

Albert, Petra

## **Supervision in Migrationsberatungsstellen in Sachsen-Anhalt**

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang  
„Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät für Soziale Arbeit

in Kooperation mit BASTA Fortbildungsinstitut  
für Supervision und Coaching e.V.

Erstgutachter: Dr. Falko von Ameln  
Zweitleser: Prof. Dr. Stefan Busse

Verteidigung der Arbeit am: 02.02.2024

**Abstract:** Ausgehend von meinem Eindruck, dass regelmäßige Supervisionen für Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen in Sachsen-Anhalt nicht selbstverständlich zu sein scheinen, habe ich mit Leitungspersonen drei qualitative Interviews geführt, welche in dieser Zertifizierungsarbeit ausgewertet werden. Dabei kommen verschiedene Sichtweisen und Aspekte des beruflichen Arbeitsfeldes Migrationsberatung zur Sprache. Schlussfolgerungen für das Format Supervision und für die supervisorische Praxis werden gezogen.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

1	Einleitung.....	4
2	Eigene Erfahrungen .....	6
3	Kurzvorstellung der Beratungsprogramme .....	7
3.1	Die gesonderte Beratung und Betreuung .....	7
3.2	Der Jugendmigrationsdienst.....	8
3.3	Die Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer .....	9
4	Interviews mit Entscheidungsträger*innen .....	10
4.1	Rahmendaten der Interviews .....	10
4.2	Sichtweisen von Leitungspersonen der befragten Organisationen .....	12
4.2.1	Ist-Stand zur Supervision und Wunsch.....	12
4.2.2	Hinderungsgründe für Supervision im wünschenswerten Umfang .....	15
4.2.3	Berufliche Belastungen der Mitarbeiter*innen und Erwartungen an Supervision .....	17
4.2.4	Weitere Wünsche in Bezug auf Supervision.....	21
4.2.5	Zusammenfassung.....	22
5	Resonanzen auf die Sichtweisen der Leitungspersonen .....	23
6	Schlussfolgerungen für das Format Supervision und für die supervisorische Praxis .....	28
7	Zusammenfassung.....	30
	ANHANG .....	31
	Literaturverzeichnis.....	31
	Abkürzungen .....	32
	Interview 1 – Organisation A.....	33
	Interview 2 – Organisation B .....	45
	Interview 3 – Organisation C .....	50
	Selbstständigkeitserklärung .....	60

# 1 EINLEITUNG

---

Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen werden in ihrem beruflichen Alltag mit vielen belastenden Situationen konfrontiert. In besonderem Maß ist dies der Fall, wenn sich die zu beratenden Menschen noch in der Erstaufnahmephase im Zusammenhang mit einer Asylantragstellung befinden und/ oder einen ungesicherten Aufenthaltsstatus haben.

Beratung suchende Menschen aus verschiedenen Ländern, mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen und oft nur geringer Kenntnis der deutschen oder auch der englischen Sprache, aus verschiedenen sozialen Herkunftsn, in unterschiedlichen persönlichen Lebenssituationen und mit teilweise erheblichen, oft fluchtbedingten, psychischen Belastungen, setzen teilweise große Hoffnung und damit verbunden hohe Erwartungen in die Hilfe der Mitarbeiter\*innen der Migrationsberatungsstellen. Dabei sind die Hilfemöglichkeiten der Mitarbeiter\*innen der Migrationsberatungsstellen begrenzt. Abläufe und Prozesse der Verwaltung können sie nur selten beschleunigen, juristische, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht verändern.

„So gibt es speziell in der Arbeit mit geflüchteten Menschen zahlreiche strukturelle Spannungsfelder, die sich einerseits aus teilweise nicht zu vereinbarenden verschiedenen Aufträgen und Ansprüchen und andererseits aus einem gesetzlichen Rahmen ergeben, der die Handlungsmöglichkeiten von Sozialarbeitenden maßgeblich einschränkt.“<sup>1</sup> Es kann „zu Dilemmasituationen kommen, insbesondere dann, wenn sozialarbeiterisch für notwendig erachtete Interventionen durch die Gesetzgebung des Ausländer- und Zuwanderungsrechts eingeschränkt werden.“<sup>2</sup>

„Studien weisen darauf hin, dass etwas 40 % der Flüchtlinge, die in Europa Schutz suchen, traumatisiert sind.“<sup>3</sup> Auch wenn die Kommunikation mit den hilfesuchenden Menschen in vielen Fällen nur mit einer dolmetschenden Person oder einem Übersetzungsprogramm möglich ist, bekommen die Mitarbeiter\*innen Kenntnis von Erlebnissen der Betroffenen im Herkunftsland, auf der Flucht oder von aktuellen Sorgen der Hilfesuchenden, u.a. in Bezug auf weitere enge Familienangehörige in schwierigen Lebenssituationen im Herkunftsland oder anderswo. Aufgrund einer anhaltenden „Konfrontation mit schweren Schicksalen anderer Menschen“ droht möglicherweise sogar „sekundäre Traumatisierung als Berufsrisiko“<sup>4</sup>.

Bei all dem sind die Mitarbeiter\*innen der Migrationsberatungsstellen in vielen Fällen nur befristet angestellt. Da es sich meist um Projektfinanzierungen handelt, werden die Leistungen regelmäßig neu ausgeschrieben. Arbeitsverdichtung aufgrund der aktuell steigenden Zahl von Asylantragssteller\*innen, der Erweiterung der Themenpalette aufgrund von gesetzlichen Änderungen<sup>5</sup> und der Übernahme von eigentlich sachfremden Aufgaben, wie dem Ausfüllen von diversen Anträgen zum Beispiel für das Jobcenter, gehören zum Alltag. Auch müssen Anforderungen der Trägerorganisation erbracht werden, wie Öffentlichkeitarbeit und die Organisation von Veranstaltungen.

---

<sup>1</sup> Gögercin (2018), S. 552f.

<sup>2</sup> Aschenbrenner-Wellmann u.a. (2014), S. 368.

<sup>3</sup> Bittenbinder u.a. (2015), S. 37.

<sup>4</sup> „Sekundäre Traumatisierung als Berufsrisiko? Konfrontation mit schweren Schicksalen anderer Menschen“ ist der Titel einer Tagungsdokumentation der Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Sachsen-Anhalt, aus dem Jahr 2010.

<sup>5</sup> Aktuell zum Beispiel das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, das Chancenaufenthaltsrecht und Änderungen bei Einbürgerungen.

Hinzu kommt, dass die in Sachsen-Anhalt eher kleinen Teams der Beratungsstellen in verschiedener Hinsicht divers zusammengesetzt sind: die Mitarbeiter\*innen arbeiten in verschiedenen Projekten mit teilweise überschneidender Klientel; im Team gibt es sowohl ausgebildete Sozialarbeiter\*innen als auch Quereinsteiger\*innen; einige Mitarbeiter\*innen haben selbst Migrations- und teilweise sogar Fluchthintergrund. Die hieraus resultierenden Spannungen und Missverständnismöglichkeiten sind vielfältig und müssen bewältigt werden.

Vor diesem Hintergrund vielfältig möglicher, beruflich bedingter Problemlagen hat mich überrascht, dass Supervision als „Beratungs- und Reflexionsverfahren von helfenden ... Berufen“<sup>6</sup>, welche sowohl die strukturelle Seite als auch persönliche Befindlichkeiten, mit dem Ziel der Sicherung und Verbesserung der Qualität professionellen Handelns, im Blick hat, für die Mitarbeiter\*innen der Migrationsberatungsstellen meiner Wahrnehmung nach nicht flächendeckend selbstverständlich dazugehört, jedenfalls ist dies mein Eindruck aus meiner bisherigen supervisorischen Praxis in Sachsen-Anhalt.

Bei mir hat diese Beobachtung zu der Frage geführt, wie die Sicht von Trägerorganisationen von Migrationsberatungsstellen auf Supervision ist, denn die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für Supervision müssen von den Trägerorganisationen und somit von der Leitungsebene zur Verfügung gestellt werden. Um einer Antwort auf meine Fragestellung näherzukommen habe ich mich entschieden, exemplarisch Interviews mit Leitungspersonen zu führen.

Da ich in Sachsen-Anhalt lebe, habe ich die Interviewpartner\*innen in Sachsen-Anhalt gesucht. Bei den Projekten habe ich eine Einschränkung auf die verstetigten Beratungsformate gesonderte Beratung und Betreuung (gBB), Jugendmigrationsdienst (JMD) und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) vorgenommen. Diese drei Beratungsformate setzen jeweils eigene Schwerpunkte, trotzdem gibt es inhaltliche Überschneidungen.

Im folgenden Kapitel möchte ich zunächst meine bisherigen eigenen Erfahrungen als Supervisorin in Teams von Migrationsberatungsstellen skizzieren, da diese Erfahrungen die Grundlage meines Interesses am Thema begründen. Danach stelle ich die drei Programme gesonderte Beratung und Betreuung, Jugendmigrationsdienst und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer kurz vor, um in einem nächsten Schritt den Fokus auf die geführten Interviews und somit auf die Sichtweisen der befragten Organisationen zu richten. Eine persönliche Auseinandersetzung mit den Inhalten der Interviews, Schlussfolgerungen für das Format Supervision und die supervisorische Praxis und eine kurze Zusammenfassung schließen sich an. Transkriptionen der geführten Interviews befinden sich in anonymisierter Form im Anhang. Um die Auffindbarkeit der Zitate zu gewährleisten, wurden die Fragen und Antworten in den Transkriptionen durchnummeriert.

Bei meiner Recherche nach der richtigen Ansprechperson in den jeweiligen Organisationen habe ich erwartungsgemäß festgestellt, wie unterschiedlich die Trägerorganisationen strukturiert sind. Bei einem dieser Telefonate gab mir eine für den Migrationsbereich zuständige Person, die allerdings nicht über Supervision für die Mitarbeitenden entscheiden kann, folgenden Hinweis: „Denken Sie wirklich, ein Träger wird Ihnen sagen, dass er von Supervision nichts hält? Welcher Träger würde sowas tun? Sie müssen die Mitarbeiter fragen.“ Diesem Hinweis bin ich nicht gefolgt. Gleichwohl scheint es mir plausibel, auch Mitarbeitende zu ihren spezifischen Sichtweisen zu befragen. Dies ist im Rahmen dieser Zertifizierungsarbeit allerdings nicht zu leisten.

---

<sup>6</sup> Belardi (2018), S. 12.

## 2 EIGENE ERFAHRUNGEN

---

Seit vielen Jahren arbeite ich in der evangelischen Kirche als Referentin im Bereich Migration, entsprechend habe ich einen fundierten Überblick über flucht- und migrationspezifische Themen. Vor diesem Hintergrund lag es für mich nah, als Supervisorin i.Q. auch im Bereich von Migrationsberatungsstellen Aufträge anzunehmen. Entsprechend habe ich in diesem Bereich auch Akquise betrieben. Die Reaktionen der Wohlfahrtsverbände schienen mir eher zurückhaltend. Trotzdem begleite ich aktuell zwei Teams in Migrationsberatungsstellen, die bei unterschiedlichen Trägern angesiedelt sind und zu verschiedenen Verbänden gehören. Beide Teams hatten keine Erfahrung mit Supervision, auch langjährige Mitarbeitende nicht. Dieser Umstand hat mich gewundert, da ich Supervision im sozialen Bereich als selbstverständlich dazugehörig erachtet hatte.

Die Motivation, mit Supervision zu beginnen, war bei einem Team ein über einen längeren Zeitraum bestehender Teamkonflikt, welcher sich über die Zeit verstärkt hatte. Trotzdem tat sich dieses Team schwer, mit Supervision zu beginnen. Von der ersten Kontaktaufnahme durch ein Teammitglied bis zum Kontrakt vergingen mehrere Monate, in denen meiner Wahrnehmung nach nicht klar war, ob der Auftrag zustande kommen wird. Die Motivation von dem anderen Team, mit Supervision zu beginnen, lag meiner Wahrnehmung nach in Ermüdung und Ausgebranntsein. Die Mitarbeitenden hatten von meinem Angebot zur Supervision Kenntnis erlangt und hatten daraus die Idee entwickelt, Supervision zu probieren.

Die Initiative zur Aufnahme von Supervision ging somit in beiden Fällen vom Team bzw. von einzelnen Teammitgliedern aus. In beiden Teams bestand eine Art Leidensdruck, welcher zur Aufnahme von Supervision geführt hatte. In beiden Teams gibt es eine Teamleitungsperson, die meine Ansprechperson für die Kontraktgestaltung war/ ist. Direkten Kontakt mit der den Kontrakt unterschreibenden übergeordneten Leitungsperson hatte ich bisher nur bei einem der Träger.

Aktuell findet Supervision in beiden Teams alle 2 Monate mit einer Dauer von je 120 Minuten statt. Bei einem Team sind projektübergreifend alle Mitarbeiter\*innen am Standort als Team zusammengefasst. Die Mitarbeiter\*innen arbeiten in der gesonderten Beratung und Betreuung, im Jugendmigrationsdienst, in der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer und in weiteren migrationsbezogenen Projekten.

Zu dem anderen Team gehören nur Mitarbeiter\*innen im Bereich Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer. Die Mitarbeiter\*innen in den anderen Projekten im Bereich Migration, die am gleichen Standort arbeiten, gehören nicht zur Supervision dazu. Dies wird von den Mitarbeiter\*innen der MBE als Nachteil empfunden, da es deutliche Überschneidungen bei den Zielgruppen gibt und dadurch auch eine projektübergreifende Zusammenarbeit notwendig ist. Projektübergreifende Supervision wurde von der übergeordneten Leitungsperson aufgrund verschiedenerer Projektfinanzierungen abgelehnt. Die Mitarbeiter\*innen an diesem Standort, die in den anderen Projekten arbeiten, haben keine Supervision.

In beiden Teams kam es zu Personalwechseln. Unter den Mitarbeiter\*innen sind auch Quereinsteiger\*innen, also Personen mit einer anderen beruflichen Qualifikation als Sozialpädagogik oder Soziale Arbeit. In einem der Teams arbeitet eine Person, die selbst Migrationshintergrund hat.

In den Supervisionen kamen Fallbesprechungen so gut wie nicht vor. Deutlicher Schwerpunkt bei den Supervisionen in beiden Teams waren Teamdynamiken. Weitere Themen waren u.a. eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund steigender Zugangszahlen und neuer gesetzlicher Regelungen, Erwartungshaltungen von Behörden an die Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen und damit verbunden eine weitere Arbeitsverdichtung, überlastete und nur schwer zu erreichende Behördenmitarbeiter\*innen, welches die Arbeit erschwert und zu einer verminderten eigenen Arbeitsmotivation führte. Die Sinnfrage stand im Raum, auch angesichts des gesamtgesellschaftlichen Klimas. Arbeitsplatzunsicherheit wurde thematisiert, ebenso persönliche Unsicherheitsgefühle im Hinblick auf psychisch belastete Klient\*innen. Auch Probleme mit der Leitungsebene wurden eingebracht. Immer wieder ging es um Abgrenzungsfragen, um Nähe und Distanz und somit auch um persönlich-emotionale Themen. In beiden Teams kam es zu einer Langzeiterkrankung.

### 3 KURZVORSTELLUNG DER BERATUNGSPROGRAMME

---

#### 3.1 DIE GESONDERTE BERATUNG UND BETREUUNG

Die gesonderte Beratung und Betreuung (gBB) wird vom Land Sachsen-Anhalt finanziert. Das Geld wird über die Landkreise und kreisfreien Städte an die Träger ausgezahlt. Pro Vollzeitstelle werden im Jahr bis zu 54.000 € zur Verfügung gestellt zuzüglich 10 % Sachkosten, also normalerweise 5.400 €. <sup>7</sup> Sollten die Personalkosten höher ausfallen, muss der Träger den Restbetrag aus Eigenmitteln übernehmen. <sup>8</sup> Kritisch wurde von einer Interviewpartnerin angemerkt, dass allerdings auch die 54.000 € plus 10 % Sachkosten keinesfalls sicher sind, da „die gBB ausgeschrieben wird von den Kommunen, wie sie auch irgendwelche Bauleistungen vergeben und da dann der Preis auch eine Rolle spielt.“ <sup>9</sup> Es ist somit auch möglich, dass die zur Verfügung gestellte Summe geringer ausfällt.

Die Beratungsleistungen werden für alle zugewanderten Menschen erbracht, die außerhalb von Gemeinschaftsunterkünften wohnen. Zu den Zielgruppen gehören:

- Asylsuchende,
- Menschen mit Duldung,
- Asylberechtigte,
- Spätaussiedler\*innen und deren Angehörige,
- Menschen mit einer Niederlassungserlaubnis,
- aber auch Bürger\*innen aus der Europäischen Union. <sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Interview 1, 37.

<sup>8</sup> Vgl. Interview 1, 34.

<sup>9</sup> Interview 1, 35.

<sup>10</sup> <https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/beratung-netzwerke/beratungsstellen/gesonderte-beratung-und-betreuung> (Abruf: 20.10.2023)

Die Aufgaben der gBB sind:<sup>11</sup>

- Hilfestellung zur schnellen Eingliederung in das kulturelle und soziale Umfeld in Deutschland,
- Unterstützung bei der Wohnungs- und Arbeitssuche,
- Begleitung in Krisensituationen,
- Beratung zu Fragen von Sprachförderung, Fortbildung, Recht und Integration.

Auf die vom Landkreis bzw. den kreisfreien Städten in regelmäßigen Abständen neu ausgeschriebenen Beratungsleistungen kann sich de facto jede Organisation bewerben. Die Landkreise bzw. kreisfreie Städte entscheiden, wem sie die Mittel für die zu erbringenden Leistungen zur Verfügung stellen. Unter den aktuellen Trägerorganisationen in Sachsen-Anhalt für die gesonderte Beratung und Betreuung sind Kreisverbände der Arbeiterwohlfahrt und des Deutschen Roten Kreuzes, verschiedene Einrichtungen, die zum Diakonischen Werk gehören, der Caritasverband, eine Einrichtung vom Internationalen Bund, diverse Bildungswerke und auch ein Landkreis.<sup>12</sup>

### 3.2 DER JUGENDMIGRATIONSDIENST

Der Jugendmigrationsdienst (JMD) wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziert. Es gibt regelmäßige Neuausschreibungen. Die Gelder werden über die Wohlfahrtsverbände den Trägern zur Verfügung gestellt. Die Finanzierung beträgt annähernd 100 % der Personalkosten plus 9.100 € Sachkosten für eine ganzjährig besetzte Vollzeitstelle, darüber hinaus können zusätzliche Gelder für Supervision, Dolmetscherleistungen oder Kursangebote beantragt werden.<sup>13</sup> Der vom Träger zu erbringende Eigenanteil ist gering und beträgt aktuell zwischen 1-5 %, wobei der aktuelle Eigenanteil in den letzten Jahren zumindest für einen der interviewten Träger lediglich 1 % betrug, was als „ziemlich gute Finanzierung“ gelobt wurde.<sup>14</sup> Auch eine zweite interviewte Organisation fand die Finanzierung für den JMD auskömmlich.<sup>15</sup>

Zielgruppe sind Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund im Alter von 12 bis 27 Jahren. Es geht um eine „langfristige, individuelle Begleitung Jugendlicher auf ihrem schulischen und beruflichen Weg.“<sup>16</sup> Insbesondere bei Fragen von Bildung und Ausbildung der Kinder und Jugendlichen gehören auch die Eltern zur Zielgruppe.<sup>17</sup> Aufgaben der Jugendmigrationsdienste sind:<sup>18</sup>

- Verbesserung von Integration in sprachlich, sozialer, schulischer und beruflicher Hinsicht,
- Förderung von Chancengerechtigkeit und Teilhabe,

---

<sup>11</sup> <https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/beratung-netzwerke/beratungsstellen/gesonderte-beratung-und-betreuung> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>12</sup> Ebd. Eine aktuelle Tabelle kann auf der Internetseite heruntergeladen werden.

<sup>13</sup> Vgl. Interview 1, 20.

<sup>14</sup> Vgl. Interview 1, 34.

<sup>15</sup> Vgl. Interview 2, 48.

<sup>16</sup> <https://www.jugendmigrationsdienste.de/ueber-jmd/ueber-uns> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>17</sup> Ebd. Gerade in diesem Bereich gibt es deutliche Überschneidungen zur gBB und zur MBE.

<sup>18</sup> <https://www.jugendmigrationsdienste.de/ueber-jmd/ueber-uns> (Abruf: 20.10.2023)



- Förderung des fairen Umgangs miteinander,
- Förderung von Resilienz im Kontext von Diskriminierung,
- Förderung von Partizipation.

Die aktuellen Trägerorganisationen der Jugendmigrationsdienste in Sachsen-Anhalt sind verschiedene Kreisverbände der Arbeiterwohlfahrt, verschiedene Einrichtungen, die zur Diakonie gehören und Einrichtungen vom Internationalen Bund.

### 3.3 DIE MIGRATIONSBERATUNG FÜR ERWACHSENE ZUWANDERER

Die Förderung der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) erfolgt durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), durchgeführt vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), welches die Leistungen regelmäßig neu ausschreibt.<sup>19</sup> Die Träger der MBE müssen bei der Finanzierung hohe Eigenanteile erbringen, welche bei den einzelnen Trägern unterschiedlich sind und bei meinen Interviewpartnerinnen 15 % bzw. sogar 28 % betragen, was von den Trägern als „ziemlich knackig“<sup>20</sup> bzw. als „richtig krass“<sup>21</sup> bezeichnet wurde. Hinzu kommt, dass laut aktuellen Entwürfen des Bundeshaushalts ab dem Jahr 2024 erneut eine Kürzung der zur Verfügung stehenden Finanzmittel droht.<sup>22</sup>

Eine Interviewpartnerin sagte mir „Die MBE soll auch mächtig gekürzt werden, ja. Das hatten wir letztes Jahr schon, mal sehen. Aber das sind ja trotzdem eingerichtete Programme, die jetzt nicht komplett eingestampft werden würden, obwohl, man weiß es nicht, man weiß es nicht.“<sup>23</sup> Eine andere Leitungsperson hat ihre Besorgnis so ausgedrückt: „Es wird im nächsten Jahr noch schwieriger werden. Wir wissen noch nicht, wie der Haushalt des Bundes aussehen wird für 2024, es sind ja erhebliche Kürzungen der Bundesmittel vorgesehen, also Pi mal Daumen 25 % für die MBE“<sup>24</sup> Auch wenn die geplanten Mittelkürzungen für das Jahr 2024 dann doch nicht so stark ausgefallen sind, zeigt sich hier doch die schwierige finanzielle Situation und jährliche Unsicherheit, unter der die Träger der MBE arbeiten.

Die Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer richtet sich an neuzugewanderte Personen, die älter als 27 Jahre sind und „steht vor allem innerhalb der ersten drei Jahre nach Ankunft zur Verfügung.“<sup>25</sup> Aus Sicht des BMI ist die Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer „ein wesentlicher Baustein im Integrationsangebot des Bundes.“<sup>26</sup>

<sup>19</sup> <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/migrationsberatung/migrationsberatung-node.html> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>20</sup> Interview 1, 28.

<sup>21</sup> Interview 3, 8.

<sup>22</sup> <https://www.asyl.net/view/verbaende-warnen-vor-massiven-einsparungen-im-asyl-und-migrationsbereich> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>23</sup> Interview 1, 58.

<sup>24</sup> Interview 3, 14.

<sup>25</sup> <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/migrationsberatung/migrationsberatung-node.html> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>26</sup> Ebd.

Aufgaben sind:<sup>27</sup>

- Unterstützung bei der sprachlichen, beruflichen und sozialen Integration,
- Befähigung zum selbständigen Handeln in allen Angelegenheiten des täglichen Lebens.

Beraten wird unter anderem zu:<sup>28</sup>

- Sprachkursen,
- Wohnen,
- Arbeit,
- Gesundheit,
- Kinderbetreuung,
- Schule,
- rechtlichen Fragen.

