

Wolf, Ina

**Möglichkeiten, Chancen und Grenzen organisationsinterner
Supervision im sächsischen Justizvollzug**

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifizierungsstudiengang
„Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

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

Mittweida, 2016

Erstprüfer: Alice Gayed

Zweitprüfer: Annette Mulkau

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 29. Januar 2016

Bibliographische Beschreibung:

Wolf, Ina

Möglichkeiten, Chancen und Grenzen organisationsinterner Supervision im sächsischen Justizvollzug

Mittweida, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Abschlussarbeit 2016

Referat:

Die Abschlussarbeit befasst sich mit der Organisation Justizvollzug, mit der Berufsgruppe des allgemeinen Vollzugsdienstes und der Supervisionssituation im sächsischen Justizvollzug sowie der internen Supervision im Allgemeinen.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei in den ersten Abschnitten auf einer intensiven Literaturrecherche, durch die das System Justizvollzug und dessen Besonderheiten beschrieben werden und sich den vorhandenen Fragestellungen genähert und ein distanzierter Zugang ermöglicht werden soll.

Geprüft werden persönliche Möglichkeiten und Grenzen des internen supervisorischen Einsatzes und damit verbunden erste Schritte zur Entwicklung einer veränderten beruflichen Perspektive.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	4
1 Einleitung	5
2 Eigene Berufsrollen im Justizvollzug.....	7
3 Der Arbeitsort Justizvollzugsanstalt und seine große Berufsgruppe, der allgemeine Vollzugsdienst.....	9
3.1 Der Arbeitsort Justizvollzugsanstalt – eine totale Institution.....	9
3.2 Der allgemeine Vollzugsdienst (aVD).....	10
3.3 Aktuelle Entwicklungen des Berufsbildes des allgemeinen Vollzugsdienstes und Personalsituation im sächsischen Justizvollzug	11
4 Belastungen im Justizvollzug, die Situation der Supervision im sächsischen Justizvollzug und Supervisionsanlässe	12
4.1 Belastungen.....	12
4.2 Zur Situation der Supervision im sächsischen Justizvollzug	13
4.3 Supervisionsbedarfe im (sächsischen) Justizvollzug und der supervisorische Beitrag zur Gesundheitsfürsorge	16
5 Zwischenfazit	19
6 Interne Supervision	21
6.1 Geschichte.....	21
6.2 Bedeutung und Positionierung interner Supervision	22
6.3 Chancen und Gefahren interner Supervision	22
6.4 Die Chance interner Supervision.....	26
7 Neue Berufsrolle - Interne Supervisorin?	26
8 Fazit	34
9 Literaturverzeichnis	36

Abkürzungsverzeichnis

aVD	allgemeiner Vollzugsdienst
JVA	Justizvollzugsanstalt
SächsStVollzG	Sächsisches Strafvollzugsgesetz
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision

1 Einleitung

„Möglichkeiten, Chancen und Grenzen interner Supervision im sächsischen Justizvollzug“ lautet das Thema meiner Abschlussarbeit. Anlass für die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist der an mich formulierte Auftrag, ein Konzept für interne Supervision im sächsischen Justizvollzug zu erarbeiten. Darüber hinaus wurde durch meinen Arbeitgeber, der diese Weiterbildung teilweise fördert, vertraglich festgehalten, dass ich nach dem Abschluss der Weiterbildung, interne Supervision im Justizvollzug anbieten soll.

Ein Beweggrund für meine Bewerbung für die Weiterbildung zur Supervisorin/Coach im Jahr 2012 war die Vorstellung, perspektivisch im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit intern supervisorisch tätig zu werden. Welche Voraussetzungen, welche Haltung und welche Bedingungen dies braucht, war mir zu diesem Zeitpunkt nicht bewusst. Darüber hinaus war mir nicht bekannt, ob und welche Unterschiede es zur externer Supervision gibt. Wie gelingt es als Systemzugehörige, in eine berufliche Rolle zu wachsen, eine andere als ich sie bisher im System inne habe und welche Veränderungen wird dies nach sich ziehen? Mit Blick auf meine berufliche Entwicklung, in der es einige Herausforderungen und Änderungen gab, kann es jedoch eine interessante und anspruchsvolle Aufgabe sein.

In der vorliegenden Arbeit gehe ich Fragen nach, wie es mir als Systemzugehörige gelingen kann, die Rolle der internen Supervisorin einzunehmen, was es zu beachten gilt hinsichtlich der Grenzen des Formats und meiner eigenen und wem gegenüber diese deutlich gemacht werden müssen. Welche Bedingungen braucht interne Supervision und welche benötige demzufolge ich? Wie gelingt mir supervisorisches Arbeiten unter Berücksichtigung der Triade Supervisanden, Supervisor und Organisation/Aufsichtsbehörde? Welche Chancen aber auch Risiken hat die interne Supervision im Justizvollzug? Ich hoffe, dass ich am Ende dieser Arbeit hilfreiche Antworten zur Verfügung habe, mit deren Hilfe mir ein Lotsen durch das Neuland der internen Supervision möglich ist. Die Auseinandersetzung mit der Thematik soll mir hilfreich sein, eine eigene Haltung zur internen Supervision zu entwickeln, da ich nur über die Entwicklung meiner Haltung, unabhängig von äußeren Erwartungen, eine Entscheidung hinsichtlich einer möglichen neuen beruflichen Perspektive treffen kann.

Vor diesem Hintergrund hat diese Arbeit einen selbstthematisierenden Anteil, der im vorletzten Abschnitt seinen Raum haben wird.

Bevor ich mich (außerhalb dieser Abschlussarbeit) eventuell mit der Erarbeitung eines Konzeptes beschäftigen werde, braucht es eine genaue Betrachtung des Arbeitsfeldes Justizvollzug, den Besonderheiten dieses Settings und der in diesem tätigen Berufsgruppen, vor

allem des aVD, als der größten Berufsgruppe im Justizvollzug. Für diese kann die Schaffung von professionellen Unterstützungsmöglichkeiten förderlich sein. Daher werde ich ausschließlich dieser Berufsgruppe Raum geben. Darüber hinaus wird es einen Blick auf die aktuelle Supervisionssituation im sächsischen Justizvollzug geben.

Im darauf folgenden Teil wird das Thema der internen Supervision genauer betrachtet und es werden wesentliche Anforderungen an die interne Supervision herausgearbeitet. Diesem liegen Erfahrungen interner Supervisoren zu Grunde. Dem Thema der internen Supervision habe ich mich über die Literatur hinaus auch durch Gespräche mit Mitgliedern der Arbeitsgruppe organisationsinterne Supervision der DGSv genähert. Mir wurde durch diese Mut gemacht, mich in einer anderen, neuen Rolle auszuprobieren. Aus diesem Grund werde ich mich im Rahmen dieser Arbeit mit meinen bisherigen Rollen während meiner Zugehörigkeit zum Justizvollzug beschäftigen, die unterschiedlich und vielseitig waren. Über diese Reflexion kann ich möglicherweise herausfinden, ob es auch supervisorische Anteile in einigen Rollen gab.

Ich erlebe in meiner Berufswelt die unterschiedlichsten Situationen. Es gibt Förderliches und Lähmendes. Die Beschäftigung mit der Thematik der internen Supervision gelingt mir möglicherweise aus diesem Grund in unterschiedlicher Art und Weise, mal leicht, mal schwer. Ich habe eine Berufsbiografie mit dem Justizvollzug, die auf unterschiedlichen Erfahrungen und Erlebnissen basiert. Als Supervisandin habe ich mir in diesem Rahmen häufiger die Frage gestellt: „Wie kann ich mit Sachverhalten umgehen lernen, da die vollzuglichen Gegebenheiten nicht immer veränderbar und darüber hinaus nicht immer günstig sind?“ Hierbei haben aus meiner Sicht Selbstfürsorge und die Organisationskultur eine wichtige Bedeutung. Diese Themen werden vermutlich Kollegen ebenfalls beschäftigen. Der überwiegende Teil der Bediensteten im Justizvollzug sind Beamte, die aus diesem Grund zum Großteil eine ohne Arbeitgeberwechsel angelegte Berufsbiografie haben, vielmehr vermutlich in Krankheit flüchten oder innerlich kündigen. Aus diesem Grund wird auch ein kleiner Exkurs hinsichtlich des Zusammenhangs von Supervision und Gesundheitsfürsorge erfolgen.

Für mich ist es selbstverständlich, im Rahmen dieser Arbeit sowohl die weibliche als auch die männliche Schreibweise zu gebrauchen und daher werde ich beide abwechselnd verwenden. Dies stellt einen großen Unterschied zu meiner beruflichen Welt dar, die sich zum Einen überwiegend der männlichen Schreibweise bedient und darüber hinaus männlich dominiert ist.

Ich bediene mich einer synonymen Schreibweise der Begriffe Supervision und Beratung mit der Erwartung einer abwechslungsreichen Lesbarkeit dieser Arbeit.

2 Eigene Berufsrollen im Justizvollzug

Seit 1999 bin ich im sächsischen Justizvollzug, in einer Justizvollzugsanstalt, als Sozialarbeiterin tätig. Ich fülle eine Vollzeitstelle aus und habe im Rahmen dieser unterschiedliche Rollen.

Seit 2011 arbeite ich mit 50 % Arbeitszeitanteil weiterhin in der JVA, im Rahmen der weiteren 50 % bin ich mit Referentenaufgaben im Sächsischen Staatsministerium der Justiz betraut. In der JVA gehöre ich einer Vollzugabteilung an, deren Dienstaufsicht bei der zuständigen Abteilungsleiterin liegt. Im Justizministerium bin ich dem zuständigen Referatsleiter unterstellt, der die Fachaufsicht inne hat. Die Tätigkeit im Justizministerium nehme ich im Rahmen von Dienstreisen wahr, dies bedeutet konkret, dass die Dienstaufsicht bei der nachgeordneten Behörde besteht, wenn ich in der Aufsichtsbehörde meinen Aufgaben wahrnehme.

Im Rahmen meiner Tätigkeit in der JVA gehöre ich dem Team einer Therapiestation für Suchtkranke an, wo ich vordergründig für die sozialpädagogische Betreuung der Gefangenen während und nach der Therapiezeit verantwortlich. Aufgabe unseres Teams ist die Behandlung von Gefangenen, bei denen eine Suchtmittelabhängigkeit, vordergründig von Crystal, besteht und sie sich während der Haft mit dieser Problematik auseinandersetzen. Zweimal wöchentlich führen eine Psychologin und ich Therapiegruppen durch. Darüber hinaus stelle ich für 2 Gefangene die Bezugstherapeutin dar. Zudem sichere ich die sozialpädagogische Nachbetreuung der Gefangenen nach der neunmonatigen Therapie ab, wenn diese ausschließlich im offenen Vollzug untergebracht sind.

Unabhängig vom Wechseln zwischen diesen beiden beruflichen (Haupt-)Rollen und zwei Arbeitsorten, gibt es weitere (Neben-)Rollen.

Seit 2012 gibt es im sächsischen Justizvollzug ein Krisennachsorgeteam, in dem neben mir, Bedienstete verschiedener Justizvollzugsanstalten vertreten sind. Diese werden unmittelbar nach außerordentlichen Vorkommnissen (z. B. Suiziden, gewalttätige Übergriffe auf Bedienstete) im Justizvollzug tätig und bieten kollegiale Unterstützung bei der Bewältigung von Belastungssituationen an. Den größten Anteil der Teammitglieder macht der avD aus. Ich selbst bin die Koordinatorin des Teams. Darüber hinaus leiste ich kollegiale Unterstützung in der JVA für Kollegen nach belastenden Ereignissen. Bedingt durch meine Tätigkeit im Ministerium plane ich eigenverantwortlich die notwendigen Haushaltsmittel für Fortbildungen und organisiere die jährlichen Teamtage des Teams. Im Rahmen der Referententätigkeit im Ministerium war ich maßgeblich beteiligt bei der Implementierung der Krisennachsorge in den Justizvollzugsanstalten. Mein Wissen um die Struktur innerhalb des Ministeriums und der einer

Justizvollzugsanstalt waren hierbei sehr von Vorteil. Eine unmittelbare und persönliche Kommunikation mit anderen Referenten war möglich und hilfreich für die Schaffung arbeitsfähiger Voraussetzungen.

Von 2009 bis 2013 war ich durch das Ministerium als nebenamtliche Lehrkraft für die Ausbildung der Bediensteten des avD bestellt und unterrichtete den sozialwissenschaftlichen Teil im Rahmen der Ausbildung. Neben der Vermittlung von Wissen, standen die Entwicklung der Haltung der zukünftigen Bediensteten und die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen als wesentliche Anteile des Unterrichts für mich im Fokus.

