

Kersti Weiß

Passgenau und flexibel. Wirksam im Zusammenspiel: Interne und externe Supervision

In diesem Artikel wird die Debatte, ob interne oder externe Supervision sinnvoller sei, mit einem Modell gelingender Kooperation beantwortet.



36

Die Ev. Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) bietet gemeinsam mit dem Diakonischen Werk (DWHN) seit Beginn der 1970er-Jahre Supervision für ihre Mitarbeiter/innen an. Auf hohem fachlichem Niveau führten seither mehrere eigens hierfür angestellte Mitarbeiter/innen diese Supervisionen durch.

Um Personal zu sparen, aber auch um neue Akzente zu setzen, wurde das ursprüngliche Konzept seit 2001 verändert – und zwar in Richtung auf ein kombiniertes System von interner und externer Supervision. Ziel war und ist es seither, über ein Netz qualifizierter externer Supervisor/innen die Impulse des Fremden, des Blicks und Verständnisses von außen auf die Organisation und ihre Mitglieder zu erhalten und zu nutzen. Gleichzeitig sollte Supervision weiterhin als Beitrag zur Entwicklung von Person und Organisation mit einer Fachstelle in der Organisation verankert bleiben.

Um den bis dahin hohen Qualitätsstandard zu wahren, wurde es notwendig, neue Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe zu schaffen. Zusammengefasst bedeutete dies

- eine fachlich hoch qualifiziert besetzte Fachstelle Supervision
- eine Supervisionsordnung, die die Rahmenbedingungen für Supervision in der EKHN und DWHN inhaltlich und strukturell festlegt
- den Aufbau eines Netzwerks qualifizierter Supervisor/innen
- die Entwicklung eines Aufnahmeverfahrens in das Netzwerk und die Bildung einer Aufnahmekommission, die von fachlicher Seite (der Supervision) wie von Trägerseite hochkarätig besetzt ist

- die Entwicklung innerinstitutioneller Abläufe für das Zusammenspiel von Fach und Verwaltung
- ein fachlich qualifiziertes Management für Supervisionsanfragen
- Supervisionsverträge
- die ständige Evaluation aller einzelnen Supervisionsprozesse sowie der Gesamtprozesse
- die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Fortbildung der im Netzwerk Mitarbeitenden
- die Entwicklung von Wegen eines Feedbacks hinsichtlich struktureller Themen an/in die Organisation und schließlich
- Fachpolitik und Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft

Die Ingangsetzung dieser Veränderung stand unter dem Leitgedanken, einen der Grundsätze in supervisorischer Arbeit schlechthin auch hierbei im Auge zu behalten: Strukturen und Prozesse müssen entlang der Hauptaufgabe der jeweiligen Institution entwickelt werden und dieser nützen. So entstand gemeinsam mit Supervisionskunden, Supervisor/innen und Trägern das Konzept eines „Work in Progress“, das kontinuierlich weiterentwickelt wird. Heute ist Supervision innerhalb der EKHN und dem DWHN in vielen Bereichen kirchlicher und sozialer Arbeit und über alle Hierarchiestufen hinweg als nützlich, klärend und der Qualität der jeweiligen Aufgabe und Rolle zuträglich anerkannt.

Reputation und Verankerung

Supervision und das „Netzwerk Supervision“ haben über die vergangenen zehn Jahre hinweg eine ausgesprochen gute Reputation erhalten. Die stets wachsende Zahl von

In guter Kooperation wird das interne Wissen der Studienleitungen über die speziellen Fragen kirchlicher Arbeitsfelder mit den Erfahrungen des externen Blicks der freien Mitarbeiter/innen, die über vielfältige Kenntnisse aus allen relevanten gesellschaftlichen Arbeitsfeldern verfügen, kombiniert.

Projekten weist aktuell ca. 350 pro Jahr auf – davon 270 Supervisionen, 20 Mediationen, 30 Coachings und 30 Fortbildungen, Moderationen und Konzeptsupervisionen. Seit 2002 wurden ungefähr 1.700 Supervisionen und etwa 600 verwandte Projekte vermittelt.

Voraussetzung für den Erfolg sind vor allem gute Supervisor/innen, solche mit solider Supervisionsausbildung, DGSV-, DGFP-, Eki-ak (s. EKHN/DWHN Supervisionsordnung), mit sinnvoller Fach- und Feldkompetenz, die Personen-, Rollen-, Aufgaben- und die Organisationsdynamiken wahrnehmen und entschlüsseln können. Zudem tragen eine passgenaue den Anforderungen der anfragenden Supervisor/innen und Organisationen entsprechende, zügige und verlässliche Vermittlung von Supervisionsanfragen und klare, für die Anfragenden transparente Vermittlungswege. Mit den Kund/innen werden möglichst konkret ihre Anliegen geklärt, nach Vorerfahrungen mit Supervision gefragt, spezielle Wünsche nach methodischen Zugängen, Feldkompetenz ..., Geschlecht des Supervisors, nach Zeit, Ort und Dauer erfragt. Der Vermittlungsweg wird erläutert und die Möglichkeit der Klärung und Entscheidung im Erstkontakt.

Die fachliche Expertise der Studienleitung in Abstimmung mit den Leitungsgremien und deren Entscheidungen sorgt für die notwendige institutionelle Verankerung von Supervision – etwa in Haushaltsplänen und in den Qualifikationssystemen der Organisation. Als besonders relevant erweist sich darüber hinaus die Implementierung von Supervision in der Qualifizierung von Führungskräften und der Ausbildung von Pfarrer/innen.

Die verantwortliche Studienleitung trägt durch den Aufbau innerinstitutioneller Kooperationen, durch ihre fachliche und persönliche Reputation, durch Vertrauenswürdigkeit und aufgrund ihrer Mitarbeit in Aus- und Fortbildungs- sowie in Organisationsentwicklungsprojekten zum Erfolg des Systems bei. Die Verankerung des Fachbereichs Supervision auch außerhalb der eigenen Organisation – zum Beispiel zur DGSV, der DGFB und zur Wissenschaft – stärkt die Rolle der internen Studienleitung und schützt vor innerinstitutioneller „Blindheit“.

In der Broschüre des Instituts für Personalentwicklung, Organisationsberatung und Supervision IPOS heißt es dazu: „Der Fachbereich Supervision fördert den fachlichen Dialog durch Fachforen, die gemeinsam mit dem

Fachverband DGSV und den Hochschulen durchgeführt werden. Er ermöglicht so den Diskurs zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und leitet den Transfer in die Arbeitsfelder kirchlicher und diakonischer Aufgaben.

Der Fachbereich sichert das Strukturwissen über die Organisation der Supervisorinnen und Supervisoren. Er verantwortet die Rückbindungen von Strukturkenntnissen an die Auftraggeber und unterstützt somit die Organisationen in ihren Entwicklungen zu lernenden Organisationen.

Das Netzwerk Supervision

Das Netzwerk Supervision besteht aus 100 externen Supervisor/innen – die überwiegend freiberuflich tätig sind und aus verschiedenen Grundprofessionen kommen – und einigen internen Kolleginnen und Kollegen – die neben ihrem Grundauftrag als Theolog/innen für Supervisionsanfragen zur Verfügung stehen.

Die Supervisor/innen vertreten unterschiedliche Supervisionskonzepte und -verfahren und führen darüber einen fachlichen Dialog und Austausch in Netzwerktreffen und thematischen Praxisforschungsgruppen. Einige sind neben der Ausbildung als Supervisor/innen in der Organisationsentwicklung, Mediation, Seelsorge, Qualitätsentwicklung usw. qualifiziert und darüber hinaus auch in spezifischen Bereichen der Fortbildung tätig.

In guter Kooperation wird das interne Wissen der Studienleitungen über die speziellen Fragen kirchlicher Arbeitsfelder mit den Erfahrungen des externen Blicks der freien Mitarbeiter/innen, die über vielfältige Kenntnisse aus allen relevanten gesellschaftlichen Arbeitsfeldern verfügen, kombiniert. Fortbildung, Kontrollsupervision und Qualitätsentwicklung gehören ebenso zum selbstverständlichen Standard der Profession wie die kontinuierliche Weiterqualifikation bei neuen Fragestellungen der Supervisor/innen beziehungsweise der Organisation.

Die Studienleitung bietet für aktuelle Konflikte in Supervisionsprozessen die kurzfristig abfragbare Möglichkeit telefonischer und persönlicher Beratung.

Das Management der Supervisionsanfragen: Klärung der Anfrage und Auswahl der passenden Supervisor/in sind eine unabdingbare Voraussetzung für gelin-

Wenn die Supervisionsanfragen nicht direkt an die Supervisor/innen gehen, wird damit nicht der unverstellte erste Blick getrübt und die Position der Supervisor/in geschwächt?

gende Supervisionsprozesse. Die Supervisor/innen werden individuell und passgenau für die Themen und Anliegen an die Kund/innen vermittelt.

Und so lesen es die Kunden unter www.ipos-ekhn.de:

„Der Weg

- Ihr Anruf, Ihr Anliegen wird von einer unserer Sachbearbeiter/innen entgegengenommen. Sie werden um eine schriftliche Mitteilung gebeten (Supervisionsanfragebogen ist hinterlegt).
- In einem persönlichen Telefonat mit der Studienleiterin für Supervision (Kersti Weiß) können Sie über Ihr spezifisches Anliegen, Ihre Wünsche und Anforderungen an die Supervision und die Supervisor/in, sprechen.
- Aus dem ‚Netzwerk Supervision‘ des IPOS wird ein/e Supervisor/in angefragt.
- Name und Kontaktadresse des/r Supervisors/in, werden Ihnen mitgeteilt.
- Sie nehmen Kontakt auf und verabreden ein Erstgespräch.
- Sie und die Supervisorin/der Supervisor klären in dem Erstgespräch, ob Sie zusammenarbeiten wollen. Ziel ist es, herauszufinden, ob Ihr Anliegen und die fachlichen und persönlichen Kompetenzen des/r Supervisors/in zueinanderpassen.
- Falls nicht: Wenden Sie sich dann bitte wieder an das IPOS. Wir vermitteln Ihnen gerne eine andere Person.
- Falls ja: Klären Sie Ziele, Inhalte, Methoden, Dauer, Ort usw. – auch entlang dem Supervisionsvertrag (⇒ PDF ist hinterlegt).“

Der Supervisionsprozess

Die Dreiecksverträge und Supervisionskontrakte sowie die Prozesse selbst gestalten die unmittelbar beteiligten Supervisand/innen, Supervisor/in und der zahlende Trägervertreter. Die Inrechnungstellung und die Bezahlung der Supervisor/innen erfolgen über das IPOS (Vierecksvertrag).

Durch einen allgemeinen Kirchensteuerzuschuss können für interne Kunden (Ev. Kirche und Diakonie) die Kosten etwa 20 bis 30 Prozent niedriger sein als die Honorare der Supervisor/innen. Für externe Kund/innen sind sie im Gegenzug 20 bis 30 Prozent höher als die Honorare der Kolleg/innen. Nach hoffentlich gelungenen und nützlichen Beratungsprozessen wird die jeweilige Arbeit gemeinsam in strukturierter Form ausgewertet.

Zu allen Prozessen erfolgt im Dreijahresrhythmus eine Gesamtevaluation.

Kritische Anfragen und Klärendes aus verschiedenen Perspektiven

Vor allem zu Beginn des Veränderungsprozesses, aber auch von Zeit zu Zeit währenddessen, werden folgende Fragen aufgeworfen:

- Können interne Supervisor/innen genügend Distanz zur Organisation haben, um kritisch zu Klärendes zu thematisieren?
- Fehlen den externen Supervisor/innen nicht die Kenntnisse des spezifischen Arbeitsfeldes und der Organisation?
- Wenn die Supervisionsanfragen nicht direkt an die Supervisor/innen gehen, wird damit nicht der unverstellte erste Blick getrübt und die Position der Supervisor/in geschwächt?
- Werden wir in unserer Wahlfreiheit nicht eingeschränkt, wenn die Supervisor/innen über das IPOS vermittelt werden?
- Welche Kriterien verwendet die Studienleitung bei der Auswahl der Supervisor/innen?

Alle diese Bedenken sprechen wichtige Aspekte an, die zu reflektieren und bewusst zu handhaben sind. Eine differenzierte Darstellung im Umgang mit ihnen muss an dieser Stelle jedoch einem kommenden Artikel vorbehalten bleiben. Hier nur einige kurze Überlegungen dazu:

- Interne Supervisor/innen haben einerseits gute Organisationskenntnisse und erlebtes Wissen über die Kosten und den Nutzen organisationaler Veränderungsprozesse. Die notwendige reflexive Distanz zwischen eigenen Erfahrungen und denen der Supervisand/innen herzustellen ist allerdings aufwendig und nicht einfach.
- Bei den immer kürzer werdenden Prozessen ist für die externen Supervisor/innen das Begreifen der unterschiedlichen Feld- und Organisationsdynamiken ohne internes Wissen extrem schwierig.
- Der „Abhängigkeit“ der Supervisor/innen von der Organisation und der Anzahl der vermittelten Anfragen wird dadurch begegnet, dass in der Regel nur solche

Kund/innen können sicher sein, nur hoch qualifizierte und passgenaue Supervisor/innen angeboten zu bekommen.

Supervisor/innen in das Netzwerk aufgenommen werden, die selber mit guter eigener Reputation am Markt sind und auch bleiben.

- Der personelle Aufwand qualifizierter Vermittlungsarbeit ist groß. Diese Arbeit ist bei der hohen Frequenz von Anfragen anstrengend, herausfordernd und außerordentlich lehrreich.
- Die anfängliche Skepsis der Kund/innen gegenüber diesem Verfahren war hoch. Die Einschränkung der Wahlfreiheit war befürchtet. Durch die konkreten Erfahrungen der Kund/innen wurden die Befürchtungen korrigiert.

Nutzen und Gewinn für die Supervisand/innen und die Organisation – für die Supervisor/innen und für Supervision als Aufgabe und Profession:

- Qualifizierte Supervisionsvermittlung spart Arbeitszeit von Supervisand/innen und Supervisor/innen.
- Die telefonische Klärung einzelner Anfragen und Anliegen durch eine qualifizierte Fachkraft befördert den präzisen Einsatz von Supervision. Kurz-, mittel- und langfristig nutzt das den Kund/innen und auch der Reputation der Supervision. Die Erfahrung zeigt, dass in der überwiegenden Zahl der Vermittlungen der Vertrag mit der empfohlenen Supervisor/in zustande kommt und die Supervisionen und der Vermittlungsprozess in der Evaluation nach differenzierten Kriterien von den Kund/innen als nützlich und erfolgreich bewertet werden.
- Kund/innen können sicher sein, nur hoch qualifizierte und passgenaue Supervisor/innen angeboten zu bekommen.
- Träger und Kund/innen können sich über die Supervision und angrenzende Verfahren umfassend informieren.
- Für Supervisor/innen werden Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten nicht nur erhalten, sondern ausgebaut.
- Eine interne Fachstelle Supervision kann Supervision als Angebot institutionell verankern. Supervision wird und bleibt eine anerkannte, selbstverständliche Art notwendiger Selbstreflexion.
- In der Kooperation zwischen internen und externen Supervisor/innen können Konfliktherde innerhalb der Organisation erkennbar werden. Das birgt die Chance

für Rückmeldungen an den Träger/die Organisation und strukturelle institutionelle Verbesserungen. In Praxisforschungsgruppen zu einzelnen Einsatzfeldern von Supervision, zum Beispiel KITA, Pfarrer/innen, Leitungskräfte, Ehrenamtliche, Verwaltung ..., wird auch strukturellen Fragen nachgegangen. Rückmeldungen über relevante Organisationsthemen werden sowohl im Dialog über die Studienleitung in die entsprechenden Fachgremien eingegeben als auch dadurch, dass relevante Träger und Kirchenleitungsgremien ca. alle zwei Jahre zu Treffen des Supervisionsnetzwerkes eingeladen werden, um über strukturelle Themen und Konflikte zu sprechen.

- Da durch den oben beschriebenen Auswahlprozess nicht mehrere Supervisor/innen zu einem Kunden geschickt werden und das Netzwerk Supervision durch die Studienleitung organisiert und geführt wird, wird die Konkurrenz unter Kolleg/innen minimiert und Kooperation und fachlicher Austausch vor Ort gefördert.

Kurz und gut

Interne und externe Supervision wirken im gelungenen Fall als ein produktives Wechselspiel zwischen allen Beteiligten und stellen in dieser Hinsicht einen deutlichen Mehrwert gegenüber rein interner oder rein externer Supervision dar. Voraussetzung dafür sind klare Rahmenbedingungen und Qualitätsmerkmale, hervorragend qualifizierte Supervisor/innen, eine präzise Supervisionsvermittlung und schließlich eine passend ausgestattete Fachstelle für Supervision, die Konzepte weiterentwickelt, Strukturen schafft und die genannten Leistungen intern erbringt.

Literatur

- Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) Imagebroschüre www.ipos-ekhn.de.
- Supervisionsordnung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen der Ev. Kirche Hessen und Nassau (EKHN) und des Diakonischen Werkes Hessen und Nassau /DWHN).
- Work in progress: Externe & Interne Supervision – Wege, Abläufe und Materialien. IPOS 2007.
- Weiß, K. (Hrsg.) (2008): Dynamik knapper Ressourcen. Handbuch für Führungskräfte, Supervisor/innen und Organisationsberater/innen. Kassel: Uni press Kassel.