

## SCHÖN, DASS SIE SICH INTERESSIEREN.

Diese Ausgabe des JOURNAL SUPERVISION hat das Thema „Attraktivität“. Wir wollen erkunden, wo DGsv-Mitglieder die besonderen Potentiale und Zukunftschancen von Supervision und Coaching sehen. Wie reizvoll ist Supervision? Für wen ist sie interessant?

Im Kernbeitrag fragen wir deshalb acht unterschiedliche Supervisor/innen aus unterschiedlichen Kontexten – u. a. Sozialbereich, Kirche, Wirtschaft, Ausbildung – nach ihren Einschätzungen und Ideen zur Anziehungskraft von Supervision und Supervisor/innen. Die Antworten sind so divers wie die Autor/innen. Sie reichen von: „Supervision sollte die Lust, gemeinsam mit den Kunden und Klienten Organisationen immer wieder neu zu erfinden, als anziehende und treibende Kraft ernst nehmen“ über „Die Supervision sollte sich viel mehr in die Interdisziplinarität wagen“ bis zu „Sie sollte auf Distanz zur allgegenwärtigen Verwertungslogik gehen“.

Wolfgang Knopf, der Geschäftsführer des österreichischen Nachbarverbands und ein europäisch Umtriebiger, erweitert den Horizont im Schwerpunkt noch, indem er „die Attraktivität europäischer Kooperationen“ in den Blick nimmt.

Als einen der interessanten Beiträge jenseits des Schwerpunkts empfehlen wir jenen von Hubert Kuhn über die jüngst auf europäischer Ebene neu definierten Kernkompetenzen für Supervision und Coaching. Er berichtet darüber, wie sie in Supervisionsausbildungen erworben werden können. Und wie man sie misst. Ebenso lesenswert erscheint uns der prägnante Beitrag von Dr. Harald Geißler über die „Bedeutung von Medien fürs Coaching“.

Zu den wichtigen und bewegenden Nachrichten gehört diese: Brigitte Geißler-Piltz legt ihr Amt als Vorstandsvorsitzende der DGsv zum Oktober 2016 vorzeitig nieder. Die frei werdende Position wird im Rahmen der diesjährigen Mitgliederversammlung für zunächst ein Jahr neu besetzt. Mehr dazu auf Seite 26.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Informationen und die eine oder andere Inspiration.

## DIE REDAKTION

PS: Immer reizvoll für uns: gehaltvolle Leserbriefe und andere Ausdrucksformen Ihrer Diskursfreude.

## INHALT

- DISKURS  
3 Supervision stärkt Resilienz  
6 Was heißt hier kompetent?

- SCHWERPUNKT  
„ATTRAKTIVITÄT“  
9 Plädoyer für europ. Supervisionsforschung  
11 8 Fragen zur Attraktivität an 8 Supervisor/innen:  
12 Ullrich Beumer  
14 Harald Wirbals  
18 Ansgar Münsterjohann  
20 Kristina Oldenburg  
21 Claudia Bredt  
22 Klaus Obermeyer  
24 Elke Rosemeier  
25 Johannes Böhnke

- 15 Wie sieht eine attraktive Organisation aus?

- PODIUM  
30 Die Bedeutung von Medien für die Qualität von Coaching

- PERSÖNLICHES  
26 Rücktritt  
27 Veränderung  
28 Nachruf Brigitte Hausinger

- 31 Neu hier  
31 Trauer  
31 Impressum  
32 Gratulation

## Supervision stärkt Resilienz.

Das zeigt eine aktuelle empirische Studie, die typische Belastungsfaktoren von Arbeitnehmer/innen der Jugendhilfe und die Wirkung von Supervision untersucht.