Zur Erbringung dieser Leistung ist eine enge Abstimmung und Kooperation „mit allen beteiligten Institutionen/Organisationen vor Ort (u.a. Integrationskursträger, Ausländerbehörden, Arbeitsverwaltung, Träger der Grundsicherung und sog. Regeldienste)“<sup>29</sup> notwendig.

Die Beratungstätigkeit ist auf die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege (Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Diakonie, der Paritätische, das Deutsche Rote Kreuz, die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) und auf den Bund der Vertriebenen beschränkt.<sup>30</sup> Dies sind auch die aktuellen Trägerorganisationen des MBE in Sachsen-Anhalt.<sup>31</sup>

## 4 INTERVIEWS MIT ENTSCHEIDUNGSTRÄGER\*INNEN

---

### 4.1 RAHMENDATEN DER INTERVIEWS

Insgesamt konnte ich drei Interviews führen.<sup>32</sup> Alle von mir angefragten, zuständigen Leitungspersonen waren zu einem Interview bereit. Meine Auswahlkriterien für die zu interviewenden Organisationen waren, neben der regionalen Beschränkung auf Sachsen-Anhalt, eine Zugehörigkeit zu verschiedenen Verbänden und eine gewisse Größe der Einrichtung im Bereich Migrationsberatung. Leitungspersonen von den Organisationen, bei denen ich selbst als Supervisorin arbeite, habe ich nicht interviewt. Daten zur Anzahl der Mitarbeitenden wurden gesondert erhoben und werden zur Wahrung der Anonymität lediglich summarisch aufgeführt und befinden sich nicht in den Transkriptionen der Interviews.

---

<sup>27</sup> Vgl. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/migrationsberatung/migrationsberatung-node.html> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/migrationsberatung/migrationsberatung-node.html> (Abruf: 20.10.2023)

<sup>30</sup> Ebd.

<sup>31</sup> Vgl. [https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/AGSA/Integrationsbeauftragte/Beratungseinrichtungen\\_MBE\\_ST\\_20230125.pdf](https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/AGSA/Integrationsbeauftragte/Beratungseinrichtungen_MBE_ST_20230125.pdf) (Abruf: 20.10.2023)

<sup>32</sup> Ein viertes, bereits terminiertes Interview konnte aufgrund einer Erkrankung der Interviewpartnerin leider nicht stattfinden.

Insgesamt hat sich die personelle und örtliche Situation der befragten Organisationen wie folgt dargestellt:

- Die Anzahl der Mitarbeitenden in den drei Beratungsprojekten gBB, JMD und MBE in den interviewten Organisationen variierte zwischen 7 bis 10 Vollzeitstellen.
- Lediglich bei einem Träger war eine Stelle aktuell unbesetzt.
- Während die Organisation A sowohl Stellen im Bereich gBB, JMD und MBE hat, gehören zur Organisation B aktuell nur JMD und gBB, zur Organisation C gehören Projekte aus den Bereichen gBB und MBE.
- Die Organisationen A und B haben Standorte sowohl im städtischen als auch im ländlichen Bereich. Die Organisation C hat ihre Standorte nur im städtischen Bereich.
- Die Beratungstätigkeit wurde von einem Träger an 2 Standorten erbracht, von zwei Trägern an 3 Standort. Von den Standorten in einer eher ländlich geprägten Region wurden bis zu zwei weitere Orte mit Beratung versorgt.
- Alle befragten Organisationen haben im Bereich Migration weitere Projekte, welche nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind.

Zur Übersicht zwei Tabellen:

<b>Zur Organisation gehören:</b>	gBB	JMD	MBE
Organisation A	X	X	X
Organisation B	X	X	
Organisation C	X		X

<b>Die Standorte befinden sich:</b>	im Städtischen Bereich	im ländlichen Bereich
Organisation A	X	X
Organisation B	X	X
Organisation C	X	

Meine Gesprächspartnerinnen, alle von mir interviewten Leitungspersonen waren Frauen, waren Geschäftsführerin, Personalverantwortliche, Bereichs- bzw. Abteilungsleiterin. Bei einem Interview waren zwei Personen als Gesprächspartnerinnen anwesend, bei den anderen Interviews jeweils eine. Die Dauer der Gespräche lag zwischen 25 bis 60 Minuten. Die Interviews fanden im Oktober 2023 in den jeweiligen Einrichtungen statt. Sie wurden auf Grundlage eines Leitfadens als problemzentriertes, teilstandardisiertes, qualitatives Interview geführt, aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert und anonymisiert.

Der von mir entwickelte Leitfaden enthielt folgende Fragen:

- Welche Erfahrungen mit Supervision für Ihre Mitarbeiter\*innen in den Migrationsdiensten JMD, MBE, gBB haben Sie?
- Wird Supervision bei den Teams regelmäßig angeboten? Falls ja, wie oft. Falls nein, gibt es dafür Gründe, welche wären das?
- Wenn es keine Einschränkungen gäbe, wie oft würden Sie Supervision für Ihre Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsdiensten für angemessen halten?
- Gibt es Unterschiede bei der Supervision zwischen MBE, JMD und gBB?
- Welche Erwartungshaltung an Supervision haben Sie?

- Wie sehen Sie das: Welchen beruflichen Belastungen sind Ihre Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsdiensten aus Ihrer Sicht ausgesetzt?
- Gibt es ggfs. auch die Möglichkeit zur Einzelsupervision?
- Finden regelmäßig Fallbesprechungen ohne Beteiligung einer Supervisorin / eines Supervisors statt?
- Gibt es gelegentlich ein Gespräch zwischen Ihnen und der Supervisorin / dem Supervisor?
- Wenn Sie sich etwas wünschen könnten, gäbe es da etwas in Bezug auf Supervision?
- Gibt es etwas, was Sie mir noch mit auf den Weg geben wollen, was in unserem Gespräch noch nicht zur Sprache kam?

## 4.2 SICHTWEISEN VON LEITUNGSPERSONEN DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN

### 4.2.1 Ist-Stand zur Supervision und Wunsch

Die Sichtweisen der von mir interviewten Leitungspersonen auf Supervision unterscheiden sich teilweise deutlich.

**In Organisation A** ist Supervision für die Teams „ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit“<sup>33</sup>, der in jeder Beratungsstelle „regelmäßig ... mindestens einmal im Quartal in Anspruch genommen wird.“<sup>34</sup> Der Bedarf wird als „sehr, sehr groß“<sup>35</sup> eingeschätzt. Der Träger ist daran interessiert, dass die Mitarbeiter\*innen so viel Supervision bekommen, wie sie gerne hätten, wobei der Träger da „zusehen (würde), dass das irgendwie geht.“<sup>36</sup> Der Träger könnte den Wunsch nach mehr Supervision wahrscheinlich nicht sofort umsetzen“, aber würde schauen, „wie wir das dann perspektivisch mittelfristig umsetzen, je nachdem, wie es geldtechnisch möglich ist.“<sup>37</sup> Aufgrund des Wunsches eines Teams wurde die dortige Supervision über die übliche Zeitspanne von 90 Minuten hinaus verlängert.<sup>38</sup> Auch Einzelsupervision wäre möglich, „solange wir (*der Träger, Anmerkung der Verfasserin*) das finanzieren können und es nachvollziehbar ist, natürlich.“<sup>39</sup> Wobei Einzelsupervision besonders geprüft werden müsste, weil es „kein offenes Angebot (ist).“<sup>40</sup>

Aus Sicht des Trägers wäre Supervision monatlich „sicher zumindest phasenweise sinnvoll. Oder zumindest die Möglichkeit zu haben, den Kolleginnen und Kollegen zu sagen, es besteht zumindest die Möglichkeit, ihr könntet dann auch monatlich nehmen, oder Einzelsupervision nehmen, wenn die Belastung einfach zu groß wird, oder wenn es halt benötigt wird.“<sup>41</sup> Zum Team gehören bei dieser Organisation alle Mitarbeiter\*innen im Migrationsbereich am

---

<sup>33</sup> Interview 1, 124.

<sup>34</sup> Interview 1, 2.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> Interview 1, 7.

<sup>37</sup> Interview 1, 14.

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> Interview 1, 90.

<sup>40</sup> Interview 1, 115.

<sup>41</sup> Ebd.

jeweiligen Standort, unabhängig vom jeweiligen Projekt. Supervision findet somit projektübergreifend statt.<sup>42</sup>

Ein Gespräch zwischen den Leitungspersonen und dem Supervisor / der Supervisorin findet nicht statt.<sup>43</sup> Beim vertraglichen Rahmen ist die Leitung einbezogen, alles weitere ist Sache der Teamleitung, was als Vertrauen gesehen wird.<sup>44</sup>

**In Organisation B** findet Supervision in den Teams „im Durchschnitt ... viermal im Jahr“ statt.<sup>45</sup> Das sei „so Standard. Das ist auch das, was über das Budget JMD finanzierbar ist.“<sup>46</sup> Auch Einzelsupervisionen sind möglich, „wobei die Einzelsupervisionen nicht wirklich regelmäßig sind, sondern nach Bedarf.“<sup>47</sup>

Ob mehr Supervision stattfinden sollte, ist aus Sicht der Leitungsperson „echt teamabhängig. Wir kommen mit viermal gut hin. Ich glaube, dass die mit sechsmal auch gut, dass das auch gut wäre. Vielleicht so aller zwei Monate wäre es sinnvoll, eine Supervision zu haben.“<sup>48</sup> Für die Supervisionen werden „an den einzelnen Standorten alle Kollegen in den Migrationshilfen als Teams zusammen(gefasst)“<sup>49</sup>, Supervision findet somit projektübergreifend statt.

Der Träger arbeitet mit einer Supervisorin lange zusammen.<sup>50</sup> Mit dieser Supervisorin gibt es ein Jahresgespräch mit Blick auf die Gesamtteams.<sup>51</sup> Andererseits ist es auch die Erfahrung meiner Interviewpartnerin, dass „nach ein paar Jahren ... eine Supervision mit einer Supervisorin durch (ist), dann braucht man einfach auch mal ´nen Wechsel.“<sup>52</sup>

**In Organisation C** ist Supervision aufgrund knapper Fördermittel „nicht selbstverständlich ... und schwierig umzusetzen.“<sup>53</sup> Dem Träger fällt es aus finanziellen Gründen schwer, den „Mitarbeitenden in dem Maße, in dem sie es gerne möchten, Supervision anzubieten.“<sup>54</sup> Dennoch bietet der Träger „den Mitarbeitenden natürlich die Möglichkeit, Supervision in Anspruch zu nehmen.“<sup>55</sup> In der MBE findet Supervision einmal im Jahr statt, in der gBB dreimal im Jahr.<sup>56</sup> Einzelsupervisionen sind nicht vorgesehen.<sup>57</sup> Vor Beginn einer Supervision findet eine

---

<sup>42</sup> Vgl. Interview 1, 45f.

<sup>43</sup> Vgl. Interview 1, 71ff.

<sup>44</sup> Interview 1, 79ff.

<sup>45</sup> Interview 2, 2.

<sup>46</sup> Interview 2, 12.

<sup>47</sup> Interview 2, 2.

<sup>48</sup> Interview 2, 14.

<sup>49</sup> Interview 2, 2.

<sup>50</sup> Interview 2, 8.

<sup>51</sup> Interview 2, 57-60.

<sup>52</sup> Interview 2, 10.

<sup>53</sup> Interview 3, 2.

<sup>54</sup> Ebd.

<sup>55</sup> Ebd.

<sup>56</sup> Vgl. Interview 3, 4.

<sup>57</sup> Vgl. Interview 3, 22.

Markterkundung statt, bei der drei Angebote von Supervisor\*innen eingeholt werden.<sup>58</sup> Die Teilnahme an Supervision ist für die Mitarbeiter\*innen nicht verpflichtend.<sup>59</sup>

Die Leitungsperson steht „der Supervision grundsätzlich auch kritisch gegenüber.“<sup>60</sup> Supervisionen haben aus ihrer Sicht „Mitarbeitende notwendig, die sozusagen mit ihrer, also mit dem, was Ihnen auf der Arbeit begegnet, ... grundsätzlich nicht gut umgehen können.“<sup>61</sup> Supervision wird von ihr als „ein ganz, ganz wichtiges Mittel“ für diejenigen gesehen, „die das brauchen, ... das hilft den Menschen auch sehr, die das brauchen. Für die, die das nicht brauchen ... ist das irgendwie was ganz Nettes, wo man sich mal nett austauschen kann, aber da kann ich mir das Geld lieber ... sparen für diejenigen, die es wirklich nötig haben.“<sup>62</sup>

Aus Sicht der Leitungsperson gibt es „eben auch Mitarbeiterinnen, die kommen mit ihren Jobs total gut klar, die haben eine gute Selbstfürsorge, die brauchen das nicht meines Erachtens. Warum sollte ich als Projektträger dann das Geld dafür ausgeben?“<sup>63</sup> Diese Mitarbeitenden können ihre „Bürotür zuschließen und dann ist alles in dem Büro drin.“<sup>64</sup> Aus diesem Grund sollte die Notwendigkeit von Supervision „tatsächlich immer im Einzelfall geprüft (werden), ob und in welchem Umgang eine Supervision wichtig ist.“<sup>65</sup> Als Mangel an Effektivität wird gesehen, wenn man Supervision „dann so gießkannenartig über die Mitarbeitenden schüttet, dann kann es auch etwas werden, was dann hintenraus nicht so ´nen großen Effekt hat.“<sup>66</sup> Denn Effektivität ist „im Projektgeschäft tatsächlich immer wichtig.“<sup>67</sup>

Nach Einschätzung der Leitungsperson gibt es „Mitarbeitende, die bräuchten rein theoretisch alle zwei Monate eine Supervision ... und dann gibt es wieder Mitarbeitende, die kommen einfach so, wie sie sich in ihrer Arbeit positionieren und aufstellen und sich abgrenzen können klar ..., die brauchen das nicht, die würden von sich aus sagen: ‚Supervision? Brauch ich nicht.‘ Und dann wäre das für mich [*die Leitungsperson, Anmerkung der Verfasserin*] auch okay.“<sup>68</sup> Wie eine Supervision im Einzelnen abläuft, ist der interviewten Leitungsperson nicht bekannt, da sie „noch nie dran teilgenommen“<sup>69</sup> hat und somit auch keine eigene Supervisionserfahrung hat.

Ein zum Beispiel jährliches Gespräch zwischen den Leitungspersonen und dem Supervisor / der Supervisorin findet nicht statt, Kontakt besteht ausschließlich im verwaltungstechnischen Bereich, was mit Vertrauen in die Mitarbeitenden begründet wird.<sup>70</sup> Ausnahme war ein Anfangsgespräch auf Wunsch einer Supervisorin in einem anderen Arbeitsbereich, welches von der Leitungsperson als „tatsächlich sehr nett“ empfunden wurde.<sup>71</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Interview 3, 42.

<sup>59</sup> Interview 3, 20.

<sup>60</sup> Interview 3, 18.

<sup>61</sup> Ebd.

<sup>62</sup> Interview 3, 64.

<sup>63</sup> Interview 3, 84.

<sup>64</sup> Ebd.

<sup>65</sup> Interview 3, 64.

<sup>66</sup> Ebd.

<sup>67</sup> Ebd.

<sup>68</sup> Interview 3, 18.

<sup>69</sup> Vgl. Interview 3, 46.

<sup>70</sup> Interview 3, 56.

<sup>71</sup> Ebd.

## 4.2.2 Hinderungsgründe für Supervision im wünschenswerten Umfang

Dass Supervisionen für die Teams nicht im als wünschenswert erachteten Umfang stattfinden können, dafür wurden von allen drei befragten Organisationen finanzielle Gründe geltend gemacht. Zwar ist Supervision in allen drei untersuchten Programmen eine förderfähige Ausgabe, die Kosten für Supervisionen können also grundsätzlich abgerechnet werden.<sup>72</sup> Allerdings sind bei gBB, JMD und MBE erhebliche Unterschiede in der Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zu verzeichnen.

Bei der gesonderten Beratung und Betreuung müssten die Kosten für Supervision aus den zur Verfügung gestellten Sachkosten beglichen werden. Extra finanzielle Mittel für Supervision gibt es nicht.<sup>73</sup> Ob die zur Verfügung gestellten Sachkosten in ihrer Höhe ausreichend sind, wurde von den befragten Organisationen unterschiedlich gesehen. Die Organisationen A und B finden die Sachkosten „recht knapp“<sup>74</sup> bzw. „nicht ausreichend finanziert“<sup>75</sup>. Faktisch sei in der gBB „nicht genug Geld da“.<sup>76</sup> Aus Sicht von Organisation C ist „im Gegensatz zu der sehr unauskömmlichen MBE ... die gBB schon auskömmlich.“<sup>77</sup>

Aus Sicht der Organisationen A und B führt die als zu gering empfundene Höhe der Sachmittel bei der gesonderten Betreuung und Beratung zu einer Konkurrenz zwischen den Ausgaben, welche aus den Sachmitteln beglichen werden müssen. Supervision „ist zuwendungsfähig, aber die Mittel muss der Träger aus Eigenmitteln dazugeben. Wenn ich keine Miete bezahlen kann, dann bringt Supervision auch nichts.“<sup>78</sup> In diesem Zitat wird eine deutliche Konkurrenzsituation zwischen Mietzahlungen und Supervision deutlich. Auch die Finanzierung neuer Geräte muss aus diesen Sachkosten erfolgen.<sup>79</sup> Darüber hinaus entsteht auch eine Konkurrenz zu Fortbildungen für die Mitarbeiter\*innen: „Es sind nur ganz geringe Mittel ... und da muss man auch abwägen, ob Fortbildung und Supervision. Und die Mittel reichen auch maximal für ein bis zwei Supervisionen im Jahr, also wenn die keine Fortbildung machen würden, ja. Genau, also da ist es echt schwierig.“<sup>80</sup> Bei einer aktuellen Ausschreibung einer Stelle im Bereich gBB ringt einer der Träger, ob er sich bewerben soll: „In unser Portfolio würde es durchaus passen, aber die Finanzierung ist zu gering.“<sup>81</sup>

Beim Jugendmigrationsdienst kann das Geld für Supervision ebenfalls aus den Sachmitteln beglichen werden. Da der JMD „von den Sachkosten her in Ordnung ausgestattet (ist)“<sup>82</sup>, wäre dies gut möglich. Allerdings gibt es beim JMD auch die Möglichkeit, zusätzliche Gelder für Honorare zu beantragen, dazu würde auch Supervision zählen.<sup>83</sup> Viermal Supervision pro Jahr sei über das Budget des JMD finanzierbar.<sup>84</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Interview 1, 16, Interview 2, 16 und Interview 3, 2.

<sup>73</sup> Vgl. Interview 1, 16.

<sup>74</sup> Interview 1, 39

<sup>75</sup> Interview 2, 48.

<sup>76</sup> Interview 1, 92. Dieses Zitat bezieht sich im Original nicht nur auf die gBB, sondern auch auf die MBE.

<sup>77</sup> Interview 3, 16.

<sup>78</sup> Interview 1, 92.

<sup>79</sup> Interview 1, 39.

<sup>80</sup> Interview 2, 48. Vgl. auch Interview 2, 50. Wobei der Anspruch der Organisation ist, den Mitarbeitenden beides zur Verfügung zu stellen. Vgl. Interview 2, 20.

<sup>81</sup> Interview 2, 50.

<sup>82</sup> Interview 1, 20. Vgl. auch Interview 2, 48.

<sup>83</sup> Interview 1, 20.

<sup>84</sup> Interview 2, 12.

Problematisch im Hinblick auf Supervision ist beim JMD aus Sicht von Organisation A, dass es „ein relativ ausführliches Regelwerk (gibt), was Sachkosten kosten dürfen und was nicht.“<sup>85</sup> In diesem Regelwerk „ist der Preis für Supervision gedeckelt, und zwar auf 100 € pro Stunde. Was ehrlich gesagt nicht mehr ausreicht.“<sup>86</sup> Trotzdem muss sich der Träger an diese Grenze von 100 € pro Stunde Supervision halten.<sup>87</sup>

Bei der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer liegt das Problem an der deutlichen Unterfinanzierung, also dass „davon ausgegangen wird, dass die Träger einen relativ hohen Eigenanteil einbringen.“<sup>88</sup> Das führt dazu, dass der Träger „ganz, ganz wenige Möglichkeiten (hat)“<sup>89</sup> Hier geht es nicht mehr um Konkurrenz, sondern darum, ob überhaupt Angebote im Sinn von Fortbildungen oder auch die Anschaffung von neuen Geräten möglich sind.

Trotz der teilweise nicht ausreichenden Finanzierung der Programme findet Supervision statt. Bei den projektübergreifenden Supervisionen der Teams besteht die Möglichkeit, die Kosten auf die verschiedenen Kostenstellen anteilig aufzuteilen, was die Sachkosten der weniger gut finanzierten Programme weniger stark belastet.<sup>90</sup> Da Organisation C lediglich die weniger gut finanzierten Programme gBB und MBE hat, gibt es diese Möglichkeit nicht. So versucht Organisation C, die mangelnde Finanzierung von Supervision durch andere, kostenfreie bzw. organisationsinterne Angebote auszugleichen.<sup>91</sup> Die Klärung von Konflikten in den Teams wird als Aufgabe der Teamleitungen gesehen.<sup>92</sup> Wenn dies nicht gelingt, wird auf betriebliche Möglichkeiten zurückgegriffen, unter anderem auf das betriebliche Eingliederungsmanagement.<sup>93</sup> Supervision ist nur dann eine Möglichkeit, wenn die Organisation mit ihren Lösungsversuchen nicht erfolgreich ist.<sup>94</sup>

Als weiterer Hinderungsgrund, Supervision im wünschenswerten Umfang anzubieten, wurde die hohe Arbeitsbelastung benannt, denn die Zeit, die für Supervision aufgewendet werden muss, steht in Konkurrenz zu der Zeit, die für die Erbringung der Arbeitsleistung aufgewendet werden kann. In den Worten der Leitungsperson aus Organisation C klingt es so: „Das klingt jetzt ´nen bisschen wirtschaftlich, und was wirtschaftlich klingt, ist im sozialen Bereich immer nicht so [*lacht*], nicht so attraktiv, aber tatsächlich gibt es ja ganz, ganz viele Kunden und Klientinnen, die beraten werden wollen in der Migrationsberatung und tatsächlich kostet ja Supervision, wenn sie regelmäßig und ordentlich stattfindet ja auch ganz viel Zeit. Und diese Zeit fehlt dann an anderer Stelle. Nicht nur in der Beratung, für die Verwaltungstätigkeit, die neben der Beratung ja auch noch ´ne große Rolle spielt und da gibt es ja viele Aufgaben, die die

---

<sup>85</sup> Interview 1, 26.

<sup>86</sup> Interview 1, 20.

<sup>87</sup> Interview 1, 26.

<sup>88</sup> Interview 1, 28.

<sup>89</sup> Interview 3, 10.

<sup>90</sup> Vgl. Interview 1, 43 und 47.

<sup>91</sup> Die unzureichende Finanzierung wirkt sich auch auf Fortbildungen aus, auch in diesem Bereich greift der Träger auf kostenfreie Angebote zurück. „Glücklicherweise gibt es in Sachsen-Anhalt ein gutes Beraternetzwerk ... in dem die meisten unserer Migrationsberatungsdienste sind. Das Netzwerk, das Integrationsnetzwerk arbeitet sehr gut, und über diese Netzwerke können ganz viele fachliche Themen diskutiert werden, auch viele, ich nenne es auch mal fachliche Fortbildungen angeboten werden, die uns das ermöglicht, auch kostenfrei, also diese Inhalte aufzunehmen.“ Interview 3, 12.

<sup>92</sup> Interview 3, 30. Die Teamleitungen sind Teil des Teams und nehmen selbst auch Beratungsaufgaben wahr. Vgl. Interview 3, 49f.