Seit 2009 bin ich durch das Ministerium als Prüferin im Nebenamt bestellt. Zu dieser Rolle gehört die Erarbeitung eines Klausurvorschlags für die Prüfung im Fach Sozialwissenschaft im Rahmen der Laufbahnprüfung des avD. Darüber hinaus kann dies zur Benennung als ein Mitglied der Prüfungskommission zur Abnahme der mündlichen Prüfung führen. In Klausuren und im Rahmen der mündlichen Prüfung stehen für mich Wissen aus dem Unterricht, Fälle aus dem vollzuglichen Alltag und darüber hinaus auch Strategien im Umgang mit der Thematik Nähe und Distanz zu Gefangenen, mit Belastungen und die Zusammenarbeit mit anderen Professionen im Mittelpunkt.

Seit 2008 führen ein externer Kollege und ich einmal jährlich eine dreitägige Fortbildung für die Absolventen der Laufbahnausbildung des avD durch. Somit bin ich in der Rolle der Fortbildnerin. Im Mittelpunkt steht für die Teilnehmer die Reflexion ihrer ersten Berufsjahre. Es werden gelungene und weniger gelungene Situationen im Umgang mit der Klientel, Kollegen und Vorgesetzten sowie persönliche Bewältigungsstrategien im Alltag und in schwierigen Situationen betrachtet bzw. Alternativen erarbeitet. Darüber hinaus habe ich eine Fortbildung durchgeführt für neueingestellte Sozialarbeiterinnen und Psychologinnen.

Geplant ist ab dem Frühjahr 2016 die Rolle der Fortbildnerin in einem größeren zeitlichen Umfang wahrzunehmen. Gemeinsam mit einem externen Psychodramaleiter werde ich eine zweieinhalb Jahre dauernde Zusatzqualifizierung für Bedienstete anbieten. An dieser Qualifizierung werden auch Bedienstete des avD teilnehmen. Das Konzept sieht zum Ende der Qualifizierung Supervision vor, in deren Rahmen die Teilnehmer eigene Erfahrungen in der Anwendung des Verfahrens Psychodrama reflektieren. Hilfreich für die Schaffung dieses Qualifizierungsangebots war hierbei meine Referententätigkeit, da in dieser Rolle die Zuständigkeit für die Planungen der finanziellen, zeitlichen und personellen Voraussetzungen gegeben war.

In den Jahren 2004 bis 2007 war ich Teamleiterin einer Station für Jugendstrafgefangene in einer JVA, die sich auf eine stationäre Therapie vorbereiten. Zu meinen Aufgaben gehörte die Anleitung des Teams, das zum Großteil aus Bediensteten des avD bestand. Darüber

hinaus war ich in die Behandlungsangebote der Gefangenen eingebunden und hatte das Team und die Station nach außen zu vertreten.

In den meisten der benannten Rollen hatte und habe ich direkt und persönlich oder indirekt mit dem aVD zu tun. Im Rahmen der Tätigkeit in der JVA sind es meine unmittelbaren Kollegen, von denen ich u. a. wertvolle Informationen über das Verhalten der Gefangenen im Stationsalltag erhalte. In persönlichen Gesprächen erfahre ich von Themen, die sie beschäftigen und ihren Arbeitsalltag prägen. Im Ministerium organisiere ich Fortbildungen für die verschiedenen Berufsgruppen, demnach auch für den aVD. Darüber hinaus habe ich in der Vergangenheit als nebenamtliche Lehrkraft bei der Entwicklung der Berufsrolle von aVD-Bediensteten mitwirken können. In der Rolle der Fortbildnerin habe ich weiterhin Kontakt mit dieser Berufsgruppe, bin zum Teil unterstützend tätig und ermögliche Reflexionsräume.

3 Der Arbeitsort Justizvollzugsanstalt und seine große Berufsgruppe, der allgemeine Vollzugsdienst

3.1 Der Arbeitsort Justizvollzugsanstalt – eine totale Institution

Justizvollzugsanstalten entsprechen in allen Kriterien einer totalen Institution, wie sie Goffman 1961 definiert hat: Sie haben die soziale Funktion eines Aufbewahrungsortes für straffällige Mitglieder der Gesellschaft und die Aufgabe, nach innen die Besserung der in ihnen lebenden Insassen im Sinne der geltenden Normen und nach außen zum Schutz der Gesellschaft vor weiteren Straftaten zu gewährleisten (vgl. Goffman, 1973, S. 17).

Gefangene werden unter dem Aspekt der Resozialisierung behandelt. Das Leben im Strafvollzug wird durch ein Regelwerk vorgegeben und sorgt somit dafür, dass Entscheidungsspielräume der Gefangenen minimiert sind. Die Grundlage für den Aufenthalt im Gefängnis sind für die Inhaftierten jene Urteile, die eine Freiheitsstrafe aussprechen. Die Aufnahme, der Aufenthalt in einer Justizvollzugsanstalt und die Entlassung aus dieser, unterliegen klaren Regelungen. Die Einhaltung dieser Regelungen ist die Aufgabe der Bediensteten. Folglich ist auch die Arbeit des Personals einem klarem Regelwerk unterlegen und es hat über die Kontrollfunktion hinaus auch die Aufgabe, soziale Hilfe und Unterstützung zu gewährleisten. Durch die vollzugliche Behandlung soll Einfluss auf die Person des Täters bzw. dessen Persönlichkeit genommen und somit die Gefährlichkeit des Täters reduziert werden. Ein wesentliches Kriterium der totalen Institution ist die unfreiwillige Mitgliedschaft der Gefangenen. Oft stehen in der Arbeit mit den Inhaftierten deren Widerstand und die Abwehrmechanismen im Fokus, die jedoch hilfreich für den Selbstschutz sind.

Justizvollzugsanstalten organisieren sich durch typisch bürokratische Strukturen. Die Zuständigkeiten sind klar geregelt und es gilt das Prinzip des Einliniensystems, welches eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche festlegt und darüber hinaus eine Ordnung mit festen Kontroll- und Aufsichtskriterien vorgibt.

Das Personal in den Justizvollzugsanstalten setzt sich zum Großteil aus Beamten verschiedener Laufbahnen, dem mittleren, gehobenen und höherem Dienst, zusammen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Professionen, wie zum Beispiel Psychologen, Sozialpädagogen, Pädagogen, Juristen, Kunsttherapeuten und Ärzte.

Heidi Möller nennt als Hauptkonflikt zwischen den im Justizvollzug tätigen Berufsgruppen den Vorrang der Resozialisierung der Gefangenen, der in den Strafvollzugsgesetzen der Länder klar festgehalten wird und der Verwahrung der Gefangenen, die eine überwiegende Aufgabe ist (vgl. Möller, 1997, S. 33 ff). Diese Frage steht noch mehr im Fokus der Bevölkerung, wenn Straftäter große Aufmerksamkeit bei der Bevölkerung erregen und somit der Strafvollzug Öffentlichkeit erhält.

Ähnlich wie in Einrichtungen des Maßregelvollzugs haben im Justizvollzug Behandlungsteams eine wichtige Rolle. Sie sollten im Alltag nach Möglichkeit geschlossen und konsequent die Teamentscheidungen vertreten und haben darüber hinaus im soziotherapeutischen Sinne eine Vorbildfunktion im Umgang miteinander (vgl. Sommer, 2009, S. 202).

In den Justizvollzugsanstalten befinden sich ca. 60 % der Inhaftierten mit einer erheblichen, teilweise manifesten Suchtproblematik, ein weiteres Drittel mit psychischen Erkrankungen, weitere mit erheblichem Gewalt- und Subkulturpotenzial (vgl. Girisch, 2013, S.5).

3.2 Der allgemeine Vollzugsdienst (aVD)

Die Beamten des allgemeinen Vollzugsdienstes stellen im Justizvollzug mit ca. 70 % die größte Mitarbeitergruppe dar. Sie leisten für das Funktionieren einer Justizvollzugsanstalt eine wesentliche Aufgabe. Dem täglichen Geschehen in den Justizvollzugsanstalten sind sie am nächsten (vgl. Schroven und Walkenhorst, 2013, S. 139).

Den Bediensteten des aVD obliegen insbesondere die Beaufsichtigung, Versorgung und Betreuung der Gefangenen während der Haftzeit. Gleichzeitig sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansprechpartner der Gefangenen für persönliche Nöte und Sorgen. Sie sind z. B. verantwortlich für Sicherheitsaufgaben, Betreuungs- und Behandlungsaufgaben. Hervorzuheben ist auch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des allgemeinen

Vollzugsdienstes an der Aufrechterhaltung und Ausgestaltung der Kontakte der Gefangenen zu ihren Familienangehörigen und Freunden, zum Beispiel bei der Durchführung von Besuchen, aber auch im Rahmen von Gesprächen mit Angehörigen (vgl. [justiz.sachsen.de/mittlerer allgemeiner Vollzugsdienst](http://justiz.sachsen.de/mittlerer_allgemeiner_Vollzugsdienst)).

Somit sorgen die Bediensteten des aVD für die materielle Versorgung der Inhaftierten, die Tagesstruktur, die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung (z. B. Durchsuchungen), sind für Fragen der Gefangenen die ersten Ansprechpartner, oft deren „Blitzableiter“, stellen Begleitungen nach draußen sicher. Diese Gruppe ist im Rahmen der Ausübung ihrer Tätigkeit zum Großteil für die Gewährleistung eines reibungslosen Tagesablaufs in einer Justizvollzugsanstalt verantwortlich.

Die Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes sind somit wesentlich, wenn man die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow zu Grunde legt, für die Sicherstellung der physiologischen Grund- und Existenzbedürfnisse zuständig. Daher sind sie die unverzichtbare Berufsgruppe im Justizvollzug.

Die Bediensteten des aVD sind verbeamtet und haben somit ihre Berufsbiografie beim Freistaat Sachsen auf die Gesamtzeit ihrer Berufsjahre angelegt.

3.3 Aktuelle Entwicklungen des Berufsbildes des allgemeinen Vollzugsdienstes und Personalsituation im sächsischen Justizvollzug

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine wesentliche Veränderung des Berufsbildes der aVD-Bediensteten vollzogen. Das Bild des Bediensteten des aVD hat sich in der Öffentlichkeit verändert. Die Zeiten, in denen die Bezeichnung des Wärters treffend war, liegen Jahrzehnte zurück. Die Bediensteten werden im Sinne der Strafvollzugsgesetze der Länder zum Resozialisierungshelfer (vgl. Bögemann, 2010, S. 149). Die qualifizierte Ausbildung der Bediensteten beinhaltet neben den rechtswissenschaftlichen und sicherheitstechnischen Inhalten zahlreiche psychologische und sozialpädagogische Aspekte (vgl. Schroven, 2013, 149 ff). Die Anforderungen an die aVD-Bediensteten bezüglich der Behandlung der Inhaftierten haben sich erhöht. Somit ist die Ausübung der Berufsrolle in sich konflikthaft.

„Die sich aus den Anforderungen ... ergebenden Konflikte (Kontrolle – Vertrauen/ Sicherheit – Resozialisierung) erschweren die tatsächliche Realisierung des Behandlungsauftrag...“ (Schroven, 2013, S. 149).

Darüber hinaus haben sich auch die Aufstiegsmöglichkeiten, unabhängig von den Beförderungsmöglichkeiten, der Bediensteten verändert: die aVD-Bediensteten besetzen zahlreiche

herausgehobene Dienstposten. Dazu zählen unter anderem die des Abteilungsdienstleiters und des Vollzugsabteilungsleiters. Somit nimmt der aVD verstärkt Führungspositionen ein.

Im sächsischen Justizvollzug werden überwiegend die Bediensteten des aVD in besondere Fortbildungsangebote einbezogen, damit sie auf der Grundlage der neu erworbenen Kenntnisse spezifische Behandlungsangebote realisieren können. Oft stehen die hohen Erwartungen an sie im Widerspruch zu den Gegebenheiten im Alltag. Dienstplanung, ein hoher Krankenstand, zu wenig Personal zur Absicherung der alltäglichen Abläufe geben oftmals wenig Möglichkeiten zur Umsetzung des erworbenen Wissens und sorgen oft für eine hohe Frustration bei den Bediensteten des aVD. Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen an ihr verändertes Berufsbild und den realen Alltagsbedingungen.

Zum 31. August 2015 sind im sächsischen Justizvollzug 1700 Bedienstete beschäftigt. Davon gehören 1310 dem aVD an. Des Weiteren sind 47 Psychologen, 26 Lehrer und 83 Sozialpädagogen beschäftigt. (Quelle: Sächsisches Staatsministerium der Justiz, August 2015)

4 Belastungen im Justizvollzug, die Situation der Supervision im sächsischen Justizvollzug und Supervisionsanlässe

4.1 Belastungen

Das Personal der Justizvollzugsanstalten ist verschiedenen Belastungen ausgesetzt, unter anderem nicht immer nachvollziehbare und kaum transparente Verwaltungsabläufe, starre Hierarchien, Mangel an Kooperation und Informationsfluss, starre Konferenzsysteme mit wenig Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten (vgl. Bögemann 2010, S. 63).