TEXT Herbert Winkens

KONTAKT info@supervision-jugendhilfe.de

### Gehen wir von folgendem Supervisionsbegriff aus

Bei aller Vielschichtigkeit dieser qualifizierten Beratungsform kann festgehalten werden, dass im Mittelpunkt die „Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz“ steht; und dass „Supervision berät, bildet und begleitet“ (Brigitte Hausinger). Dabei geht es nicht vorrangig um eine individuumzentrierte Optimierung des beruflichen Handelns der Supervisor/innen, sondern Supervision bezieht sich explizit auf den jeweiligen organisatorischen und interpersonellen Kontext. Supervision bietet einen Reflexionsraum, der als eine Art „Entschleunigungs-oase“ (Hartmut Rosa) fungiert, um im weiteren Sinne Selbsterkenntnis zu fördern und damit zu ermöglichen, zu den Anliegen, Grenzen und Bedürfnissen der eigenen Person zurückzufinden. Mit ihrer „salutogenetischen Perspektive“ und Abkehr von einer störungs- und defizitzentrierten Sicht stärkt sie die Supervisor/innen in ihren Ressourcen, ihrer psychischen „Elastizität“ und Widerstandsfähigkeit und damit in ihrer Gesundheit.

### Wirkfaktor Resilienz

Der Resilienz-begriff entstammt der Materialkunde und umschrieb „die Eigenschaft eines Werkstoffs, seine ursprüngliche Form nach

einer äußeren Einwirkung wieder zurückzugewinnen“. Nach heutigem Verständnis wird damit im Wesentlichen die Fähigkeit von Menschen verstanden, belastenden Erfahrungen zu widerstehen und Krisen zu bewältigen, unter anderem indem sie auf Ressourcen zurückgreifen. Die Ausprägung von Resilienz hängt nach diesem Verständnis wesentlich vom Vorhandensein und von der Nutzung ebendieser persönlichen wie auch sozialen Ressourcen ab.

Als Begriff hat es Resilienz in der Ratgeberliteratur in den letzten Jahren bis zum Rang eines inflationär genutzten Modewortes

**„Supervision bietet einen Reflexionsraum, der als eine Art ‚Entschleunigungs-oase‘ (Hartmut Rosa) fungiert.“**

geschafft, und auch der Umfang der wissenschaftlichen Forschung steigt kontinuierlich. Ob es an der positiven Umdeutung von Belastung, Krankheit oder Stress liegt, die der Begriff impliziert, oder ob die Hinwendung zu Lösbarkeit und Optimierung von Widrigkeiten die Attraktivität der Begrifflichkeit in der Moderne ausmacht, steht dabei noch nicht fest. Das Handhabarmachen von Defizitärem, von Risiken scheint jedenfalls alle Systeme erfasst zu haben – „alles will resilient sein“ (Gertrud Höhler).

Dabei wird nicht selten unterstellt, dass die individuelle Resilienz der Arbeitnehmer/innen im Arbeitskontext durch entsprechende Programme zur Stressbewältigung oder zur „Work-Life-Balance“ direkt oder indirekt beeinflussbar und trainierbar sei. Damit aber werden arbeitsweltliche Herausforderungen tendenziell subjektiviert, und Widerstandsfähigkeit droht von einer Ressource zu einer Anforderung zu werden.

### Wissenschaftlich belastbare Resilienz-faktoren

Die klassischen Resilienz-faktoren, zu denen die umfanglichsten empirischen Forschungsergebnisse vorliegen, sind:

#### Soziale Unterstützung

Damit sind unterschiedlichste Interaktionen gemeint, die das Ziel haben, einer belasteten, gestressten Person im weitesten Sinne beizustehen, durch zum Beispiel Kontakt, Empathie, aber auch durch konkrete Informationen. Dabei reicht schon die positive Annahme zu erwartender Unterstützung.

#### Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Auch die emotionalen und kognitiven Auswirkungen der positiven Erwartungshaltung, einer Anforderungssituation gewachsen zu sein, konnten vielfach empirisch nachgewiesen werden. Eine hohe Selbstwirksam-

keitserwartung führt dazu, dass arbeitsweltliche Herausforderungen eher als lösbar angesehen werden.

#### *Kohärenzgefühl*

Das bekannte, von Antonovsky entwickelte psychologische Konzept des Kohärenzgefühls ermöglicht es, Anforderungen nach den Kriterien der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit zu analysieren und diese Komponenten gezielt zu fördern. Entgegen den eigenen Erwartungen von Antonovsky finden sich in zahlreichen Folgestudien hohe Korrelationen zwischen einem ausgeprägten Kohärenzgefühl und psychischer Gesundheit.