<sup>93</sup> Interview 3, 34.

<sup>94</sup> Interview 3, 35f.



Projektmitarbeitenden haben.“<sup>95</sup> Supervision wird hier nicht als Ressource gesehen, die hilfreich ist, um mit den beruflichen Anforderungen und Belastungen umzugehen, sondern als hinderlich empfunden, um der eigentlichen Beratungsarbeit und damit zusammenhängenden Aufgaben nachzugehen.

Auch die Leitungspersonen von Organisation A haben sich zu der zeitlichen Konkurrenz zwischen Arbeitsbelastung und Supervision geäußert. Bei diesem Träger ist die Situation, dass Teams von zwei Standorten für die Supervision in einen anderen Ort fahren, da vor Ort jeweils keine geeignete Supervisorin / kein geeigneter Supervisor gefunden werden konnte.<sup>96</sup> Die für die Supervision benötigte Zeit ist somit ungleich höher. Dennoch ist die Sichtweise folgende: „Man hat die Dienstberatung, man hat die Fallbesprechung, man hat Supervision, klar. Dann gibt es auch noch irgendwelche Fortbildungen oder irgendwelche Fachgespräche, das ist ja alles Ressource, die dann an der Klientenarbeit fehlt, könnte ja, genau. Und wenn das zu viel wird, dann müsste man wahrscheinlich gucken, aber ich glaube, Supervision wäre das letzte, woran man sparen würde, da würde man wahrscheinlich eher sagen, da geht nicht mehr zur Fortbildung oder nicht zu dieser Fachgruppe, aber Supervision.“<sup>97</sup>

#### 4.2.3 Berufliche Belastungen der Mitarbeiter\*innen und Erwartungen an Supervision

Aus Sicht der Leitungspersonen in **Organisation A** sind die Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsdiensten folgenden beruflichen Belastungen ausgesetzt:

- hohe Arbeitsbelastung bei nicht ausreichenden personellen Ressourcen, insbesondere bei Krankheitsfällen, Urlaubszeit, Fluktuation oder verstärktem Zuzug,<sup>98</sup>
- hochfrequentiertes Arbeiten, teilweise Beratungsgespräche aller 15 Minuten,<sup>99</sup>
- Probleme auf Behördenseite, die sich auf die Mitarbeiter\*innen auswirken,<sup>100</sup>
- Teamdynamiken aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeiten,<sup>101</sup> Quereinsteigern,<sup>102</sup> interkulturell aufgestellte Teams,<sup>103</sup> Mitarbeiter\*innen, die teilweise eigene Fluchterfahrung haben,<sup>104</sup> Weltkonflikte, die sich im Team spiegeln,<sup>105</sup>
- emotionale Belastung aufgrund der prekären Situation der Klient\*innen und der Erfahrung, nicht wirksam sein zu können,<sup>106</sup>
- Gefühl der Unsicherheit bei Berater\*innen aufgrund gelegentlich „laut und übergriffig“ auftretender Klient\*innen,<sup>107</sup>

---

<sup>95</sup> Interview 3, 64.

<sup>96</sup> Vgl. Interview 1, 2.

<sup>97</sup> Interview 1, 123.

<sup>98</sup> Interview 1, 2.

<sup>99</sup> Ebd.

<sup>100</sup> Ebd.

<sup>101</sup> Interview 1, 49.

<sup>102</sup> Interview 1, 68.

<sup>103</sup> Interview 1, 97.

<sup>104</sup> Interview 1, 105.

<sup>105</sup> Interview 1, 99.

<sup>106</sup> Ebd.

<sup>107</sup> Interview 1, 119

- Themen wie Flucht, Unsicherheit, Kontrollverlust, Ohnmachtsgefühle und Trauer im Beratungskontext,<sup>108</sup>
- Berater\*innen, die dieselbe Lebensgeschichte mitbringen wie die Klientel,<sup>109</sup>
- Professionelle Distanz, Abgrenzung, insbesondere bei der Beratung eigener Landsleute aufgrund eines sehr hohen Erwartungsdrucks,<sup>110</sup>
- Rassistische Ausgrenzung von beratenden Menschen mit Migrationshintergrund von Seiten der Klient\*innen,<sup>111</sup>
- Arbeitsplatzunsicherheiten durch Projektfinanzierung und Projektbefristungen,<sup>112</sup>
- Finanzielle Kürzungsankündigungen durch Fördermittelgeber und dadurch Sorge auf der Seite der Mitarbeiter\*innen um ihre Klient\*innen.<sup>113</sup>

Organisation A begegnet diesen für die Mitarbeiter\*innen herausfordernden Arbeitssituationen u.a. durch: Anpassung von Strukturen und Abläufen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation,<sup>114</sup> Entfristung von Arbeitsverträgen und Zusicherung ggfs. einer Weiterbeschäftigung beim Träger,<sup>115</sup> Sicherheitskonzepte<sup>116</sup> und eben Supervision.

Die Vermutung der Leitungspersonen ist, dass es in den Supervisionen zumeist um Teamfragen geht, „was ist denn gerade so bei uns los, was beschäftigt uns, da kann durchaus auch mal ein Fall mit eingebracht werden, aber der Fokus ist da wohl eher auf Teamfragen.“<sup>117</sup> Fallbesprechungen finden extra statt, u.a. im Rahmen der Dienstberatungen.<sup>118</sup>

Aus Sicht von Organisation A kommt Supervision „eine sehr große Rolle“ zu, insbesondere im Zusammenhang mit den emotionalen Belastungen.<sup>119</sup> Dem Träger ist Psychohygiene wichtig, andernfalls sieht der Träger die Gefahr, „dass unsere Kollegen einfach in ein Burnout abrutschen oder wir Fachkräfte verlieren.“<sup>120</sup> Durch Supervision sollen die Teamdynamiken gut begleitet werden, damit Teams sich finden und Konfliktsituationen einfacher lösbar sind.<sup>121</sup>

Aus Sicht der Leitungspersonen in **Organisation B** sind die Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsdiensten folgenden beruflichen Belastungen ausgesetzt:

- Eine stetig steigende Anzahl der Fälle,<sup>122</sup>
- Zunehmende Probleme der Klienten, komplexere Problemlagen und psychische Beeinträchtigungen,<sup>123</sup>

---

<sup>108</sup> Interview 1, 113.

<sup>109</sup> Interview 1, 105.

<sup>110</sup> Ebd.

<sup>111</sup> Interview 1, 116f.

<sup>112</sup> Interview 1, 2 und 12.

<sup>113</sup> Interview 1, 2.

<sup>114</sup> Ebd.

<sup>115</sup> Interview 1, 66. Wobei der Träger auch betont, dass die Mitarbeitenden, die in der Migrationsarbeit arbeiten, dort arbeiten wollen und sich nicht gerne woandershin versetzen lassen wollen. Vgl. Interview 1, 2.

<sup>116</sup> Interview 1, 119.

<sup>117</sup> Interview 1, 5.

<sup>118</sup> Interview 1, 2 und 4.

<sup>119</sup> Interview 1, 2 und 48f.

<sup>120</sup> Interview 1, 9.

<sup>121</sup> Interview 1, 49.

<sup>122</sup> Interview 2, 26.

<sup>123</sup> Interview 2, 26ff.

- Schilderungen der Klienten von komplexen Migrationsgeschichten,<sup>124</sup>
- Eine zunehmende Überforderung der Ämter und Behörden, wodurch Prozesse langsamer laufen und die Klienten frustrierter sind und die Mitarbeitenden an Grenzen der Hilfe stoßen,<sup>125</sup>
- Schwierigere Erreichbarkeit der Ämter und Behörden aufgrund von u.a. Homeoffice.<sup>126</sup>

Supervision soll für die Mitarbeitenden Psychohygiene bringen, also „schwierige Situationen mit den Kollegen zu klären, Konflikte im Team zu vermeiden, ja, Entlastung für die Kollegen.“<sup>127</sup> Sie soll den Mitarbeiter\*innen helfen, mit „Belastungen umzugehen, sie weniger als Ihrs zu nehmen. Auch so eine professionelle Abgrenzung. Also die Kollegen dabei zu unterstützen, sich professionell abzugrenzen.“<sup>128</sup> Aus Sicht der Leitungsperson finden die Supervisionen in den Teams zu unterschiedlichen Themen statt, entweder schaut das Team auf sich selbst und Rollen<sup>129</sup> oder die Mitarbeiter\*innen nutzen die Supervision zur Konfliktklärung.<sup>130</sup> Lediglich „für ganz spezielle Fälle, wo nochmal Unterstützung von außen notwendig ist, da nehmen wir Supervision zu.“<sup>131</sup> Neben der Supervision gibt es auch Fallbesprechung.

Supervision hat aus Sicht dieses Trägers auch eine gesundheitsstärkende Funktion. Als Gefahr wird gesehen, dass ein Kollege aufgrund der beruflichen Belastung krank wird und „wegbricht“.<sup>132</sup> Aus diesem Grund würde die Organisation bei Bedarf auch eine über das zur Verfügung stehende finanzielle Budget hinausgehende, weitere Supervision versuchen hinzubekommen, weil „lieber in eine zusätzliche Supervision investiert, als mir bricht dann ein Kollege weg. Das wird finanziell teurer, als ich finanziere da jetzt nochmal eine Supervision.“<sup>133</sup> Bei Supervision geht es aus Sicht des Trägers auch um Fürsorge und Mitarbeiterbindung.<sup>134</sup>

Multikulturelle Teams werden als Ressource gesehen und positiv eingeschätzt, Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund erleichtern die Arbeit und sind eine Bereicherung.<sup>135</sup> Auch mit einem Quereinsteiger gibt es „keine Probleme“.<sup>136</sup>

Aus Sicht der Leitungspersonen in **Organisation C** sind die Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsdiensten folgenden beruflichen Belastungen ausgesetzt:

- Hohe Frequentierung der Beratungsstellen,<sup>137</sup>
- Strukturierung der Arbeit,<sup>138</sup>
- Abgrenzung,<sup>139</sup>

---

<sup>124</sup> Interview 2, 28.

<sup>125</sup> Interview 2, 32.

<sup>126</sup> Interview 2, 34.

<sup>127</sup> Interview 2, 22.

<sup>128</sup> Interview 2, 30.

<sup>129</sup> Interview 2, 2.

<sup>130</sup> Interview 2, 4.

<sup>131</sup> Interview 2, 6.

<sup>132</sup> Interview 2, 54ff.

<sup>133</sup> Interview 2, 52.

<sup>134</sup> Interview 2, 56.

<sup>135</sup> Interview 2, 37-44.

<sup>136</sup> Interview 2, 46.

<sup>137</sup> Interview 3, 24.

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Interview 3, 18; 24; 46.

- Überlastung,<sup>140</sup>
- Umgang mit persönlich-emotionalen Schicksalen der Klient\*innen,<sup>141</sup>
- Umgang mit Ärger, Wut, Anfeindungen durch die Klient\*innen.<sup>142</sup>

Bei Supervision geht es aus Sicht der Leitungsperson um Selbstfürsorge im Sinn von Abgrenzung und der Fähigkeit, dienstliche Belange hinter der abgeschlossenen Bürotür zu belassen.<sup>143</sup> Gleichzeitig dient Supervision dazu, die Qualität der Arbeit zu gewährleisten, allerdings nur bei denjenigen, die Supervision notwendig haben.<sup>144</sup> In den Teams gibt es kollegialen Austausch, geeignete Themen für Dienstberatungen sind „natürlich auch Fallbesprechungen“.<sup>145</sup> Supervision braucht es dafür nicht.

Teamkonflikte gibt es, diese werden allerdings nicht als Problem gesehen, denn, „wenn die erkannt werden und wenn die angegangen werden, dann werden die auch sehr schnell bearbeitet und gelöst.“<sup>146</sup> Wenn diese Konflikte geklärt sind, „funktioniert das wie am Schnürchen und dann sind diese vielfältigen Teams, die wir in den Migrationsberatungsdiensten haben, Gold wert, tatsächlich Gold wert.“<sup>147</sup> Supervision braucht es für diese Klärungen nicht. Wenn die Projektleitung mit der Problemlösung nicht weiterkommt, wird die Leitungsperson informiert, welche ggfs. auch selbst in das Team rein geht oder je nach Problem jemand anderen schickt.<sup>148</sup> Ziel ist es, Probleme, wenn irgend möglich, ohne Supervision zu lösen.<sup>149</sup>

Die lediglich befristeten Arbeitsverträge werden als zum Projektgeschäft zugehörig betrachtet, welches für die Mitarbeitenden „eine prekäre“, „eine Scheißsituation“ ist, aber „wenn man das emotional abkann, und wenn einem das von vornherein klar ist, dann kann man mit der Situation umgehen.“<sup>150</sup> Aus diesem Grund ist das „beim Einstellungsgespräch schon klipp und klar geklärt.“<sup>151</sup> Fluktuation gibt es aus Sicht dieses Trägers kaum.<sup>152</sup>

Meiner Interviewpartnerin von Organisation C war es wichtig, auf die gesellschaftliche Situation und die aktuellen multiplen Krisen hinzuweisen, dennoch war meiner Wahrnehmung nach nicht im Blick, dass der gesellschaftliche Kontext auf Seiten der Berater\*innen im Bereich Migration u.U. auch als Belastung empfunden werden könnte.<sup>153</sup>

---

<sup>140</sup> Interview 3, 24.

<sup>141</sup> Ebd.

<sup>142</sup> Ebd.

<sup>143</sup> Interview 3, 84.

<sup>144</sup> Vgl. Interview 3, 66.

<sup>145</sup> Interview 3, 38 und 40.

<sup>146</sup> Interview 3, 28.

<sup>147</sup> Ebd. Dies bezieht sich sowohl auf sprachliche Möglichkeiten als auch auf gegenseitige Hinweise auf kulturellen Besonderheiten.

<sup>148</sup> Interview 3, 32ff.

<sup>149</sup> Ebd.

<sup>150</sup> Interview 3, 78.

<sup>151</sup> Ebd.

<sup>152</sup> Ebd.

<sup>153</sup> Interview 3, 82.

#### 4.2.4 Weitere Wünsche in Bezug auf Supervision

Alle befragten Träger wünschen sich eine Erhöhung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel.<sup>154</sup> Der Wunsch ist, „dass in allen Maßnahmen Supervision möglich ist, dass das finanziert wird, dass die Kollegen das regelmäßig nutzen können“<sup>155</sup>; „dass alle Fördermittelprogramme genug Mittel zur Verfügung stellen, damit ich mir gar keine Gedanken darüber machen muss, wie ich die Supervision bezahlen soll.“<sup>156</sup> Organisation C betont, dass dies eine Selbstverständlichkeit sei, da es im Projektgeschäft immer zu wenig Geld gäbe.<sup>157</sup>

Darüber hinaus wünscht sich Organisation A, dass die preisliche Obergrenze für Supervision beim JMD erhöht wird.<sup>158</sup> Der Wunsch von Organisation C lautet, „dass tatsächlich immer im Einzelfall geprüft wird, ob und in welchem Umfang eine Supervision wichtig ist.“<sup>159</sup>

Organisation A formulierte auch Anforderungen in Bezug auf die Kompetenzen von Supervisor\*innen und findet, dass es gut wäre, „wenn es mehr Supervisoren gäbe, die auch so ein bisschen Bezug hätten thematisch zu dem Bereich. Es gibt da nicht so sehr viele. ... es macht einen sehr, sehr großen Unterschied, ob der Supervisor, die Supervisorin sich tatsächlich thematisch auskennt mit den Inhalten, mit denen man auch arbeitet. Denn dazu gehört auch eine gewisse Haltung. ... dass sie so ein bisschen in der Thematik drin sind und verstehen können, was bedeutet denn unsicherer Aufenthaltsstatus, was macht das mit den Klienten und wie wirkt sich diese Unsicherheit wiederum auf die Beraterinnen aus und dass man nachvollziehen kann, dass man wenigstens so ein bisschen versteht, diese ganze Aufenthaltsgeschichte zum Beispiel. Das ist ja was, wenn man mit Deutschen, wenn man mit Menschen, die die deutsche Staatsbürgerschaft haben arbeitet im sozialen Bereich, dann ist das ja ein Aspekt, der dort überhaupt nicht vorkommt und der damit auch die ganze Arbeit nicht beeinflusst. Und das haben unsere Kollegen und Kolleginnen aber. Und das muss man auch nachvollziehen können.“<sup>160</sup>

Auch in interkultureller Hinsicht sollte aus Sicht von Organisation A die supervidierende Person erfahren sein: „Ja, und ich glaube da muss man auch, gerade auch wenn man auch Personen hat, auch in Teams, wenn die auch so interkulturell aufgestellt sind, da bringen ja auch die einzelnen Mitarbeitenden eigene Anteile mit rein. Und da muss man denke ich auch verstehen, je nachdem welche Herkunft, Prägung oder Sozialisation der Mensch hat, was das für eine Situation austrägt und die Reaktionen auch unterschiedlich einordnen.“<sup>161</sup>

Darüber hinaus braucht es aus Sicht von Organisation A auch mehr Supervisor\*innen, die selbst Migrationshintergrund haben: „Wir haben einen Mitarbeiter aus [*ein afrikanisches Land*] und für den wollten wir mal eine schwarze Person einkaufen zur Supervision, weil der teilweise, der Mitarbeiter teilweise im Beratungskontext von den Klienten mit rassistischen Äußerungen konfrontiert wurde. Und das war zu teuer tatsächlich. Da hätte dann aus Berlin irgendjemand, das kriegt man ja hier in Sachsen-Anhalt nicht.“<sup>162</sup>

---

<sup>154</sup> Interview 1, 92; Interview 2, 68; Interview 3, 16.

<sup>155</sup> Interview 2, 68.

<sup>156</sup> Interview 1, 92.

<sup>157</sup> Interview 3, 64.

<sup>158</sup> Interview 1, 20.

<sup>159</sup> Interview 3, 64.

<sup>160</sup> Interview 1, 93-97.

<sup>161</sup> Interview 1, 97.

<sup>162</sup> Interview 1, 116.

Eine Pflicht zur Supervision wurde von allen drei Organisationen deutlich abgelehnt<sup>163</sup>, höchstens zum Schutz von Mitarbeiter\*innen in anderen Organisationen.<sup>164</sup>

#### 4.2.5 Zusammenfassung

Bei den geführten Interviews sind deutliche Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede im Umgang der Leitungspersonen mit Supervision deutlich geworden. Während für Organisation A Supervision „das letzte (wäre), woran man sparen würde“<sup>165</sup>, kommt Organisation B mit viermal Supervision im Jahr „gut hin“<sup>166</sup>. Demgegenüber ist Organisation C deutlich zurückhaltender gegenüber Supervision und betont den Gedanken der Effektivität, welche bei einer regelmäßigen Supervision für alle Mitarbeitenden aus Sicht der Organisation nicht gegeben wäre.<sup>167</sup>

Einige Ergebnisse der geführten Interviews lassen sich vergleichend so darstellen:

	<b>Organisation A</b>	<b>Organisation B</b>	<b>Organisation C</b>
Gibt es in den Teams regelmäßige Supervisionen?	Ja, mindestens 4x / Jahr	Ja, 4x / Jahr	Nein. Nach Bedarf maximal: gBB: 3x / Jahr MBE: 1x / Jahr
Wie oft sollte Supervision in den Teams stattfinden?	Phasenweise monatlich	6x / Jahr	Nach Einzelfallprüfung, für die, die das brauchen, bis zu 6x / Jahr
Ist die Teilnahme an Supervision verbindlich?	Ja.	Ja.	Nein.
Findet Supervision projektübergreifend statt?	Ja.	Ja.	Nein.
Ist Einzelsupervision möglich?	Ja.	Ja.	Nein.
Gibt es Fallbesprechungen außerhalb von Supervisionen?	Ja.	Ja.	Ja.
Sollten die Fördermittelgeber eine Pflicht zur Supervision festlegen?	Nein.	Nein.	Nein.
Gibt es Gespräche zwischen der Leitungsebene und dem/ der Supervisor*in?	Nein.	Ja, einmal jährlich.	Nein.

<sup>163</sup> Interview 1, 126f; Interview 2, 64.

<sup>164</sup> Interview 1, 127.

<sup>165</sup> Interview 1, 123.

<sup>166</sup> Interview 2, 14.

<sup>167</sup> Interview 3, 64.

Die in den Interviews benannten möglichen Hinderungsgründe für Supervision im von den Leitungspersonen als wünschenswert erachtetem Umfang sind:

- Unzureichende finanzielle Ausstattung der Projekte, insbesondere der gBB und in noch stärkerem Maß der MBE,
- Konkurrenzsituation zu anderen notwendigen Ausgaben wie Mietzahlungen, Anschaffung technischer Geräte, Fortbildungen,
- Konkurrenzsituation im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Arbeitszeit und zu erbringender Arbeitsaufgaben,
- Als problematisch benannt wurde weiterhin die vom Fördermittelgeber festgelegte preisliche Obergrenze für Supervision beim JMD.

Einig waren sich die Trägerorganisationen in dem Wunsch nach einer ausreichenden Finanzierung von gBB, JMD und MBE durch die jeweiligen Mittelgeber. Hinzu kommt der Wunsch von Organisation A nach mehr Supervisor\*innen mit Feldkompetenz im Bereich Migrationsberatung und mit interkultureller Kompetenz. Ebenso braucht es aus Sicht von Organisation A mehr Supervisor\*innen mit eigener Migrationsgeschichte.

Im Bereich beruflicher Belastungen der Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungen betonen alle drei befragten Organisationen insbesondere eine hohe Arbeitsbelastung der Teams bei hoher emotionaler Belastung aufgrund der Situation der Klient\*innen und der Konfrontation mit Fluchtschicksalen. Fragen der professionellen Distanz und Abgrenzung werden als Thema erkannt. Dass Berater\*innen mit eigener Migrations- bzw. Fluchtgeschichte spezifischen Belastungen ausgesetzt sind, wird von einem Träger gesehen.

Aus Sicht der befragten Organisationen trägt Supervision zur Psychohygiene bei und dient der Prävention im Sinn einer Burnout-Prophylaxe. Die Vermutung bei den Organisationen A und B ist, dass der Fokus der Supervisionen Teamdynamiken sind und Fallbesprechungen in die Supervisionen nur in Ausnahmefällen eingebracht werden. Aus Sicht der Organisation C liegt das Thema in den Supervisionen stärker auf Fragen der Abgrenzung und professionellen Distanz und somit im persönlichen Bereich der jeweiligen Mitarbeiter\*innen.

## 5 RESONANZEN AUF DIE SICHTWEISEN DER LEITUNGSPERSONEN

---

Supervision für die Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsstellen ist in keinem der untersuchten Programme verpflichtend und wird von Seiten der Fördermittelgeber nur beim JMD ausdrücklich finanziell mit zusätzlich zu beantragender Finanzierung, die nach aktuellen Preisen nicht mehr auskömmlich ist, für 4 Sitzungen im Jahr gefördert. Bei der gBB und bei der MBE ist Supervision zwar beim Fördermittelgeber abrechenbar, da die Finanzierung der Beratungsarbeit bei der gBB allerdings knapp bemessen und bei der MBE nicht auskömmlich ist, wird es zur Sache der Organisation, ob sie die notwendigen Ressourcen für Supervision für die Mitarbeiter\*innen in den Migrationsberatungsstellen zur Verfügung stellt bzw. zur Verfügung stellen kann.

Aufgrund der durch den Bund und das Bundesland nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung gestellten Projektmittel führt die finanzielle Situation der Träger dazu, dass selbst ein Träger, der der Supervision gegenüber sehr aufgeschlossen ist, den Mitarbeiter\*innen in den

Migrationsberatungsstellen lediglich „mindestens einmal im Quartal“ Supervision anbieten und finanzieren kann.<sup>168</sup> Damit bleibt dieser Träger weit hinter dem zurückbleibt, was aus Sicht dieses Trägers eigentlich notwendig wäre und in anderen Arbeitsfeldern sozialer Arbeit durchaus auch üblich ist, nämlich Supervision „zumindest phasenweise“ monatlich anzubieten.<sup>169</sup> Es scheint, dass die gesellschaftlich nicht unbedingt vorhandene Lobby für Menschen, die aus verschiedenen Gründen migrieren, auch auf die Finanzierung der notwendigen Beratungsangebote für Migrant\*innen durchschlägt und damit zu Lasten der Trägerorganisationen und ihrer Mitarbeiter\*innen geht.

Da Supervision in keinem der Beratungsprogramme verpflichtend ist, braucht es für regelmäßige Supervisionen außer finanziellen Möglichkeiten der Trägerorganisationen, auch ein Verständnis für die Bedeutung regelmäßiger Reflexion beruflichen Handelns auf Seiten der Leitungspersonen. Dies war nicht bei allen Interviewpartnerinnen gegeben. Mitarbeiter\*innen in helfenden Berufen, welche in einer Organisation arbeiten, deren Leitungsperson(en) Supervision nur in Ausnahmefällen nach umfassender Prüfung gewähren, müssen eine hohe persönliche Hürde überwinden, wenn sie Supervision einfordern. Aus Sicht der Leitungsperson geben sie sich dabei gerade nicht als diejenigen zu erkennen, die professionell arbeiten, sondern als diejenigen, die ihrer beruflichen Arbeit nicht gut gewachsen sind.<sup>170</sup>

Diese Einschätzung durch die Leitungsperson kann insbesondere bei befristet angestellten Mitarbeiter\*innen Unsicherheiten und Ängste bezüglich der Fortführung des Arbeitsverhältnisses auslösen und ist im Erleben der Mitarbeiter\*innen vermutlich auch schambesetzt und/ oder mit einem Gefühl, zu versagen und/ oder mit Schuld verbunden. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass manche Teams erst dann mit Supervision beginnen, wenn es einen deutlichen Leidensdruck gibt.

Auch in den von mir als Supervisorin begleiteten Teams gab es längere Zeit keine regelmäßig stattfindenden Supervisionen. Supervision musste und wird auch weiterhin von den Teams, und somit nicht nur von einzelnen Teammitgliedern, gegenüber der Leitungsperson eingefordert. Wobei sich in beiden Teams regelmäßige Supervisionen entwickelt haben, die auch von Seiten der übergeordneten Leitungspersonen meiner Wahrnehmung nach gegenwärtig nicht in Frage stehen. Klar ist, dass insbesondere einer der Träger erhebliche finanzielle Eigenmittel für die Supervisionen zur Verfügung stellen muss, da das Team lediglich aus Mitarbeiter\*innen der MBE besteht, bei der der Träger bereits sowieso erhebliche finanzielle Eigenmittel aufbringen muss.

Wenn ich meine Interviewpartnerin von Organisation C richtig verstehe, würde nach ihrem Verständnis Supervision, selbst bei hohem und nicht durch die Organisation zu klärendem Leidensdruck von Teams bzw. von einzelnen Teammitgliedern, nur in äußerst geringem Umfang, je nach Programm maximal ein bzw. drei Sitzungen im Jahr, gewährt werden. Von Seiten der Organisation gibt es die Erwartungshaltung, dass der Supervisor/ die Supervisorin mit hoher Effizienz klärt, was die Organisation nicht klären kann. Auch wären die Supervisionen nicht für alle Mitarbeiter\*innen resp. Teammitglieder verpflichtend.

Als Supervisor\*in in einer Einrichtung mit dieser Sichtweise wäre ein Gespräch mit der Leitungsperson zum Verständnis dessen, was Supervision ist, angezeigt. Neben grundsätzlichen

---

<sup>168</sup> Vgl. Interview 1, 2.

<sup>169</sup> Vgl. Interview 1, 115.

<sup>170</sup> So ist jedenfalls mein Eindruck, den ich aus Interview 3 gewonnen habe.



Erklärungen zu Supervision und ihrer Wirksamkeit müsste auch über Anzahl und Turnus der Sitzungen und über die Verbindlichkeit der Teilnahme gesprochen werden. Da diese Organisation vor dem Beginn einer Supervision eine Markterkundung vornimmt und drei Angebote von Supervisor\*innen einholt, wäre der Zeitpunkt für ein Gespräch m.E. bereits vor der Abgabe eines Angebots. Dabei wäre auch zu klären, ob ein möglicher Auftrag überhaupt angenommen werden könnte. Ein Gespräch zur inhaltlichen Auftragsklärung, bei dem nur die Team- bzw. Projektleitung beteiligt ist, scheint für die Klärung der grundsätzlichen Fragestellungen nicht ausreichend.

Es ist nicht die Aufgabe von Supervision, resp. des Supervisors/ der Supervisorin, in hoch effizienter Weise, am besten in einer einzigen Sitzung, Lösungen für diejenigen Mitarbeiter\*innen zu bieten, die nicht in der von der Leitung gewünschten Weise mit belastenden beruflichen Situationen umgehen können. Die sich in helfenden Berufen findende Auffassung, „als `Profi` müsse man alles `im Griff` haben“, führt dazu, „dass man eigene Belastungsreaktionen nicht wahrhaben will oder kann. Es kommt zu Verdrängungen erlebter Gefühle.“<sup>171</sup> Diese Verdrängung kann auch die Mitarbeiter\*innen betreffen, die gegenüber der Leitungsperson angeben, keine Supervision zu brauchen. „Es kann zu einer zu weitgehenden Identifizierung mit fehlender Distanz kommen. Oder zu einer zu großen Distanz, weil das Leid nicht mehr ertragen wird. In beiden Fällen wird die Arbeit zur Bürde oder unprofessionell.“<sup>172</sup>

Gegenüber der Leitung sollte von Seiten der Supervisorin / dem Supervisor klargestellt werden, dass Supervision „ein normaler Bestandteil der Mitarbeiterförderung in jeder Form von Unternehmen“ ist und „keine Besonderheit, die nur in Krisensituationen zu Hilfe geholt werden muss.“<sup>173</sup> Darüber hinaus kann u.a. durch regelmäßige Reflexion beruflicher Situationen mit indirekt von Trauma Betroffenen, wie dies bei Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen m.E. der Fall ist, das Risiko einer Weiterentwicklung hin zu einer sekundären Posttraumatischen Belastungsstörung gemindert werden.<sup>174</sup> Denn regelmäßige Supervision als Ort der Selbstreflexion „schafft die Möglichkeit einer Distanzierung.“<sup>175</sup>

Andererseits finde ich trotz aller in den vorherigen Absätzen bereits geäußerten Kritik den durch die Interviewpartnerin von Organisation C in die Diskussion gebrachten Gedanken einer „Effizienz“ von Supervision bedenkenswert, jedenfalls dann, wenn ich „Effizienz“ im Sinn von Wirksamkeit verstehe. Auch wenn die Übertragung von betriebswirtschaftlichem Denken auf Supervision, wie es bei meiner Interviewpartnerin von Organisation C der Fall zu sein scheint, dem Anspruch von Supervision nicht gerecht wird, die Frage nach der Wirksamkeit von Supervision scheint mir berechtigt, denn wenn „nicht von Zeit zu Zeit evaluiert wird und hinterfragt, was denn der Auftrag der Supervision weiter ist, können Prozesse versanden oder der Auftrag aus dem Auge verloren werden. Die Ergebnisqualität der in vielen psychosozialen Einrichtungen gängigen permanenten berufsbegleitenden Supervision ohne klare Ziele wird hier (*in Studien der Donau Universität Krems, Anmerkung der Verfasserin*) sehr kritisch gesehen.“<sup>176</sup>

---

<sup>171</sup> Wemhöner (2012), S. 24f.

<sup>172</sup> Vgl. Bittenbinder u.a. (2015), S. 37.

<sup>173</sup> Bittenbinder u.a. (2015), S. 140.

<sup>174</sup> Vgl. Wemhöner (2012), S. 22.

<sup>175</sup> Wemhöner (2012), S. 25.

<sup>176</sup> Schigl (2016), S. 86.

Insofern kann zu lange oder unhinterfragt andauernde berufsbegleitende Supervision ein Fehlerrisiko im Sinn einer mangelnden Ergebnisqualität zur Folge haben.<sup>177</sup> Auch aus diesem Grund sind regelmäßige Gespräche zwischen dem Supervisor/ der Supervisorin und der Leitung unumgänglich, wobei nach den von mir geführten Interviews nicht nur den Supervisor\*innen sondern auch der Leitung klar sein muss, dass solche Gespräche nicht auf Misstrauen gegenüber den Mitarbeiter\*innen fußen, sondern zur Qualitätssicherung dazugehören.

Interessant finde ich, dass Organisation A, die Supervisionen für ihre Mitarbeiter\*innen für sehr wichtig erachtet, Personalfuktuation als Problem benannt hat. Organisation C, die Supervision für die Mitarbeiter\*innen skeptisch gegenübersteht, hatte mit hoher Personalfuktuation nach eigener Angabe keine Probleme. Hinzu kommt, dass viele der Mitarbeiter\*innen in Organisation A trotz der Projektfinanzierungen einen unbefristeten Arbeitsvertrag und somit eine berufliche Sicherheit haben, während die Mitarbeiter\*innen in Organisation C lediglich befristete Arbeitsverträge haben, welche sich je nach Projekt nur über ein oder zwei Jahre erstrecken. Dass ein Arbeitsplatz am Wohnort im städtischen Bereich ein wichtiges und nicht zu unterschätzendes Entscheidungskriterium für die Wahl des Arbeitsplatzes ist, scheint nachvollziehbar, wobei sich aus den von mir geführten Interviews dazu keine generellen Schlussfolgerungen ziehen lassen. Regelmäßige Supervision scheint jedenfalls nicht das wichtigste Kriterium für eine langfristige Mitarbeiterbindung zu sein.

Neben Fragen des Umgangs mit emotionalen Belastungen und einer notwendigen Distanzierung und Abgrenzung und damit zusammenhängend Fragen von Nähe und Distanz, wurde von Leitungspersonen in den geführten Interviews auch darauf verwiesen, dass ihrer Meinung nach in den Supervisionen Teamdynamiken eine große Rolle spielen, wohingegen Fallbesprechungen nur selten in der Supervision stattfinden. Dies entspricht meiner eigenen Wahrnehmung als Supervisorin in den von mir begleiteten Teams. Meiner Vermutung nach zeigt sich darin, dass in den Migrationsberatungsstellen dem Team eine besondere Bedeutung beim Umgang mit belastenden Situationen im beruflichen Alltag zukommt, denn wo „ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten möglich ist, geschieht viel Entlastendes schon im Alltag. Teamentwicklung und -stärkung gehören daher zu den präventiven Möglichkeiten der Supervision.“<sup>178</sup>

Dass auch Fragen der Organisation bzw. Konflikte mit der Leitungsebene in der Supervision zum Thema werden könnten, wurde von keinem Träger als Themenbereiche benannt. Dabei darf Supervision „nicht allein auf die Perspektive Individuum oder Team beschränkt bleiben, sondern muss Organisation und Feld, oft auch gesellschaftliche Makroebenen miteinbeziehen.“<sup>179</sup> Gerade im Bereich Migration scheint mir das wesentlich.

Organisation A hat in dem geführten Interview klargestellt, dass aus ihrer Sicht Feldkompetenz des Supervisors/ der Supervisorin wichtig ist. Die supervidierende Person sollte die in vielerlei Hinsicht, u.a. aufgrund von aufenthaltsrechtlichen Fragen und von Unsicherheiten geprägten Situationen der Klient\*innen nachvollziehen, verstehen und einordnen können, um die Auswirkungen und Übertragungen auf die Berater\*innen zu erkennen.<sup>180</sup> Auch in meiner Sichtweise ist das ein wichtiger Punkt, denn wenn Feldkompetenz zu wenig vorhanden ist, „steigt das Risiko, dass die Dynamik eines spezifischen Arbeitsfeldes nicht erkannt wird.“<sup>181</sup> Allerdings ist

---

<sup>177</sup> Vgl. Schigl (2016), S. 86.

<sup>178</sup> Wemhöner (2012), S. 25.

<sup>179</sup> Schigl (2016), S. 85.

<sup>180</sup> Vgl. Interview 1, 95 und 97.

<sup>181</sup> Schigl (2016), S. 85.

dies auch abhängig vom konkreten Auftrag und dem Anliegen der Supervisand\*innen. Denn klar ist auch, dass „vertieftes Wissen über ein Arbeitsfeld“ auch hinderlich sein kann, denn manchmal ist auch „der fachfremde und externe Blick aus der Distanz“ gefragt, der es dem Supervisor / der Supervisorin ermöglicht, „unorthodoxe und das System verstörende Fragen zu stellen.“<sup>182</sup> Beides scheint notwendig.

In den Teamdynamiken zeigen sich auch die in verschiedener Hinsicht divers zusammengesetzten Teams. Überrascht hat mich, dass nur von einem Träger Mitarbeiter\*innen, die eigene Migrationserfahrung haben, in einer besonderen Situation gesehen wurden, welche in verschiedener Hinsicht deutlich von Berater\*innen ohne Migrationserfahrung abweicht.<sup>183</sup> Selbstverständlich hat es Vorteile, wenn Menschen mit verschiedener kultureller Sozialisation und Sprachkenntnissen in Migrationsberatungsstellen arbeiten. Es ist gut, wenn Vielfalt wertgeschätzt und als Bereicherung wahrgenommen wird. Andererseits sollten die besonderen Herausforderungen, welche sich für Menschen mit eigener Migrations- oder sogar Fluchterfahrung in diesem besonderen Berufsfeld stellen, nicht übersehen und auch in der Supervision angemessen wahrgenommen werden.

Supervisionen bei Mitarbeiter\*innen von Migrationsberatungsstellen können selbst zu einer interkulturellen Situation werden. Dies kann sowohl explizit der Fall sein aufgrund der eingebrachten Thematik als auch implizit durch die Differenzen aufgrund von unterschiedlichen Sozialisationen einzelner Teammitglieder.<sup>184</sup> Aus der Sicht von El-Djouini sind interkulturelle Kompetenzen aufseiten der Supervisor\*innen und Coaches kaum vertreten, wodurch der Supervisionsprozess häufig „unter fehlendem Wissen und Verständnis für die andere Seite“ leidet, was zu einem Gefühl der Fremdheit auf beiden Seiten führt.<sup>185</sup>

Als beratende Person resp. Supervisor\*in die interkulturelle Situation „zu unterschätzen und als normale Herausforderung an die eigene Fähigkeit zum Perspektivwechsel einzuschätzen, wäre höchst unprofessionell.“<sup>186</sup> Sich als Berater\*in auf professionelle Unvoreingenommenheit zu verlassen, ist nicht ausreichend, „sondern es bedarf spezifischer Kompetenzen, die gezielt aufgebaut und durch einen geeigneten Reflexionsrahmen in der beruflichen Praxis weiterentwickelt werden“<sup>187</sup> müssen. Dies trifft m.E. nicht nur auf Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen zu, sondern in noch stärkerem Maß auch auf Supervisor\*innen, die in diesem Feld arbeiten.

Rohr beschreibt kultursensible Beratung und Supervision als „die Kunst, einerseits mit Nichtwissen und andererseits mit Verunsicherungen, die mit dem Erleben von Diversität, mit unserem eigenen cross-cultural bias und mit erfahrbaren Macht- und Hierarchieunterschieden zusammenhängen, supervisorisch umzugehen, die entsprechenden Themen angstfrei aufzugreifen, sie besprechbar zu machen und soweit es geht, sie aufzuschlüsseln, zu analysieren und zu verstehen. Dies verlangt aber ein selbstkritisches und auf Selbst-Reflexion aufbauendes

---

<sup>182</sup> Stadler u.a. (2022), S. 2.

<sup>183</sup> Zum Beispiel im Hinblick auf eine ggfs. deutlich höhere Anforderungshaltung vonseiten eigener Landsleute, nachhaltig auch gegen Widerstände zu helfen und den Aufenthalt zu sichern, was zu Schuldgefühlen führen kann, oder die immer wieder erfolgende Konfrontation mit ähnlichen Schicksalen, welche eigenes Erleben nicht zur Ruhe kommen lässt. Vgl. auch Interview 1, 105f.

<sup>184</sup> Vgl. Schmid (2021), S. 14. Wobei sich Schmidt nicht ausdrücklich auf Supervision bezieht, sondern auf Beratungen zwischen Klient\*in und Berater\*in.

<sup>185</sup> Vgl. El-Djouini (2022), S. 14.

<sup>186</sup> Schmid (2021), S. 10f.

<sup>187</sup> Schmid (2021), S. 16.

Verhalten zu sich selbst, das mutig genug ist, sich auch aus einer kultursensiblen Perspektive mit der eigenen historischen Vergangenheit und der aktuellen Gegenwart auseinanderzusetzen und die aus der Kultursensibilität herausragenden Themen nicht scheut, noch ignoriert oder verleugnet.“<sup>188</sup>

Die interviewten Leitungspersonen der Organisation A sind noch einen Schritt weitergegangen und haben in einem konkreten Fall rassistischer Diskriminierung für einen ihrer Mitarbeiter einen Supervisor/ eine Supervisorin mit ähnlichem Erfahrungshorizont gesucht, leider waren sie dabei nicht erfolgreich. Die Schilderung des Vorfalles finde ich interessant, denn der Mitarbeiter hat den rassistischen Hintergrund nicht erkannt, sondern die Ablehnung durch seinen Klienten als Mangel an Fachlichkeit bei sich selbst gedeutet.<sup>189</sup> Der Berater war somit zunächst selbst nicht fähig, die gegen ihn gerichtete, rassistisch motivierte Ablehnung als solche zu erkennen und hat stattdessen die Schuld bei sich gesucht. Dass die Leitungspersonen in diesem Fall eine schwarz gelesene Person als Supervisor\*in kontraktieren wollten und dadurch ihrem Mitarbeiter einen in Bezug auf rassistische Diskriminierung besonders geschützten und sicheren Ort zur Reflexion anbieten wollten, kann ich nachvollziehen, insbesondere auch deshalb, weil „das Erleben von Diskriminierung als ausschlaggebender Faktor“ zu den „stressrelevanten Lebensumständen“ gezählt wird, welche zu affektiven Störungen wie Depression, Erschöpfungszustände und Müdigkeit führen können.<sup>190</sup>

Zweifelsohne braucht es mehr Supervisor\*innen mit Migrationsgeschichte. Aber sollte Supervision nicht per se ein sicherer Ort und geschützter Rahmen sein? Oder anders gefragt: Wann ist mein eigenes Weißsein und die damit verbundene Prägung, trotz aller Selbstreflexion, hinderlich bzw. bin ich in meinen Weiß-geprägten Sichtweisen zu eingeschränkt, um interkulturelle Teams bzw. Teams in Migrationsberatungsstellen, und somit in interkulturellen Beratungssituationen, im supervisorischen Prozess ein hilfreiches Gegenüber zu sein?

Zwar ist Selbstreflexion der Berater\*innen „eine grundlegende Komponente für eine macht- und rassistuskritische Systemische Beratung“<sup>191</sup>, aber auch dem Setting der Selbstreflexion ist in meiner Sicht Aufmerksamkeit zu schenken. In der kritischen Weißsein-Forschung wird davon ausgegangen, dass es „weißen Subjekten innerhalb der herrschenden Verhältnisse nicht möglich (ist), das Weißsein komplett zu verlassen.“<sup>192</sup> Insofern braucht es immer wieder Impulse und Sichtweisen von Menschen mit anderen Erfahrungen, um die eigenen Denk- und Wahrnehmungsfähigkeiten zu erweitern. Um als Supervisor\*in im interkulturellen Bereich professionell zu arbeiten, sind solche Reflexionsmöglichkeiten m.E. unverzichtbar.

## 6 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DAS FORMAT SUPERVISION UND FÜR DIE SUPERVISORISCHE PRAXIS

---

In diesem Kapitel gehe ich der Frage nach, welche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen sich aus den geführten Interviews für mich ergeben. Dabei benenne ich die Punkte, die mir aktuell

---

<sup>188</sup> Rohr (2019), S. 27f.

<sup>189</sup> Interview 1, 116f.

<sup>190</sup> Vgl. Gold u.a. (2021), S. 87.

<sup>191</sup> Gold u.a. (2021), S. 118.

<sup>192</sup> Marmer (2018), S. 298.

am wichtigsten sind. Da einiges bereits im vorherigen Kapitel angeklungen ist, beschränke ich mich auf Aufzählungen.

- Es gibt Trägerorganisationen von Migrationsberatungsstellen, die ihren Mitarbeiter\*innen trotz der mangelnden finanziellen Ausstattung der Beratungsprogramme selbstverständlich Supervision anbieten, auch wenn dies aus finanziellen Gründen nicht bzw. nicht in allen Programmen im notwendigen und wünschenswerten Umfang möglich ist.
- Für eine ausreichende Finanzierung der Beratungsprogramme, welche Supervision in ausreichendem Maß selbstverständlich einschließt, einzutreten, braucht eine starke Lobby. Darüber hinaus wäre es gut, wenn auch von Seiten der Fördermittelgeber deutlich gemacht werden könnte, dass regelmäßige Supervisionen zur Qualitätssicherung selbstverständlich dazugehören und ein Kriterium für die Vergabe der Projektmittel sind. Gegenüber den Fördermittelgebern beim Bund und beim Land dafür einzutreten, wäre u.a. Aufgabe der Wohlfahrtsverbände, zu denen die Trägerorganisationen gehören. Inwiefern die Wohlfahrtsverbände um die Notwendigkeit und Bedeutung von regelmäßiger Supervision für Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen wissen und entsprechend dafür eintreten, entzieht sich meiner Kenntnis.
- Nicht alle Trägerorganisationen von Migrationsberatungsstellen stehen Supervision aufgeschlossen gegenüber. Gespräche mit Leitungspersonen in den jeweiligen Organisationen sind neben Auftragsklärung und Evaluation u.a. auch zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit regelmäßiger Supervision für die Mitarbeiter\*innen und der Erklärung dessen, was Supervision ist und leisten kann, unverzichtbar. Es gilt klarzustellen, dass Mitarbeiter\*innen, die Supervision einfordern, professionell handeln.
- Akquise für Supervision sollte nicht nur bei den Wohlfahrtsverbänden und Leitungspersonen betrieben werden, sondern auch die Mitarbeiter\*innen erreichen.
- Insbesondere in Einrichtungen, in denen Supervision nicht selbstverständlich ist, sondern von den Mitarbeiter\*innen nach Begründung der konkreten Notwendigkeit eingefordert werden muss, braucht es in der Supervision ein Klima, in dem u.a. auch eventuelle Schamgefühle, Supervision zu brauchen, zur Sprache kommen können.
- Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen mit eigener Migrationserfahrung sind besonderen beruflichen Belastungen und Ansprüchen ausgesetzt, welche durch den Supervisor/ die Supervisorin mit im Blick zu behalten sind.
- Supervisionen in Migrationsberatungsstellen sind in vielen Fällen interkulturelle Situationen. Um als Supervisor\*in in diesen interkulturellen Situationen professionell zu arbeiten, braucht es besondere Kompetenzen. Interkulturelles Wissen, Kultursensibilität, Feldkenntnis zu ausländerrechtlichen Besonderheiten und die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Prägung sind einige Stichworte.
- Um „die eigenen blinden Flecken zu suchen und zu korrigieren“<sup>193</sup>, brauchen weiß geprägte Supervisor\*innen, die in interkulturellen Situationen arbeiten, regelmäßigen

---

<sup>193</sup> Schigl (2016), S. 85.

Austausch und Reflexion mit Menschen anderer Hautfarbe und / oder Migrationserfahrung. Bei der Intervisionsgruppe bzw. Kontrollsupervision sollte nach Möglichkeit auf entsprechende Diversität und Erfahrung geachtet werden.

- Aufgrund der mannigfaltigen Belastungen im beruflichen Alltag von Mitarbeiter\*innen in Migrationsberatungsstellen kommt dem Team eine besondere Bedeutung zu. Dies könnte eine Erklärung sein, warum Teamthemen meiner Erfahrung nach regelmäßig in die Supervisionen eingebracht werden.
- Da auch in den Migrationsberatungsstellen „berufliche Situationen Traumapotenzial in sich bergen oder/und zugrunde liegende Primärtraumata getriggert werden können, sollten Supervisor/-innen um die Symptome ... manifester PTSB bzw. sPTSB wissen. Werden diese sichtbar, gilt es, die Grenze zum therapeutischen Handeln zu wahren und betroffene Supervisand/-innen an entsprechende Fachkräfte zu verweisen.“<sup>194</sup>

## 7 ZUSAMMENFASSUNG

---

Mit dieser Zertifizierungsarbeit konnte ich das supervisorische Dreieck zwischen Supervisand\*innen, Supervisor\*in und Leitungsperson(en) anders in den Blick nehmen, als es mir zuvor in der Praxis möglich war und meine eigenen Erfahrungen als Supervisorin aus einem anderen Blickwinkel reflektieren. Die für mich aus der Auseinandersetzung mit den Interviews resultierenden Erkenntnisse habe ich im vorherigen Kapitel bereits benannt, sie sollen hier nicht wiederholt werden.

Darüber hinaus ist mir deutlich geworden, dass es lohnend ist, u.a. bei der Kontraktgestaltung genau zu schauen, mit welchen Personen Gespräche geführt werden sollten. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Teamleitungsperson auch in der Beratungsarbeit einen Stellenanteil hat und somit zum Supervisionsteam dazugehört, wie es in den interviewten Einrichtungen der Fall war und auch in den von mir als Supervisorin begleiteten Teams der Fall ist. Meiner Ansicht nach ist es in solchen Konstellationen nicht ausgemacht, dass die den Kontrakt unterschreibende Leitungsperson „nur formal die dritte Instanz im Vertrag“<sup>195</sup> ist. Dies kann sein, muss aber nicht.

Um als Supervisorin nicht nur die feldspezifischen Herausforderungen und aktuellen Problemlagen des Teams im Blick zu haben, sondern auch ein deutlicheres Gespür für die institutionellen Besonderheiten und individuellen Sichtweisen der den Kontrakt unterschreibenden Leitungsperson zu entwickeln und ggfs. darüber ins Gespräch zu kommen, ist es mir wichtig, in den von mir als Supervisorin begleiteten Teams auch mit der übergeordneten Leitungsperson das Gespräch zu suchen und dies forciert zu erbitten, als ich es bisher getan habe. Denn die von mir geführten Interviews zeigen m.E. deutlich, dass die Sichtweisen und Annahmen von Geschäftsführer\*innen / Leitungspersonen zu Supervision weitreichende Auswirkungen sowohl auf die formale Gestaltung als auch auf inhaltliche Aspekte von Supervision in den Teams haben können.

---

<sup>194</sup> Wemhöner (2012), S. 22.

<sup>195</sup> Busse u.a. (2018), S. 66.

# ANHANG

---

## LITERATURVERZEICHNIS

Aschenbrenner-Wellmann, B. und Ehrismann, R. (2014): Die Soziale Arbeit mit Migrantinnen und Flüchtlingen. Rahmenbedingungen und methodische Herausforderungen. In: Soziale Arbeit, Heft 10-11 / 2014, Seiten 366-373. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0490-1606-2014-10-11-366.pdf> (Abruf 23.10.2023).

Belardi, N. (2018): Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München, 5. Aufl.: Beck.

Bittenbinder, E., Schriefers, S. und Baron J. (Hrsg.) (2015): Grenzbereiche der Supervision – Verwaltung in Bewegung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Busse, S., Tietel, E. (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

El-Djouini, S. (2022): Es ist kompliziert. In: Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater. Berlin, Heft 1, 2022, S. 12-14.

Friedrich-Ebert-Stiftung Landesbüro Sachsen-Anhalt (2010): Sekundäre Traumatisierung als Berufsrisiko? Konfrontation mit schweren Schicksalen anderer Menschen. Magdeburg.

Gögercin, S. (2018): Soziale Arbeit mit geflüchteten Menschen, Spannungsfelder und Herausforderungen. In: Blank, B., Gögercin, S., Sauer, K. E., Schramkowski, B. (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Grundlagen – Konzepte – Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 551-561.

Gold, I., Weinberg, E. und Rohr, D. (2021): Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassistische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Marmer, E. (2018): Kritisches Weißsein als Perspektivwechsel und Handlungsaufforderung. In: Blank, B., Gögercin, S., Sauer, K. E., Schramkowski, B. (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Grundlagen – Konzepte – Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 291-302.

Rohr, E. (2019): Interkulturelle Supervision: ein ethnozentrisches Phantasma? In: FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Heft 53, 2019, S. 18-29. <https://www.beratungundsupervision.de/index.php/fs/issue/view/211> (Abruf: 31.10.2023)

Schmid, S. (2021): Beratungskompetenz für eine globalisierte Gesellschaft. Kultur, Globalisierung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Schigl, B. (2016): Risiken von Supervision: Perspektiven in ein Dunkelfeld. In: Psychotherapie Forum 21, S. 82–89. <https://doi.org/10.1007/s00729-016-0073-8> (Abruf: 15.11.2023)

Stadler, C., von Ameln, F. und Krall, H. (Hrsg.) (2022): Vorwort. In: Sonderheft Supervision. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, S. 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11620-022-00698-1> (Abruf: 15.11.2023)

Wemhöner, H. (2012): Sekundär Traumatisierte in der Supervision. In: Supervision. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater. Berlin, 2012 / Heft 2, S. 22-25.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum qualitative Sozialforschung, Volume 1, Nr. 1, Art. 22, Januar 2000. <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (Abruf 13.08.2023).

### **Weitere besuchte Websites:**

<https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/beratung-netzwerke/beratungsstellen/gesonderte-beratung-und-betreuung> (Abruf: 20.10.2023)

<https://www.jugendmigrationsdienste.de/ueber-jmd/ueber-uns> (Abruf: 20.10.2023)

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/integration/migrationsberatung/migrationsberatung-node.html> (Abruf: 20.10.2023)

[https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/AGSA/Integrationsbeauftragte/Beratungseinrichtungen\\_MBE\\_ST\\_20230125.pdf](https://integrationsbeauftragte.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/AGSA/Integrationsbeauftragte/Beratungseinrichtungen_MBE_ST_20230125.pdf) (Abruf: 20.10.2023)

<https://www.asyl.net/view/verbaende-warnen-vor-massiven-einsparungen-im-asyl-und-migrationsbereich> (Abruf: 20.10.2023)

## **ABKÜRZUNGEN**

Ebd.: Ebenda

gBB: gesonderte Beratung und Betreuung

JMD: Jugendmigrationsdienst

MBE: Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer

m.E.: meines Erachtens

PTSB: Posttraumatische Belastungsstörung

resp.: respektive

sPTSB: sekundäre Posttraumatische Belastungsstörung

sog.: sogenannt/e

u.a.: unter anderem / unter anderen

u.U.: unter Umständen



## INTERVIEW 1 – ORGANISATION A

Bei dem Träger gibt es JMD, MBE und gBB.

Die Standorte sind sowohl im städtischen als auch im ländlichen Bereich.

Bei diesem Interview gab es zwei Interview-Partnerinnen:

A: Antwortgeberin Person 1

B: Antwortgeberin Person 2

I: Interviewerin

**1 I:** *Welche Erfahrungen habe Sie mit Supervision für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Migrationsberatungsdiensten gemacht?*

**2 A:** Also prinzipiell ist der Bedarf sehr, sehr groß, ja, weil die Arbeitsbelastung ist bei den Kollegen sehr hoch, weil die Ressourcen, also die personellen Ressourcen nicht ausreichend sind, kann man sagen, für diese Menge der Anfragen, phasenweise gerade dann, wenn wir Krankheitsausfälle haben oder Urlaubszeit haben oder einfach Fluktuation haben, dann steigt ja die Belastung noch besonders hoch.

Als der Ukrainekrieg ausgebrochen ist, da haben wir auch einfach gemerkt, dass es, da es keine Aufstockung gab, es gab ja keine Mehr-Ressourcen und die Kollegen haben sozusagen zweifache oder dreifache Arbeit geleistet mit denselben personalen Ressourcen. Und insbesondere, wenn dann sozusagen auf der staatlichen Seite was schief läuft. Wir haben das hier schon gemerkt, im Gegensatz zwischen [*Standort X und Standort Y*]. In [*Standort Y*] lief das von den Behörden her gar nicht, dieser Übergang aus dem Bezug der Ausländerbehörde in das Jobcenter. Das lief katastrophal schlimm. Und das baden dann die Kolleginnen hier aus. Das lief in [*Standort X*] viel, viel besser und da merkt man dann auch, also wenn sozusagen auf kommunaler, staatlicher Seite irgendwas schief läuft, das wirkt sich dann direkt aus so, auf die Arbeitsbelastung.

Und hinzu kommt natürlich auch die emotionale Belastung. Menschen in unserer Zielgruppe befinden sich normalerweise in prekären Situationen und das löst dann natürlich auch emotionalen Stress bei den Kollegen aus, gerade dann, wenn man auch nicht wirksam sein kann und nicht so helfen kann, wie man vielleicht auch helfen möchte. Und sie haben eine Zeitlang hochfrequentiert gearbeitet, das heißt Beratungsgespräche in ca. 15 Minuten und das war natürlich auch, ja, es war immer kein Raum da, um durchzuschlafen oder kurz mal Pause einzulegen. Natürlich haben wir geguckt, dass wir Strukturen anpassen, wir haben bestimmte Abläufe optimiert innerhalb des Teams, sprich Frontoffice haben wir eingeführt, es finden regelmäßige Dienstberatungen statt, Fallbesprechungen finden statt. Wir haben Strukturen nochmal angepasst um eben, damit das vielleicht um diese, ja, um das kontrollierbar zu machen einerseits, aber die emotionale Belastung war ja auch sehr hoch und von daher spielt natürlich Supervision eine sehr große Rolle. So dass wir in jeder Gruppe oder in jeder Beratungsstelle Supervision haben, die dann regelmäßig, ich weiß nicht, einmal im Quartal, mindestens einmal im Quartal in Anspruch genommen wird. Allerdings hier [*Standort Y*] haben wir eine Supervisorin, die in [*Name des Ortes*] ist, weil wir hier niemand gefunden haben und die Kollegen fahren immer nach [*Name des Ortes*]. Vom [*Standort X*] auch, weil wir in [*Standort X*] keine Supervisorin

gefunden haben, die inhaltlich gut begleiten könnte, am [Standort Z] haben wir Supervision vor Ort.

Vielleicht, was auch immer zur Belastung dazukommt, in [Standort Z] hatten wir früher mal eine gBB-Stelle sozusagen bei der Ausschreibung verloren, da hat ein anderer Träger den Zuschlag bekommen. Und das passiert durchaus auch, das passiert durchaus auch. Jetzt sind ja wieder Kürzungen angekündigt und das verunsichert auch die Kolleginnen und Kollegen. Also das trägt auch dazu bei, dass das irgendwie, diese Unsicherheit, ob es denn nun wirklich weitergeht. Das eine ist ja sozusagen das Arbeitsrechtliche, ob man für die Kollegen, die das befrähe, eine andere Stelle findet, so. Aber ehrlich gesagt, die Kolleginnen, die in der Migrationsberatung arbeiten, die wollen da auch alle arbeiten. Also die wollen auch gar nicht sich unbedingt irgendwo anders hin versetzen lassen. Das geht dann schon auch um die Klienten, was ist dann mit meinen Klienten und so weiter. Also das trägt schon auch ziemlich so zur Teamverunsicherung bei. Das heißt, wir haben ja Fallsupervision und Teamsupervision auch. Das wird immer wieder gewechselt, je nachdem, was gerade ansteht.

**3 I:** *Sie sprachen gerade von Fallsupervision. Findet Fallsupervision mit oder ohne Supervisoren statt?*

**4 B:** Es gibt auch Fallbesprechungen extra. Also bei den Dienstberatungen finden auch Fallbesprechungen statt. Aber Fallsupervision kann ja auch im Rahmen der Supervision stattfinden.

**5 A:** Ich habe das Gefühl, in den Beratungsstellen geht es eher um Teamsupervision. Da ist die Fragestellung, was ist denn gerade so bei uns los, was beschäftigt uns, da kann durchaus auch mal ein Fall mit eingebracht werden, aber der Fokus ist da wohl eher auf Teamfragen.

**6 I:** *Sind Sie bei den Supervisionen mit dabei?*

**7 A:** Wir sind nicht dabei, das ist der Eindruck, und wenn jetzt die Kolleginnen kommen würden und sagen würden, wir brauchen mehr Supervision, um Fälle zu besprechen, dann würden wir zusehen, dass das irgendwie geht.

**8 I:** *Das bedeutet, der Träger ist sehr daran interessiert, dass die Teams so viel Supervision bekommen, wie sie gerne hätten.*

**9 A:** Absolut. Psychohygiene ist ein sehr sehr wichtiger Bestandteil unserer Arbeit. Sonst laufen wir Gefahr, dass unsere Kollegen einfach in ein Burnout abrutschen oder wir Fachkräfte verlieren.

**10 I:** *Und das heißt, einmal im Quartal ist*

**11 A:** Mindestens

**12 I:** *Mindestens, aber wenn die Teammitglieder sagen würden, wir wollen alle 6 Wochen...*

**13 A:** Dann würden wir gucken.

**14 B:** Dann könnten wir das wahrscheinlich nicht sofort umsetzen, aber dann würden wir gucken, wie wir das dann perspektivisch mittelfristig umsetzen, je nachdem, wie es geldtechnisch möglich ist. Wobei die Kollegen in [Ort] haben sich gewünscht, dass es länger dauert als nur 1 ½ Stunde zum Beispiel und dann versuchen wir das auch einfach möglich zu machen, die nutzen da mehr, eine längere Zeiteinheit.

**15 A:** Wobei es gibt ja auch Einschränkungen vom Fördermittelgeber, so bisschen, wie viel es kosten darf.

**16 B:** Also zur Finanzierung, in allen drei Programmen, die Sie untersuchen wollen, ist das eine förderfähige Ausgabe. Die Finanzierung in der gesonderten Beratung und Betreuung ist so, dass wir eine Höchstgrenze haben der Personalkosten, die wir abrechnen und davon nochmal 10 Prozent, die wir als Sachkosten verwenden dürfen. Aktuell ist das so, dass wir das einfach erhalten und davon die Sachkosten, die notwendig sind, finanzieren. Wir müssen das nicht nachweisen, sondern hier sind eure Personalkosten, da habt ihr 10 Prozent drauf für die Sachkosten.

**17 I:** *Was auf der anderen Seite dann aber auch heißt, damit müssen Sie klarkommen.*

**18 B:** Damit müssen wir klarkommen, richtig. Im Jugendmigrationsdienst ist die Finanzierung am Aufgeschlüsselsten und am besten durchgeregelt. Im Jugendmigrationsdienst kann man extra Honorare für Supervision beantragen, am Ende ist es nicht immer ganz klar, ob das dann auch da ist, das Geld, aber wenn nicht, muss es aus den Sachkosten finanziert werden.

**19 I:** *Da ist auch die Regel mit den 10 Prozent?*

**20 B:** Nee, im Jugendmigrationsdienst ist es so, dass es für eine Vollzeitstelle, die ganzjährig besetzt ist, 9.100 € als Sachkosten gibt. Das ist mehr als 10 Prozent. Also das ist von den Sachkosten her in Ordnung ausgestattet, JMD auf jeden Fall, und manchmal gibt es zusätzliche Gelder für Honorare, worunter dann eben Supervision oder Dolmetschen fallen können, und für extra Kursreihen, extra Kursangebote, die man mit den Klienten machen kann. Leider weiß man immer noch nicht so genau am Anfang des Jahres, ob dieses Geld auch da ist oder nicht.

Beim JMD ist der Preis für Supervision gedeckelt, und zwar auf 100 € pro Stunde. Was ehrlich gesagt nicht mehr ausreicht. Der aktuelle Stundensatz ist 120 €, das ist jetzt üblich. Gerade zum Jahreswechsel, dass jetzt alle irgendwie gesagt haben, wir erhöhen die Preise.

Vielleicht nochmal zum Unterschied, die gBB ist ein Landesprogramm, ja. Und JMD und MBE sind ja Bundesprogramme und da können wir nur hoffen, dass möglichst viele Träger zurückmelden, das reicht nicht mehr, ihr müsst das erhöhen. Ich habe jetzt gesehen, im Antragsverfahren für Dolmetscherleistungen haben sie es erhöht beim JMD, aber für Supervision ist es immer noch diese 100 €.

**21 I:** *Sie haben doch gesagt, JMD ist sachmitteltechnisch gut ausgestattet, also den Rest des Betrages nimmt man dann aus den Sachmitteln.*

**22 B:** Man würde es aus den Sachmitteln nehmen, falls es keine extra Gelder für Honorare gibt.

**23 I:** *Also geht das so nicht.*

**24 B:** Also ich könnte es aus den Sachmitteln bezahlen, aber auch da unterliege ich dieser 100 € Grenze. Ich kann also nicht, also ich habe diese 9.100 € pro Vollzeitstelle, pro ganzjährig besetzter Vollzeitstelle, das reduziert sich zum Beispiel, wenn Kindkranktage sind.

**25 I:** *Aha.*

**26 B:** Ja. Aber ich kann da nicht einfach machen, was ich will, ich muss mich da auch an alle Regeln halten, in diesem Fall gibt es mir die [Dachverband, über den die Gelder ausgereicht werden] vor, die kriegt das dann ja auch nur vom Bund vorgegeben, so. Und dann gibt es gewisse Grenzen, auch wenn wir jetzt Geräte anschaffen, müssen wir das vorher auch beantragen,

was die Geräte kosten dürfen, da gibt es ein relativ ausführliches Regelwerk, was Sachkosten sein dürfen und was nicht. Und da müsste ich mich jetzt auch an diese 100 € Grenze halten für die Supervision.

**27 I:** *Dafür finden Sie keine Supervisorin, haben Sie mir gerade gesagt.*

**28 B:** Das ist zumindest schwierig, ja.

MBE, in der MBE ist es weit weniger reguliert. In der MBE ist reguliert, wie man die Menschen eingruppiert darf, man muss sich ja an das Besserstellungsgebot halten, ich darf jetzt die MBE die Mitarbeitenden nicht besser bezahlen als vergleichbare Bundesangestellte. Das ist relativ ausführlich geregelt und dann gibt es dazu noch eine Prozentzahl, die ich als Sachkosten geltend machen kann, da ist auch so bisschen definiert, was da drunter fällt, aber nicht so besonders ausführlich. Gefühlt ändert sich das sowieso jedes Jahr, also die MBE ist immer so ein bisschen. Bei der MBE hat man vielmehr das Problem, dass davon ausgegangen wird, dass die Träger einen relativ hohen Eigenanteil einbringen, der liegt im Moment bei uns bei 15 % und das ist schon ziemlich knackig so.

**29 I:** *Und das bedeutet, eigentlich hat man dann kein Geld für Supervision, weil das wären eigentlich von der Sache her Mittel, die der Träger zusätzlich reingeben müsste.*

**30 B:** Genau. Es wäre zuwendungsfähig, oder es ist zuwendungsfähig, man kann es abrechnen, aber in der Gesamtsumme, die Mittel, die wir vom Bund erhalten und dann unsere Eigenmittel, das ergibt ja dann ein Gesamt und da muss man dann immer zusehen und das scheint sich auch nicht so richtig zu ändern. Dafür ist man dann nicht so eng gebunden.

**31 I:** *Sie könnten also 120 € die Stunde bezahlen.*

**32 B:** Ja genau, aber das müsste ich nochmal nachgucken.

**33 I:** *Und bei der gBB, da gibt es keine Eigenanteile des Trägers?*

**34 B:** Außer man zahlt den Menschen mehr, als man erstattet bekommt.

Ich wollte noch was zu den Eigenanteilen sagen, also im Vergleich zum JMD ist das beim MBE echt krass. Beim JMD kann das sein, dass man manchmal 1-5 % Eigenanteil an den Personalkosten hat. In den letzten Jahren waren es immer eigentlich 1 % nur, was eine ziemlich gute Finanzierung ist. In der gBB ist es so, das Land hat festgelegt, dass die Personalkosten, werden erstattet bis zu 54.000 pro Vollzeitstelle im Jahr. Das erstattet das Land und damit auch die Kommune. Und wenn man jetzt den Leuten so viel bezahlen würde, dass man da drüber kommen würde, würde man da drauf sitzen bleiben.

**35 A:** Was bei der gBB viel kritischer ist, das hat gar nichts mit Supervision zu tun, aber was bei der gBB viel, was mich da mehr anstrengt ist, dass die gBB ausgeschrieben wird von den Kommunen, wie sie auch irgendwelche Bauleistungen vergeben und da dann der Preis auch eine Rolle spielt. Inzwischen ist es so, man reicht auch ein Konzept ein und dann wird auch das Konzept fachlich bewertet, aber der Preis spielt durchaus auch eine Rolle, man muss auch ein Preisangebot abgeben, wie wenn ich mich jetzt drauf bewerbe, dass ich eine Straße bauen will. Und wenn jetzt die beiden Träger ein gleich gutes Konzept einreichen, dann wird nach dem Preis geguckt. Und das finde ich schwierig bei einer Leistung, wo es Vorschriften gibt, wie hoch das erstattet wird. Ich verstehe nicht, wie man da nach dem Preis gehen kann. Weil ich sowieso nicht mehr abrechnen dürfte und die Kommune dieses Geld sowieso vom Land

bekommt und ich auch gar nicht mehr Geld bekommen könnte, also wenn ich jetzt sagen würde, wir haben jetzt diese Tariferhöhung xy.

**36 I:** *Und davon gibt es dann 10 % Sachkosten und aus den müsste die Supervision bezahlt werden.*

**37 B:** Richtig. Also ich könnte, wenn der Mitarbeiter tatsächlich 54.000 € im Jahr kostet, könnte ich sozusagen 5.400 € als Sachkosten abrechnen.

**38 I:** *Ist 5.400 auskömmlich?*

**39 B:** Kommt drauf an, wenn wir neue Geräte brauchen. Das ist schon recht knapp.

**40 I:** *Und da würde dann Supervision wieder obendrauf kommen.*

**41 B:** Ja.

**42 I:** *So mit 800 €, wenn man das einmal im Quartal macht.*

**43 B:** Ja. Könnte man natürlich aufteilen auf die Projekte, wenn man jetzt die Leute zur Teamsupervision schickt, könnte man natürlich gucken, dass man auf die verschiedenen Kostenstellen aufteilt. Man muss gucken, wie viele Teammitglieder man hat und das dann prozentual aufteilen.

**44 I:** *Wie muss ich mir die Teams vorstellen, sind sie am jeweiligen Standort Projektübergreifend oder je nach Projekt getrennt?*

**45 B:** Nein, nein, Projektübergreifend, da verstehen sich nicht nur die MBE als Team, sondern wenn da noch jemand vom JMD dabei ist, da verstehen sie sich gemeinsam als Team.

**46 A:** Das ist grundsätzlich so. Also das ist grundsätzlich so. Wir haben ja auch an den JMD noch den Respekt Coach mit dran, das Programm, was jetzt gerade gestrichen werden soll und die gehören auch immer mit zum Team so. Und dann hat man immer auch mal noch irgendein anderes Projekt mit dabei, also doch, man kann durchaus sagen, dass es ein Team ist.

**47 B:** Wenn man einen aus der gBB, einen aus dem JMD und einen aus der MBE hat, dann drittelt man die Rechnung. Auch die Mietzahlungen werden nach Quadratmetern anteilig berechnet. Das ist viel Aufwand. Man muss gucken, wer nutzt die Supervision und dann teilt man es prozentual auf.

**48 I:** *Wenn ich es richtig verstanden habe, ist Supervision aus Ihrer Sicht dafür da, die emotionalen Belastungen aufzufangen.*

**49 A:** Ja, und natürlich Teamdynamiken dann auch irgendwie gut zu begleiten. Genau. Weil, es sind unterschiedliche Persönlichkeiten, die unterschiedlich vielleicht auch mit der Situation umgehen oder wenn gerade neue Teammitglieder dazukommen, ist es einfach hilfreich, wenn es gut begleitet wird, damit sie sich als Team finden, Konfliktsituationen vielleicht einfacher lösen.

**50 I:** *Wie sieht es bei Ihnen mit der Fluktuation bei den Mitarbeitern aus?*

**51 B:** Wir haben eine relativ hohe Personalfuktuation und das heißt dann durchaus, dass sich das immer mal wieder neu durchstrukturiert.

**52 A:** Ja also, das ist schon so, ja. Gerade im ländlichen, also gerade dort ist es einfach schwierig, Fachkräfte zu finden. Wir haben ein paar Kollegen, die in [Name der Stadt] wohnen und täglich pendeln. Sind sehr engagierte Kollegen, die das sehr gerne machen, aber wenn die familiäre Situation sich ändert, wenn vielleicht, weiß ich nicht, ein kleines Kind dazu kommt, dann wird es auch schwierig mit der Pendelei, so dass sie dann sagen: wir machen das sehr gern, aber wir möchten sehr gerne den Arbeitsort am Wohnort haben.

**53 I:** *Das heißt aber, die Gründe für die große Fluktuation liegen weniger in der Belastung, sondern mehr an der familiären Situation, die sich ändert.*

**54 A:** Ja. Oder auch tatsächlich an diesen Projektbefristungen. Weil das ja immer mit Unsicherheiten verbunden ist und die Kollegen dann sagen, ich habe ein Kind und Frau zuhause und ich brauche die Sicherheit und wenn wir dann befristete Projekte haben, bei denen abzusehen ist, dass es nicht weitergehen wird, dann können wir diese Sicherheit nur bedingt geben, wobei wir natürlich gucken, dass wir was anbieten können.

**55 I:** *Sind die Mitarbeiter befristet angestellt im JMD, MBE und in der gBB? Also haben die Leute normalerweise alle befristete Anstellungsverhältnisse?*

**56 B:** Ja, erstmal schon. Nach Projektverlauf. Man kann sagen, der JMD und auch der MBE sind ja relativ verstetigte Projekte, verstetigte Bundesförderungen. Das, was jetzt weggekürzt werden soll, ist ja der Respektcoach, der ja am JMD angedockt war, wo aber von Anfang an feststand, das wird eventuell keine Regelförderung.

**57 I:** *Aber die MBE soll ja auch mächtig gekürzt werden.*

**58 B:** Die MBE soll auch mächtig gekürzt werden, ja. Das hatten wir letztes Jahr schon, mal sehen. Aber das sind ja trotzdem eingerichtete Programme, die jetzt nicht komplett eingestampft werden würden, obwohl, man weiß es nicht, man weiß es nicht. Und bei gBB gibt es Ausschreibungen, muss man sich bewerben und wenn wir das bekommen, können wir fortsetzen. Ansonsten, in [Name des Ortes] hatten wir die Situation, dass wir einen Kollegen verloren haben, weil die gBB-Stelle nicht gefördert wurde.

**59 I:** *Wie lange sind die Arbeitsverträge befristet?*

**60 B:** Der gBB wird manchmal für zwei oder drei Jahre ausgeschrieben. Die Projektbefristung muss sich ja immer danach richten, wie so ein Projekt strukturiert ist.

**61 I:** *Aber im JMD und MBE sind die Leute eigentlich eher fest angestellt?*

**62 B:** Doch schon, die meisten, mittlerweile ja.

**63 I:** *Höchstens, dass man mit den Stunden mal hoch oder runter geht?*

**64 B:** Das passiert sowieso. Das ist immer ein neues Puzzlespiel.

**65 A:** Und das war ja dann auch unser Versuch, diese Sicherheit zu geben, indem wir dann eben auch diese unbefristeten Verträge

**66 B:** Genau, was aber bedeutet, wenn jetzt irgendwas wegfällt, müssen die Kollegen damit rechnen, dass sie innerhalb unseres Trägers dann irgendwo versetzt werden.

**67 I:** *Ach so, die Garantie gibt es, es ist ein großer Träger und der kann sagen, wir haben hier noch eine Beratungsstelle, vielleicht möchten Sie gerne das machen?*

**68 A:** Genau. Voraussetzung für alle diese Stellen ist ja, dass man Sozialpädagoge oder Sozialpädagogin ist. Wir kriegen manchmal Leute über gewisse andere Qualifikationen rein. Es gibt Quereinsteiger, aber da muss man dann immer tausendmal begründen, es muss dann aber trotzdem einen Grund geben. Sozialwissenschaften oder Erziehungswissenschaften, das geht, aber man hat manchmal auch Menschen, die ihren Abschluss im Ausland erworben haben. Bei der gBB müssen wir uns dann an das Landesverwaltungsamt wenden und dann entscheidet das Landesverwaltungsamt, ob es den Abschluss als gleichwertig anerkennt oder ob wir uns mit der Person dort persönlich vorstellen müssen, damit das Landesverwaltungsamt sich von der Qualifikation der Person überzeugen kann. Wir waren da schon mehrfach erfolgreich.

**69 I:** *Normalerweise sagt man ja, dass auch der Markt an Sozialpädagogen relativ leergefegt ist.*

**70 A:** Deswegen würden wir ja als Träger auch sagen, wir brauchen immer Sozialpädagogen. Das Einzige, was dann sein kann ist, dass das dann nicht mehr bei uns im Bereich ist. Und das ist dann wiederum eine Sache, wo manche Leute dann auch, so haben wir es eben erlebt, dass was gekürzt wurde und dass dann ein Kollege gesagt hat, er hat jetzt was Anderes. Dann ist er weg vom Träger. Wenn er jetzt eine andere Stelle findet, die ihm gut zusagt, dann ist das so.

**71 I:** *Wie machen Sie das mit Supervision. Haben Sie da auch regelmäßige Gespräche mit dem Supervisor, der Supervisorin?*

**72 B:** Wir?

**73 I:** *Ja, Sie, Sie als Träger.*

**74 A:** Nein.

**75 B:** Sollten wir?

**76 I:** *Sie unterschreiben den Vertrag und überweisen das Geld?*

**77 B:** Ja.

**78 I:** *Das heißt, Sie kennen die Personen eigentlich nicht und es gibt auch kein Trägergespräch?*

**79 A:** Nein. Wir haben da ja so Teamleitungen für jedes Team.

**80 I:** *Die Teamleitung macht beides, also ist angestellt zur Beratung und leitet das Team?*

**81 A:** Genau. Wenn es um den vertraglichen Rahmen der Supervision geht, da sind wir einbezogen, beim Vertrag.

**82 I:** *Aber das heißt, die Teamleitung ist diejenige, die sucht den Supervisor mit dem Team zusammen aus und meldet das an Sie weiter und da wird dann der Vertrag ausgefertigt.*

**83 B:** Ja. Wir vertrauen da der Teamleitung.

**84 I:** *Aber es gibt jetzt nicht noch eine Verbindung zwischen Ihnen und dem Supervisor, auch nicht von Seiten des Supervisors, dass er sagt, ich würde gerne mal mit der Leitung reden, was die Wünsche und Erwartungshaltung des Trägers sind, das gibt es nicht?*

**85 A:** Nein, das kommuniziert die Teamleitung bei der Suche mit dem Supervisor, worum es geht, was ist das Anliegen des Teams.

**86 B:** Na ja, wenn es mal angenommen, es besteht der Bedarf nach Einzelsupervision, dass es heißt, ich bräuchte Einzelsupervision, dann wendet sich der Kollege natürlich an uns und würde sagen, ich brauche Einzelsupervision, darum, darum und darum und haben wir denn Ressourcen dafür.

**87 I:** *Das ist bei Ihnen möglich? Sie könnten auch Einzelsupervision nehmen, wenn es nachvollziehbar ist, warum.*

**88 A:** Na ja klar, na klar.

**89 B:** Wenn wir es irgendwie finanzieren können.

**90 A:** Solange wir das finanzieren können und es nachvollziehbar ist, natürlich. Wir hatten einen Fall, wo es wirklich einen ganz schwierigen Teamkonflikt gab, da hatten wir mit dem Supervisor gesprochen. Aber da war es ein klarer Auftrag, da sollte es Mediationscharakter haben und dann habe ich mit ihm den Auftrag durchgesprochen, das war ein einziges Mal. Aber ansonsten ist das bei uns nicht so.

**91 I:** *Bezogen auf Supervision, wenn Sie sich was wünschen könnten, gäbe es da irgendetwas, was schön wäre, wenn es anders wäre?*

**92 B:** Es wäre schön, wenn beim Jugendmigrationsdienst am Anfang des Jahres feststeht, es gibt Geld. Und ich glaube es wäre auch gut, also wenn ich mir was wünschen könnte, dann würde ich mir wünschen, dass in der MBE nicht gefordert wird, dass es so viel Eigenanteil gibt. Und ich glaube ich würde mir wünschen, dass die Sachkosten bei den anderen so erhöht werden, dass man sich nicht so viele Gedanken darum machen muss.

Also, es ist einfach so, dass in der gBB und in der MBE faktisch nicht genug Mittel da sind. Und nach wie vor würde ich eine Teamsupervision sinnvoll finden, wir haben zwei oder drei Programme an einem Standort und die tauschen sich ja auch über Fälle aus, die arbeiten ja auch zusammen, die sind ein Team und deshalb sollten sie auch gemeinsam Teamsupervision haben. Faktisch ist in der gBB und in der MBE nicht genug Geld da. Es ist zuwendungsfähig, aber die Mittel muss der Träger aus Eigenmitteln dazugeben. Wenn ich keine Miete bezahlen kann, dann bringt Supervision auch nichts.

Der Wunsch wäre tatsächlich, dass alle Fördermittelprogramme genug Mittel zur Verfügung stellen, damit ich mir gar keine Gedanken darüber machen muss, wie ich die Supervision bezahlen soll. Ja, das wäre der Wunsch. Das eine ist, das es überall zuwendungsfähig wäre, keiner hat was dagegen, dass man das macht, aber es braucht ja trotzdem eine Finanzierung.

**93 A:** Ich denke es wäre gut, wenn es mehr Supervisoren gäbe, die auch so ein bisschen Bezug hätten thematisch zu dem Bereich. Es gibt da nicht so sehr viele.

**94 B:** Ja, stimmt.

**95 A:** Ich kann aus meiner Perspektive meiner vorherigen Arbeit sagen, es macht einen sehr, sehr großen Unterschied, ob der Supervisor, die Supervisorin sich tatsächlich thematisch auskennt mit den Inhalten, mit denen man auch arbeitet. Denn dazu gehört auch eine gewisse Haltung. Ich denke, das ist auch notwendig, wenn man mit dem Team arbeitet, dass man das zumindest nachvollziehen und verstehen kann. Ich denke es wäre wichtig, dass es eine Person ist, die einordnen kann, in welchem Kontext man arbeitet, mit welchen Zielgruppen man arbeitet,



mit welchen Problemlagen bei den Zielgruppen, um das besser einordnen zu können, glaube ich schon.

**96 I:** *Es muss nicht unbedingt Migrationshintergrund sein, oder?*

**97 A:** Nein, muss nicht. Ich meine, eigene Erfahrung ist immer hilfreich. Aber Supervisoren haben ja auch Selbsterfahrung und so weiter. Aber ich glaube zum Beispiel, dass sie so ein bisschen in der Thematik drin sind und verstehen können, was bedeutet denn unsicherer Aufenthaltsstatus, was macht das mit den Klienten und wie wirkt sich diese Unsicherheit wiederum auf die Beraterinnen aus und dass man nachvollziehen kann, dass man wenigstens so ein bisschen versteht, diese ganze Aufenthaltsgeschichte zum Beispiel. Das ist ja was, wenn man mit Deutschen, wenn man mit Menschen, die die deutsche Staatsbürgerschaft haben arbeitet im sozialen Bereich, dann ist das ja ein Aspekt, der dort überhaupt nicht vorkommt und der damit auch die ganze Arbeit nicht beeinflusst. Und das haben unsere Kollegen und Kolleginnen aber. Und das muss man auch nachvollziehen können. Wenn man sich noch nie damit beschäftigt hat, was das auch mit Menschen macht, sowas zum Beispiel, oder?

Ja, und ich glaube da muss man auch, gerade auch wenn man auch Personen hat, auch in Teams, wenn die auch so interkulturell aufgestellt sind, da bringen ja auch die einzelnen Mitarbeitenden eigene Anteile mit rein. Und da muss man denke ich auch verstehen, je nachdem welche Herkunft, Prägung oder Sozialisation der Mensch hat, was das für eine Situation austrägt und die Reaktionen auch unterschiedlich einordnen.

**98 I:** *Können Sie mir da mal ein Beispiel geben?*

**99 A:** Ja klar. Beispiel ist, als der Ukrainekrieg ausgebrochen ist. Das war sehr spannend, da wurden unterschiedliche Teamdynamiken ausgelöst. Es gab Kolleginnen, die zum Beispiel selber Russen sind und natürlich eine ganz andere Haltung und Prägung hatten oder aus Ländern kommen, die eine eigene Erfahrung und Haltung zu Russland haben, und das war sehr spannend zu beobachten, wie sich dieser Außenkonflikt auf das Team ausgewirkt hat, untereinander und miteinander auch. Da haben sich so Lager gebildet, da wurde auf einmal die Kommunikation rauer oder anders und das muss man glaube ich schon gut im Blick behalten.

**100 I:** *Das finde ich ein spannendes Beispiel.*

**101 A:** Ja, das war ein Thema. Und ich finde schon, wir bewegen uns schon sehr stark auch im politischen Kontext. Und man fragt sich ja auch gegenseitig.

**102 I:** *Wenn man so multiherkunftsmäßig zusammengesetzte Teams hat, ist ja wahrscheinlich sowieso noch eine eigene Dynamik.*

**103 A:** Ja, absolut. Das haben wir eigentlich an jedem Standort.

**104 I:** *Haben Sie auch Mitarbeiter, die eigene Fluchterfahrung haben?*

**105 A:** Ja. Doch, doch. Und da mussten wir natürlich, da muss man natürlich nochmal genauer hingucken. Das macht ja sehr viel mit einem Menschen, also die eigene persönliche Betroffenheit auch, wenn man tagtäglich mit Personen konfrontiert wird, die dieselbe Lebensgeschichte mitbringen.

**106 B:** Ein anderer Kollege, er hat keine Fluchterfahrung, aber trotzdem Migrationsgeschichte und da ist manchmal auch die Abgrenzung schwierig. Also zum Beispiel, dass Klient\*innen dann manchmal viel mehr fordern, also viel höhere Anforderungen sozusagen an die Personen

stellen, die Erwartung ist sehr, sehr hoch und dann fällt das manchmal auch den beratenden Personen sehr, sehr schwer, sich abzugrenzen. Das ist ja dann immer die Frage der professionellen Distanz, die Abgrenzung.

**107 A:** Ja, genau. So: „Du bist doch jetzt quasi hier eine von uns, du musst doch jetzt alles hier möglich machen für mich.“ Und die beratende Person muss, kann ja auch nicht, also dass sie dann alles mit heimnimmt und dann auch das Gefühl bekommt, ich habe an meinen Leuten versagt.

**108 B:** Man merkt manchmal auch so einen Emanzipierungsprozess, das ist ganz cool zu sehen.

**109 I:** *Und auch da hat Supervision aus Ihrer Sicht eine ganz wichtige Rolle?*

**110 B:** Ja.

**111 A:** Ja na klar.

**112 I:** *Und auch das, was Sie vorhin gesagt haben, dass es wichtig ist, dass der Supervisor solche Prozesse mit im Blick hat.*

**113 A:** Ja. Unbedingt. Das ist sehr, sehr wichtig. Ich denke, prinzipiell muss man nicht eigenen Migrationshintergrund mitbringen, jeder hat ja auch eigene persönliche Prägungen und die muss man sich sowieso anschauen, wie der einzelne Mensch darauf reagiert. Aber hier in unserem Kontext geht es ja sehr stark um Migration, Flucht und damit dann auch um Unsicherheit, Kontrollverlust, Ohnmachtsgefühl, vielleicht dann auch Trauer, ist auch ein sehr wichtiges Thema. Und das macht natürlich auch was mit dem einzelnen Mitarbeiter, aber auch bei persönlicher Betroffenheit, da macht das noch mehr.

**114 I:** *Ich habe vorhin gehört, wenn Geld da ist für Supervision, dann aber eigentlich nicht mehr als einmal im Quartal. Würden Sie sich wünschen, dass das öfter stattfinden könnte und wenn ja, in welchem Turnus?*

**115 A:** Ja, ich denke, monatlich wäre sicher zumindest phasenweise sinnvoll. Oder zumindest die Möglichkeit zu haben, den Kolleginnen und Kollegen zu sagen, es besteht zumindest die Möglichkeit, ihr könntet dann auch monatlich nehmen, oder Einzelsupervision nehmen, wenn die Belastung einfach zu groß wird, oder wenn es halt benötigt ist. Und das haben wir alles so nicht. Einzelsupervision müssten wir besonders prüfen und gucken, aber es ist jetzt kein offenes Angebot.

**116 B:** Wir haben einen Mitarbeiter aus [ein afrikanisches Land] und für den wollten wir mal eine schwarze Person einkaufen zur Supervision, weil der teilweise, der Mitarbeiter teilweise im Beratungskontext von den Klienten mit rassistischen Äußerungen konfrontiert wurde. Und das war zu teuer tatsächlich. Da hätte dann aus Berlin irgendjemand, das kriegt man ja hier in Sachsen-Anhalt nicht.

**117 A:** Das ist auch ein spannendes Thema, gerade dieses rassistische auch, gerade bei multi-ethischen, also Personen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiter, die bei uns tätig sind. Je nach dem Herkunftsland werden sie auch mit Ausgrenzung seitens der Klienten auch konfrontiert. Das ist auch sehr spannend und das macht natürlich auch was mit einem, weil der Kollege hat sich gefragt, bin ich den eigentlich gut genug? Vielleicht bin ich fachlich einfach nicht gut, das ist der Grund, warum der Mensch mich abgelehnt hat. Das konnte er nicht wirklich einordnen, woher diese, ja, Ablehnung seitens der Klienten kam.

**118 I:** *Das heißt, er hat das auf sich bezogen, obwohl das eigentlich mit ihm und seiner Person oder Fachlichkeit nichts zu tun hatte.*

**119 A:** Genau. Weshalb Supervision auch wichtig ist, denke ich auch, wenn es um das Gefühl der Sicherheit auch geht, weil wir zwar nicht so oft, aber doch auch mit Personen oder Klienten auch konfrontiert werden, die selber unter enormen Druck stehen und diesen Druck auch übertragen und wenn sie dann gefühlt nicht die Hilfe erfahren, die die dann brauchen, da werden die dann auch laut und übergriffig und dann sind es gefühlt die Frage der Arbeitssicherheit oder Gefährdung. Phasenweise ist das auch ein Thema, was dann auch in der Supervision denke ich auch zur Sprache kommt und bearbeitet wird. Gleichzeitig sorgen wir natürlich dafür, dass wir auch den Rahmen entsprechend gestalten können. Aber das ist, das kann auch zur Verunsicherung führen. Ja.

**120 I:** *Sie haben immer wieder betont, wie hoch die Arbeitsbelastung ist.*

**121 A:** Ja.

**122 I:** *Supervision kommt doch dann zusätzlich rein, da müssen sich die Leute anderthalb, zwei Stunden frei nehmen oder sogar in einen anderen Ort fahren...*

**123 A:** Das ist natürlich immer die Frage. Genau. Man hat die Dienstberatung, man hat die Fallbesprechung, man hat Supervision, klar. Dann gibt es auch noch irgendwelche Fortbildungen oder irgendwelche Fachgespräche, das ist ja alles Ressource, die dann an der Klientenarbeit fehlt, könnte ja, genau. Und wenn das zu viel wird, dann müsste man wahrscheinlich gucken, aber ich glaube, Supervision wäre das letzte, woran man sparen würde, da würde man wahrscheinlich eher sagen, da geht nicht mehr zur Fortbildung oder nicht zu dieser Fachgruppe, aber Supervision.

**124 B:** Auf jeden Fall, ja, ja. Es wird als notwendig und als Unterstützung wahrgenommen. Es ist ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit und somit wird auch gewährt, dass diese Zeit auch zur Verfügung steht. Da muss man sich dann auch, terminlich muss jeder für sich gucken.

**125 I:** *Fänden Sie das gut, wenn in den Fördermittelkatalogen eine gewisse Pflicht zur Supervision festgeschrieben werden würde? Weil das ist ja nicht der Fall, wenn ich das richtig verstanden habe. Weil dann würde sich ja auch der Fördermittelgeber ein Stück weit binden, oder fänden Sie das nicht gut?*

**126 B:** Na ja, ich weiß nicht, ob das was ändert, das ist ja ein Qualitätsmerkmal. Wenn der Fördermittelgeber das jetzt festlegen würde, aber gleichzeitig, wenn das die Finanzierungsstruktur ist, ihr bekommt das an Personalkosten und das an Sachkosten und das hinzu. Ich glaube nicht, dass das dazu führen würde, dass es mehr Geld geben würde, das kann ich mir nicht vorstellen. Von daher ist das verzichtbar, weil, es muss sowieso aus den Sachmitteln kommen und da braucht es nicht noch eine zusätzliche Regelung. Jedenfalls für uns als Träger jetzt nicht. Ich weiß nicht, ob es Mitarbeitenden bei einem anderen Träger dann helfen würde.

**127 A:** Ich könnte mir vorstellen, wenn es eine Pflicht wäre, würden sich Träger vielleicht. Uns betrifft das nicht, weil es eine Selbstverständlichkeit ist, aber für Träger, die Supervision möglicherweise nicht als wichtigen und notwendigen Bestandteil wahrnehmen und das wäre dann zum Schutz der Mitarbeiter ein wichtiges Instrument wahrscheinlich. Aber gleichzeitig wäre man verpflichtet und wenn man zu wenig Geld dafür zur Verfügung stellt.

**128 I:** *Gibt es noch etwas, was Sie mir für den Bereich Supervision mit auf den Weg geben wollen, was Ihnen noch wichtig ist, was hier jetzt vielleicht noch nicht zur Sprache kam, was vielleicht noch zu bedenken ist? (Pause) Ist alles gesagt?*

**129 A:** Ich denke schon.

**130 B:** Ich auch.

**131 I:** *Herzlichen Dank.*

## INTERVIEW 2 – ORGANISATION B

Bei dem Träger gibt es JMD und gBB.

Die Standorte sind sowohl im städtischen als auch im ländlichen Bereich.

A: Antwortgeberin

I: Interviewerin

**1 I:** *Welche Erfahrungen mit Supervision für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Migrationsdiensten, die bei Ihnen sind, haben Sie?*

**2 A:** Unterschiedliche. Also wir nutzen Supervision wirklich regelmäßig. Regelmäßig heißt, wir fassen an den einzelnen Standorten alle Kollegen in den Migrationshilfen als Team zusammen und nutzen Supervision zu unterschiedlichen Themen. Also es gibt Teamsupervision, wo das Team gemeinsam entweder auf Fälle schaut, auf Team und Rollen schaut und wir haben aber auch Einzelsupervision. Wenn die Kollegen sagen, wir haben hier ein Thema, was uns besonders beschäftigt, haben wir auch schon Einzelsupervision, wobei die Einzelsupervisionen nicht wirklich regelmäßig sind, sondern nach Bedarf. Und regelmäßig heißt, im Durchschnitt haben wir im Team viermal im Jahr eine Supervision. Wobei die Teams die wirklich unterschiedlich nutzen und wir als Träger wenig Vorgaben machen, sondern die Teams da sehr eigenverantwortlich mit umgehen lassen.

**3 I:** *Was heißt „eigenverantwortlich“?*

**4 A:** Die machen eigenständig ihre Termine. Also die wissen, dass sie viermal im Jahr, also die haben ihr Budget, wissen, dass sie viermal im Jahr die Termine machen können und die gehen auch eigenverantwortlich in die Themen, also nutzen es als Teamsupervision, und gucken mal auf unsere Rollen, was machen wir hier. Wir hatten in einem Team mal, dass es Unstimmigkeiten gab, wer macht denn jetzt hier was, und haben dann zur Klärung Supervision genutzt und haben aber auch Supervision viel, um Fälle zu bearbeiten.

**5 I:** *Findet Fallbesprechung in der Supervision mit statt oder gibt es auch extra Fallbesprechungen ohne Supervisor?*

**6 A:** Es gibt schon auch Fallbesprechung, ja. Aber für ganz spezielle Fälle, wo nochmal Unterstützung von außen notwendig ist, da nehmen wir Supervision zu.

**7 I:** *Sind Sie mit dabei bei den Supervisionsstunden?*

**8 A:** Nee. Allerdings haben wir wirklich eine Supervisorin, mit der wir lange zusammenarbeiten, die in der Regel, also die in mindestens zwei oder drei Teams ist.

**9 I:** *Bedeutet das, dass die Teams wissen, dass das die Supervisorin ist, oder könnten sie auch selbst eine Supervisorin, einen Supervisor suchen?*

**10 A:** Machen die auch. Also wenn die jetzt sagen, also meine Erfahrung sagt auch, nach ein paar Jahren ist eine Supervision mit einer Supervisorin durch, dann braucht man einfach auch mal ´nen Wechsel.

**11 I:** *Sie sagten viermal im Jahr*

**12 A:** Das ist so Standard. Das ist auch das, was über das Budget JMD finanzierbar ist.

**13 I:** *Wie oft sollte Supervision Ihrer Meinung nach stattfinden? Was würden Sie denken, wenn Sie budgetmäßig frei wären.*

**14 A:** Das ist aus meiner Sicht echt teamabhängig. Wir kommen mit viermal gut hin. Ich glaube, dass die mit sechsmal auch gut, dass das auch gut wäre. Vielleicht so aller zwei Monate wäre es sinnvoll, eine Supervision zu haben.

**15 I:** *Gibt es, gibt es Unterschiede aus Ihrer Sicht zwischen Supervision für JMD's und gBB's?*

**16 A:** Nee. Weil die sehen sich, also das haben wir ja nur an dem einen Standort. Die sehen sich als Team. Na ja, in der gBB ist es nicht finanziert. Äh, in der gBB haben wir gar keine Mittel für Supervision drin. Ja. Gut, könnte man aus dem Fortbildungsbudget nehmen, ja, aber da muss man auch gucken, weil es gedeckelt ist. Also da ist es echt schwierig.

**17 I:** *Habe ich richtig verstanden, dass man bei der gBB abwägen muss, ob man Fortbildung macht oder Supervision?*

**18 A:** Genau, genau.

**19 I:** *Das ist eine schwierige Abwägung.*

**20 A:** Ja, das ist es. Weil, man will ja den Mitarbeitern beides zur Verfügung stellen. Die brauchen auch Beides.

**21 I:** *Welche Erwartungshaltung an Supervision haben Sie? Was bringt Supervision, wenn sie gut läuft?*

**22 A:** Für die Kollegen Psychohygiene. Also schwierige Situationen mit den Kollegen zu klären, Konflikte im Team zu vermeiden, ja, Entlastung für die Kollegen.

**23 I:** *Entlastung auch bezogen auf Arbeitsprozesse?*

**24 A:** Ja, genau.

**25 I:** *Welche beruflichen Belastungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Migrationsberatungsstellen sehen Sie?*

**26 A:** Belastung ist zum einen echt die Anzahl an Fällen, die ja stetig steigen. Die zunehmenden Probleme der Klienten, die die dann bei den Kollegen lassen.

**27 I:** *Aha. Da merken Sie eine Zunahme?*

**28 A:** Ja. Die Problemlagen werden komplexer und die psychischen Beeinträchtigungen, ja, die psychischen Themen, die die Klienten mitbringen, nehmen zu. Und das schlägt natürlich direkt auf die Ebene der Mitarbeiter durch, weil, die kriegen Geschichten, gerade Migrationsgeschichten, die deutlich komplexer sind, nochmal.

**29 I:** *Welche Erwartungshaltung an Supervision haben Sie da?*

**30 A:** Eine gute Supervision, wenn es gut läuft, hilft den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, mit diesen Belastungen umzugehen, sie weniger als Ihre zu nehmen. Auch so eine professionelle Abgrenzung. Also die Kollegen dabei zu unterstützen, sich professionell abzugrenzen. Ich glaube dazu ist Supervision superwichtig.

**31 I:** *Sehen Sie noch weitere Belastungen beruflicher Art und Weise, denen Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgesetzt sind?*

**32 A:** Die zunehmende Überforderung der Ämter und Behörden schlägt sich auf die Beratung nieder. Weil, Prozesse laufen langsamer, Klienten sind frustrierter, also da haben wir nochmal starke Belastung. Die Klienten erhoffen sich ja auch nochmal Unterstützung. Aber unsere Kollegen stoßen ja auch an Grenzen.

**33 I:** *Und das ist dann möglicherweise auch eine Frustration bei den Kollegen?*

**34 A:** Genau. Weil durch Corona, hat es natürlich auf der einen Seite Prozesse leichter gemacht, weil auf einmal ganz viel digital geht. Ja und auf der anderen Seite erreichen wir viele Leute schwieriger, also in Ämtern und Behörden. Weil dann sind sie im Homeoffice oder so, sind nicht erreichbar, und das verlangsamt Prozesse.

**35 I:** *Haben Sie auch Menschen, die selbst eine Migrationsgeschichte haben als Mitarbeiter angestellt?*

**36 A:** Ja.

**37 I:** *Und auch Menschen, die selbst eine Fluchterfahrung haben?*

**38 A:** Ja. Ja.

**39 I:** *Sehen Sie in dem Bereich Belastungen zum Beispiel im Team?*

**40 A:** Ne, das läuft eher gut. Weil durch die eigenen Erfahrungen, die die mitbringen, und natürlich Muttersprachler teilweise, ja, erleichtert den Zugang zu den Klienten nochmal.

**41 I:** *Also das ist eine Ressource...*

**42 A:** Das ist eher eine Ressource für uns. Also wir haben an zwei Standorten [*Herkunftsregion*] Männer, also [*Benennung der Muttersprache*], das macht es natürlich leichter. Und haben an einem Standort eine Kollegin [*Benennung der Sprache*], also mit [*Benennung der Herkunftsregion*] Hintergrund.

**43 I:** *Macht sich das im Team bemerkbar?*

**44 A:** Nö. Also das wird echt eher, also eher positiv, das wird wirklich als Bereicherung gesehen.

**45 I:** *Sind auch Quereinsteiger bei Ihren Mitarbeitern dabei oder sind alle Sozialarbeiter oder Sozialpädagogen?*

**46 A:** In einem Fall, der eine Kollege hat keine pädagogische Ausbildung, er hat aber langjährig Erfahrung als Ehrenamtler und den konnten wir über eine Ausnahmegenehmigung in die Maßnahme mit reinnehmen. Es gibt keine Probleme.

**47 I:** *Ist die Finanzierung von Supervision durch die Projektmittelgeber aus Ihrer Sicht auskömmlich?*

**48 A:** Also unterschiedlich in den einzelnen Maßnahmen. Im Jugendmigrationsdienst kommen wir damit gut hin, da funktioniert das gut. In der gBB ist es nicht ausreichend finanziert, leider. Es sind nur ganz geringe Mittel, also aus dem Fortbildungstopf mehr oder weniger und da muss man auch abwägen, ob Fortbildung und Supervision. Und die Mittel reichen auch maximal für

ein bis zwei Supervisionen im Jahr, also wenn die keine Fortbildungen machen würden, ja. Genau, also da ist es echt schwierig.

**49 I:** *Das klingt wirklich schwierig.*

**50 A:** Die gBB ist schlecht finanziert. Wenn ein Kollege 10 Jahre dabei ist, bekommt er entsprechend mehr. Dafür reicht das Geld nicht. Auch die 10% Sachkosten sind nicht auskömmlich. Sie müssen überlegen, ob die Kollegen eine Fortbildung besuchen oder Supervision nehmen. Zwei bis drei Supervisionen, dann ist das Geld aufgebraucht. Aktuell gibt es gerade wieder eine Ausschreibung, aber wir ringen, ob wir uns darauf bewerben. In unser Portfolio würde es durchaus passen, aber die Finanzierung ist zu gering.

**51 I:** *Wenn jetzt jemand von Ihren Teams oder von den Einzelpersonen sagt, ich hätte gerne Einzelsupervision, wie würde das gehen, würde er sich direkt an Sie wenden oder wenn ein Team sagt, wir brauchen noch eine fünfte Supervision im Jahr, weil wir gerade mit einem Prozess beschäftigt sind, wo das wirklich gut und sinnvoll wäre, wie würde das gehen, wie wäre das Verfahren?*

**52 A:** Also, das läuft in der Regel über die Teamleiter. Also jedes Team hat ja einen Teamleiter. Und die würden mit einer kurzen Mail mit einer kurzen Begründung schreiben, warum brauchen die zusätzlich was. Und ich kann mich an keine Situation erinnern, wo wir das nicht finanzieren konnten. Wir würden gucken, kriegen wir das zusätzlich hin. Genau. Weil aus meiner Sicht, dann lieber in eine zusätzliche Supervision investiert, als mir bricht dann ein Kollege weg. Das wird finanziell teurer, als ich finanziere da jetzt nochmal eine Supervision. Lieber eine zusätzlich Supervision, weil das Team das jetzt gerade braucht, als, ich muss mit den Folgen leben, wenn ich das nicht mache.

**53 I:** *Die Folgen wären möglicherweise...?*

**54 A:** Könnte sein, dass mir ein Kollege krank wird, wegbricht, ja? Durch Belastung.

**55 I:** *Hat Supervision aus Ihrer Sicht auch eine Gesundheitsstärkende Funktion?*

**56 A:** Ja. Ja. Und auch Fürsorge, Mitarbeiterbindung, ja.

**57 I:** *Gibt es von Seiten der Supervisorin gelegentlich ein Gespräch mit Ihnen oder passiert das nicht?*

**58 A:** Wir machen das eher so einmal im Jahr und gucken dann aber auf die Gesamtteams. Wo haben die Bedarf und machen so eine Gesamtjahresplanung.

**59 I:** *Sind die Teamleiter da dabei?*

**60 A:** Nein, das mache ich mit der Supervisorin. Wir haben eine, die in ganz vielen Teams ist, mit der treffe ich mich und dann gucken wir, wo liegt denn der Schwerpunkt in diesem Jahr. Und wie viele Termine in welchen Teams. Und dann geht die in die Teams. Und ich krieg von ihr eigentlich nur einen Impuls, wenn sie sagt: „Oh, da müssen Sie mal hingucken.“ Also nicht mit direkten Inhalten, dass ich weiß was, aber sie gibt mir schon ein Signal, gucken Sie mal hin.

**61 I:** *Wenn ich Sie richtig verstehe, bedeutet das, Sie sind auch an die Prozesse gut angebunden, die in diesen Teams laufen.*

**62 A:** Genau.



**63 I:** *Finden Sie, sollte die Pflicht zur Supervision, also bei der JMD ist das ja festgeschrieben, sollte das auch bei der gBB mit festgeschrieben werden?*

**64 A:** Also, ich finde Pflicht immer bisschen schwierig. Also bei Supervision eine Pflicht dahinter zuschreiben, ah, finde ich nicht gut. Weil wenn ich jemanden dazu verpflichte, macht er zu. Also ich finde, die Mittel sollten zur Verfügung gestellt werden, wir sollten das den Kollegen anbieten können, aber ich würde es nicht zur Pflicht machen.

**65 I:** *Wenn Sie ein Team haben, was sagt, ach, mit dreimal sind wir zufrieden, würden Sie sagen, ach, ist okay, wenn euch dreimal reicht?*

**66 A:** Ja. Die Teams entscheiden wie oft und wie viel.

**67 I:** *Wenn Sie sich etwas wünschen könnten, gäbe es etwas in Bezug auf Supervision, wo Sie denken, das wäre schön?*

**68 A:** Na ja, der Wunsch wäre, dass in allen Maßnahmen Supervision möglich ist, dass das finanziert wird, dass die Kollegen das regelmäßig nutzen können.

**69 I:** *Gibt es noch etwas, was Sie mir mitgeben wollen, was jetzt hier noch nicht zur Sprache kam?*

**70 A:** So ganz spontan fällt es mir nicht nein, nein.

**71 I:** *Danke, das waren meine Fragen, die ich hatte. Ich danke Ihnen herzlich.*

## INTERVIEW 3 – ORGANISATION C

Beim Träger gibt es MBE und gBB.

Die Standorte sind im städtischen Bereich.

Eine Stelle war zum Zeitpunkt des Interviews unbesetzt.

A: Antwortgeberin

I: Interviewerin

**1 I:** *Welche Erfahrungen mit Supervision für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Migrationsdiensten haben Sie?*

**2 A:** Ich habe die Erfahrung gemacht, da unsere Migrationsdienste alle gefördert sind, entweder vom Land oder vom Bund, dass die Fördermittel so knapp sind, dass Supervision nicht selbstverständlich ist und schwierig umzusetzen ist. Ich habe aber auch die Erfahrung gemacht, dass es sowohl beim Bund als auch beim Land ein Umdenken gerade gibt, und dass Supervision als wichtig erachtet wird und dass dafür in den wenigen letzten Jahren auch Mittel zur Verfügung gestellt werden. Das heißt, dass Supervision förderfähig ist und wir sie über die Projekte abrechnen können. Das bedeutet nicht, dass die Förderungen deswegen erhöht wurden, es sind einfach förderfähige Kosten, die wir abrechnen können und es fällt uns schwer, unsere Mitarbeitenden in dem Maße, in dem sie es gerne möchten, Supervision anzubieten. Nichtsdestotrotz bieten wir den Mitarbeitenden natürlich die Möglichkeit, Supervision in Anspruch zu nehmen.

**3 I:** *Wie oft können Sie Ihren Mitarbeitenden Supervision anbieten?*

**4 A:** Das ist von Beratungsstelle zu Beratungsstelle unterschiedlich. Also in der MBE machen wir das einmal im Jahr, in der gBB geht das öfter, dreimal im Jahr.

**5 I:** *Woran liegt es, dass Sie in der MBE Supervision nur einmal im Jahr anbieten können und in der gBB dreimal?*

**6 A:** Das hängt mit der Finanzierung zusammen, wie viel Geld wir für die Ausführung dieser Leitung zur Verfügung gestellt bekommen. Das ist in der gBB etwas askömmlicher als in der MBE.

**7 I:** *In der MBE ist es ja normalerweise so, dass der Träger einen relativ hohen Eigenanteil hat, wenn ich das richtig sehe.*

**8 A:** Richtig. Das ist bei uns 28 %, also richtig krass.

**9 I:** *Oh, das heißt...*

**10 A:** Das heißt, wir haben ganz, ganz wenige Möglichkeiten, ja.

**11 I:** *Also es gibt wenige Spielräume, auch wenige Spielräume für Weiterbildung nehme ich an.*

**12 A:** Richtig, es gibt wenige Spielräume, das ist richtig. Glücklicherweise gibt es in Sachsen-Anhalt ein gutes Beraternetzwerk, auch in [Ort], in dem die meisten unserer Migrationsberatungsdienste sind. Das Netzwerk, das Integrationsnetzwerk arbeitet sehr gut, und über diese Netzwerke können ganz viele fachliche Themen diskutiert werden, auch viele, ich nenne es

auch mal fachliche Fortbildungen angeboten werden, die uns das ermöglicht, auch kostenfrei, also diese Inhalte auch aufzunehmen.

**13 I:** *Ja. Mir klingt das nach einer schwierigen Situation.*

**14 A:** Tatsächlich ist das eine schwierige Situation. Es wird im nächsten Jahr noch schwieriger werden. Wir wissen noch nicht, wie der Haushalt des Bundes aussehen wird für 2024, es sind ja erhebliche Kürzungen der Bundesmittel vorgesehen, also Pi mal Daumen 25 % für die MBE's. Die gBB ist davon jetzt noch nicht betroffen. Ich weiß nicht, wie der Haushalt des Landes aussehen wird.

**15 I:** *Ich habe von anderen Trägern gehört, die auch die gBB nicht für auskömmlich hielten in finanzieller Hinsicht.*

**16 A:** Ich glaube, andere Träger haben da nochmal einen anderen Bewertungsschwerpunkt drauf, also im Gegensatz zu der sehr unauskömmlichen MBE ist uns, aus unserer Perspektive, die gBB schon auskömmlich. Hier müssen wir keine Eigenmittel einbringen, sondern haben eine grundsätzlich 100-prozentige Finanzierung, die über die Kommune vom Land ausgereicht wird. Und bei der MBE müssen wir ja die Eigenmittel noch bringen und das ist, da ist gBB besser als MBE, obwohl es insgesamt in der Finanzierung, natürlich wünscht man sich immer eine bessere Ausstattung, ist ganz klar.

**17 I:** *Wenn wir zurückkommen auf das Thema Supervision, wie oft denken Sie, wenn die Fördermittel auskömmlich wären, wie oft wäre es gut für Ihre Mitarbeitenden in den Migrationsberatungen Supervision zu haben?*

**18 A:** Also das kommt drauf an, ich würde das nicht pauschal sagen für jeden Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin viermal im Jahr oder sowas. Ich stehe der Supervision grundsätzlich auch kritisch gegenüber. Ich denke Supervision haben, sage ich mal, Mitarbeitende notwendig, die sozusagen mit ihrer, also mit dem, was Ihnen auf der Arbeit begegnet, wenn sie da ´nen Ausgleich brauchen, oder wenn sie da einen Gesprächspartner brauchen oder wenn sie damit grundsätzlich nicht gut umgehen können. Das betrifft aber nicht alle Mitarbeitenden. Deswegen finde ich müsste geprüft werden, für wen wieviel Supervision wirklich notwendig ist. Ich habe auch Mitarbeitende die sagen, okay, wir brauchen keine Supervision, ich komm gut klar. Dann wäre das für mich völlig okay. Es gibt Mitarbeitende, die bräuchten rein theoretisch alle zwei Monate eine Supervision, meiner Einschätzung nach, und dann gibt es wieder Mitarbeitende, die kommen einfach so, wie sie sich in ihrer Arbeit positionieren und aufstellen und sich abgrenzen können klar, sage ich mal. Ich glaube, da ist auch viel Abgrenzungssache, spielt da ´ne wichtige Rolle, die brauchen das nicht, die würden von sich aus sagen: „Supervision? Brauch ich nicht.“ Und dann wäre das für mich auch okay.

**19 I:** *Bedeutet das, dass die Supervisionsangebote, die Sie jetzt machen, nicht verpflichtend sind, sondern die Mitarbeitenden können entscheiden, ob sie dran teilnehmen wollen oder nicht.*

**20 A:** Richtig. Ja.

**21 I:** *Sind es Teamsupervisionen oder Einzelsupervisionen?*

**22 A:** Ich bin mir nicht hundertprozentig sicher, ich meine in den Migrationsberatungsstellen bei uns sind das grundsätzlich Teamsupervisionen. Wenn ich richtig informiert bin, haben wir in den Migrationsberatungsstellen bisher immer Teamsupervision in Anspruch genommen oder die Teams haben sich dafür entschieden.

**23 I:** *Wenn Sie so auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihren Migrationsberatungsstellen gucken, was für Belastungen sind die in ihrem beruflichen Arbeitsalltag aus Ihrer Sicht ausgesetzt?*

**24 A:** Ich führe ja regelmäßig Mitarbeitergespräch durch und da werden mir die Belastungen auch geschildert. Eine Belastung ist die hohe Frequentierung der Beratungsstellen. Also trotz, dass wir über Corona sozusagen hat sich das ja eingeschliffen, dass wir nur noch mit Terminen arbeiten, ist sozusagen A) die Taktung ganz doll eng, ja, aber es stehen dennoch immer und immer Menschen vor der Tür, die ohne Termin Beratung möchten und dann ist es natürlich ganz schwierig für die Mitarbeitenden. Und da weise ich auch immer darauf hin, dass sie das lernen müssen, diese Menschen dann auch abzuweisen. Sondern sie versuchen, trotz ihres engen Zeitplans, was sie schon mit den Terminsachen haben, immer noch dann Menschen dazwischenschieben und dann wird es natürlich ein ganz großer, ganz großer Haufen, der sehr belastend ist. „Ich schaffe alles nicht, das ist alles viel zu viel, die Anzahl an Klientinnen und Klienten.“

Ich glaube die zweite Sache, die sehr belastend ist für die Mitarbeitenden, ist, dass sie immer mit Problemen zu tun haben. Sie müssen, sie werden mit Problemen von anderen Menschen konfrontiert und damit müssen sie umgehen. Ja. Das sind manchmal ganz einfache Probleme, was den Wenigstens glaube ich was ausmacht, wie: „Oh hilf mir mal beim Mietvertrag“ oder: „Guck mal, ob hier beim Jobcentering alles in Ordnung ist“. Das sind aber manchmal auch existentielle Probleme und das sind sozusagen auch persönlich-emotionale Schicksale, persönliche Schicksale, die den Mitarbeitenden da erzählt werden oder mit denen sie dann auch umgehen müssen. Und ich glaube, wenn man sich da nicht gut abgrenzen kann, dann ist das sehr problematisch, emotional mit den Schicksalen anderer umzugehen. Ja.

Ich glaube, eine dritte Sache, die die Mitarbeitenden belastet, ist, dass sie nicht nur mit Schicksalen von anderen Menschen umgehen müssen, sondern auch mit Ärger und Wut, dass sie angefeindet werden, wenn irgendetwas nicht so funktioniert, wie sich das der Klient oder die Klientin vorgestellt hat, dann kann es vorkommen, dass die Schuld dem oder der Mitarbeiterin gegeben wird und dass die dann für die missliche Lage, in der sich dann die Klienten befinden, verantwortlich gemacht werden und sie dann tatsächlich auch angefeindet werden. Äh, das ist auch ne schwierige Situation. Das sind glaube ich so die drei Hauptpunkte, die mir gespiegelt werden.

**25 I:** *Und das sind dann auch so die Punkte wo Sie sagen, wenn ich Sie richtig verstanden habe, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit diesen Belastungen nicht klarkommt, dann wäre Supervision eine Möglichkeit, um dem Mitarbeitenden zu helfen, aber in diesen engen finanziell möglichen Grenzen, die da gesteckt sind.*

**26 A:** Richtig. Wir haben diese Grenzen und wir können das daher tatsächlich nicht pauschal und regelmäßig und turnusmäßig anbieten, sondern wir können es nur machen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sagt, oder das Team sagt, das ist jetzt notwendig, das benötigen wir, dann wird es auch umgesetzt, selbstverständlich.

**27 I:** *Gibt es in den einzelnen Teams auch Teamkonflikte? Oder Unstimmigkeiten, die da irgendwie auf die Arbeitsebene durchschlagen?*

**28 A:** Nicht regelmäßig. Unsere Teams sind sehr vielfältig aufgestellt. In den Migrationsberatungsstellen ist es so, dass Männer und Frauen da arbeiten, Menschen sind unterschiedlichen

Alters, haben unterschiedliche kulturelle Herkünfte und da brennt das manchmal, das ist ganz klar. Aber ich habe festgestellt, wenn man den Konflikt dann als Konflikt erkennt und diesen auch angeht, dann kann man solche Teamkonflikte sehr schnell klären und dann funktioniert das wie am Schnürchen und dann sind diese vielfältigen Teams, die wir in den Migrationsberatungsdiensten haben, Gold wert, tatsächlich Gold wert. Weil, wenn man verschiedene Sprachen, natürlich auch muttersprachlich verschiedene Sprachen spricht, man hat verschiedene Ansichten, man hat also nicht nur Mann und Frau Ansichten, sondern auch kulturelle Ansichten. Ja? Unser arabischer Kollege kann zur deutschen Kollegin natürlich sagen: „Eh, das musst du doch verstehn, das ist so, weil des und deswegen“. Man kann sich gegenseitig erklären, warum Menschen so ticken, wie sie ticken oder sowas. Das hat viele, viele Vorteile. Und es gibt Teamkonflikte, das ist ganz klar, wie in jedem Team, aber wenn die erkannt werden und wenn die angegangen werden, dann werden die auch sehr schnell bearbeitet und gelöst.

**29 I:** *Und wer, bei wem landet die Lösung? Also wer ist da die Ansprechperson?*

**30 A:** Der Teamleiter.

**31 I:** *Also der Teamleiter ist die Person, die dann versucht, dass sie das klärt. Und wenn die Teamleitung nicht weiterkommt?*

**32 A:** Dann kommt die Teamleitung zu mir, ich bin dann sozusagen, wir haben ein Qualitätsmanagement und ich bin auch immer dafür, klare Strukturen zu haben, weil, das ist sozusagen auch dafür da, um Konflikte zu vermeiden. Wenn jeder genau weiß, wer ist in welcher Situation mein Ansprechpartner oder meine Ansprechpartnerin, und es ist ganz klar, im Team gibt es einen Teamleiter, bei uns heißt das Projektleiter, oder Projektleiterin, die ist erstmal Ansprechpartner für die Mitarbeitenden und hat dafür Sorge zu tragen, dass das Team läuft, und das schafft die oder der. Und wenn der oder die das nicht schafft, dann kommen die zu mir und sagen ich brauche Hilfe, was können wir tun. Und dann überlegen wir gemeinsam.

**33 I:** *Ja. Und dann könnte es auch sein, dass Sie in das Team reingehen und mit den Teammitarbeitern sprechen?*

**34 A:** Entweder ich selbst gehe in das Team rein oder je nach dem, um was es sich handelt, schicke ich jemand anderen. Wir haben auch ein BEM, also ein betriebliches Eingliederungsmanagement, wo wir uns auch mit so Gesundheitsthemen und sowas, Konflikte auch beschäftigen. Dann kann es auch sein, dass ich da das BEM reinschicke mal oder sowas, ja, das kommt dann auf den Konflikt an, genau.

**35 I:** *Ich versuch das gerade vor dem Hintergrund der Supervision zu verstehen. Wenn ich, wenn ich das jetzt richtig verstanden hab, kommt Supervision dann in Frage, wenn Ihre Mittel und die Mittel der Organisation, sozusagen, an eine Grenze kommen.*

**36 A:** Richtig. So ist das gut zusammengefasst. Ich glaube, ja, das kann man so sagen.

**37 I:** *Sie haben vorher gesagt, Abgrenzung ist ganz wichtig. Aber Sie haben mir vorher auch erzählt, dass in den Mitarbeitendenjahresgesprächen Sie natürlich auch auf das Thema Abgrenzung gucken und mit den Mitarbeitenden auch dazu arbeiten, so hatte ich Sie verstanden.*

**38 A:** Genau. Das ist auch richtig, genau. Es ist auch so, dass ich den Eindruck habe, dass unsere Mitarbeitenden in den Jahresgesprächen sich auch tatsächlich öffnen und Themen ansprechen und das ist dann, kann man das kollegialer Austausch nennen? Auf der Ebene vielleicht nicht gerade, aber es gibt eben auch unter, in den Teams, den kollegialen Austausch.

**39 I:** *Gibt es in den Teams auch Fallbesprechung untereinander, ohne dass ein Supervisor dabei ist?*

**40 A:** Ja, ja. Das ist auch in unserem Qualitätsmanagement geregelt, es sollen in den Teams regelmäßig Teamsitzungen stattfinden und geeignete Themen für die Dienstberatungen sind in den Migrationsteams natürlich auch Fallbesprechungen.

**41 I:** *Wenn Sie zu der Überzeugung kommen, dass in dem konkreten Fall Supervision vielleicht sinnvoll wäre, wie würden Sie vorgehen?*

**42 A:** Es ist so, wenn es vorher noch nie Supervision in diesem Team gab, dann wird der Teamleiter oder der Projektleiter dann drei Angebote, also wir machen dann ne Markterkundung, ganz klassisch, klar, müssen wir auch im Projektgeschäft machen, müssen wir nachweisen, also Markterkundung machen. Wenn sie dann drei Supervisoren, Supervisorinnen, die in Frage kommen, erkundet haben, und würden dann drei Angebote dafür einholen, und dann würde ein Supervisor oder eine Supervisorin den Zuschlag dafür kriegen und dann würden Termine vereinbart werden und es würde losgehn.

**43 I:** *Wer würde mit dem Supervisor oder der Supervisorin im Vorfeld nochmal ein Gespräch führen?*

**44 A:** Der Projektleiter.

**45 I:** *Der Projektleiter würde ein Vorgespräch führen und würde sagen ...*

**46 A:** Also tatsächlich weiß ich als [*Funktion*] nicht im Einzelnen, wie so ne Supervision abläuft. Ich hab' da noch nie dran teilgenommen. Ich weiß nicht, was man da vorbespricht. Sicherlich wird der Supervisor und die Projektleitung diese Supervision, je nachdem, ob es sich um eine Einzelsupervision oder eine Teamsupervision handelt, vorbereiten. Und wenn das ´ne Teamsupervision ist, oder auch bei einer Einzelsupervision, ich denke, da gibt es keinen Unterschied, wird man natürlich in der Vorbereitung erstmal darüber sprechen, was sind die konkreten Themen, die uns gerade beschäftigen. Welche Themen stehen da an, was bereitet uns so viel Kopfzerbrechen, dass wir das nicht selber hinkriegen, dass wir das nicht selber lösen können, dass wir damit ´ne Überlastung oder ´ne Belastung haben. Können wir uns nicht gut abgrenzen und machen uns die Schicksale der Klientinnen und Klienten hier Kopfzerbrechen oder sind es Anfeindungen von Klientinnen und Klienten oder, oder sind es eben andere Themen, die da auf dem Tisch liegen. Ich denke, das sind so Inhalte einer Vorbesprechung. Aber da bin ich nicht dabei und deswegen weiß ich das nicht.

**47 I:** *Mir kam jetzt gerade noch die Frage zu der Projektleitung: ist die Projektleitung außerhalb vom Team oder*

**48 A:** Nein, nein, die ist ein Teil des Teams.

**49 I:** *Das heißt, das ist eine Person, die auch Beratungsaufgaben wahrnimmt.*

**50 A:** Ja, ja.

**51 I:** *Und zusätzlich halt noch das Team leitet.*

**52 A:** Genau.

**53 I:** *Also die ist Teil des Teams und gehört zum Team mit dazu.*

**54 A:** Genau.

**55 I:** *Gab es oder gibt es an irgendeiner Stelle noch die Verknüpfung zu Ihnen? Also mit der Supervisorin?*

**56 A:** Nein, eine Verknüpfung zu mir gibt es tatsächlich nur im verwaltungstechnischen Bereich, dass ich nach der Markterkundung da unterschreiben muss, dass das so in Ordnung ist. Aber inhaltlich nein. Inhaltlich-fachlich nicht, nein. Es gab ein einziges Mal eine Verknüpfung zu mir, in [anderer Bereich], da hat ein Trägerwechsel stattgefunden, die sind zu uns gekommen und da hat die Supervisorin gesagt, mir ist das wichtig, dass ich weiß, wer hinter dem Träger steckt. Der Supervisorin war es wichtig, ein Gespräch mit mir zu führen, und das haben wir dann auch gemacht, so ein Anfangsgespräch einfach, dass man sich kennt. Das war sozusagen meine einzige Erfahrung damit, dass ich da einbezogen wurde, aber das ist grundsätzlich nicht so bei uns. Ich vertraue, also ich muss meinen Mitarbeitenden da vertrauen, dass sie Supervision in Anspruch nehmen, wenn es sozusagen auch wirklich gegeben ist, da vertraue ich den auch, ja, die werden nicht aus Dummdielei, da haben die gar keine Zeit dafür, jeden Tag ´ne Supervision irgendwie machen.

Und zum anderen ist es auch so, meiner Meinung nach, dass eine Vertrauensbasis zwischen meinen Mitarbeitenden und dem Supervisor, der Supervisorin gegeben sein muss, ansonsten kann man sich ja nicht öffnen. Und deswegen denke ich, ist es sozusagen von vornherein erstmal oder grundsätzlich erstmal nicht zielführend, dass die [ihre Funktion] die Supervision ausübt, das müssen die Mitarbeitenden selber machen.

Wenn der Anspruch besteht, ich fand das tatsächlich sehr nett zu sagen, da mal so ein Gespräch zu führen, ja, da bin ich dafür immer offen, aber ich denke, grundsätzlich muss auch der Mitarbeiter oder das Team den Supervisor oder die Supervisorin aussuchen, weil da muss eine Vertrauensbasis da sein.

**57 I:** *Wenn ich Sie richtig verstanden habe, würden Sie auch merken, ob die Supervision das bringt, was sie aus Ihrer Sicht sollte.*

**58 A:** Das merke ich ja in den Mitarbeitendenjahresgesprächen, das merke ich da deutlich. Also ich kriege dann auch gespiegelt, ich hatte da jetzt eine Supervision, da geht es mir gut. Ich kriege auch gespiegelt, kurz nach der Supervision, da geht es mir supergut, aber ich merke, ich brauche das regelmäßig oder so. Ich kriege da auch Ergebnisse gespiegelt.

**59 I:** *Wobei, wenn jemand sagen würde, ich brauche das regelmäßig, geht das wegen dem Fördertechnischen nicht.*

**60 A:** Da muss man dann tatsächlich prüfen, was gibt es noch für Möglichkeiten, kollegiale Beratung zum Beispiel oder kollegialer Austausch.

**61 I:** *Haben Sie bei Ihren Mitarbeitern auch Menschen, die selbst Fluchterfahrung haben?*

**62 A:** Ja, haben wir auch. Wir haben einen Mitarbeiter aus [Land], der geflüchtet ist, der aber schon ganz ganz lange in Deutschland lebt, genau. Und also wir haben noch eine weitere Mitarbeiterin, also zwei weitere Mitarbeiterinnen in der Migrationsberatung, da bin ich mir aber nicht sicher, ob die tatsächlich auch Fluchterfahrung haben. Da bin ich zu weit weg um das, das sind jetzt keine Teamleiter, ich hab´ immer, sozusagen, ich bin eng dran an den Teamleitungen und dann eine Ebene drunter, da bin ich nicht mehr so eng dran, da grüßt man sich und kennt

sich, aber man ist nicht mehr so persönlich dran. Deswegen bin ich nicht sicher, ob die Fluchterfahrung haben oder nicht.

**63 I:** *Wenn Sie sich etwas wünschen könnten, gäbe es etwas in Bezug auf Supervision, wo Sie sagen würden, das wäre gut, das sollte sich ändern?*

**64 A:** Kann ich jetzt schlecht, kann ich jetzt schlecht sagen. Jeder sagt wahrscheinlich immer, die Mittel für Supervision müssten erhöht werden oder sowas. Ich glaube, das möchte ich nicht sagen. Weil, das ist ´ne Selbstverständlichkeit. Im Projektgeschäft gibt es immer zu wenig Geld. Aber wie ich schon am Anfang gesagt habe, wäre es mir wichtig, dass tatsächlich immer im Einzelfall geprüft wird, ob und in welchem Umfang eine Supervision wichtig ist. Weil ich tatsächlich glaube, wenn man dann so gießkannenartig über die Mitarbeitenden schüttet, dann kann es auch etwas werden, was dann hintenraus nicht so ´nen großen Effekt hat. Und das ist im Projektgeschäft tatsächlich immer wichtig, sozusagen die Effektivität. Das klingt jetzt ´nen bisschen wirtschaftlich, und was wirtschaftlich klingt, ist im sozialen Bereich immer nicht so [*lacht*], nicht so attraktiv, aber tatsächlich gibt es ja ganz, ganz viele Kunden und Klientinnen, die beraten werden wollen in der Migrationsberatung und tatsächlich kostet ja Supervision, wenn sie regelmäßig und ordentlich stattfindet ja auch ganz viel Zeit. Und diese Zeit fehlt dann an anderer Stelle. Nicht nur in der Beratung, für die Verwaltungstätigkeit, die neben der Beratung ja auch noch ´ne große Rolle spielt und da gibt es ja viele Aufgaben, die die Projektmitarbeitenden haben. Und deswegen bin ich immer dafür, dass Supervision ein ganz, ganz wichtiges Mittel ist für diejenigen, die das brauchen, das hilft, also ich krieg das ja auch mit, was die Mitarbeitenden mir erzählen, das hilft den Menschen auch sehr, die das brauchen. Für die, die das nicht brauchen, ich sag das jetzt mal so sehr vereinfacht in einem Satz, ist das irgendwie was ganz Nettes, wo man sich mal nett austauschen kann, aber da kann ich mir das Geld lieber, das wenige Geld, was ich zur Verfügung habe, lieber sparen für diejenigen, die es wirklich nötig haben. Und deswegen ist mir die Einzelfallbetrachtung immer sehr wichtig. Und das setze ich in unserem Unternehmen um. Das ist das, was ich in Bezug auf Supervision denke.

**65 I:** *Das heißt aber, so, sagen wir sechsmal im Jahr, regelmäßig, eine verbindliche Supervision, das wäre nicht Ihr Konzept.*

**66 A:** Das wäre nicht mein Konzept, nee. Tatsächlich nicht. Erstens, weil andere Sachen anstehn, ich möchte nicht Supervision an zweiter Stelle sehn, also ich möchte das nicht abwägen, denn tatsächlich bei denen, die das notwendig haben, die müssen das auch machen, sonst machen die ja auch schlechte Arbeit. Das will ich ja nicht. Ich möchte ja, dass sich jeder auf Arbeit wohlfühlt und gute Arbeit macht. Aber ich würde das nicht grundsätzlich für jeden anbieten wollen, weil ich auch ein finanzielles Korsett habe.

**67 I:** *Wenn einige Mitarbeitende keinen Bedarf an Supervision haben, könnte ja dann auch sein, ähm, dass Sie als Träger dann sagen, wir bieten Supervision an und egal von welchem Standort, wer möchte, ist da bitte dabei.*

**68 A:** Da hatten wir noch nie den Bedarf. Bei uns läuft das ja oft so, dass Mitarbeitende Bedarfe äußern, und wir prüfen das, ob das umsetzbar ist oder nicht. Und da hatten wir bisher nie den Bedarf, so eine gesamte Supervision zu machen. Wir haben Teambesprechungen für den gesamten Integrationsbereich. Wir haben nicht nur Migrationsberatungen, sondern auch [*Nennung weiterer Projekte im Bereich Migration*]. Wir sind ganz unterschiedlich in der Migrationsarbeit aufgestellt. Und die treffen sich auch in einem regelmäßigen Turnus alle zusammen und tauschen sich aus untereinander. Da findet ein kollegialer Austausch inhaltlich-fachlich statt. Aber aus



diesen Runden habe ich noch nie den Bedarf gespiegelt gekriegt, es wäre doch mal toll, wenn wir zusammen eine Supervision machen könnten in diesem Integrationsbereich.

**69 I:** *Wie sieht es mit der Fluktuation bei den Mitarbeitern aus? Das haben mir so andere gespiegelt, dass da durchaus immer mal...*

**70 A:** Das ist bei uns relativ, relativ gering. Ähm, es gibt, wie soll ich das erklären. Wir sind ein reiner Projektträger. Und Projekte haben ja immer einen Anfang und leider auch immer ein Ende. Deswegen, wenn Sie sich sozusagen unseren Personalspiegel angucken und die Fluktuation in den Migrationsberatungsprojekten angucken, dann sehen Sie, so durchschnittlich, von Januar bis November ne ganz kleine Fluktuation, oder gar keine Fluktuation. Also eigentlich haben wir fast gar keine Fluktuation. Und im November oder im Dezember steigt das dann sprunghaft an. Warum? Weil die Projekte auslaufen.

**71 I:** *Aja.*

**72 A:** Dann enden auch die Arbeitsverträge, wir haben also befristete Arbeitsverträge, dann enden die Arbeitsverträge. Und die Leute, die treten dann aus unserem Unternehmen erstmal aus, so. Und wir machen dann sozusagen, wenn wir einen vorzeitigen Maßnahmebeginn haben, das ist sozusagen das Mindeste, was wir brauchen, dass wir vorzeitig beginnen können die Projekte, wenn dieser vorzeitige Maßnahmebeginn da ist, machen wir zu Januar des Folgejahres wieder einen Arbeitsvertrag, mit den gleichen Menschen aber.

**73 I:** *Das heißt, die Mitarbeiter haben normalerweise bei Ihnen auf ein Jahr befristete Arbeitsverträge?*

**74 A:** Also Arbeitsverträge auf die Zeit, wie die Beratungsstellen finanziert sind.

**75 I:** *Also vielleicht auch zwei Jahre?*

**76 A:** Ja.

**77 I:** *Und dann müssen Sie die erstmal wieder freistellen so lange bis Sie wissen, es kommen neue Fördermittel.*

**78 A:** Das hat bisher glücklicherweise in den meisten Fällen anschlusslos geklappt. Das heißt, alle meine Mitarbeitenden wissen und da rede ich auch schon im Einstellungsgespräch mit den, ganz wichtig, wer bei mir anfängt, der kommt dann nicht vom Regen in die Traufe, sondern das ist beim Einstellungsgespräch schon klipp und klar geklärt. Alle Mitarbeitenden wissen, dass ich denen meisten zwischen Weihnachten und Silvester ´ne liebe Überraschung mache und den Arbeitsvertrag vorbeibringe, weil die vorzeitigen Maßnahmebeginne dann am 27. oder 28.12. eintreffen bei uns.

Das ist eine prekäre, das ist eine Scheißsituation für die Mitarbeitenden. Aber beispielsweise habe ich in unserer diesjährigen Mitarbeiterversammlung eine Mitarbeiterin mit ausgezeichnet, die schon Jahre bei uns ist, die macht das schon 10 Jahre mit. Also das ist, wenn man das emotional abkann, und wenn einem das von vornherein klar ist, dann kann man mit der Situation umgehen.

Es wäre natürlich leichter, wenn unbefristete Verträge da wärn, das kann ich im Projektgeschäft nicht machen. Ich hab´ nur Projekte, ich kann da die Mitarbeitenden, da muss ich Sozialauswahl machen und sowas, das ist in Projektgeschäften ein ganz schwieriges Feld. Und deswegen wissen meine Mitarbeitenden von vornherein, dass es projektbefristete Verträge gibt und sie sind

darauf eingestellt, dass sie an Weihnachten ein Weihnachtsgeschenk am Weihnachtsbaum haben und das ist ´ne schwierige Situation, aber ich denke, in den meisten Fällen können sie damit umgehen, weil sie dennoch lange Jahre bei uns sind.

Also wenn man die Projektbefristung mal wegnehmen würde und nur den reinen Mitarbeiter mal betrachten würde, dann haben wir eine sehr geringe Fluktuation, tatsächlich.

**79 I:** *Wenn dann mal kein vorzeitiger Maßnahmebeginn wäre oder Sie die Projektmittel nicht kriegen, weil die an einen anderen Träger gehen, hätten Sie die Chance, die Leute dann hier auf irgendeiner anderen Stelle weiter zu beschäftigen?*

**80 A:** Also grundsätzlich ist bei uns die Chance immer groß, dass ich die Leute auf eine andere Stelle setzen kann, weil bei den Projekten, es ergeben sich immer neue Möglichkeiten. Ich bin da, das ist der Vorteil des Projektgeschäfts, auch relativ flexibel. Aber es ist nie eine Garantie, es ist immer sozusagen eine Chance, ich kann niemand versprechen, am 1. Januar gebe ich dir, also fängt der neue Arbeitsvertrag an. Ich glaube, weil ich da so transparent bin und weil ich da mit den Mitarbeitenden auch sehr offen darüber spreche, und wir auch immer vor Weihnachten, also habe ich meine Mitarbeitergespräche und da ist das immer Thema, natürlich, ja. Weil wir uns darüber austauschen und darüber sprechen, klappt das auch so gut, kann ich den Mitarbeitenden trotzdem so lange behalten.

**81 I:** *Gibt es noch etwas, was Sie mir mitgeben wollen, was jetzt hier noch nicht zur Sprache gekommen ist?*

**82 A:** Ich überlege gerade, aber ich glaube, nö, ich find nö, uns ist es wichtig, dass wir die Gesellschaft unterstützen können und gerade in den Krisenzeiten, in denen wir uns gerade befinden, oder ich glaube, wir sind gerade aus den Krisen rausgekommen und es werden noch viel größere Krisen auf uns warten, wenn wir sehen, was mit Israel passiert, was in Gaza passiert, was in der Ukraine noch nicht beendet ist, wie die Menschen hier in Deutschland mit diesen Themen umgehen, wie sie auf die Bundesregierung, wie ich meine, auch sehr unreflektiert schimpfen, was die Menschen für ein Demokratieverständnis haben, ich finde, da braucht es so viele Leute, die für eine demokratische Gesellschaft sich einsetzen.

**83 I:** *Ja, das ist ein wichtiger Punkt. - Mir fällt vielleicht doch noch eine Frage ein. Sie haben mir zu Anfang gesagt, dass Sie Supervision auch kritisch sehen. Haben Sie da irgendwann auch mal schlechte Erfahrungen gemacht?*

**84 A:** Schlechte Erfahrung mit einem Supervisor oder einer Supervisorin nicht, auf gar keinen Fall. Ich sehe Supervision nicht, weil es da schlechte Leute gibt, gibt's sicherlich vielleicht auch, Habe ich aber nicht gemacht. Nein, ich finde, es muss, ich stelle fest, das habe ich ja am Anfang gesagt, wenn die Zuwendungsgeber Supervision dann vorschreiben, und das sehe ich kritisch. Ich finde es gut, wenn ich dann dafür im Gegenzug auch das entsprechende Geld bekomme, aber nicht so. Die Zuwendungsgeber sagen, ihr als Arbeitgeber müsst dafür sorgen, dass eure Mitarbeiter regelmäßig Supervision bekommen, und das finde ich sozusagen in diesem Gießkannenprinzip tatsächlich nicht in Ordnung. Wie ich schon gesagt habe, wer das nötig hat, für den erachte ich das als total wichtig. Aber es gibt eben auch Mitarbeiterinnen, die kommen mit ihren Jobs total gut klar, die haben eine gute Selbstfürsorge, die brauchen das nicht meines Erachtens. Warum sollte ich als Projektträger dann das Geld dafür ausgeben? Ich frage das ja auch ab. Es ist ja nicht so, dass ich das nicht abfrage. Also ich frage das ab und die sagen

dann, also nö, ich fühle mich wohl, ich komme gut zurecht, ich habe eine gute Selbstfürsorge, ich kann meine Bürotür zuschließen und dann ist alles in dem Büro drin.

**85 I:** *Danke, dass Sie sich die Zeit genommen haben und mir für meine Fragen zur Verfügung standen. Ich fand es ein spannendes Gespräch. Vielen Dank.*

## SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und die Arbeit noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegen hat.

Datum:

Unterschrift:

