragsverfahren, Kosten u. a. beschrieben sind:

4.2 Ausbildungssupervision

Aus Anfragen von Teilnehmern an Regionalgruppen-Supervision und aus gemeinsamen Auswertungsgesprächen der Supervisorinnen und Supervisoren mit den Ausbildungsverantwortlichen entsteht das Bedürfnis, eine Vielfalt von relevanten mündlichen Absprachen in eine überschaubare Form zu bringen. Eine Arbeitsgruppe von SupervisorInnen erarbeitet einen Kontrakt, stimmt ihn mit allen beteiligten Ausbildungsleiterinnen und -leitern ab. Im Herbst 1999 wird dieser Kontrakt Grundlage für die supervisorische Arbeit in den Regionalgruppen.

Qualitätskriterien:

- klare Information über "Geschäftsbedingungen"
- Transparenz der besonderen Voraussetzungen in der Ausbildungssupervision

5. Transfer von Organisationswissen

Supervision braucht Vertrauensschutz für Personen und Persönliches.

Die Bistumsleitung braucht für qualitätsbezogene Arbeit Feed-back aus den verschiedensten professionellen Bereichen. Das in Supervisionen entstehende Wissen um

- *Tendenzen von Veränderung in der Praxis*
- *ständig wiederkehrende strukturelle Probleme*
- *Innovationen im Arbeitsfeld u.a.m.*

ist **ORGANISATIONSWISSEN**. Dieses weiterzugeben und gleichzeitig Diskretion zu wahren - eine klare Vereinbarung hierüber ist eine der wichtigsten Grundlagen für Supervision. Die Bistumsleitung sichert dies zu und regt einen regelmäßigen jährlichen Austausch an. Die Form dieses Austauschs wird je nach Situation und Erfordernis bestimmt, abhängig vom jeweiligen Inhalt. Beispiel für eine Feed-back-Schleife:

- a) Aus Rückmeldungen der verschiedensten professionellen Bereiche an die Bistumsleitung (u.a. aus der Supervision) zeigt sich seit einiger Zeit die Notwendigkeit, Leitungsfunktionen und -fähigkeiten zu stärken
- b) Die Personalförderung reagiert u. a. mit entsprechenden Angeboten
- c) Vermehrt werden Anfragen nach Leitungssupervision gestartet
- d) Zusatz-Ausbildung für Coaching-Aufgaben von Supervisoren wird ermöglicht
- e) In unmittelbarer Folge sind daraus spezifische Coaching -Angebote zu erwarten.

Gütekriterien:

- Klare Vereinbarung über Vertrauensschutz und Weitergabe von strukturelevantem Wissen

6. Ausblick - Entwicklungsperspektiven

Die Frage nach Qualität der Arbeit, nach Sicherung der Qualität, ist immer auch eine Frage an zukünftige Anforderungen. Perspektivische Überlegungen gehen etwa in diese Richtungen:

- Die **Größe und Struktur der jetzigen Fachgruppe** und die fachliche Vielfalt u. Qualität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Fachgruppe genügen der derzeitigen Supervisions-Nachfrage. Auch für gezielte Angebote ist Kapazität vorhanden. 14 SupervisorInnen, von denen zwei auf Honorarbasis, elf auf der Basis von Absprachen mit der jeweiligen Arbeitsstelle bis zu 10 % ihrer Arbeitszeit in die SV der Pastoral einbringen, das sind etwa 1,5 "Stellen".

- In **Zusammenhang mit der Entwicklung der neuen Seelsorgeeinheiten** und dem angezielten Prozess der Kooperativen Pastoral kann sich die Anfrage an Supervision verändern: Supervision mit Ehrenamtlichen, mit Gremien, Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Gemeindeberatung, SV für Pfarrgemeinderäte, Ausschüsse usw. Für diese Anforderungen wäre die derzeitige Fachgruppe personell nicht ausgestattet.

- Supervision wird zu einem sehr hohen Anteil von **"internen" Supervisorinnen und Supervisoren** geleistet. Einer Reihe von Vorteilen wie z.B. Feldkenntnisse, leichte Verfügbarkeit, geringe zusätzliche Kosten, stehen auch Nachteile gegenüber. Organisationsinterne Verstrickungen und blinde Flecken als typische Nachteile interner Supervision könnten kompensiert werden durch verstärkte Hereinnahme von kompetenter Außensicht externer Supervisoren. Dies ließe sich relativ leicht organisieren, Honorarkosten, Ausfallkosten usw. müssen finanziert werden.

- Die Supervisorinnen und Supervisoren der Fachgruppe werden derzeit in **sehr unterschiedlichen Situationen um Supervision** angefragt. Dem steht eine Vielfalt von Befähigungen, verschiedene Ansätze von Supervision, zusätzliche Qualifikationen usw. gegenüber.

- Ein gezielter Einsatz angemessener Formen von SV wird für die Effektivität eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen:

In einer Gruppe von Krankenhausseelsorgern aus verschiedenen Einrichtungen ist eine andere Form der Supervision gefragt, als in einem Team, in dem ein länger schwelender Beziehungskonflikt die Arbeitsfähigkeit behindert.

- Die Fachgruppe wird Angebote differenzieren müssen:
an Zielgruppen, von der Themenstellung her, in verschiedene Formen: Coaching, Balint-Arbeit, mögliche Entwicklung neuer Formen von Beratung in Kooperation mit der Gemeindeberatung u.a.m.

In der Darstellung der Fachgruppenarbeit wurden beispielhaft Qualitätskriterien benannt. Eine Kontrolle der Qualität unserer Arbeit geschieht durch:

- *Reflexion der eigenen Arbeit in Fachgruppensitzungen*
- *Regelmäßige Gespräche mit der Bistumsleitung*
- *Arbeitsgespräche mit der zuständigen Abteilung Personalförderung*
- *Kooperation mit anderen Unterstützungssystemen des Bistums und bistumsübergreifend*
- *Auseinandersetzung mit Anregungen von Supervisanden*
- *Diskussion fachlicher Aspekte der institutionsinternen Supervision.*

Wir begreifen den oben beschriebenen Prozess der Arbeit der Fachgruppe Supervision als einen Regelkreis der Verbesserung.