#### *Aktives Bewältigen durch Copingstrategien*

Schließlich erweisen sich aktive Copingstrategien – zu verstehen als selbstverantwortliche, lösungsorientierte Versuche, Belastungen zu bewältigen – als besonders im Kontext der Psychotraumatologie umfänglich erforschte Resilienzfaktoren. Damit einhergehend werden so unterschiedliche Faktoren benannt wie: die Regulation von Emotionen, die Problemazeptanz und die Fähigkeit, Probleme umzudeuten.

Diese bekannten Faktoren sind gegenüber Belastungen im Arbeitskontext anwendbar und werden zunehmend in Trainingsstrukturen umgesetzt. Ludwig Gunkel weist darauf hin, dass die Förderung von personaler Resilienz in der Zukunft „ein unverzichtbarer Baustein bei der Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein wird“.

## Der arbeitsweltliche Hintergrund: die Jugendhilfe

Die hier betrachteten „Hilfen zur Erziehung“ bilden im Rahmen der Jugendhilfe sehr unterschiedliche, im weitesten Sinne pädagogische, beratende oder therapeutische Maßnahmen. Die Spannbreite dieser staatlichen, kommunalen Leistungen für Familien mit Kindern reicht von sogenannten frühen ambulanten Hilfen bis hin zur kompletten Übernahme von Erziehung und Versorgung in stationären Wohngruppen. Da die Erziehung, Entwicklung und der Schutz von Kindern grundsätzlich Unwägbarkeiten und Risiken unterliegen, haben Arbeitnehmer/innen in der Jugendhilfe „Risikoberufe“ (Stefan Busse) inne, die zunehmend das Verhindern oder Abwehren von Risikozuständen (wie Kindeswohlgefährdungen) zum Ziel haben.

Von ihrem Charakter her ist Erziehungshilfe eine koproductive Dienstleistung, erfordert aber schon aufgrund des Umstandes, dass sie häufig im Zwangskontext staatlicher Aufgaben erbracht werden muss, eine deutlich erhöhte Professionalität.

Außerdem gilt: Wenn Berufstätige, den Hilfeplänen entsprechend, in „tiefe menschliche Beziehungen“ (Astrid Schreyögg) intervenieren, sind nicht nur die Ziele solchen Handelns schwer operationalisierbar, sondern auch die Ergebnisse nur eingeschränkt dem jeweiligen beruflichen Handeln zuweisbar. Mitarbeitende in der Erziehungshilfe können kaum mit Standardinterventionen für die Probleme ihrer Kund/innen aufwarten, sondern müssen ihr Handeln den hoch individuellen, oft widersprüchlichen Bedarfen in dem jeweils passenden Modus der „Arbeit für“, der „Arbeit an“ und „Arbeit mit“ einem Fallträger anpassen.

Das Beratungsformat Supervision ist mittlerweile ein fester, weitgehend selbstverständlicher Bestandteil der Jugendhilfe. Entsprechend der Vielfalt der methodischen Zugänge und der Multiprofessionalität der Praxis der Jugendhilfe ergibt sich für die Supervision die Notwendigkeit, „interdisziplinär, multitheoretisch und multipragmatisch“ ausgerichtet zu sein (Heidi Möller).

## Beispiele von Belastungs- und Risikofaktoren für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Jugendhilfe

#### *Ökonomisierung*

Das Risiko, dass fachliche Standards der Förderung von Klient/innen zugunsten ökonomischer Kriterien vernachlässigt werden, hat sich inzwischen chronifiziert. Mit der Konsequenz, dass, wie Busse ausführt, das „diskursiv-verständigungsorientierte Handeln“ eher zurückgedrängt wird und „erfolgsorientiertes, strategisches Handeln“ gefordert ist. Das Priorisieren wirtschaftlichen Nutzenkens aber hat regelmäßig aversive Auswirkungen auf die Klient/innen, da Hilfeangebote zu spät, neuerdings auch zu früh oder unpassend dosiert eingesetzt werden. Die daraus regelmäßig folgende erhöhte Problem- und Symptombelastung der Klient/innen wirkt als Anforderung auf die Mitarbeitenden zurück.

Zudem erweist sich der Nachweis der Effekte pädagogischer, helfender Arbeit als nur sehr aufwändig objektivier- und messbar. Vor allem

entzieht sich das stärker geforderte „Abwenden von Risiken“ der wirtschaftlichen Nutzenmessung.

#### *Verdichtung und Beschleunigung von Hilfe- und Arbeitsprozessen*

Dadurch, dass sich die Jugendhilfe marktwirtschaftlichen Spielregeln öffnen musste, sind auch in diesem Arbeitsfeld die Gesetze sozialer und technischer Beschleunigung, wenn auch in unterschiedlichen Tempozonen, festzustellen. In Bezug auf die unterschiedlichen Eigengeschwindigkeiten der verschiedenen Arbeitsprozesse kann davon ausgegangen werden, dass es im Arbeitsfeld Jugendhilfe zu Spannungen kommt, da Entwicklung, Erziehung und Lernen einem völlig anderen, weitgehend autonomen Zeitmuster unterliegen als etwa die Arbeitsprozesse des Informierens, Dokumentierens, Messens und Nutzbarmachens. Hartmut Rosa weist darauf hin, dass, insofern sich langsamere und schnellere Prozesse verzahnen, regelmäßig der schnellere Prozess den langsameren unter Zeitdruck setzt.

Auch in der Jugendhilfe zeigen Studien eine erhöhte Intensität synchron ablaufender Arbeitsprozesse und vermehrte Belastungsreaktionen der Fachkräfte aufgrund von Zeitdruck. Ansteigende Arbeitsintensität bei gleichen zeitlichen Ressourcen impliziert zudem, dass immer mehr Aufgaben nicht oder nur teilweise erledigt werden können und Selbstwirksamkeitserfahrungen ausbleiben.

Auch an der Stelle laufen Mitarbeitende in der Jugendhilfe Gefahr, das Bewältigen der verdichteten Anforderungen als „persönliche Angelegenheit“ (Hausinger) anzusehen und die Wirkung sowie Verantwortung des Arbeitskontextes zu vernachlässigen.

Für Führungskräfte erscheint eine besonders anfordernde Folgewirkung zu sein, dass sich während der permanenten Ausweitung der Informationsmengen zugleich die Zeitfenster, innerhalb derer sie Entscheidungen treffen müssen, ständig verkleinern.

#### *Erhöhte Komplexität*

Nach Helmut Willke bezeichnet Komplexität „den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“. Für die Jugendhilfe kann in diesem Sinne von einer Zunahme von Komplexität auf allen Ebenen gesprochen werden.

So werden zum Beispiel die Problemlagen der Klient/innen selbst als vielfältiger und vielschichtiger empfunden, da sich im Hintergrund das angeeignete Fachwissen der Helfer/innen vervielfacht. Die Mitarbeitenden

sehen sich einer „anschwellenden Flut relevanter Expertise“ (Willke) ausgesetzt, die in immer kürzerer Taktung ihr Erfahrungswissen und Ausbildungswissen relativiert.

Außerdem hat sich in der Jugendhilfe der fachliche Anspruch von Vernetzung mit anderen Institutionen, wie beispielsweise Einrichtungen des Bildungs- oder Gesundheitssystems, durchgesetzt. Es wird konstatiert, dass für die Bedingungen eines „optimalen Aufwachsens“ eine intensive Kooperation aller Beteiligten und eine „konstruktive Gestaltung der Schnittstellen“ erforderlich sei. Auch diese berufsfeldspezifische Anforderung potenziert die Ausbildung von Vielschichtigkeit und damit die Notwendigkeit an Koordination, Synchronisation und Steuerung auf allen Etagen.

Für die Mitarbeitenden und ihre Belastung gilt: Alleine der erhöhte Informations- und Dokumentationsaufwand wird als ein relevanter Belastungsfaktor und als ein Beitrag zum „Qualitätsverlust in der Ausübung ihrer Tätigkeit“ angesehen.

Das Anforderungsprofil der Führungskräfte in der Jugendhilfe ist von mehr Unübersichtlichkeit gekennzeichnet, was immer häufiger ein „Steuern im Nebel“ (Willke) erfordert.

## Die Stärkung von Resilienz durch Supervision

Was kann Supervision gegenüber diesen und anderen spezifischen Belastungs- und Risikofaktoren für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Jugendhilfe bewirken? Eine Menge, wie meine Befragung von langjährig erfahrenen Führungskräften der Jugendhilfe ergab: Hier sind, in extrem verdichteter Form, einige Ergebnisse meiner empirischen Untersuchung:

1. Supervision erhöht die Wirksamkeit und damit die Fachlichkeit, Systematik und Qualität des beruflichen Handelns der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Konkret steigert Supervision die Wahrnehmung, Zuordnung, Bewertung, Verarbeitung und Beantwortung der hochkomplexen Praxisphänomene und verhilft den Beteiligten dazu, zielgerichteter, reflektierter und methodisch vielseitiger zu agieren und zu reagieren. Der Schutzfaktor „erhöhtes Kohärenzgefühl“ wird direkt bestärkt.

2. Supervision legitimiert Begrenztheit. Supervision ermöglicht den Supervisand/innen anzuerkennen, trotz aller Lösungsanstrengungen und Optimierungsbemühungen

gescheitert zu sein; und sie ermöglicht zu realisieren, dass eine grundlegende Haltungs- und Einstellungsänderung zu den fortwährend kommunizierten Soll-Zuständen sowie eine Neutarierung ihrer eigenen Sinnkonzepte ansteht.

3. Supervision stärkt auch die organisationale Resilienz. An den Schnitt- und Problemstellen zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen fördert Supervision kommunikative und kooperative Prozesse. Sie ermöglicht kollektives Lernen sowie ein Anpassen der Strukturen der Organisationen und stärkt so auch die Überlebensfähigkeit der Hilfesysteme als Ganzes gegenüber äußeren wie inneren Belastungen.

4. Supervision weiß, was sie nicht kann. Auch Supervision selbst kommt als „widerständiges Geschäft“ (Busse) im Beratungsalltag an Grenzen, da sich nicht jeder Belastungsfaktor minimieren und nicht jeder Resilienzfaktor ausbauen lässt. Sie erweist sich so als resilient gegenüber Selbstüberschätzung und allseitigem Machbarkeitswahn.

## Supervision wirkt.

Supervision stärkt also in einer vielschichtigen, multimethodischen, multiperspektivischen und reflexiven Art und Weise die Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften der Jugendhilfe. Sie erhöht damit die Option, dass sich Resilienz als „erhoffter, aber nicht direkt determinierbarer Zielzustand“ (Busse) stärker ausbildet. Zugleich gilt aber auch für die Supervision, was für ihren Beratungsgegenstand, die Arbeitswelt der Jugendhilfe, in kritischen Zeiten von Ökonomisierung, Beschleunigung, Psychiatisierung, Verdichtung und Entgrenzung gilt – nämlich dass „sein und sein lassen“ womöglich die Resilienz mehr stärkt, als der permanente Aufforderung zum Handeln, zur Selbstoptimierung und Weiterentwicklung zu folgen.

HERBERT WINKENS ist seit 1996 in freier Praxis als Supervisor, Coach und Trainer in Köln tätig, spezialisiert auf das Arbeitsfeld Jugend- und Familienhilfe ([www.supervision-jugendhilfe.de](http://www.supervision-jugendhilfe.de)). Bei diesem Text handelt es sich um Exzerpte aus seiner aktuellen Masterthesis „Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe“.

## ANZEIGEN

### Balintgruppe für SupervisorInnen in Heidelberg

freut sich über neue Mitglieder:  
Freitags 14.00-18.30 Uhr  
10 mal im Jahr!

Dr. Annemarie Bauer  
[ambauer@gmx.de](mailto:ambauer@gmx.de)

Beziehungsorientiert beraten  
Stress- und Traumablockaden lösen  
Meridian-Klopfen nach dem ROMPC®

#### Zertifizierte ROMPC®-Ausbildung

für Fachkräfte aus Supervision, Coaching, Beratung und Therapie ab 28. Oktober 2016 in Göttingen

Infos: [www.andrearaiith.de](http://www.andrearaiith.de)  
Andrea Raiith  
Dipl. Supervisorin, ROMPC® Master,  
ROMPC® Therapeutin und -Ausbilderin  
Telefon: 05508 92 36 32

Einen guten Einblick in die Anwendungsmöglichkeiten der Methode erhalten Sie auf dem

6. ROMPC®-Kongress  
Das Feuer neu entfachen  
Begeistert bleiben ohne leer zu brennen  
Burnout – Lösungen mit ROMPC®  
am 17./18. September 2016 in Lüneburg  
Infos: [www.rompc-kongress.de](http://www.rompc-kongress.de)