„Diese Belastungen dürfen nicht als isolierte Probleme eines einzelnen Bediensteten betrachtet werden. Sie sind eher das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Stressoren, die den Arbeitsbereich Gefängnis kennzeichnen.“ (Bögemann, 2010, S. 63)

Bögemann nennt darüber hinaus individuelle Problembereiche: Rollenidentität, Arbeitszufriedenheit, Kommunikation, Stressverdichtung und Burnout. Er beschreibt, dass die Entwicklung einer beständigen Rollenidentität schwierig ist, da es unterschiedliche Anforderungen an die Bediensteten gibt und ihr Berufsbild verschiedenen Erwartungen entsprechen muss (Sicherheit – Behandlung). In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit gibt er Phänomene der Unterforderung und Reduzierung auf bestimmte Aufgaben, unbefriedigende Organisationsstrukturen und altmodische Führungsstile an. Die Kommunikation wird insbesondere zwischen den verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation als erschwerend und schwierig erlebt. Es fehlen professionelle Unterstützungsmöglichkeiten, wie kollegiale Beratung und Su-

pervision, die einer verbesserten Kommunikation förderlich sein können. Es fehlt oft an Angeboten, die der Entlastung dienlich sind (vgl. Bögemann, 2010, S. 64).

Bögemann zitiert Gerstein/Topp/Corell: „Vieles deutet darauf hin, dass die Arbeit des Gefängnispersonals ein erhöhtes Burnout-Risiko impliziert, da diese Form des helfenden Berufs, im Vergleich zu anderen psychosozialen Berufsfeldern, einer extrem starken Spannung zwischen Hilfe und Kontrolle ausgesetzt ist und häufig mit Misserfolgen und auch Gewalterlebnissen einhergeht“ (Bögemann, 2010, S.64).

Die Bediensteten sind angehalten, sich mit Themen der Erreichbarkeit und Nichterreichbarkeit der Gefangenen hinsichtlich der angestrebten Behandlungsziele zu beschäftigen.

4.2 Zur Situation der Supervision im sächsischen Justizvollzug

Grundlage für diese Ausführungen ist der Vorgang zur Supervision, zu dem die Autorin im Rahmen ihrer Tätigkeit im Sächsischen Staatsministerium der Justiz Zugang hat (Sächsisches Staatsministerium der Justiz, Vorgang: Fortbildung der Beamten des Vollzugsdienstes, Vorgangs-Betreff: Durchführung von Supervision in den JVA ab 1999).

Supervision findet seit Mitte der 90iger Jahre im sächsischen Justizvollzug statt. Die große Mehrheit der Supervisanden setzen sich aus Bediensteten der Psychologischen Dienstes und des Sozialdienstes zusammen. Supervision wird überwiegend als Gruppensupervision und für besondere Behandlungsbereiche als Teamsupervision angeboten.

Im Jahr 2001 wurde ein Konzept zur Durchführung der Supervision im sächsischen Justizvollzug erstellt, in welchem festgehalten wurde: „Supervision erhalten alle Mitarbeiter in sozialtherapeutischen Abteilungen und sozialtherapeutisch orientierten Abteilungen, der psychiatrischen Abteilung des Justizkrankenhauses sowie alle Mitarbeiter der Fachdienste, wenn diese kontinuierlich themen- und problemorientierte Gruppenarbeit zur Behebung von Schwierigkeiten im Lebensalltag durchführen. Bedienstete des allgemeinen Vollzugsdienstes und ehrenamtliche Mitarbeiter können im Einvernehmen mit den Supervisanden an einer Supervision teilnehmen, wenn keine zusätzlichen Kosten entstehen.“ Weiterhin wird darin ausgeführt, dass Supervision von fachlich qualifiziertem Personal und von einem nicht in der Anstalt tätigen Supervisor durchzuführen ist. Die Teilnahme an der Supervision wurde für den benannten Personenkreis als verpflichtend festgeschrieben, jedoch ohne einen Rechtsanspruch auf diese zu haben. Dies ist aus Sicht der Autorin eine fragwürdige Formulierung, etwas verpflichtend zu formulieren, jedoch den Rechtsanspruch auszuschließen. Vermutlich steht diese Formulierung im Zusammenhang Haushaltsmittelsituation. Darüber hinaus wurde festgehalten, dass nicht mehr als zehn Einheiten im Kalenderjahr erfolgen sollten. Eine Ein-

heit wurde mit 90 Minuten festgesetzt. Es wurde an alle Justizvollzugsanstalten ein Verzeichnis der Supervisoren der Diakonie Sachsen übersandt, die bei der Auswahl berücksichtigt werden sollten. Die Kosten für die Supervision wurden aus dem Titel für Fortbildungen zur Verfügung gestellt.

Im Jahr 2002 erfolgte eine Befragung aller Justizvollzugsanstalten, um einen Überblick über die stattfindenden Supervisionsprozesse und deren Teilnehmerkreis zu erlangen. In fünf von zehn Justizvollzugsanstalten gab es Supervisionen. Die Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes nahmen nur im Rahmen der Sozialtherapeutischen Abteilungen an diesen teil. Überwiegend wurde Supervision ausschließlich für Mitarbeiter der Fachdienste angeboten. Von drei Anstalten wurde mitgeteilt, dass Supervision für die Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes angeboten werden sollte, wenn es die Haushaltssituation zulässt. Es wurde jedoch auch darauf verwiesen, dass die Bediensteten des aVD dieses nicht annehmen werden, da es für sie ein unbekanntes Format ist.

In den folgenden Jahren hat sich dies grundlegend verändert. An das zuständige Staatsministerium der Justiz wurde ein stetig steigender Bedarf gemeldet, dem jedoch auf Grund der zu geringen Haushaltsmittel nicht entsprochen werden konnte, da auf die Durchführung von Fortbildungen Priorität gelegt wurde und nach wie vor die Haushaltsmittel aus einem Titel, für Fortbildungen und Supervision, zur Verfügung gestellt wurden.

Im Jahr 2008 wurde erstmals in einer JVA Gruppensupervision für Bedienstete des aVD angeboten, mit der Anregung, diese im folgenden Kalenderjahr fortführen zu können. Die Supervisionsgruppe bestand drei Jahre. Durch die Supervisanden wurde eingeschätzt, dass für sie die Supervision unterstützend und lösungsorientiert war und eine Fortführung gewünscht wird. Ab dem Jahr 2011 wurde auf Grund der Haushaltssituation die Supervision beendet. Weitere homogene Gruppen für diese Berufsgruppe gab es seit dem nicht mehr.

Im Jahr 2011 erfolgte eine Länderumfrage zur Supervision im Justizvollzug. Es wurden Konzepte zur (internen) Supervision, die Anzahl der Sitzungen für die jeweiligen Berufsgruppen und das Vorhandensein separater Haushaltstitel sowie die Höhe der zur Verfügung stehen Mittel eruiert. Diese Umfrage sollte als Grundlage für die Einrichtung eines eigenen Haushaltstitels für Supervision dienen. Im Rahmen der Auswertung der Antworten wurde festgestellt, dass es in zwei Bundesländern separate Haushaltstitel für Supervision und in vier Bundesländern interne Supervisoren gibt.

Im Justizvollzug in Sachsen wurde für den Doppelhaushalt 2013/2014 die Einrichtung eines eigenen Haushaltstitels beantragt und es wurde im Rahmen der Begründung für diesen eine klare Unterscheidung zwischen Fortbildung und Supervision dargelegt.

Seit dem Jahr 2013 gibt es den Haushaltstitel für Supervision. Während im Jahr 2011 noch 14.000 Euro für Supervision zur Verfügung standen, waren es im Jahr 2013 bereits 30.000 Euro, im Jahr 2015 schon 44.000 Euro. Zugang zur Supervision haben derzeit alle Psychologen, Kunsttherapeuten und Sozialpädagogen sowie die Abteilungen mit einem besonderen Behandlungsauftrag (Sozialtherapeutische Abteilungen, Abteilung zur Unterbringung Sicherungsverwahrter, Suchttherapiestation). Weitere Supervisionsbedarfe werden nach Mitteilung über die Notwendigkeit durch die zuständige Referentin (die Autorin) im Ministerium im Einzelfall geprüft. Je nach Verfügbarkeit können im Nachhinein zusätzliche Haushaltsmittel der beantragenden JVA zugewiesen werden.

Darüber hinaus haben zwei Leiter von sächsischen Justizvollzugsanstalten jeweils einen Coachingprozess in den Jahren 2005 in Anspruch genommen. Coaching hat jedoch keine weitere Rolle für die Behördenleiter bzw. andere Führungskräfte gespielt. Als Hypothese wird an dieser Stelle festgehalten, dass dieses Beratungsformat wenig bekannt ist.

Erstmals wurde im Jahr 2014 den Leitern der zehn sächsischen Justizvollzugsanstalten Gruppensupervision angeboten. An dieser nahmen sechs von ihnen teil und führten diese im Jahr 2015 fort. Die Rückmeldungen der teilnehmenden Leiter können als sehr positiv eingeschätzt werden. Angemerkt werden soll an dieser Stelle, dass durch die nichtteilnehmenden Leiter die Sinnhaftigkeit der Gruppensupervision angezweifelt wurde und sie den Nutzen bereits vorab in Frage stellten. Bemerkenswert ist auch, dass mit Veröffentlichung des Angebots durch einen Behördenleiter die Nachfrage erfolgte, was Supervision sei und was er erwarten könne. Diese Frage, besonders unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Mitarbeiter der Fachdienste Supervision bereits über Jahre nutzen und der Behördenleiter darüber keine Vorstellungen hat, sollte nachdenklich machen. Insofern kann die Hypothese aus dem vorherigen Absatz als richtig bestätigt werden – Coaching und Supervision sind den Leitern der Justizvollzugsanstalten wenig bis kaum bekannt.

Der mittlere Vollzugsdienst, als die größte Gruppe im Justizvollzug, hat trotz der veränderten Supervisionssituation und dem Vorhandensein des größeren Haushaltsmittelvolumens, den geringsten Zugang zum Format. Diese Gruppe konnte bislang nur im Rahmen ihrer Zugehörigkeit zu Behandlungsteams und in wenigen anderen Fällen am Format Supervision teilhaben. Es wird nach wie vor vom Verständnis ausgegangen, den psychosozialen Berufsgruppen vordergründig den Zugang zur Supervision zu ermöglichen, obwohl aus Sicht der Auto-

rin auch der aVD als eine psychosoziale Berufsgruppe bezeichnet werden kann, wenn nicht sogar muss.

Angemerkt werden sollte an dieser Stelle, dass generell keine Dreiecksverträge mit Supervisorinnen geschlossen werden. Die bisher ausschließlich externen Supervisoren schließen ihre Verträge mit den in der jeweiligen JVA zuständigen Beauftragten für den Haushalt ab. Es erfolgen keine Bilanzierungen. Es wird jedoch zum Abschluss eines jeden Haushaltsjahres von jeder JVA um Mitteilung an das Ministerium über die Anzahl der Prozesse und der beteiligten Personen gebeten. Somit fehlt die Mitteilung der dritten Sichtweise, die der Supervisorinnen.

4.3 Supervisionsbedarfe im (sächsischen) Justizvollzug und der supervisorische Beitrag zur Gesundheitsfürsorge

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Referentin im sächsischen Staatsministerium der Justiz erhielt ich im Februar 2014 folgendes Schreiben: „Für einen Obersekretär im aVD und eine Hauptsekretärin im aVD werden Haushaltsmittel in Höhe von 1.000 Euro für eine Supervision von zunächst vier Sitzungen aus folgenden Gründen beantragt: Die Beamten waren auf Grund von Beschuldigungen und Strafanzeigen aus dem Kollegenkreis seit Februar 2013 über Monate Verdächtigungen und polizeilichen Ermittlungen ausgesetzt, die in Hausdurchsuchungen und einer Durchsuchung der Dienstzimmer der Beamten in der Justizvollzugsanstalt ... im März/April 2013 ihren Höhepunkt fanden. Sämtliche Anschuldigungen gegenüber beiden Beamten haben sich als haltlos erwiesen. Die Verfahren wurden durch die zuständige Staatsanwaltschaft eingestellt. Ein Verfahren gegen den Beamten endete mit einem Freispruch. In der Zeit der Vorwürfe entwickelten sich für beide Beamte weitreichende Folgen, insbesondere für die berufliche Situation. Die über Monate anhaltenden psychischen Belastungen lösten sich mit Abschluss der Verfahren nicht auf. Zurück blieben insbesondere Imageverlust, Misstrauen, Nervosität, nachhaltig gestörte Beziehungen zu Kollegen, Erregungszustände.

Zur Wiederherstellung und Erhaltung der Arbeitskraft erscheint es aus Sicht der Unterzeichnerin (Anm.: die Anstaltsleiterin) notwendig, dass beiden Beamten professionelle Hilfe durch einen Supervisor zuteil wird, der sie dabei unterstützt, das im Zusammenhang mit ihrer Arbeit in der Dienststelle Erlittene zu verarbeiten. Darüber hinaus wäre dies auch ein Beitrag zur Förderung von Betriebsfrieden und Anstaltskultur.“

Dieses Schreiben steht als Beispiel, ohne an dieser Stelle auf die hohe Erwartung an den Supervisor und die zum Teil erfolgte Verlagerung der Verantwortung der Organisation an einen externen Dritten einzugehen, für einen angezeigten Supervisionsbedarf.

Aus der im Jahr 2011 durchgeführten Führungskräftebefragung des Kriminologischen Dienstes des Freistaates Sachsen zur Gesundheitsförderung im sächsischen Justizvollzug, an der insgesamt 89 Führungskräfte teilgenommen haben, lassen sich weitere Bedarfe ableiten. So wurden die Faktoren Personalausstattung, Arbeitszufriedenheit, Identifikation des Bediensteten mit seinem Team, Identifikation des Bediensteten mit seiner Anstalt, Anerkennung der Arbeit des Bediensteten durch Kollegen, Anerkennung der Arbeit des Bediensteten durch den Vorgesetzten, Konflikte der Bediensteten mit den Kollegen, Konflikte der Bediensteten mit den Vorgesetzten und Sonstiges, und zwar fehlende Beförderung, keine eindeutigen Zielvorgaben des Arbeitgebers, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, sich ständig veränderte Zielsetzung des Justizvollzuges in Verbindung mit der Zunahme von zusätzlichen Aufgaben als Standard, Vorgaben der Aufsichtsbehörde und Realität sowie zunehmender Aufgabenumfang bei fehlender personeller Unterstützung als wesentliche Faktoren psychischer Beeinträchtigung gesehen.

Des Weiteren wurden folgende Faktoren des Umgangs mit Gefangenen als am meisten belastend bewertet: Notorisch Beschwerdeführende Gefangene, Bedrohung/ Gewaltbereitschaft von Gefangenen, Suchtprobleme von Gefangenen, Selbstverletzungen von Gefangenen und subkulturelle Strukturen unter den Gefangenen.

Als ein weiterer Faktor wird das Arbeitsklima benannt, welches sich aus Sicht der Führungskräfte verbessert, wenn es zum Beispiel mehr Wertschätzung und Verständnis für die Tätigkeit der Bediensteten, eine angemessene Kultur der Rückmeldung, verbesserte Kommunikation zwischen einzelnen Bereichen innerhalb einer JVA, mehr Zeit für Gespräche miteinander, eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen einer JVA und eine positive Fehlerkultur gibt. Die Führungskräfte wurden abschließend gebeten, Maßnahmen zu benennen, die der Verbesserung der Gesundheitsvorsorge dienlich sind. Hierbei wurde Supervision für den aVD, in angemessenen Zeitabständen für alle mit Gefangenen arbeitenden Berufsgruppen, nicht nur für die Fachdienste benannt (vgl. Hartenstein und Hinz, 2011, S. 18 ff).

Aus der benannten Führungskräftebefragung lassen sich Supervisionsanliegen ableiten, die sich vermutlich von denen der Fachdienste nicht wesentlich unterscheiden. Aus eigenen Erfahrungen als Supervisandin weiß die Autorin, dass Umgang mit Belastung, Themen des Umgangs miteinander, Erwartungen der Aufsichtsbehörde und deren Umsetzungsmöglichkeiten im vollzuglichen Alltag sowie der Umgang mit schwierigen oder auffälligen Klienten, Anliegen in Supervisionen sind.

Berufstätige stehen vor vielseitigen Herausforderungen. Es wird erwartet, dass die Beschäftigten immer mehr, schnell und flexibel leisten. Dies wird jedoch unabhängig von den zur Verfügung stehenden unterschiedlichen Ressourcen gesehen. Zudem wächst der Bedarf auf Seiten eines schwieriger werdenden Klientel. Auch dies erfordert aus Sicht der Bediensteten

eine Verbesserung der Ressourcen, um die Arbeit qualitativ gut auszuüben (vgl. Beumer, 2013, S. 19). Die Tätigkeit im Justizvollzug ist anstrengend und stellt eine Herausforderung für die psychische und physische Gesundheit dar. Die klassische Form des Arbeitgeberwechsels, wie sie in anderen beruflichen Feldern eine Möglichkeit der Veränderung ist, kommt für einen Großteil der Bediensteten auf Grund ihres Status als Beamter auf Lebenszeit, kaum in Frage. Sie bleiben im System.

Schon allein vor diesem Hintergrund kommt der Gesundheitsfürsorge im Justizvollzug eine hohe Bedeutung zu. Die Bedingungen der Arbeitswelt Gefängnis können möglicherweise auch Auswirkungen auf die in der Organisation Tätigen haben. Bögemann nennt als mögliche wesentliche Belastungsfaktoren nicht die Tätigkeit mit den Gefangenen, die für Unmut und die psychosoziale Belastung sorgen, sondern organisatorische und atmosphärische Umstände (vgl. Bögemann, 2010, S. 62). Bögemann führt u. a. weiter aus, dass vor allem das uniformierte Personal, der aVD, bei mehr Möglichkeiten zur Teilhabe und Mitgestaltung eine höhere Arbeitszufriedenheit haben kann.

Die individuelle Belastungsbewältigung und die der Organisation sowie die Reflexion des eigenen Verhaltens können im Rahmen von Supervision genauer betrachtet werden. Unterstützend kann dabei die Hilfe und Unterstützung der Supervisionsgruppe für das Prüfen der eigenen Praxis und der Reflexion des beruflichen Handelns sein. Supervision kann eine gesunde Strategie sein, sich aus dem Gefühl des Gelähmtsein zu befreien, um wieder handlungsfähig und arbeitsfähig zu sein (vgl. Haubl, 2013, S. 68). Schwierigkeiten der Arbeitswelt zu versprachlichen, kann der eigenen Entlastung dienlich sein. Haubl führt jedoch auch an, dass allein praktizierte Selbstfürsorge nicht ausreicht, um sich vor arbeitsplatzbedingten Überlastungen zu schützen (vgl. Haubl, 2013, S. 77). Ein Auftrag von Supervision ist auch, die Supervisanden auf ihre Situation hinzuweisen, wenn diese ständig versucht sind, veränderte und neue Bedingungen als Herausforderungen für sich zu definieren. Supervisorinnen sollten demnach den einzelnen Supervisanden und darüber hinaus auch dessen System mit seinen möglicherweise krankmachenden Symptomen im Blick haben. Eine Rückmeldung an die Führungskräfte im Rahmen der Bilanzierung ist ein wichtiger Beitrag von Supervisoren. Jedoch sollte dies nicht allein stehen, sondern es bedarf des Hinzuziehens und der Vernetzung mit weiteren Angeboten und Anbietern im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (vgl. Becker-Kontio u. Schwennbeck, 2015, S. 43 ff).

5 Zwischenfazit

Die in den vorangegangenen Gliederungspunkten getroffenen Aussagen über den Arbeitsort Justizvollzug, der Größe der Berufsgruppe des aVD, den Belastungen im Arbeitsalltag und den Supervisionsanliegen legen nahe, dass es sinnvoll ist, Supervision auch dieser Profession zu ermöglichen. Es scheint von großer Bedeutung, nicht nur nach besonderen Vorkommnissen, wie Suiziden, Geiselnahmen und Übergriffen auf Bedienstete Unterstützungsangebote zur Bewältigung und Verarbeitung zur Verfügung zu stellen, sondern darüber hinaus Supervision als ein wichtiges Format dauerhaft, auch für den aVD, zu implementieren. Derzeit gibt es eine supervisorische Unterversorgung für die größte Berufsgruppe im Justizvollzug.

Im SächsStVollzG wird im § 109 Absatz 2 festgehalten:

„Die Anstalt wird mit dem für die Erreichung des Vollzugsziels erforderlichen Personal, unter anderem Sozialarbeitern, Psychologen und Pädagogen, ausgestattet. Fortbildung, Praxisberatung und –begleitung sowie die zur Qualitätssicherung erforderliche Supervision für die Bediensteten sind zu gewährleisten“ (vgl. SächsStVollzG, 2013, S. 46).

Mit diesem Gesetzestext lässt sich herleiten, dass für alle am Vollzugsziel Tätigen, Supervision sicherzustellen ist. Hierbei wird keine Unterscheidung zwischen den psychosozialen Berufsgruppen und der des aVD vorgenommen.

„Supervision ist personenbezogene berufliche Beratung für Professionals. Ihre Aufgabe ist es, Einzelne, Gruppen oder Teams von Professionals zu individueller und sozialer Reflexion zu befähigen. Ziel dieser Reflexion ist die Überprüfung und Optimierung des beruflichen Handelns und methodischen Handelns.“ (Rappe-Giesecke, 2009, S.3)

Diese Definition zu Grunde nehmend und unter Berücksichtigung des SächsStVollzG, ist es folglich nur logisch, dass allen im Justizvollzug tätigen Berufsgruppen der Zugang zum Format Supervision ermöglicht werden sollte.

Aus meinen bisherigen Erfahrungen als Supervisandin im Rahmen der Teilnahme an Gruppen- und Teamsupervisionen leite ich die Hypothese ab, dass die Anliegen in der Supervision der Bediensteten des aVD, ähnlich wie die der Fachdienstmitarbeiter sind: Entlastung, Unterforderung und Überforderung, Teamentwicklung und Kommunikation innerhalb des Teams, Umgang mit Vorgesetzten, Umgang mit der Klientel und das persönliche berufliche Urteilsvermögen, Klärung von Zuständigkeiten, psychische Belastung, Förderung der Zusammenarbeit, blinde Flecken erkennen, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Erhöhung des Verständnisses füreinander innerhalb der eigenen und anderer Berufsgruppen u. a. Insofern

scheint es an der Zeit und dringend angezeigt, dass für die größte Berufsgruppe Supervision ermöglicht wird.

Im Rahmen der Dissertation „Plötzlich gesund“, die sich mit dem Sinn der Notwendigkeit, (auch) im Justizvollzug gesundheitsfördernde Strukturen zu implementieren, beschäftigt, wurde auch die Thematik der Supervision aufgegriffen. Zum Stichtag 1. Januar 2008 waren im thüringischen Justizvollzug 1010 Bedienstete (aller Professionen) beschäftigt. Von diesen haben sich 115 zur Frage „Angenommen, Sie hätten die Möglichkeit, an einer Supervision teilzunehmen, wie würden Sie sich entscheiden?“ teilgenommen. Von 62 der Befragten wurde „Ich nehme teil, weil es für mich wichtig und sinnvoll erscheint.“, von weiteren 36 Befragten wurde „Ich bin skeptisch und überlege genau, ob ich teilnehme.“ angegeben. Girisch schreibt, dass die vermutete Skepsis gegenüber diesem Beratungsformat und somit der Erwartung, dass nur die Mitarbeiter der Fachdienste der Teilnahme an Supervision zustimmen, sich nicht bestätigte. Auch andere Berufsgruppen (an der Befragung war die größte Teilnehmergruppe dem aVD zugehörig, als größte Berufsgruppe) würden dieses Angebot annehmen (vgl. Girisch, 2014, S.170 ff). Demnach scheint der aVD in der Reflexion beruflicher Themen einen wichtigen Aspekt zu sehen. Vermutlich hat sich, bedingt durch ein verändertes Berufsbild, auch die Einstellung zu reflexiven Angeboten verändert.

„Selbst wenn weiterhin Ängste gegenüber einer Supervision bestehen, die sich selten aus den Kontakten und Erlebnissen mit den Inhaftierten ergeben, sondern vielmehr aus der Angst vor einer Blamage vor den eigenen Kollegen, müssen zukünftig Überlegungen angestellt werden, wie dieses Angebot vorgehalten werden kann... Es müssen Alternativen zu den Beratungsangeboten oder zu der aktuellen (Problem) Besprechungskultur diskutiert werden, denn es ist eine diesbezügliche Notwendigkeit gegeben...“ (Girisch, 2014, S. 172)

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Situation im sächsischen Justizvollzug eine ähnliche wie in Thüringen ist. Der aVD oder ein überwiegender Teil dieser Berufsgruppe, ist bedingt durch sein verändertes Berufsbild aufgeschlossen gegenüber dem Format der Supervision und an der Reflexion arbeitsweltlicher Themen interessiert. Somit kann von einem höheren Bedarf an Supervision, als bisher ausgegangen werden, der mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln auch in den nächsten Jahren nicht gedeckt werden kann.

Unabhängig von der Haushaltssituation ist es im sächsischen Justizvollzug ein langer Prozess von der Formulierung eines Supervisionsbedarfs bis zur Inanspruchnahme dieses Formats, da jeder weitere Bedarf, über die bereits supervisorisch versorgten Gruppen hinaus, einer Prüfung durch die Aufsichtsbehörde unterliegt. Im Vorfeld hat dieses Ansinnen bereits einen Weg durch die hierarchischen Strukturen einer JVA hinter sich, am formulierten Bedarf

nehmen somit verschiedene Personen Anteil. Aus Sicht eines Supervisanden scheint es vermutlich eine große Hürde zu sein, ein Supervisionsanliegen konkret zu formulieren und in Kauf zu nehmen, dass verschiedene Bearbeiter womöglich durch die Brille der Verwaltung am Anliegen teilhaben.

Günstig scheint in Bezug auf diese Hürde ein Nachdenken über eine unkomplizierte und weniger zeitaufwendige Verfahrensweise aus Sicht der (zukünftigen) Supervisanden.

Günstig ist, nicht nur nach besonderen Vorkommnissen (wie die Krisennachsorge), sondern als dauerhaft zugängiges Format Supervision für alle Berufsgruppen bzw. für jene Bediensteten, die dies für sich in Anspruch nehmen möchten, zur Verfügung zu stellen. Das kann zum Vorteil haben, dass der Freistaat Sachsen auf lange Sicht finanziell entlastet wird, da das Personal durch die Reflexion beruflicher Themen unter Umständen belastbarer, leistungsfähiger und in teamfähigen Strukturen eingebettet ist.

6 Interne Supervision

Aus den in den vorangegangenen Punkten beschriebenen Bedarfen und den benannten Gründen für einen höheren Supervisionsbedarf, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit die organisationsinterne Supervision genauer betrachtet, da diese eine Unterstützung für ein größeres Beratungsangebot sein kann.

Der Einsatz interner Supervisorinnen kann ein wichtiger Beitrag sein, dem Bedarf gerecht zu werden. Dazu braucht es eine genauere Betrachtung, was interne Supervision bedeutet, sie leisten kann und was zu beachten ist.

6.1 Geschichte

Die Supervision wurde in der Bundesrepublik bis in die sechziger Jahre vor allem als das angloamerikanische Modell verstanden. Sie wurde als ein Kontrollinstrument zur Sicherung der Qualität der Arbeit gesehen und Supervisorinnen waren Vorgesetzte mit Weisungsbefugnis.

In den siebziger und achtziger Jahren wurde das emanzipatorische Gegenmodell, externe Beratung streng getrennt von der Leitung, als das Ideal professioneller Supervision beschrieben (vgl. Kurp, 2005, S. 5). Dies führte unabwendbar zu einem ausschließlichen Leitbild von Supervision als externer Supervision (vgl. Berker, 2012, S. 335).

Seit den neunziger Jahren scheint sich diese Sichtweise zu verändern. In der DGSv gründet sich 1994 eine Fachgruppe organisationsinterner Supervisorinnen. Sie hat einen großen Beitrag

im Hinblick auf die Reduzierung der exklusiven Sichtweise der externen Supervision geleistet.

6.2 Bedeutung und Positionierung interner Supervision

Interne Supervision bedeutet, dass ein ausgebildeter Mitarbeiter eine eigens für dieses Format geschaffene Stelle bzw. eine Stelle mit einem anteiligen Stundenumfang zur Durchführung von Supervision zur Verfügung hat. Berker schreibt „Interne Supervision meint, dass zum Zwecke berufsbezogener Beratung/Supervision ein spezialisierter Fachmann auf eine Planstelle in der Organisation gesetzt wird. Fachmann meint hier ohne Einschränkung eine nach den Standards der DGsv ausgebildete Fachkraft“ (Berker, 2012, S. 334).

Interne Supervision ist im Vergleich mit externer Supervision in jedem Fall kostengünstiger, da der interne Supervisor nicht auf Honorarbasis vergütet wird. Er ist systemzugehörig, erhält somit sein Gehalt und er berät im Rahmen seiner Dienstzeit (vgl. Nellesen, 1987, S. 5). Interne Supervisorinnen sind auf Grund ihrer im System vorhandenen Präsenz bei eintretendem Beratungsbedarf schneller verfügbar. Sie haben Kenntnis über die hierarchischen Strukturen, den Anforderungen an die Tätigkeit der im System Beschäftigten. Somit verstehen sie ohne viele Erklärungen die Arbeitssituation der Supervisanden. Zudem kennen sie den im System üblichen Sprachgebrauch.

Interne Supervisoren sollten im System entweder in Stabspositionen (direkt an der Gesamtleitung angebunden) oder an der Peripherie (direkt an der Organisation) verortet sein. Sie haben keine Dienst- und Fachaufsicht über die Supervisanden.

Nach Rappe-Giesecke können folgende Punkte Aufgaben an interne Supervisoren sein:

- Beratung über Beratung anbieten
- selbst Beratung anbieten
- Aufbau eines Pools von externen Beratern für Supervision, Coaching und Organisationsberatung
- Vermittlung externer Berater
- Beratung von Führungskräften zu Fragen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (vgl. Rappe-Giesecke, 2004, S. 6)

6.3 Chancen und Gefahren interner Supervision

Interne Berater können in ihrer Rolle verschiedenen Spannungsfeldern ausgesetzt sein. Sie können neben ihrer offiziellen Stellung im System latenten Aufträgen unterliegen, wie z. B.

„Haltet die Leute bei Laune“ und „Sorge dafür, dass sie nicht aufmüpfig werden!“ (vgl. Leffers, 1987, S. 84).

Berker hat sich mit zehn Gegenständen auseinandergesetzt, an denen er den Wirkungsbereich der internen Supervision bewertet. Diese werden im Folgenden genauer betrachtet.

Die Rolle des internen Supervisors ist von klaren und unsichtbaren Erwartungen durch das System, die Supervisanden und dem eigenen Verständnis des Supervisors geprägt.

Lohmer prägte das „Bermudadreieck“ des internen Beraters. Er beschreibt, dass sich der interne Berater mit seiner Rolle zwischen den Erwartungen der Gesamtleitung, der einzelnen Stabsstellen und den externen Supervisoren bewegt und zwischen diesen Erwartungen hin und her pendeln muss. Als interner Supervisor geht es um die Gestaltung des „Dazwischen“ (vgl. Lohmer 1995, S. 205 ff). Aus diesen Erwartungen sollte der interne Supervisor seine eigene Position ableiten und sich im System verorten können.

Interne Supervisorinnen benötigen Klarheit über ihre Funktionsbeschreibung und ihrer Einbindung in das System. Darüber hinaus sind sie gut beraten, wenn sie zu Beginn ihrer Beratung klären, welche inoffiziellen Erwartungen es an sie gibt und diese explizit im triadischen Sinne erforschen.

Interne Berater müssen ihren eigenen Bedarf für sich und in der Organisation nachweisen. Sie stehen zum Teil unter hohem Druck, da sie auf Grund ihrer Position mit Missgunst durch Kollegen konfrontiert sind und zudem ihre Position von Seiten der Leitungsebene schwer zu überschauen ist. Somit unterliegen sie einem hohen Kontrollbedarf in der eigenen Organisation und werden kritischer betrachtet (vgl. Berker, 2009, S. 338).

Für die Legitimation interner Supervisorinnen sprechen die geringen Kosten, ihre schnelle Erreichbarkeit und das hohe zeitliche Reaktionsvermögen.

Interne Supervisorinnen sind mit der Organisation auf Grund ihrer Zugehörigkeit finanziell und emotional verbunden. Berker nennt als Gegenpol zur Abhängigkeit die Autonomie. Er beschreibt, dass Autonomie erreicht werden kann durch die Akzeptanz dieser Verwobenheit und damit durch die Entwicklung einer inneren Haltung zu dieser. Gelingt dies nicht, dann können Betriebsblindheit und das Nichterkennen von Schwierigkeiten der Organisation entstehen. Durch die Entwicklung einer Haltung der inneren Autonomie und einer Distanz durch eine randständige Position in der Organisation, kann emotionale Ferne entstehen. Dies auszuhalten, ist ein wichtiger Entwicklungsschritt für den internen Supervisor (vgl. Berker, 2009, S. 339).

Interne Berater besitzen ökonomische Sicherheit und stehen somit nicht in unmittelbarer Abhängigkeit zu den Supervisanden wie ein externer Supervisor, der im Zusammenhang mit einem ungünstig verlaufendem Supervisionsprozess abgewählt werden kann (vgl. Kurp, 2005, S. 16).

Interne Supervisoren sind bereits bedingt durch ihre Organisationszugehörigkeit zur Loyalität verpflichtet, da sie mit ihr arbeitsrechtlich verbunden sind. Loyalität und Abhängigkeit sind nach Berker sehr nah miteinander verknüpft. Interne Supervisoren sind mitten im Geschehen der Organisation und leisten einen wichtigen Beitrag für die Organisationskultur und die Weiterentwicklung der Organisation. Jedoch ist eine Überprüfung aus der Zugehörigkeit heraus schwer, da sie mitten drin sind und ihnen somit der kritische Blick der Metaebene verloren gehen kann (vgl. Berker, 2009, S. 340).

Interne Supervisorinnen nehmen eine existentielle Verantwortung wahr. Existentielle Verantwortung bedeutet, dass der Supervisor eine auf Dauer angelegte, von persönlicher Identifikation mit der Organisation und ihren Aufgaben geprägte Verpflichtung eingeht. Interne Berater bringen ihr in der Ausbildung erworbenes Wissen der Beratertätigkeit in die Organisation ein. Kritisch sieht Berker interne Supervision, wenn keine Beratungssituation im Sinne einer Arbeits- bzw. Lernkultur entsteht. Supervisorinnen mit Feldkompetenz können ihre Rolle erweitern und sich auch anderer Formate bedienen, wenn dies der Beratungssituation förderlich ist. Berker merkt an, dass dies in jedem Fall transparent gemacht werden sollte, da es eine Grenzerweiterung ist (vgl. Berker, 2009, S. 340 ff).

Für Berker steht der Begriff der Motivation für die Frage nach dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage an Supervision. Wie werden interne Supervisoren tätig und wie gestaltet sich die Nachfrage an interner Supervision? Interne Berater sind wie andere in der Organisation daran interessiert, ihre Nützlichkeit zu bewahren. Interne Beraterinnen suchen ihre Supervisanden und sind bemüht, sich diese zu bewahren und deren Anzahl zu erhöhen. Dies kann auch zu komplizierten Konstellationen führen. Dabei spielt auch die Verlockung, Macht ausüben zu können, eine Rolle, z. B. wenn ohne Vereinbarung Leitungsaufgaben übernommen werden (vgl. Berker, 2009, S. 341).

Der Begriff „Mesallianz“ wurde von Leffers aus therapeutischen Zusammenhängen auf die Supervision übertragen und besteht „in einer bewussten bzw. unbewussten Übereinkunft und dementsprechenden Handlungen zwischen Supervisorin und Supervisand, Problembewältigungen nicht durch neue Verstehenszugänge und innere Einsicht ... sondern auf anderen Wegen zu erreichen“ (Leffers, 1987, S. 85 ff). Es können unbewusst Vereinbarungen getroffen werden, die z. B. dem Bedürfnis des Supervisors nach Zugehörigkeit und einer konfliktarmen Tätigkeit dienlich sind und somit ein Aufdecken von Konflikten verhindern bzw. erschweren. Berker weist darauf hin, dass ein interner Supervisor schnell zum Nestbeschmutzer werden kann, wenn er auf systeminterne Schwierigkeiten hinweist und er somit folglich auch seiner Position schadet (vgl. Berker, 2009, S. 341 ff).

Berker benennt neben der Mesallianz auch die Allianz und verweist darauf, dass Supervision nicht immer „der Entwicklung, der Aufklärung und der Veränderung dienen kann. So entstehen durch Organisationskenntnisse gesicherte Bündnisse.“ (Berker, 2009, S. 342) Supervision kann somit auch Symptome aushaltbarer machen.

Der interne Supervisor befindet sich zwischen der Erwartung der Supervisanden nach Verschwiegenheit und der Erwartung der Organisation, Inhalte hinsichtlich bestehender Schwierigkeiten diese betreffend, zu erfahren. Günstig für die Auflösung dieser Spannung ist die von Rappe-Giesecke aufgestellte Formulierung „Verschwiegenheit im Persönlichen, Offenheit im Strukturellen“ (vgl. Rappe-Giesecke, 2009, S. 85). Supervisanden benötigen die Sicherheit, sich in einem geschützten Raum zu befinden hinsichtlich der persönlichen Sichtweisen und Mitteilungen.

Hinzukommen Gerüchte, Klatsch und besondere Vorkommnisse, die die Diskretion erschweren können (vgl. Leffers, 1987, S. 84). Interne Supervisorinnen sollten ausdrücklich darauf achten, wie sie mit ihrer Position umgehen und sich ihrer Stellung sehr bewusst sein (vgl. Berker, 2009, S. 342 ff).

Feldkompetenz scheint der größte Vorteil interner Supervision zu sein. Sie „meint die Wahrnehmung, das Verstehen und die Mitgestaltung der je spezifischen Felddynamik und der darauf antwortenden Organisationskultur“ (Berker, 2007, S. 343). Interne Supervisoren haben Kenntnis von der Sprache der Organisation und ihrer Wahrheit. Interne Supervisorinnen wissen um die Triade von Klientel, Beschäftigten und der Organisation (vgl. Kurp, 2005, S. 17).

Auf Grund des stetigen Reaktionsvermögens und der Gestaltungsmöglichkeiten sowie dem Wissen um typische Probleme und Übertragungen in der Organisation können sie in diesem Bereich gezielt beraten. Eine Herausforderung scheint dabei jedoch zu sein, Betriebsblindheit zu verhindern und bei allem Bekannten auch das Unbekannte wahrzunehmen und diesem Raum zu geben.

Interne Supervision ist nicht zwangsläufig allein auf sich gestellt und sollte nach Möglichkeit mit externen Angeboten verbunden sein. So kann der interne Supervisor hilfreich sein, bei der gezielten Auswahl externer Kollegen und bei der Unterstützung dieser hinsichtlich der Stolpersteine in der Organisation. Darüber hinaus meint Kooperation weiter, dass der interne Supervisor auch andere Formate, z. B. Fortbildung, Training, als weitere Tätigkeitsbereiche anbieten kann (vgl. Berker, 2009, S. 344).

6.4 Die Chance interner Supervision

Interne Supervision kann, wie externe auch, Reflexionsräume eröffnen und dadurch Lernen von Einzelnen, Teams und der Organisation ermöglichen.

Nach Berker hat interne Supervision im Rahmen von Fallsupervision eine gute Berechtigung. Hinsichtlich der Selbstthematisierung bedarf es ein hohes Maß an Selbstreflexion des internen Supervisors, der hinsichtlich der Anliegen seine eigene Nähe überprüfen muss (vgl. Berker, 2009, S. 344 ff). Interne Supervision kann in einer Organisation bestehen, wenn sie transparent und akzeptiert eingebunden und in der Organisation gut verortet ist.

Interne Supervision nutzt der Organisation, den Supervisanden und dem internen Supervisor. Sie ist schneller durchführbar, kostengünstig und eine wichtige Form der Qualitätssicherung. Darüber hinaus spart sie Zeit, da die internen Supervisoren Feldwissen besitzen und über die Kräfteverhältnisse in der Organisation Kenntnis haben. Sie spart auch Kosten, da sie über Beratung beraten und Supervisorinnen koordinieren kann. Führungskräfte können durch interne Berater Phänomene und deren Wirkweise in der Organisation erfahren (vgl. Rappe-Giesecke, 2004, S. 5).

Interne Supervisorinnen benötigen ein Bewusstsein über die unterschiedlichen Spannungsfelder, in denen sie sich durch ihre Organisationszugehörigkeit befinden. Interne Supervisorinnen benötigen ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine stetige supervisorische Kontrolle.

7 Neue Berufsrolle - Interne Supervisorin?

Wie oft werde ich in meiner Berufsbiografie die Möglichkeit erhalten, meine eigene Berufsrolle zu entwickeln und zu gestalten? Vermutlich wird mir diese Möglichkeit nicht häufig begegnen.

Mich beschäftigt das Thema der organisationsinternen Supervision, bei aller Unsicherheit und auch mit dem Wissen, dass ich mich von Gewohntem und Vertrautem verabschieden muss. Eine erfahrene Kollegin, die selbst organisationsinterne Supervisorin im Justizvollzug in einem anderen Bundesland ist, meldete mir zurück, dass dieses Angebot für mich zur richtigen Zeit kommt: Ich verfüge aus ihrer Sicht über die notwendigen Lebens- und Berufserfahrungen. Doch das allein scheint mir nicht ausreichend genug.

Ich kann auf gewonnene Erfahrungen hinsichtlich der Erarbeitung und Implementierung neuer Konzepte im sächsischen Justizvollzug aufbauen: Im Rahmen der Krisennachsorge, bei der Entwicklung und den ersten Schritten im Rahmen der Zusatzqualifikation Psychodrama und vor vielen Jahren, als ich als Teamleiterin maßgeblich am Aufbau einer Station für Ju-

gendstrafgefängene zur Vorbereitung auf die stationäre Entwöhnung beteiligt war.

Insbesondere in den letzten fünf Berufsjahren hat sich, auch bedingt durch die anteilige Tätigkeit im Ministerium, meine persönliche Sichtweise auf die Organisation verändert und ich bin desillusioniert geworden. Ich habe mehr Wissen um den Umgang mit Schwierigkeiten und Vorkommnissen in den Justizvollzugsanstalten. Ich erlebe den Umgang mit Menschen in Abhängigkeit ihrer Funktionen und ihres Status in der Organisation, die Art und Weise des Redens über Bedienstete, welche Erwartungen an die verschiedenen Berufsgruppen vorhanden sind, wie der Umgang mit besonderen vollzuglichen Ereignissen auf ministerieller Ebene und in einer JVA sind, wie unterschiedlich der Eintritt in das System Justizvollzug sein kann, wie Führungsanspruch in der Aufsichtsbehörde formuliert wird und wie sich dieser in der Realität darstellt und zudem bin selbst mit verschiedenen Modellen von Mitarbeiterführung konfrontiert. Einiges empfinde ich als fraglich beziehungsweise sehe es mit kritischem Blick. Es gibt Sachverhalte, die Bedienstete einer JVA nicht wissen können und sollten, von denen ich aber Kenntnis habe. Aus Gründen der Loyalität und Verschwiegenheit habe ich lernen müssen, damit einen angemessenen Umgang zu finden. Zudem habe ich mich durch die Ausbildung zur Supervisorin/Coach verändert.

Durch die DGSv, deren Mitglied ich bin, wird Folgendes zur internen Supervision veröffentlicht: „Organisationsinterne Supervisor/innen verbindet ein Arbeitsverhältnis mit der Organisation, in der sie beratend tätig sind. Sie kennen die Ziele der Organisation und sind diesen loyal verpflichtet. Ihr Einsatz kann ein fester Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung sein. Beratungsergebnisse, die Strukturen und die inhaltliche Orientierung betreffen, können im Rahmen der Organisationsentwicklung verwertet werden. Kontinuierliche Supervision spielt damit eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement von Organisationen und trägt zur positiven Außenwahrnehmung bei.“ (DGSv, 2012, S. 19)

Was bedeutet dies alles im Hinblick auf die organisationsinterne Supervision und insbesondere für mich?

Festgehalten werden kann, dass es einen höheren Bedarf an Supervision gibt. Diesem wird nicht vollumfänglich nachgekommen auf Grund der nicht in ausreichendem Maße vorhandenen finanziellen Mittel. Supervision wird derzeit ausschließlich von externen Supervisorinnen angeboten. Auf Grund der aktuellen Entwicklungen besonders im Hinblick auf die Zunahme von Flüchtlingen und den bereits im Ministerium angekündigten Einsparungen, ist davon auszugehen, dass es in den nächsten Jahren nicht wesentlich mehr Haushaltsmittel geben wird, um dem höheren Bedarf gerecht zu werden. Dies ist ein Argument für organisationsinterne Supervision, es entstehen keine zusätzlichen Honorarkosten. Ich erhalte mein Gehalt, da ich in der Organisation bin.

Ich bin grundsätzlich für berufliche Veränderungen offen und diese prägten meine Berufsbiografie. Jedoch habe ich hinsichtlich der internen Supervision Ambivalenzen. Es gab in den letzten Jahren Veränderungen, die ich unmittelbar miterleben konnte und die Skepsis bei mir aufkommen ließen, ob und wie interne Supervision wirken kann. Die Inanspruchnahme von verschiedenen Supervisionsformaten, im Rahmen meiner eigenen Ausbildung, als Mitarbeiterin im Sozialdienst und als Zugehörige des Teams einer Therapiestation, haben diese nicht gänzlich verschwinden lassen. Hilfreich waren die Supervisionen, um die Organisation und deren Funktionalität, Paradoxien und mich besser verstehen zu können. Darüber hinaus konnte ich emotionale Entlastung erfahren. Jedoch haben erlebte persönliche und fachliche Kränkungen nachhaltige Eindrücke bei mir hinterlassen und zum Teil meinen Glauben in einen fairen Umgang mit Mitarbeitern erschüttert. Andererseits bin ich dem System zugehörig und habe auch viele positive Erfahrungen machen können.

Nach Beschreibung der persönlichen aktuellen Ausgangssituation werde ich mich nunmehr der Frage widmen, welche Veränderungen nötig sind und werde zur Verdeutlichung die Triade, bestehend aus dem Ministerium und den Leitern der Justizvollzugsanstalten, den Supervisanden und der Supervisorin (mir) nutzen und von jeder der drei Positionen die organisationsinterne Supervision betrachten.

Ich werde mit meiner Position beginnen. Ich werde mich von der gewohnten und vertrauten Rolle der Sozialarbeiterin bewusst verabschieden müssen, weil es vermutlich zu Rollenkonflikten kommen wird. Es wird unweigerlich zu Veränderungen von Arbeitsbeziehungen führen, wenn diese ausschließlich von beruflicher Natur sind. Meine Beteiligung am Klatsch über Kollegen und Ereignissen in der Organisation sind ein absolutes Tabu. Ein Austausch über Inhalte von Supervisionsprozessen darf es nicht geben, dies wird in Kontrollsupervisionen verortet werden. Meine supervisorische Haltung verpflichtet mich zur Verschwiegenheit über Inhalte der Supervision. Ich vermute, hieran wird in besonderem Maße meine Glaubwürdigkeit gemessen. Ich gehe davon aus, dass mich Supervisanden in der Rolle der Supervisorin nicht eindeutig wahrnehmen können, wenn wir gleichzeitig Kollegen sind und ich in eigenen institutionellen Verstrickungen verhaftet bin. Kritisches Hinterfragen der Anliegen der Supervisanden braucht meine klare äußere und innere Distanz. Meine Erfahrungen im Umgang mit meinen Themen und der Organisation sollen in der Rolle der Supervisorin nicht Inhalt der Supervisionen sein und aus meiner Sicht kann ich diese Rolle nur über eine klare Rollenbeschreibung und Abgrenzung herbeiführen. Ich kann mich zur objektiven Internen entwickeln, wenn ich aus den hierarchischen Strukturen einer JVA herausgelöst und strukturell direkt am Ministerium, in der Abteilung Justizvollzug, in Stabsfunktion angebunden bin. Dies ermöglicht aus meiner Sicht eine größtmögliche unabhängige Position und scheint für die Supervisanden sehr wichtig. Die supervisorische Rolle ist von Neutralität, Objektivität und Distanz geprägt. Unabhängig von der Positionierung als interne Supervisorin, muss ich

wachsam sein, nicht Gefahr zu laufen, auf Grund eigener Erfahrungen in der Organisation, mich als Supervisorin mit Supervisanden zu verbünden. Dies würde zur Folge haben, dass ich nicht mehr hilfreich, unterstützend und klärend zur Verfügung stehe, sondern womöglich parteilich mit den Supervisanden gegen Dritte koaliere.

Wappnen werde ich mich vermutlich vor einigen Kollegen meiner oder anderer Berufsgruppen, die mit missgünstigem Blick meine Rolle betrachten und sich die Frage stellen: „Was zeichnet sie aus, dass sie keine mehr von uns ist?“ Ich bin jedoch überzeugt, dass es auch andere Rückmeldungen im Hinblick auf den Rollenwechsel geben wird. Durch meine langjährige Systemzugehörigkeit habe ich einen Ruf, der meines Erlebens nach überwiegend positiv ist.

Ich bin mir darüber im Klaren, dass sich Supervisanden auch über den internen Supervisor äußern können. Es wird zufriedene und unzufriedene geben. Letztere werden womöglich die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen bzw. nicht eintretende Veränderungen von Zuständen an der Arbeitsweise der internen Supervisorin messen und bewerten. Eventuell kann es dazu führen, dass sie keine Empfehlung für die interne Supervisorin geben, wenn sie von Kollegen danach gefragt werden. Dies bleibt in der Organisation und kann die supervisorische Arbeit möglicherweise erschweren.

Meine Zugehörigkeit als interne Supervisorin zum Justizvollzug sollte im Rahmen einer Stellenbeschreibung geregelt sein. Diese sollte Aussagen enthalten über die konkreten Aufgaben, den Arbeitsort, den Stundenumfang für die supervisorische Tätigkeit, Regelungen zu Dienstreisen an Supervisionsorte. Ich werde mich mit dem Abteilungsleiter Justizvollzug und mit weiteren Vorgesetzten verständigen und möglicherweise auseinandersetzen müssen zur Wirkweise von Supervision und deren Abgrenzung zu anderen Formaten. Erfahrungen, z. B. bei grenzverletzendem Verhalten von Bediensteten gegenüber Gefangenen, zeigen, dass es den Wunsch nach zeitnahen Lösungen und Veränderungen gibt. Supervision ist, da diese in einem geschütztem Rahmen erfolgt, als regelmäßiges Reflexionsangebot über dienstrechtliche Regelungen hinaus eine Möglichkeit, das eigene professionelle Handeln, mögliche Grenzverletzungen und Distanzverlust zu reflektieren. Anders jedoch als bei dienstrechtlichen Belangen hat Supervision nicht Bewertung und Kontrolle als Ziel. Dies klarzulegen wird, gerade wenn der Justizvollzug im Fokus der Öffentlichkeit steht, eine wichtige Aufgabe sein und sich stetig wiederholen. Zudem sehe ich mich, unter Wahrung des Formats, stets vom Wohlwollen der Amtsträger abhängig. Somit werde ich mit viel Diplomatie und guten Argumenten auftreten müssen, um die Rolle der internen Supervisorin zu schützen und Legitimation zu haben. Ich vermute, dass es in kritischen Situationen zur Konfrontation mit der Frage kommen kann: „Was macht die denn, es ändert sich ja nichts.“ Diese Hypothese wird von meiner Erfahrung genährt, dass mit Einführung von Neuerungen die Hoffnung und Erwartung auftaucht, bestimmte Probleme mögen zeitnah gelöst werden oder gar verschwin-

den und dies in der Zuständigkeit der Verantwortlichen für das Format liegt. Der Verweis auf die Kategorie Zeit und dem Anknüpfen an das Wissen, dass Veränderungen in Organisationen Zeit brauchen, ist wichtig. Ich werde vermutlich ab und zu den Auftrag hören, dass jemand zu supervidieren sei, weil es Probleme gibt. Ich werde Position beziehen und die Grenze des Formats aufzeigen müssen, mit dem Verweis, dass Supervision nicht (mangelnde) Führungskompetenzen ersetzt und keine dienstrechtliche Maßnahme ist.

Ich sehe mich nicht ausschließlich mit Aufgaben einer organisationsinternen Supervisorin betraut. Ich kann mir, wie auch die Erfahrungen anderer intern tätiger Kollegen zeigen, eine Verbindung mit Tätigkeiten im Bereich der Fortbildung vorstellen. Dies bedeutet konkret, Arbeitsinhalte, die ich in den letzten Jahren bereits im Rahmen der Referententätigkeit wahrgenommen habe, fortzuführen. Dazu zählt auch meine Präsenz im Rahmen der Zusatzqualifikation Psychodrama und in weiteren Angebote, z. B. für neueingestellte Bedienstete.

Als Referentin bin ich in Bezug auf Supervision derzeit hauptsächlich zuständig für die Planung und Verteilung der Haushaltsmittel. Ein Nachdenken über den steten Abschluss von Dreieckskontrakten mit der jeweiligen Anstaltsleitung, den Supervisanden und dem Supervisor kann ein wesentlicher Schritt sein, um das triadische Verständnis mehr in den Fokus zu rücken. Dies stärkt zudem die Position des internen Supervisors, da auch intern Dreiecksverträge sinnvoll sind. Besonders in Bezug auf die supervisorische Haltung ist dies eine wertvolle Überlegung, da bereits mit der Kontraktgestaltung eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung geregelt werden kann und dies möglicherweise die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des Supervisors stärkt. Als Mitglied der DGSv sehe ich die Einführung von Dreieckskontrakten als ein wichtiges Qualitätsmerkmal an. Zudem kann die jeweilige JVA durch den supervisorischen Blick mehr über ihr eigenes Innenleben und die organisatorisch bedeutsamen Seiten erfahren. Somit sollte in Richtung des Ministeriums, als Aufsichtsbehörde und damit einhergehend als Regelungen schaffende Stelle für den nachgeordneten Bereich, laut nachgedacht werden über Dreieckskontrakte. Des Weiteren heißt dies, auch in Richtung der externen Supervisorinnen auf diesen Standard hinzuweisen und dies konsequent zu vertreten.

Regelmäßige, die Vernetzung und Kooperation fördernde Treffen mit externen Supervisionskollegen können darüber hinaus, u. a. für die Organisation von Fortbildungen, von Vorteil zu sein. Es kann für externe Supervisoren, die im Justizvollzug tätig sind, hilfreich sein, wenn sie Besonderheiten des Justizvollzugs, dessen Abläufen, Zuständigkeiten, die gängigen Abkürzungen und das spezifische Vokabular kennen. Für mich scheint darüber hinaus die Einbindung in die AG organisationsinterne Supervision der DGSv sehr wichtig, weil ich von den Erfahrungen der Kolleginnen lernen und das Fallen über Stolpersteine systemangehöriger Supervisoren eventuell vermeiden kann. Eine Vernetzung mit Kollegen ist ein wesentlicher Schritt, da sonst die Gefahr besteht, als interner supervisorischer Eremit abgeschnitten zu

sein. Es soll in keinem Fall um die Manifestierung meiner eigenen Rolle durch Ab- und Ausgrenzung gehen, sondern im Gegenteil: Es kann durch einen kollegialen Austausch dem eigenen Machtstreben, bedingt durch das Alleinstellungsmerkmal (die Einzige derzeit in der Organisation zu sein) entgegengewirkt werden. Es können meine Geschichte mit dem Justizvollzug, Übertragungen, die Verstrickungen und Verwicklungen auf den Prüfstand gestellt und kritisch betrachtet werden. Die Inanspruchnahme von Kontrollsupervision wird zudem ein Qualitätskriterium für mich sein, um Spannungen und eigene Unsicherheiten zu thematisieren und um mich in der Entwicklung der Rolle zu reflektieren. Günstigstenfalls kann ich mich darüber hinaus in einer Interventionsgruppe verorten.

Von großem Vorteil sehe ich meine Feldkompetenz an. Ich gehöre seit mehr als 16 Jahren dem sächsischen Justizvollzug an und habe Wissen über den Aufbau der Organisation und teilweise über deren Geschichte, die Klientel, die Berufsgruppen, die Rahmenbedingungen und die Sprache.

Ich habe beim Schreiben dieser Arbeit meine Verbundenheit mit dem avD gespürt. Diejenigen aus dieser Berufsgruppe, die ihren Dienst auf den Stationen verrichten, kann ich mir persönlich derzeit gut in der supervisorischen Arbeit vorstellen. Es fühlt sich am wenigsten angstbesetzt an. Ich möchte vor allem mehr Sicherheit und Erfahrungen in der Rolle der Supervisorin gewinnen. Aus diesem Grund kann ich aktuell Supervision/Coaching von Führungskräften für mich ausschließen. Dies ist begründbar durch persönliche Erfahrungen mit Führungskräften und zum anderen auf Grund meiner derzeitigen Systemzugehörigkeit eingebettet in eine hierarchische Anstalt. Dies stellt momentan meine Grenze dar. Ich kann mir darüber hinaus gut vorstellen, Supervisionsgruppen für neueingestellte Bedienstete, für Studierende der Sozialen Arbeit, die als Auszubildende im Rahmen des dualen Studiengangs den praktischen Teil des Studiums in den Justizvollzugsanstalten absolvieren und für jene Kollegen, die als Paar im Justizvollzug tätig sind. Ich vermute, dass sich der Kreis an Supervisorinnen perspektivisch mit dem Zugewinn an Vertrauen und Erfahrungen in die eigenen supervisorischen Kompetenzen entwickeln, verändern und erweitern wird. Ich bearbeite derzeit, im Rahmen dieser Arbeit und im sächsischen Justizvollzug, unbestellten Boden. Auch wenn ich eine andere Verortung im System als einen wesentlichen Schritt im Rahmen der Erarbeitung und Implementierung eines Konzepts für interne Supervision erachte, kann ich mir derzeit keine anderen als die benannten ersten internen Supervisorinnen vorstellen. Ich gehe davon aus, dass ein guter Beginn für weitere Schritte, meine eigenen in einer neuen Rolle und mit dem Format, von großer Bedeutung sind. In Sachsen gibt es zehn Justizvollzugsanstalten. Für viele Bedienstete werde ich eine Externe sein, da ich seit 15 Jahren in einer Dienststelle tätig bin und bis auf die Aus- und Fortbildung kaum Bedienstete aus anderen Justizvollzugsanstalten kenne.

Bedingt durch die Wahrnehmung von Aufgaben an verschiedenen Stellen innerhalb der Organisation habe ich den Umgang mit Loyalität und Verschwiegenheit erlernen müssen. Diese Erfahrungen sehe ich als wertvollen Lernschritt auf dem Weg zur internen Supervisorin an. Ich hatte im Rahmen der Fortbildungen der Absolventen der Laufbahnausbildung Begegnungen mit Kollegen des aVD, die sehr vertrauensvoll und wertschätzend waren. Die von den Bediensteten benannten Themen, ihre ersten beruflichen Erfahrungen im Justizvollzug mit Kollegen, Vorgesetzten sowie Gefangenen, wurden durch mich stets vertraulich und verschwiegen behandelt. Im Umgang mit mir wurde meine Kompetenz nicht in Frage gestellt. Einige Fortbildungsteilnehmerinnen kannten mich bereits aus der Ausbildung und ließen sich vorbehaltlos auf mich ein. Ich glaube, dass es für mich im Rahmen der Anfänge interner Supervision günstig ist mit Kollegen einer anderen Profession, als meiner eigenen (Sozialarbeit), zu arbeiten. Dann scheint meine eigene Unsicherheit vor Bewertung geringer zu sein. Im Rahmen der Krisennachsorge habe ich in mehreren Fällen Vorgesetzte beraten, stets in Abstimmung mit den Betroffenen, welche Schritte unter Umständen für die Kollegen unmittelbar nach dem Ereignis zu Bewältigung hilfreich sind. In diesen Fällen habe ich nicht Aussagen über die persönliche Betroffenheit der Kollegen preisgegeben, sondern auf Unterstützungsmöglichkeiten von Seiten der Vorgesetzten oder der Anstaltsleitung hingewiesen. Hier sehe ich Ähnlichkeit zur Supervision: Verschwiegenheit hinsichtlich persönlicher Themen, Mitteilung hinsichtlich struktureller Sachverhalte.

Im Hinblick auf meine Arbeitsbedingungen benötige ich einen persönlichen Arbeitsplatz mit einem Computer und die Gewährleistung der telefonischen Erreichbarkeit, auch um für kurzfristige Supervisionsanfragen ansprechbar zu sein. Aus persönlichen Gründen kann ich mir diesen Arbeitsplatz gut in der JVA vorstellen, in der ich gegenwärtig tätig bin. Vorhandene Modelle zeigen, dass Bedienstete mit zentralen Aufgaben stets in einer nahe am Wohnort gelegenen JVA diese Tätigkeit verrichten und zu Terminen im Rahmen von Dienstreisen fahren. Hinzu kommt die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die Teilnahme an Treffen der Arbeitsgruppe organisationsinterne Supervision der DGSv und an Fortbildungen. Die verbindliche Nutzung eines Dienst-KFZ muss ebenfalls geregelt werden. Auch ein gewisser zeitlicher Anteil an Homework scheint günstig, da die Vor- und Nachbereitung von Supervisionssitzungen in diesem Rahmen erfolgen kann.

Eine Teilnahme an den Besprechungen des Leitungsteams des Justizvollzugs erachte ich, zumindest punktuell, als wichtig. Die Teilhabe an Gremien, in denen sich mit Zielen der Organisation und deren Erreichung auseinandergesetzt wird und in deren Rahmen Entscheidungen getroffen werden, die Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben, sind meines Erachtens sehr wichtig. Dies kann ein Raum für verschiedene Expertisen sein.

Was brauchen Supervisanden? Als ein wichtiges Kriterium muss die Verschwiegenheit gere-

gelt werden. Über diese Regelung hinaus, die im Rahmen der Dreiecksverträge verankert ist, benötigt es jedoch das Erleben, dass ich in der Rolle der internen Supervisorin tatsächlich verschwiegen, loyal und glaubwürdig bin. Ich bin der festen Überzeugung, dass dies aus Sicht der Supervisanden eine der wichtigsten Voraussetzungen ist. Hinzu kommt die freiwillige, nicht vom Dienstvorgesetzten vorgeschriebene Teilnahme an Supervisionsprozessen. Dies sollte ebenfalls im Dreiecksvertrag enthalten sein.

Verbindliche Regelungen für die Teilnahme an den Supervisionsprozessen sind vor dem Hintergrund, dass kurzfristig Bedienstete von Dienstplanänderungen betroffen sind, ein unverzichtbares Element. Darüber hinaus sollte es klare Aussagen geben, welche Anzahl von Supervisionssitzungen im Kalenderjahr durch Bedienstete wahrgenommen werden können. Hinzu kommt, dass die Zeit, die für die Anreise an den Supervisionsort benötigt wird, relativ gering sein sollte, so minimiert sich die Gesamtabwesenheitszeit von der Dienststelle. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, über möglicherweise zwei Supervisionstandorte in Sachsen nachzudenken, eventuell in West- und in Ostsachsen. Die Nutzung von Dienst-Kfz scheint ebenfalls den Zugang für die Supervisanden leichter zu gestalten. Durch eine interne Supervisorin wurde mir empfohlen, dass bei Nutzung von Privat-Kfz durch sie eine Bestätigung am Jahresende erfolgt, so dass die Supervisanden dies steuerlich geltend machen können. Die Teilnahme an der Supervision gilt als Dienstzeit. Es kann vermutlich vorkommen, dass die Supervisandinnen hinsichtlich der Zusammensetzung der Supervisionsgruppen Sorge vor Bewertungen durch Kollegen aus der eigenen JVA haben. Dem kann entgegen gewirkt werden, wenn die Zusammensetzung einer Supervisionsgruppe klar geregelt wird. Eine Möglichkeit kann sein, dass höchstens zwei Kollegen pro JVA in einer Supervisionsgruppe sind. Die Supervisionsgruppen sollten höchstens 14 Teilnehmer haben.

Bedingt durch die Systemzugehörigkeit kann die Erwartung an den internen Supervisor von Seiten der Supervisanden höher als an einen externen Supervisor sein und die Grenzen der Zuständigkeit der Supervisorin übersteigen. Es ist wichtig, dass die Supervisanden verstehen, dass die Verantwortung für Veränderungen und Klärungen bei ihnen liegt und bleibt und diese nicht von der internen Beraterin übernommen wird.

Die dritte Position, die Aufsichtsbehörde und die Leiter der Justizvollzugsanstalten: Sie benötigen das Verständnis, dass es mit der Schaffung interner Supervisionsangebote einen verschwiegenen Teil in der Organisation gibt. Dies ist jedoch nicht mit Illoyalität gleichzusetzen. Es bedarf ein Aushalten dieses Zustandes, das Seinlassen des Supervisors in seiner Rolle und Funktion, die Entwicklung von Vertrauen gegenüber dieser Person und Rolle sowie seiner Expertise. Darüber hinaus benötigt diese Position Wissen um die Prozesshaftigkeit und den Grenzen von Supervision. Für den Abteilungsleiter Justizvollzug und den Leitern der Justizvollzugsanstalten muss der Gewinn der organisationsinternen Supervision klar und nachvollziehbar sein. Sie ermöglichen den Mitarbeitern Reflexionsräume, in denen auch Klagen über die Organisation erlaubt sind, jedoch vordergründig die Arbeitsfähigkeit wiederher-

gestellt oder unterstützt wird, wenn Auseinandersetzung zugelassen wird. Hierbei sind vermutlich jene Erfahrungen, die ein Teil der Leiter durch die eigene Teilnahme an der Gruppensupervision gemacht haben, von Vorteil, da somit Kenntnisse und Eindrücke über das Format bereits vorhanden sind. Dies sollten sie günstiger Weise auch den Bediensteten zugestehen. Dies bedeutet, dass es die Organisation akzeptiert, mündige Mitarbeiter zu beschäftigen. Dies kann einen Nutzen für die Organisation haben, wie ihn die DGSv beschreibt: „Als Beratungskonzept im beruflichen Kontext nützt Supervision bei der Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz und fördert die Zusammenarbeit in Teams, in Projekten und zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Dies geschieht u.a. durch die Analyse von Organisations- und Arbeitsabläufen, durch das Ansprechen und Aufklären von Konflikten sowie durch die Erweiterung von Wahrnehmungsfähigkeit und Handlungsoptionen. Supervision leistet so einen besonderen Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit auch mit Blick auf Fragen der Führung, der Konzeptentwicklung oder der Kundenorientierung“. (DGSv, 2012, S. 9)

Die dritte Position wird regelmäßig einen Nachweis über die Anzahl der Prozesse und Supervisanden erwarten, um einen Eindruck darüber zu erhalten, ob sie sich einen internen Supervisor leisten will und die Beibehaltung dieses Formats vertretbar ist. Die Organisation erhält darüber hinaus Rückmeldungen zu wahrgenommenen strukturellen Auffälligkeiten, sowie Aussagen darüber, was Supervisanden von der Organisation benötigen, um in dieser weiterhin arbeitsfähig zu sein. Es geht zudem auch um Bewahrenswertes.

Jede Position dieser Triade und deren Bedürfnisse und Sichtweisen sind für die Betrachtung der internen Supervision von Bedeutung. Die Position der internen Supervisorin nahm dabei mehr Raum ein, da die Findung der eigenen Position Ziel war.

8 Fazit

Die Fertigung dieser Arbeit unterlag einem Prozess, der geprägt war von Höhen und Tiefen, Selbstzweifeln und Neugier im Rahmen der inhaltlichen Auseinandersetzung, Hindernissen, Freude und Leid am Selbstthematizieren.

Für die Beschäftigung mit dem Thema der (eigenen) organisationsinternen Supervision war für mich der Weg von der Beschreibung der Organisation bis hin zur organisationsinternen Supervision hilfreich und schlüssig. So gelang es mir, mich mit der notwendigen Distanz dem Gegenstand zu nähern und mich letztlich sehr detailliert mit einer möglicherweise neuen beruflichen Rolle auseinanderzusetzen. Ich verspüre weniger Euphorie bei den Überlegungen hinsichtlich der Gestaltung dieser Rolle, als ich sie sonst bei anderen Gestaltungsprozessen wahrnehmen konnte. Dies begründet sich mit meinen Erfahrungen und mit äußeren Gege-

benheiten, die sich während der Fertigung der Arbeit ergaben bzw. veränderten.

Ich habe im vorherigen Abschnitt die interne Supervision mit meinen idealtypischen Vorstellungen beschrieben. Dies wird sich vermutlich nicht vollumfänglich im Alltag realisieren lassen. Mir ist jedoch klar geworden, dass ich Bedingungen formulieren muss, die in Passung mit dieser Rolle und mit mir sind. Ich werde keine interne Supervisorin sein, wenn es Erwartungen gibt, die ich als unrealistisch einschätze und die nicht meiner eigenen Haltung entsprechen, z. B. als der verlängerte Arm der Aufsichtsbehörde gesehen zu werden. Ich benötige Arbeitsbedingungen, die Supervision ermöglichen und ich benötige dazu vor allem Menschen, die dies unterstützen, einen Nutzen für die Organisation sehen und mir bereits von Anfang an Vertrauen schenken. Die Rolle benötigt eine klare Abgrenzung, sichtbar für andere und für mich. Ein drittes Aufgabengebiet kann ich zudem zu den aktuell vorhandenen nicht übernehmen, daher braucht es auch in diesem Punkt Klarheit und Klärung bezüglich meiner beruflichen Entwicklung im System. Eine Wegbewegung aus der Hierarchie der JVA in eine unabhängige Position ist für mich mehr als logisch. Dies ist eine wesentliche, wenn nicht eine grundlegende Bedingung für mich. Es kann sich die Chance interner Supervision für alle drei Positionen erhöhen, wenn das Risiko hinsichtlich persönlicher Verstrickungen minimiert ist.

Ich habe Antworten auf Fragen gefunden, die ich im Jahr 2012 nicht zu finden dachte. Interne Supervision kann ich mir vorstellen, wenn ich Bedingungen für diese mitgestalten kann und meine Expertise ge- und beachtet wird. Sollte es in meinem beruflichen System nicht zur Schaffung eines internen Beratungssystems in Verbindung mit meiner Person kommen oder dies nicht gewollt sein, so kann ich mir auch andere, externe Felder, gut vorstellen.

Eine kleine Geschichte zum Ende dieser Arbeit.

“Ein Professor händigte die Unterlagen für das Abschlussexamen aus und verursachte einige Verwirrung bei den Studenten. Einer von ihnen sprang auf und rief aufgeregt: “Aber, Herr Professor, das sind ja die gleichen Fragen, die Sie uns bei der letzten Klausur gestellt haben!” – “Stimmt”, sagte er, “aber die Antworten haben sich geändert”.”
(<http://www.leadershipjournal.de>)

Das Thema der internen Supervision im sächsischen Justizvollzug in Passung zu mir wird seine Antworten finden.

9 Literaturverzeichnis

Becker-Kontio, M., Schwennbeck, M. (2014): Ausrichtung der Supervision am Thema Gesundheit. Neue Anforderungen an Kooperationen. Supervision. Heft 2. 2014

Berker, P. (2009): Externe und Interne Supervision – Ein Vergleich. In: Handbuch der Supervision 3, Harald Pühl (Hrsg.) Berlin: Ulrich Leutner Verlag

Beumer, U. (2013): „Hetzen, hetzen, hetzen“ Permanente Veränderungen. In: Haubl, R., Voß, G. (Hrsg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Bögemann, H. (2010): Grundlegendes zur Gesundheit der Bediensteten in der totalen Institution Gefängnis. In: Bögemann, H., Keppler, K.-H., Stöver, H. (Hrsg.): Gesundheit im Gefängnis. Ansätze und Erfahrungen mit Gesundheitsförderung im totalen Institutionen. Weinheim und München: Juventa Verlag

DGSv (2012): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Köln: Zimmermann Druck und Medien GmbH

Goffmann, E. (1973): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag

Gesetz über den Vollzug der Freiheitsstrafe und des Strafarrests im Freistaat Sachsen (Sächsisches Strafvollzugsgesetz – SächsStVollzG). 1. Juni 2013. Grundfassung Druckerei JVA Waldheim

Girisch, J. (2014): Plötzlich gesund! Vom Sinn und der Notwendigkeit, (auch) im Justizvollzug gesundheitsförderliche Strukturen zu implementieren. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor philosophiae. Jena

Hartenstein, S., Hinz, S. (2011): Führungskräftebefragung zu Gesundheitsförderung im sächsischen Justizvollzug. Bericht an das Sächsische Staatsministerium der Justiz und für Europa, Abteilung IV. Kriminologischer Dienst des Freistaates Sachsen

Haubl, R. (2013): „Inseln schaffen...“ Praxis der Selbstfürsorge. In: Haubl, R., Voß, G. (Hrsg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Kurp, H. (2005): Interne Supervision und Beratung. Supervision Lüneburg. www.supervision-lueneberg.de.

Leffers, C.J. (1987): Kritische Anmerkungen zu organisationsinterner Supervision. In: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Münster: Akademie für Jugendfragen Münster. Heft 12. November 1987

Lohmer, M. (1995): Dompteur oder Diplomat. Die Rolle des internen Beraters im Management von Veränderungen. In: Krainz, E., Grossmann, R., Oswald, M. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden: Springerfachmedien GmbH

Möller, H. (1987): Der Arbeitsplatz Gefängnis. In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag. Heft 32. November 1997

Nellessen, L. (1987): Interne, externe und nebenberufliche Supervision. In: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Münster: Akademie für Jugendfragen Heft 12. November 1987

Rappe-Giesecke, K. (2004): Interne Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung. Konferenz: Organisationsinterne Supervision. Vortrag bei der DGsv in Köln am 28.09.2004. Download unter: www.rappe-giesecke.de/Publikationen

Rappe-Giesecke, K. (2009): Supervision für Gruppe und Teams. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Schroven, G. und Walkenhorst, P. (2013): Der aVD – Ein Berufsleben hinter Gittern. In: Zeitschrift Forum Strafvollzug, Heft 3/2013

Schroven, G. (2013): Wandel im Anforderungsprofil der Aufgaben der aVD – Vom Aufseher zum aVD-Bediensteten. In: Zeitschrift Forum Strafvollzug, Heft 3/2013

Sommer, C. (2009): Die spezifische Situation der internen Supervision in einer forensischen Psychiatrie. In: Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Sächsisches Staatsministerium der Justiz (2015): Abteilung IV Justizvollzug. Referat IV.1 Personal und Organisationsangelegenheiten Justizvollzug

Sächsisches Staatsministerium der Justiz (ab 1999): Abteilung IV. Referat IV.5. Vollzugsgestaltung, Übergangsmanagement, Soziale Dienste der Justiz: Fortbildung der Beamten des Justizvollzugsdienstes. Durchführung von Supervision in den JVA ab 1999

www.justiz.sachsen.de/http://intranetsmj/Intern/Justizvollzug/Informationsblatt_AVD_2016.docx

[www.leadershipjournal.de/Zitate/Zitate über Veränderung](http://www.leadershipjournal.de/Zitate/Zitate%20über%20Veränderung)

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift