



Fachaufsicht zielorientiert gestalten Ein Leitfaden für die Praxis



Ergründe mit Sorgfalt dein eigenes Herz, denn ihm entspringen alle Fragen des Lebens.

Stephen Corvey nach Spr. 4, 23

INHALT

Gruß und Geleit.....	Seite 3
Leitung – Kommunikation – Macht.....	Seite 6
Perspektiven – Haltungen – Ziele.....	Seite 8
Gesetze – Ordnungen – Rechte.....	Seite 11
Begleiten – Reflektieren – Planen.....	Seite 14
Feedback als Führungsinstrument.....	Seite 22
Gebete und Segensworte.....	Seite 24
Wahrnehmen – Orientieren – Gestalten.....	Seite 28
Gelingende Kommunikation.....	Seite 33
Fortbildung – Beratung – Supervision.....	Seite 37
Autorinnen und Autoren.....	Seite 39

GLOSSAR

BA	Beschließender Ausschuss Jugendarbeit
BAK	Bezirksarbeitskreis
BRO	Rahmenordnung für die Bezirksarbeit des Ev. Jugendwerks in Württemberg
EA	Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
HA	Hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
HAT	Hauptamtlichentreff
KBA	Kirchenbezirksausschuss
KBO	Kirchenbezirksordnung
KGO	Kirchengemeindeordnung
KGR	Kirchengemeinderat
KAO	Kirchliche Anstellungsordnung
PE	Personalentwicklung (PE-Gespräch)

Impressum

Herausgeber
Evangelisches Jugendwerk in Württemberg, Haerberlinstraße 1-3, 70563 Stuttgart
Zentrum Diakonat, Paulusweg 4, 71638 Ludwigsburg, ab Frühjahr 2026: Heidehofstraße 20, 70184 Stuttgart

Autorinnen und Autoren:
Kirchenrat Stefan Alger, Jan Bechle, Marion Blessing, Susanne Boffenmayer, Dorothea Färber,
Pfarrerinnen Dorothee Gabler, Elke Haas, Helmut Häußler, Codekanin Silke Heckmann, Beate Hedrich,
Gerhard Hess, Dekan Michael Karwounopoulos, Christian Klinke, Angela Kottmann, Pfarrer Cornelius Kuttler,
Simone Meng, Ulla Reyle, Wolfgang Schuker, Alma Ulmer

2017, überarbeitete Neuauflage 2025

Redaktion: Alma Ulmer, EJW
Layout: Alber Design, Filderstadt, Druck: WIRmachenDRUCK GmbH
Wir danken den Verlagen und Rechtsinhabern für die Abdruckgenehmigungen der Segensworte.

Bildrechte: Seite 1, 2, 10, 15, 28, 33, 40, ©Fotolia_mninni



FACHAUFSICHT? BRAUCHT ES DIE DENN?

Immer wieder kommt es zu solchen Sätzen, wenn Fachaufsicht angesichts erfreulich gut arbeitender Personen und der ohnehin bestehenden Dienstaufsicht als leicht verzichtbar behandelt wird.

Fachaufsicht jedoch gehört zu den besonderen Möglichkeiten im Zusammenspiel zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Sie bietet einen Ort für Rückschau und Ausblick, für das Entdecken neuer Wege und trägt dazu bei, dass Bewährtes und Neues aus verschiedenen Blickwinkeln reflektiert und weiterentwickelt wird.

„Ein jeder sehe nicht nur auf das Seine, sondern auch auf das, was dem anderen dient.“ Im Sinne dieses Bibelwortes aus Philipper 1,4 bieten die Gespräche einen Raum, in dem durch Feedback und Ermutigung, sowohl für die Person als auch die gemeinsame Sache, Verantwortung gemeinsam wahrgenommen, Fragen gestellt und Orientierung gegeben werden kann. So erfüllt sich der kirchliche Auftrag einer Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat in guter Weise.

Gut gestaltet schafft Fachaufsicht eine Form der Zusammenarbeit, die nicht belastet, sondern entlastet. Sie trägt dazu bei, dass Aufgaben realistisch eingeschätzt, Ziele gemeinsam entwickelt und Schwierigkeiten offen angesprochen werden können. Insbesondere ist Fachaufsicht aber auch ein Ort gemeinsamen Lernens. Nicht nur Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber profitieren von den Gesprächen, auch ihre ehrenamtlich- und hauptamtlich Verantwortlichen vertiefen ihre Einsichten und erweitern ihre Kompetenzen.

So wird kirchlicher Auftrag gemeinsam getragen und mit Leben gefüllt.

■ Kirchenrat Stefan Alger

EIN MARKENZEICHEN EVANGELISCHER JUGENDARBEIT IN WÜRTTEMBERG

Die evangelische Jugendarbeit in Württemberg ist eine stark ehrenamtlich getragene Arbeit. Dies schlägt sich auch darin nieder, dass die Fachaufsicht über angestellte Jugendreferentinnen und Jugendreferenten von ehrenamtlich Leitenden wahrgenommen wird. Die Dienstaufsicht liegt beim Anstellungsträger.

Dies ist Auftrag und Verpflichtung zugleich. Auftrag – weil der Anstellungsträger eine zentrale Aufgabe der Personalführung überträgt. Verpflichtung – weil Ehrenamt verbindlich ein hohes Maß an Verantwortung übernimmt.

In der Fachaufsicht reflektieren Ehrenamtliche gemeinsam mit Hauptamtlichen die konkrete Jugendarbeit und die damit verbundenen Dienstaufträge und richten sie gegebenenfalls neu aus. Die für Württemberg typische „Schwabenformel“ spiegelt dieses Miteinander von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, von verfasster Kirche und evangelischem Jugendwerk wider: Alle Arbeit geschieht „selbstständig im Auftrag der Landeskirche“.

Damit Fachaufsicht gelingt, braucht es inhaltliche und methodische Leitperspektiven. Fachaufsichtsführende benötigen Schulung und Begleitung. Die vorliegende Arbeitshilfe bietet dafür Orientierung.

In der Bibel finden sich viele Hinweise darauf, was gute Fachaufsicht bedeutet – auch wenn dieses Wort an keiner Stelle vorkommt. So wird z. B. in Apostelgeschichte 11 berichtet, dass der „bewährte Mitarbeiter“ Barnabas zur neu gegründeten christlichen Gemeinde in Antiochia geschickt wird: *„Als er dort eintraf und sah, was Gottes Gnade bewirkt hatte, freute er sich. Er bestärkte die Gemeinde in Antiochia in ihrem Vorsatz, dem Herrn von ganzem Herzen treu zu bleiben.“*

Vier Elemente gelingender Fachaufsicht lassen sich erkennen:

Hingehen und sich interessieren (Barnabas geht und lädt die Gemeinde nicht vor) – *aufmerksam wahrnehmen* (er sieht) – *wertschätzen* (er freut sich) – *ermutigend nachfragen* (das griechische Wort für „bestärken“ kann zugleich auch „ermahnen“ bedeuten).

Eine Fachaufsicht, die sich interessiert und wahrnimmt, die wertschätzt und ermutigend nachfragt, ist nicht Kontrollinstrument, sondern Ermöglichungsformat. Und damit ist sie ein Markenzeichen evangelischer Jugendarbeit in Württemberg!

■ Pfarrer Cornelius Kuttler

„SUCHET DER STADT BESTES!“

So lautet die Aufforderung des Propheten Jeremia in einem Schreiben an deportierte jüdische Bürgerinnen und Bürger in Babylon. „Sucht das Wohl der Stadt“ – so übersetzt die Züricher Bibel und ist ganz nah bei der „Gemeinwohlorientierung“.

Dieser Auftrag gilt Christinnen und Christen auch in der Nachfolge Jesu: Sie werden nicht weggerufen aus den alltäglichen Lebenszusammenhängen in Nachbarschaft, Schule, Arbeitswelt, usw., sondern gerade dorthin gesandt, um Salz und Licht zu sein. Zur Kommunikation des Evangeliums von der Liebe Gottes gehört schon in der Urgemeinde die Versorgung der Witwen mit Migrationshintergrund, die übersehen und aus dem Blick geraten waren.

„Eins ist wichtig: Ihr sollt als Bürger eurer Stadt leben, wie es dem Evangelium von Christus entspricht“ schreibt Paulus an die Gemeinde in Philippi. Wie ein Leben aussieht, das dem Evangelium entspricht, entfaltet er mit dem Christushymnus: Jesus tut nichts zum eigenen Vorteil. Er verließ den Himmel, seine Komfortzone des Heiligen. Er investiert alles, um sich gerade mit denjenigen zu identifizieren, deren Würde verletzt wird, die verachtet und ohne Ansehen sind. Jesu Lebenshingabe zeigt, wie sehr Gott die Welt liebt. Diesem Evangelium gemäß sollen wir unser Leben führen und so die Liebe Gottes in all seinen Dimensionen erfahrbar machen.

Die sogenannte Amts- bzw. Dienstverpflichtung für alle Beauftragungen in der Württembergischen Kirche nimmt die Forderung des Paulus auf und nennt als Ziel, „dass das Evangelium von Jesus Christus aller Welt verkündigt wird“.

In Fachaufsichtsgesprächen gilt es darum gemeinsam zu suchen, wie dieser Auftrag der Kommunikation des Evangeliums in der Welt trotz abnehmender Ressourcen an Finanzen und Personal erfüllt werden kann.

Gerade im Diakonat ermöglicht die Festlegung der Dienstaufträge, den Blick nicht nur auf die christliche Gemeinschaft innerhalb der Kirchengemeinden zu richten, sondern alle Menschen wahrzunehmen, mit denen wir das Leben teilen und die zu unserem Gemeinwesen gehören.

■ Pfarrerin Dorothee Gabler

Leitung – Kommunikation – Macht

Geistlich-theologische Einführung

Wer eine Leitungsaufgabe übernimmt, übernimmt Macht. Damit verändert sich manches. Gesagte Worte haben ein anderes Gewicht, Verhalten und Reaktionen werden aufmerksamer wahrgenommen und als Person erhält man in gewissen Situationen mehr Aufmerksamkeit als vorher. Mit der Fachaufsicht wird eine Leitungsaufgabe übernommen, die sich nicht in netten Gesprächen am Rande erschöpft. Es geht in der Fachaufsicht um die Erfüllung eines Dienstauftrages, um Qualität, Ressourcen, Ziele und um Reflexion der geleisteten Arbeit im Horizont des Reiches Gottes.

In den Ordnungen unserer Landeskirche wird die Fachaufsicht in der Regel einem Leitungsgremium übertragen (z. B. Rahmenordnung für die Bezirksarbeit des Ev. Jugendwerks in Württemberg § 11, Abs. 2, h). Dieses Gremium beauftragt Personen, die es für geeignet hält, um Fachaufsicht gegenüber Hauptamtlichen wahrzunehmen. Damit verbunden ist die Frage nach der Macht.

„Du hättest keine Macht über mich, wenn sie dir nicht von oben gegeben wäre“ (Johannes 19, 11). Mit diesen Worten reagiert Jesus auf die Machtdrohungen des Pilatus. Er zeigt dem Vertreter der römischen Weltmacht, von welcher Macht er am Ende abhängig ist. Macht ist ein Thema, über das in unseren Kontexten nicht so gerne gesprochen wird, das aber latent eine Rolle spielt. Wer hat über wen die Macht? Ist Fachaufsicht eine Machtposition? Wem ist sie verantwortlich? Mit welcher Haltung kann sie gut ausgeübt werden?

Macht kompetent ausüben

Das Wort Macht kommt von dem althochdeutschen Wort „mugan“, was ursprünglich „kneten“ später „können, vermögen“ bedeutet. Wer Macht ausübt, knetet, bildlich gesprochen, einen Teig, macht ihn homogen und bringt ihn in Form. Um Macht gut, d. h. zum Wohl der Menschen ausüben zu können, braucht es Können. Wer nicht gut mit Macht umzugehen vermag, richtet mehr Schaden an und bekommt einen schlechten Platz im Glaubensbekenntnis – wie Pilatus, der sich auch noch über die Träume seiner Frau hinweggesetzt hat. Übertragene Aufgaben, mit denen gewisse Formen von Macht verbunden sind, brauchen einen abgesteckten Rahmen, brauchen Persönlichkeiten, die ihre Machtverhältnisse und Machtgelüste kennen und reflektieren und so durch ihre Leitungskompetenz einen guten Rahmen für Weiterentwicklung schaffen.

Wenn wir uns in dieser überarbeiteten Neuauflage vor dem Hintergrund der Gespräche im Vorfeld mit der Machtfrage beschäftigen, dann tun wir das, weil sich Rahmenbedingungen immer mal wieder verändern. Ehrenamtliche haben weniger Zeit, suchen für komplexe Aufgaben Unterstützung durch Teams. Die Qualitätsfrage stellt sich: Wer hat die Fähigkeit die Fachaufsicht kompetent zu übernehmen. Hauptamtliche bilden sich weiter und sind bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Dadurch ändert sich das Berufsbild in gewissen Feldern und Stellen für Leitenden Referentinnen und Referenten werden konzipiert. In allen Gesprächen schwingt immer wieder diese eine Frage mit: Wer hat die Macht? Wer hat das Sagen im System Kirche, im System Gemeinde und im System Jugendwerk? Mit diesen Fragen sind viele Befürchtungen verbunden: Worauf muss ich mich einstellen? Sind meine definierten Freiheiten gefährdet? Wer hat mir was vorzuschreiben? Wie wird sich unser Verhältnis im Team verändern, wenn plötzlich eine oder einer den Leitungshut auf hat? Braucht kompetente Fachaufsicht nicht ein fachliches Gegenüber? Der Fragen sind viele.

Macht ist immer verliehen

Mit der Antwort, die Jesus dem Pilatus gibt, ordnet er Machtverhältnisse: Macht wird von Oben gegeben. Sie braucht Auftraggeber. Wenn es in der Kirche um Macht geht, dann muss klar sein, dass sie dieser verantwortlich ist. Sie kann nicht einfach nach eigenem Gusto ausgeübt werden, sondern muss sich im Klaren darüber sein, wer beauftragt und wer nachfragt. Fachaufsicht kommt in Schieflage, wenn darin Machtspielchen ausgetragen werden. Das kann von beiden Seiten her geschehen. Es braucht bei allen Beteiligten die Klärung, mit welcher Haltung diese Gespräche beauftragt und geführt werden.

Verleihe Macht wird so auf verschiedenen Schultern verteilt. Es wird sichtbar, dass es in diesen Gesprächen um das größere Ganze geht: Wie wird Reich Gottes unter jungen Menschen gebaut? Macht ist immer für andere verliehen und ist verpflichtet, das Wohl der Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Ausübung der Fachaufsicht ist ein übertragenes Amt mit verliehenen Vollmachten, die immer wieder neu überprüft und neu übertragen werden müssen.

Irdische Macht leitet sich von der Macht Gottes ab

Wer leitet braucht Möglichkeiten, das Leitungsamt in guter Weise auszuüben. Mit jeder Beauftragung von Leitungspersonen wird klar, dass es ohne eine gewisse Form von Macht nicht geht. Macht ist Mittel und nicht das Ziel des Leitungshandelns. Ziele sind Beschreibungen dessen, was erreicht werden soll. Macht ist nur soweit zu ergreifen, als sie die Erreichung dieser Ziele unterstützt. Sie ist zu lassen, wo sie vom Ziel wegführt. Macht soll schädlichen Freiheitsgebrauch verhindern. Die Machtmittel sollen so gewählt werden, dass sie den Beziehungen, den Aufgaben und dem jeweiligen Ziel angemessen sind. Die Macht Gottes hat immer das Wohl und die Zukunft des Menschen im Blick. Damit sind wir als Menschen, denen Macht übertragen wird, im Tiefsten dem Gott des Lebens gegenüber verpflichtet.

Markenzeichen vollmächtiger Menschen

Wer in guter Weise Macht ausüben kann, ist ein Mensch, der in einer guten Beziehung zu sich selber steht, der seine Schwächen und Versuchungen nicht verdrängt, sondern sich ihnen stellt und reflektiert, wann ihn welches Motiv bestimmt. Ihn zeichnen Reife, Weitblick und strategisches Denken aus. Er braucht ein gutes Verhältnis zu Nähe und Distanz, um seine Grenzen und seine Möglichkeiten zu kennen und sollte gerne mit anderen unterwegs sein. Er verfügt auf der anderen Seite über eine ausreichende narzisstische Begabung, um bei Kritik selbstbewusst und unabhängig zu sein. Er weiß sich mit Gott verbunden und nimmt aus diesem Vertrauen heraus die ihm übertragenen Aufgaben wahr.

Die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben wird immer mit Unsicherheiten verbunden bleiben. Sie nicht zu ignorieren, sondern sie wahrzunehmen und zu schauen, wie man damit umgeht, ist eine bleibende Selbst-Leitungsaufgabe. Ohne gelingende kommunikative Prozesse besteht die Gefahr, dass sich Gräben auftun und man am Ende scheitert. Eine gute Kommunikation beginnt mit der Überprüfung der eigenen Haltungen, Einstellungen und Bedürfnisse und mit der Kultivierung der eigenen Gefühlswelt, so Willi Lambert in seinem Buch „Gelingende Kommunikation“. Menschen mit Macht, denen mit einer Leitungsaufgabe, ein Amt übertragen wird, brauchen Menschen, denen sie erlauben, Fragen zu stellen und die sie um solche bitten, um auf einem guten Weg zu bleiben.

Alma Ulmer

Perspektiven – Haltungen – Ziele

Fachaufsicht: Grundlagen

Fachaufsicht – im Allgemeinen

Fachaufsicht ist ein Teil der Dienstaufsicht (siehe auch S. 11 ff) und wird als Rechts- und Zweckmäßigkeitsaufsicht des Vorgesetzten gegenüber den ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden. Kurz gesagt: Fachaufsicht ist Leitungshandeln.

Fachaufsicht – im biblisch-reformatorischen Sinne

In der Gemeinde- und Jugendarbeit tun wir uns manchmal mit einer hierarchiebetonenden Fachaufsicht schwer. Das mag einerseits im evangelischen Verständnis vom Priestertum aller Getauften begründet sein, andererseits auch in der erlebten und gelebten Praxis. Nicht Hierarchie, sondern Dienstgemeinschaft, die Teilhabe und Teilgabe an den vielerlei Gaben (Charismen) stehen darum im Vordergrund. Fachaufsicht in diesem Sinne ist ein Modell, das sich in Württemberg seit Jahrzehnten bewährt hat. Es erinnert uns an das biblische Bild von der Gemeinde als Leib mit vielen Gliedern und Christus als Haupt (1. Korinther 12). Im 1. Thessalonicher 5, 12 schreibt Paulus *„Wir bitten euch aber, Brüder, dass ihr die anerkennt, die unter euch arbeiten und euch vorstehen im Herrn und euch zu-rechtweisen.“* Daran wird deutlich, dass es innerhalb der Gemeinde verschiedene Leitungspositionen gibt. Die beteiligten Personen der Fachaufsicht sind herausgefordert, ihre jeweilige Rolle im gegenseitigen Respekt zu finden und auszufüllen.

Fachaufsicht – in Gemeinde- und Jugendarbeit

Fachaufsicht, wie sie in dieser Arbeitshilfe entfaltet wird, ist in der Regel eine Aufgabe von Ehrenamtlichen an Hauptamtlichen. Darin besteht die besondere Herausforderung für die Beteiligten. Die Fachaufsichtsführenden können und müssen nicht die besseren Fachleute sein. Stattdessen bringen sie ihre (Außen-) Sicht, ihre Fragen und ihre Wahrnehmungen ein, fordern und fördern durch ihr Feedback die Weiterentwicklung der Arbeit und begleiten die Hauptamtlichen in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung. Fachaufsicht in der Gemeinde- und Jugendarbeit weiß um den Freiraum, den das reformatorische Verständnis vom Priestertum aller Getauften eröffnet.

Fachaufsicht – auf die Haltung kommt es an

Fachaufsicht in Gemeinde- und Jugendarbeit braucht ein beiderseitiges unbedingtes Ja. Diese ist in einer dienenden Grundhaltung zu gestalten. Es geht eben nicht zuerst um Über- oder Unterordnung, sondern um die Ermöglichung und Förderung einer nachhaltigen Jugend- und Gemeindearbeit. Dies setzt auch die Bereitschaft der Hauptamtlichen voraus, Wissen und Erfahrung zu teilen und die fachaufsichtsführende Person in ihrer Rolle und Funktion zu stärken. Gerade dann, wenn die Fachaufsichtsführenden nicht nur weniger Fachwissen, sondern auch aufgrund ihres Alters weniger Lebenserfahrung haben. Ebenso ist es Aufgabe der Fachaufsichtsführenden diese Leitungsfunktion auszufüllen und sich bewusst zu machen, dass sie in dieser Rolle eine Führungsaufgabe übernommen haben. Aber nicht Macht, sondern der Dienst am gemeinsamen Auftrag in einer gegenseitig wertschätzenden Haltung muss die Fachaufsicht kennzeichnen. Diese Haltung garantiert noch nicht den Erfolg, ist aber Voraussetzung dafür.

Fachaufsicht – begründet ehrenamtlich

In der Jugendarbeit gründet die Fachaufsicht auf zweierlei Gegebenheiten:

- Die in der Württembergischen Landeskirche seit 1946 gültige Ordnung regelt, dass die Jugendarbeit selbstständig im Auftrag der Evangelischen Landeskirche geschieht. In der daraus resultierenden Bezirksrahmenordnung (§ 10 Abs. 2 Buchst. h) ist festgelegt, dass die Fachaufsicht vom Kirchenbezirk auf das Bezirksjugendwerk (konkret den BAK) übertragen ist.
- Jugendarbeit soll nach dem Sozialgesetzbuch VIII, Kinder- und Jugendhilfe, von Jugendlichen mitbestimmt und mitgestaltet werden (SGB VIII § 11 Abs. 1).

Darum ist Fachaufsicht durch Ehrenamtliche bzw. die von Ehrenamtlichen verantwortete Fachaufsicht (Beauftragung von Hauptamtlichen mit Fachaufsicht) kein Zugeständnis der verfassten Kirche, sondern Verpflichtung.

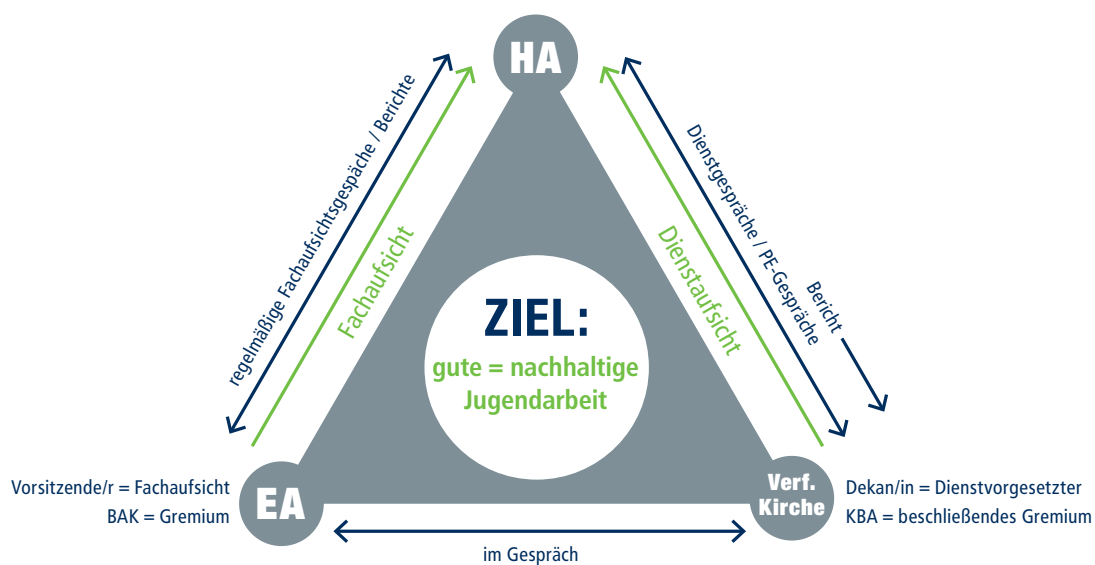
Im Gegensatz zu Bezirksjugendwerken sind in der Arbeit auf Gemeindeebene die zuständigen Strukturen oft weniger klar geregelt. An Stelle der BAKs treten auf Ortsebene in der Regel Gremien wie z. B. Jugendausschüsse, das Jugendreferenten-Begleitgremien oder ggf. der Ausschuss des CVJM. Falls auf Ebene der Jugendarbeit kein entsprechendes ehrenamtliches Gremium vorhanden ist, übernimmt der Kirchengemeinderat diese Funktion. In der Gemeindearbeit arbeiten Hauptamtliche meist eng mit der jeweiligen Pfarrperson zusammen. Oftmals liegt schon die Dienstaufsicht mit allen arbeitsrechtlichen Verantwortungen bei der Pfarrerin oder dem Pfarrer. Daher sollte die Fachaufsicht im Sinne eines guten Miteinanders nicht auch noch dort verortet sein, sondern ganz bewusst einer oder einem Ehrenamtlichen übertragen werden.

Fachaufsicht – hilft Perspektiven zu eröffnen

Die Fachaufsicht dient der Gemeinde- und Jugendarbeit, indem sie nicht nur das „laufende Geschäft“ reflektiert, sondern auch die Weiterentwicklung anregt und begleitet. Darum sind auch Raum und Zeit einzuplanen, um miteinander nach den Verheißungen Gottes für die Gemeinde / den Bezirk zu fragen und Visionen und Ziele zu entwickeln. Dazu hilfreiche Elemente sind das gemeinsame Gebet, das setzen von längerfristigen Zielen (siehe auch S. 16) und die Reflexion derselben.

Fachaufsicht – in einer dynamischen Balance – am Beispiel der Jugendarbeit

Seit Jahren leitet uns im EJW das Dreieck als Grundbild für das System Jugendarbeit. Ehrenamtliche (EA), Hauptamtliche (HA) und die verfasste Kirche (die Landeskirche mit ihren Organen auf Landes-, Bezirks- und Ortsebene) bilden die Eckpunkte dieses Systems. Sie sind miteinander verbunden, aufeinander bezogen und in wechselseitiger Interaktion. Dieses System funktioniert nur, wenn jedes Mitglied des Systems seinen vorgesehenen Platz ein- und die mit diesem Platz verbundene Verantwortung übernimmt.



Gerade in der Fachaufsicht kann dieses Grundsystem helfen, die verschiedenen Rollen und Aufgaben zu klären und deren Sinnhaftigkeit zu verstehen. Am Schaubild wird klar, wie wichtig Information (gerade auch Vorweg-Information) und die Regelmäßigkeit der Gespräche sind. Hier sind besonders die Hauptamtlichen gefragt, die Fachaufsichtsführenden (und auch die Dienstaufsichtsführenden) mit qualifizierten und regelmäßigen Informationen und Berichten zu versorgen. Nur so ist gute Fach- und Dienstaufsicht möglich.

Fachaufsicht – Modell mit Zukunft

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob Fachaufsicht durch Ehrenamtliche noch zeitgemäß und von ihnen zu leisten ist? – Diese Fragen müssen ernst genommen werden. Es stimmt: Jugendarbeit ist in den vergangenen Jahren anspruchsvoller und komplexer geworden. Ebenfalls ist in der Jugendarbeit zu beobachten, dass die Zahl der Ehrenamtlichen ab- und die der Hauptamtlichen zunimmt. Umso wichtiger ist es daher, Fachaufsicht gerade im Ehrenamtlichenwerk wichtig und ernst zu nehmen. Gute Fachaufsicht geht nicht nebenher. Sie braucht Zeit und Kraft. Und sie braucht Anerkennung, Unterstützung und Wertschätzung. Wo immer es geht, sollte Fachaufsicht von Ehrenamtlichen verantwortet werden.

Fachaufsicht – durch Hauptamtliche

In manchen größeren Bezirksjugendwerken und CVJM liegt die Fachaufsicht (und bei manchen auch Teile der Dienstaufsicht) bei leitenden Referentinnen bzw. Referenten. Dies muss nicht im Widerspruch zu den hier dargestellten Grundlagen sein. Voraussetzung dafür ist, dass der leitende Referent oder die leitende Referentin selbst von einem oder einer Ehrenamtlichen die Fachaufsicht erhält. Anders als bei der Dienstaufsicht ist Fachaufsicht nach der Ordnung des EJW Sache des BAK. Der BAK delegiert die Fachaufsicht an ein einzelnes Mitglied. Im Gemeindediakonat sind die Regelungen je nach Situation unterschiedlich.

■ Helmut Häußler, überarbeitet von Jan Bechle

Gesetze – Ordnungen – Rechte

Dienst- und Fachaufsicht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Diakoniat

RECHTSGRUNDLAGEN

Ein Arbeitsverhältnis ist ein Vertrag zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter (Dienst-/Arbeitnehmer) und dem Anstellungsträger (Dienst-/Arbeitgeber), in dem sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zur Leistung der vereinbarten Arbeit, der Arbeitgeber zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

Aus diesem Vertragsverhältnis ergibt sich das Recht des Arbeitgebers, die Ausführung der vereinbarten Tätigkeit sowie die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen, z. B. über die Arbeitszeit, die Art der Aufgabenerledigung usw. zu überwachen.

Auf diesen Grundlagen basiert die Dienst- und Fachaufsicht.

Grundsätzlich ist somit zu sagen, dass sich der Begriff der Dienstaufsicht aus dem allgemeinen Arbeitsrecht ergibt.

In einem Rundschreiben vom 16. April 1997 (AZ: 59.0-1 Nr. 25/6) zum Diakonen- und Diakoninnengesetz sowie den dazu erlassenen Ausführungsbestimmungen und Dienstordnungen hat der Oberkirchenrat auch Ausführungen zur Dienst- und Fachaufsicht gemacht.

Die weiteren rechtlichen Grundlagen der Dienst- und Fachaufsicht sind:

- die Kirchliche Anstellungsordnung (KA0)
- das Diakonen- und Diakoninnengesetz (§§ 9 und 13) sowie die aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Dienstordnungen (dort jeweils § 3)
 - § 39 Abs. 2 Kirchengemeindeordnung (KGO)
 - § 17 Abs. 1 Kirchenbezirksordnung (KBO)
 - § 10 Abs. 2 Buchst. h der Rahmenordnung für die Bezirksarbeit des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg (Bezirksrahmenordnung)
- gegebenenfalls die Bezirkssatzung über den Gemeindediakonatsausschuss.

In den für die Diakoninnen und Diakone relevanten oben genannten Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung bzw. der Kirchenbezirksordnung ist bestimmt, dass der Kirchengemeinderat bzw. der Kirchenbezirksausschuss die Dienstaufsicht über die von der Kirchengemeinde oder dem Kirchenbezirk beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Jedoch kann für bestimmte Berufsgruppen durch Verordnung eine abweichende Regelung getroffen werden.

Der § 10 Abs. 2 Buchst. h Bezirksrahmenordnung beschreibt, dass die dem Bezirksjugendwerk vom Kirchenbezirk übertragene Fachaufsicht über die Bezirksjugendreferentinnen und Bezirksjugendreferenten an einzelne ehrenamtliche Bezirksarbeitskreismitglieder und/oder auf die leitende oder geschäftsführende Jugendreferentin/den leitenden oder geschäftsführenden Jugendreferenten delegiert ist.

Für die Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone ist dem Vergleichbares gegebenenfalls in der jeweiligen Bezirkssatzung über den zuständigen Gemeindediakonatsausschuss geregelt.

In den aufgrund des Diakonen- und Diakoninnengesetzes erlassenen Dienstordnungen für die einzelnen Berufsgruppen (dort jeweils § 3) ist jeweils festzuhalten, wem die unmittelbare Dienst- und Fachaufsicht übertragen wird.

DEFINITIONEN DIENST- UND FACHAUFSICHT

Dienstaufsicht

Unter dem Begriff Dienstaufsicht ist allgemein die Aufsicht der oder des Vorgesetzten über die Erfüllung der Pflichten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstehen, d. h. Leitung, Organisation und Überwachung der Aufgabenerledigung, der allgemeinen Geschäftsführung und der Personalangelegenheiten.

Zuständig hierfür ist in der Regel die oder der Vorgesetzte, die oder der über die Personalangelegenheiten der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden kann.

Dienstaufsicht ist jedoch zumindest zum Teil auch die Aufgabe jeder oder jedes Vorgesetzten, also jeder Person, die einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aufgrund des Dienstverhältnisses für deren dienstliche Tätigkeiten Anordnungen geben darf. Dies ist z. B. der Fall bei der Überwachung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, die Einverständniserklärung bei Urlaubsgesuchen, arbeitsfreien Tagen, Dienstreisen, Fortbildung, Supervision, Stellenbeschreibung, Abmahnungen, Einleitung arbeitsrechtlicher Maßnahmen u. ä.

Bei der Erstreckung des Dienstauftrags auf mehrere Bereiche und die Übertragung von Teilen der Dienstaufsicht auf mehrere Verantwortliche ist z. B. darauf zu achten, dass bestimmte Maßnahmen der Dienstaufsicht nur vom Anstellungsträger ausgesprochen werden, z. B. Abmahnungen, da dieser letztlich nur befugt ist, auch Kündigungen auszusprechen.

Durch die Dienstaufsicht wird die Tätigkeit der Unterstellten bei der Ausführung der ihnen übertragenen dienstlichen Aufgaben überwacht, um deren konkrete und korrekte Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Wenn Dienst- und Fachaufsicht getrennt sind, ist es oft erforderlich, dass vor der Einleitung dienstaufsichtsrechtlicher Maßnahmen die Fachaufsicht angehört wird.

Die Dienstaufsicht oder bestimmte Teile der Dienstaufsicht können auch auf Dritte übertragen werden. Dabei ist zu beachten, dass die Übertragung der Dienstaufsicht auf den Kirchengemeinderat des Ortes, bei dem die Diakonin oder der Diakon den Dienstauftrag wahrzunehmen hat, dann nicht möglich ist, wenn die Diakonin oder der Diakon gleichzeitig Mitglied dieses Gremiums ist (z. B. durch Zuwahl). Bei den Diakoninnen oder Diakonen, bei denen auf deren Antrag die Anstellungsträgerschaft ihres Dienstverhältnisses gemäß § 15 Diakonen- und Diakoninnengesetz innerhalb der dort bestimmten Ausschlussfrist nach Inkrafttreten des Gesetzes auf den Kirchenbezirk überging, ging die Entscheidungsbefugnis über die Übertragung der Dienst- und Fachaufsicht auf den Kirchenbezirksausschuss über.

Fachaufsicht

Die Fachaufsicht ist ein Teil der Dienstaufsicht. Sie hat jedoch nicht so weitgehende Möglichkeiten und rechtliche Folgen wie die Dienstaufsicht.

Bei der Fachaufsicht handelt es sich um eine Rechts- und Zweckmäßigkeitsaufsicht, welche auf die sachliche, fachliche und inhaltliche Erledigung bzw. Ausrichtung der übertragenen Aufgaben und der übertragenen Verantwortung bezogen ist. Sie erfolgt durch Beobachtung, Beeinflussung und Überwachung der Zielsetzung, der Planung und der Art und Weise der Umsetzung der Inhalte der übertragenen Tätigkeit der nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Stärker als die Dienstaufsicht erfolgt die Fachaufsicht in der Regel durch Anleitung und Begleitung durch regelmäßige Fachgespräche und erst in zweiter Linie durch die Anwendung von Aufsichtsmitteln, z. B. Verpflichtung zur Vorlage von Arbeitsberichten, Dienstgespräche, Anweisungen und Ermahnungen.

Sowohl die Dienst- als auch Fachaufsicht kann ggf. – wie bereits dargestellt – je nach den örtlichen Verhältnissen auch auf mehrere Personen oder Gremien aufgeteilt werden. Dies ist eine Frage der Koordination bzw. der Absprache sowohl für die Betroffenen als auch die Vorgesetzten.

Zuständigkeiten

Wichtig ist, dass klar festgelegt wird, wer für welche Bereiche die Dienst- bzw. Fachaufsicht hat und welcher Umfang die Weisungsberechtigung hat.

Die letzte Verantwortung liegt bei allen Dienstverhältnissen beim Anstellungsträger:

Dies ist nach den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung bzw. der Kirchenbezirksordnung bei der Mitarbeiterschaft der Kirchengemeinden der Kirchengemeinderat, bei der Mitarbeiterschaft des Kirchenbezirks der Kirchenbezirksausschuss. Diese Gremien haben über die Anstellungen und Entlassungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entscheiden, d. h. die Dienstaufsichtsführenden können im Rahmen der Dienst- oder Fachaufsicht zwar Weisungen erteilen aber auch arbeitsrechtliche Schritte einleiten, wie z. B. die Erteilung einer Abmahnung.

Die Entscheidung über eine ordentliche oder außerordentliche Kündigung bleibt jedoch jeweils nur dem zuständigen Vertretungsorgan des Anstellungsträgers, also dem Kirchengemeinderat, dem Kirchenbezirksausschuss oder einem nach den Bestimmungen der Kirchengemeindeordnung oder der Kirchenbezirksordnung beschließenden Ausschuss überlassen.

■ Wolfgang Schuker

Begleiten – Reflektieren – Planen

Praktische Hinweise zur Gestaltung der Fachaufsicht

„Die Fachaufsicht ist ein Teil der Dienstaufsicht. Es handelt sich dabei um eine auf die sachliche Kompetenzerledigung bezogene Rechts- und Zweckmäßigkeitssaufsicht. Sie dient ebenfalls der Beobachtung und Beeinflussung der Tätigkeit von den nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die Fachaufsicht erfolgt in der Regel durch die Anwendung von Aufsichtsmitteln.“¹

Die Fachaufsicht – eine Kontrollaufgabe? Zumindest sprachlich könnte man diesen Eindruck gewinnen, wenn man die Definition der Ausführungsbestimmungen zum Diakonen- und Diakoninnengesetz im Wortlaut ernst nimmt.

Was ist dazu zu sagen?

Nun ist dies seitens des Anstellungsträgers „Kirche“ tatsächlich so gedacht! Die (in der Regel ehrenamtlichen) Fachaufsichtsführenden haben Teil an der Aufsicht über den Dienst von Jugendreferentinnen und Jugendreferenten, insbesondere in den inhaltlich-fachlichen Belangen dieses Dienstes (s. auch den Artikel von Helmut Häußler und Jan Bechle in dieser Arbeitshilfe). Etwas überspitzt könnte man formulieren: die Kirche gibt hier einen Teil ihrer Zuständigkeit und auch „Macht“ als Dienstherrin aus den Händen und vertraut diese ausgewählten und beauftragten Ehrenamtlichen („Laien“) an. Das ist einerseits ein Vertrauensbeweis seitens der Württembergischen Landeskirche gegenüber dem Evangelischen Jugendwerk und den in ihm verantwortlich mitarbeitenden Ehrenamtlichen! Andererseits ist es so „revolutionär“ nun auch wieder nicht, zumindest dann nicht, wenn man das neutestamentlich-reformatorische Verständnis von Kirche als „Priestertum aller Getauften“ (Luther) zugrunde legt. Nach Römer 12 und 1. Korinther 12 gleicht die Gemeinde einem „Leib“, in dem unterschiedlich begabte Glieder füreinander und miteinander Verantwortung für das Ganze des Leibes wahrnehmen. Und nach 1. Petrus 4, 10 sollen sich die Glieder gegenseitig dienen, „ein jeglicher mit der Gabe, die er empfangen hat“. Um eine solche „Gabe“ als „Aufgabe“ ausführen zu dürfen, bedarf es, nach dem NT, keines besonderen „offiziellen“ Amtes im Sinne eines hauptamtlich wahrgenommenen Amtes, zumindest nicht zwingend. Notwendig erscheint aber, dass die fachaufsichtsführende Person über einen guten Arbeitsüberblick verfügt und auch eine gewisse altersmäßige Reife hat, um als Gegenüber wahr und ernst genommen zu werden.

Zeit, Ort und Häufigkeit der Fachaufsichtsgespräche

Qualifizierte Fachaufsichtsgespräche sind zwischen „Tür und Angel“ nicht möglich. Auch gelegentliche gemeinsame Rückfahrten von Veranstaltungen im gleichen Auto, sind nicht ausreichend.

Termine für Fachaufsichtsgespräche sollen konkret vereinbart werden. Es ist gut, wenn das Gespräch an Orten stattfindet, an denen es wenig Störungen gibt. Bei der Wahl des Raumes ist darauf zu achten, dass in ihnen eine gute Gesprächsatmosphäre entstehen kann und die anstehenden Fragen und Themen besprochen werden können.

Bezüglich der Häufigkeit gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen. Manches spricht für monatliche und manches für vierteljährliche Gespräche, je nach Erfahrung der Kolleginnen und Kollegen. Wichtig ist eine Regelmäßigkeit, die auch vereinbart werden sollte. Der Rahmen sollte zeitlich abgesteckt und begrenzt werden. Ein bis zwei Stunden konzentriert miteinander gearbeitet, bringt oft

1 Ausführungsbestimmungen zum Diakonen- und Diakoninnengesetz vom 16.04.1997

mehr, als zwei- bis dreistündige Abende, die zum Abschweifen verführen. Fachaufsichtsgespräche nur „nach Bedarf“ sollte es nicht geben, dazu ist die Aufgabe zu wichtig.

Der äußere Rahmen

Bei Fachaufsichtsgesprächen ist die Atmosphäre wichtig! Gibt es gemütliche Sitzgelegenheiten, etwas zu trinken und zu knabbern (evtl. auch im Anschluss), frische Luft, angenehme Beleuchtung, Blumen auf dem Tisch, usw. In guter äußerer Atmosphäre lässt es sich leichter offen reden. Das gilt natürlich noch mehr für den Gesprächsrahmen, den Fachaufsichtsführende anbieten. Auch Vereinbarungen, wie z. B. eine „Liturgie“ für die Fachaufsichtsgespräche, könnten hilfreich sein: Wie beginnen und beenden wir unsere Gespräche (Lied, Gebet, Besinnung, usw.)? Wie wollen wir es mit Pausen halten?

Das inhaltliche Gespräch

Da es sich (wie mehrfach erwähnt) um ein Gespräch handelt, das sich auf den Dienst von Hauptamtlichen bezieht, ist eine „dienstliche“ Gesprächsgrundlage hilfreich. Dies könnte ein schriftlicher Monatsbericht sein oder aber aktuelle Ereignisse und Arbeitsschritte aus der Arbeit der letzten Woche(n). Aufwändiger, aber auch gesprächs- und lernintensiver, sind eigens für die Fachaufsichtsgespräche angefertigte schriftliche (Kurz-) Berichte, die sowohl die derzeitigen Arbeitsvorhaben, als auch das jeweilige Ergehen beinhalten. Eine solche Form bietet eine gewisse Gewähr, dass durch die Fachaufsichtsgespräche auch ein kontinuierlicher Lernprozess entsteht. Man kann auf die Berichte immer wieder zurückgreifen und damit persönliche Lernschritte transparenter machen.

W-Fragen sind wichtig

Fachaufsichtsgespräche sind nicht in dem Sinn „Aufsichtsgespräche“, in denen Hauptamtliche „Rechenschaft“ darüber ablegen, dass sie etwas arbeiten. Es geht vielmehr darum, Fragen zu stellen und zu thematisieren, die mit „W“ beginnen: „was“, „wie“, „warum“, „wofür“ oder auch „woraufhin“.



Ziele vereinbaren

Um nicht der Gefahr zu erliegen, dass Fachaufsichtsgespräche zu „Arbeitserledigungsgesprächen“ verkommen, sollten klare Ziele vereinbart werden. Das meint, dass man die Arbeit insgesamt unter Zielperspektiven betrachten sollte:

- Gibt es ein Jahresziel, das man im BAK oder einem leitenden Gremium vereinbart hat?
- Wie soll dieses Ziel über das Jahr hinweg umgesetzt werden?
- Gibt es dafür vereinbarte Meilensteine, die zu einem definierten Zeitpunkt erreicht sein sollen?

Daran anknüpfend:

- Welche der angestrebten Ziele finden sich im Dienstauftrag der bzw. des Hauptamtlichen wieder?
- Über welche inhaltlichen Ziele müsste somit auch im Fachaufsichtsgespräch gesprochen werden?

Möglicherweise hat man aber auch personale Ziele zur Weiterentwicklung der bzw. des Hauptamtlichen selbst (z. B. größere Entscheidungsfreudigkeit, mehr Sensibilität im Umgang mit Ehrenamtlichen, mit Kolleginnen oder Kollegen, ein sorgfältigeres Management, usw.) vereinbart. Wie könnten diese erreicht werden (Fortbildung / Beratung / Supervision, usw.)? Dabei müsste klar sein, dass auch die Zielvereinbarungen „s.m.a.r.t.“ sein sollten:

S = Spezifisch (und klar formuliert)

M = Messbar (objektiv überprüfbar)

A = Attraktiv (und positiv beschrieben)

R = Realistisch (machbar)

T = Terminiert (Zielzeitpunkt ist festgelegt)

Was dies für den Prozess der Fachaufsichtsgespräche bedeutet, müsste natürlich von den inhaltlichen und personalen Zielen aus jeweils definiert werden.

Die Nacharbeit

Es ist auf jeden Fall hilfreich und wichtig, dass die fachaufsichtsführende Person sich nach Ende des Gesprächs Notizen macht:

- Über dessen Verlauf
- Über Themen, die nochmals aufgegriffen werden sollten
- Über Punkte, zu denen man nicht gekommen ist, die aber wichtig sind
- Über Aufgaben, die delegiert wurden oder einfach unerledigt geblieben sind

Diese Notizen helfen, wichtige Stichpunkte bis zur nächsten Zusammenkunft nicht zu vergessen, gleichzeitig erleichtern sie auch den Einstieg in nachfolgende Gespräche. Klar müsste auch sein, dass „sehr persönliche Anteile“ eines solchen Gesprächs der Verschwiegenheitspflicht unterliegen.

So durchgeführte Fachaufsichtsgespräche sind aufwändig und auch anspruchsvoll. Deshalb sollten fachaufsichtsführende Personen (zumindest im Ehrenamt) nicht noch viele andere Ehrenämter ausüben, sondern ihren ehrenamtlichen Beitrag vor allem in dieser wichtigen Aufgabe sehen.

■ Gerhard Hess

Fachaufsicht aus der Sicht von Ehrenamtlichen

Fachaufsicht als Leitungsinstrument

Als Vorsitzende sehe ich den Austausch bei der Fachaufsicht als ein gewinnbringendes Leitungsinstrument an. Besonders da ich im Tagesgeschäft nicht dabei bin, hilft mir die Fachaufsicht dabei, die Zielerreichung zu analysieren, Probleme zu verstehen und Bedürfnisse der Jugendreferentinnen und Jugendreferenten zu erkennen. Mir zu berichten, hilft auch den Hauptamtlichen dabei, ihre Arbeit zu überdenken und eventuelle Problemfelder zu analysieren. Gemeinsam können wir die Herausforderungen in der Jugendarbeit definieren, das weitere Vorgehen besprechen und die nötige Unterstützung erarbeiten.

Wichtig ist mir dabei, dass sich durch einen vertrauensvollen Umgang und eine offene Kommunikation die Fachaufsicht nicht nach Kontrolle anfühlt. Vielmehr sehe ich die Fachaufsicht als ein Werkzeug zur Motivation, das die Hauptamtlichen in ihrem Engagement unterstützt und die Qualität ihrer Arbeit vertieft. Meine Sicht und meine Nachfrage helfen dabei, die Arbeitsfelder weiterzudenken. Zusammen können wir so Ideen entwickeln und nächste Schritte planen. Zudem können wir gemeinsam kritisch hinterfragen. Die Fachaufsicht beantwortet so auch immer die Frage „Gehen wir in die richtige Richtung?“. Dies und der offene Austausch mit den Hauptamtlichen motiviert auch mich immer wieder als ehrenamtliche Vorsitzende.

■ Susanne Boffenmayer

Fachaufsicht zur Entwicklung von Visionen

Fachaufsicht ist für mich ein wichtiges Instrument, um eine gemeinsame Vision von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen für die Jugendarbeit zu entwickeln. Sie ist für mich ein Werkzeug, das einen gemeinsamen „Fahrplan“ formuliert und klärt, wie formulierte Ziele der Organisation ganz konkret als Arbeitsprojekte umgesetzt werden können. Dies ist substanzieller Bestandteil der Umsetzung der Vision und zur Erreichung der gesetzten Ziele nötig. Weiter schaffen die Gespräche eine gemeinsame Basis für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Fachaufsicht als Instrument der Führung stellt eine „der“ Weichen dar, um Hauptamtliche zu motivieren. Hierbei ist vor allem der Abgleich zwischen den vereinbarten Zielen und deren Erfüllung wichtig. Es geht darum, nicht nur den messbaren Erfolg, sondern auch die nicht-messbaren Details im vertrauten Gespräch zu erläutern. Jedoch können die gemeinsame Entwicklung von inhaltlichen Schwerpunkten der Arbeit auf der Grundlage der Organisationsziele und deren Ausgestaltung eine Motivation sein.

Grundsätzlich verstehe ich unter Fachaufsicht nicht nur die inhaltliche Reflexion der gemeinsam vereinbarten Ziele, sondern auch die persönliche sowie geistliche Begleitung und Beziehung zum Gegenüber. Gute Jugendarbeit ist, meiner Meinung nach, nicht (nur) durch Zahlen belegbar. Das gemeinsame Arbeiten von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen an aktuellen Herausforderungen, der stetige Versuch, Verkündigung zeitgemäß zu gestalten und Kindern sowie Jugendlichen Gottes Wort näher zu bringen – das alles ist nicht „Standardware“, es ist vielmehr individuelle und spezielle Arbeit, deren Grundstein unter anderem im Rahmen der Fachaufsicht gelegt werden kann.

■ Christian Klinke

MÖGLICHE GESPRÄCHSEINSTIEGE

Oft bereiten die ersten Worte und Sätze Schwierigkeiten. Der Einstieg in ein Fachaufsichtsgespräch bedarf daher der gründlichen Vorbereitung.

1 | In Kontakt kommen und Fragen stellen

In dieser Phase geht es darum, zueinander zu finden. Die Gesprächspartner kommen aus einer jeweils anderen Situation ins Gespräch, sie bringen unterschiedliche Gedanken und Gefühle mit. Erst wenn ein gemeinsamer Fokus entwickelt wurde, lohnt es sich, den Blick auf das eigentliche Thema zu richten. Doch wie können die Gesprächspartner zueinanderkommen?

- › Gemeinsames ansprechen: „Schönes Wetter heute.“
- › Fragen stellen: „Bist Du/sind Sie gut hergekommen?“
- › Einladung, Erlebtes zu äußern: „Ich habe mich an unser letztes Gespräch erinnert. Da war doch...“

In der Kontaktphase finden die Gesprächspartner zueinander. Sie hören die Stimme ihres Gegenübers, achten auf Mimik und Gestik und können sich so aufeinander einstellen. Vor dem anschließenden Einstieg ins Thema wäre darauf zu achten, erst menschlich in Kontakt zu kommen.

2 | Thematischer Einstieg

Im Anschluss geht der Leitende zum eigentlichen Gesprächsthema über: „Unser Thema ist heute...“ Sinnvoll ist es an dieser Stelle, den vereinbarten Gesprächszweck zu nennen, denn durch Abschweifen geht der aufgebaute Kontakt leicht verloren. Zum genannten Gesprächsgegenstand sollte das Gegenüber ein Ja sagen können.

3 | Strukturelle Absprachen

An die thematische Klärung kann sich die Besprechung der Gesprächsstruktur anschließen. Die Vorgehensweise sollte erläutert werden: „Ich dachte mir...“, „Du wolltest/Sie wollten mit mir sprechen. Ich höre jetzt erst einmal konzentriert zu...“

Weitere Ideen

- › Gedankenaustausch zu einem kurzen Bibelvers, der Tageslosung oder einem Abschnitt aus einem geistlichen Buch, das beide zusammen lesen. Eine Gebetsgemeinschaft kann sich anschließen.
- › Schlaglichter aus der aktuellen Situation (Wo komme ich her? Was beschäftigt mich gerade? Wie fühle ich mich?)

■ Simone Meng

THEMEN FÜR DAS FACHAUFSICHTSGESPRÄCH

Vorbemerkung

Fachaufsicht, kann ich das? Diese Frage wird häufig gestellt, wenn es darum geht, Verantwortliche für die Fachaufsicht zu finden. Aus meiner Sicht lautet die Antwort: Ja, denn engagierte Menschen freuen sich darüber, wenn jemand fragt, wie es ihnen geht, was sie als Hauptamtliche gerade bewegt und sich dafür Zeit nimmt und zuhört. Das ist die Grundlage für jedes Fachaufsichtsgespräch. Die folgenden Impulse stammen aus meinen Erfahrungen aus langen Jahren der Fachaufsicht.

Die Vorbereitung eines Fachaufsichtsgesprächs

- › Berichte und Arbeitszeitübersichten anschauen und ggf. Fragen generieren
- › Die Dienstordnung, die Schwerpunktaufgaben und die vereinbarten Ziele anschauen
- › Evtl. von Personen, mit denen der oder die Hauptamtliche zusammenarbeitet, vertrauliches Feedback einholen.

Die Praxis des Fachaufsichtsgesprächs

Zu Beginn ist wichtig, die Vertraulichkeit des Gesprächs zu sichern, eine wertschätzende Atmosphäre zu schaffen und sich im Gespräch um eine lösungsorientierte Sprache zu bemühen.

Mögliche Fragen, um ins Gespräch zu kommen, sind:

1 | Allgemeine Situation

- › Wie geht es dir aktuell (gesundheitlich, motivational, belastbar)?
- › Was beschäftigt dich gerade besonders?
- › Wie zufrieden bist du mit der aktuellen Situation, den Bedingungen und der Arbeit?

2 | Offene Fragen und Aufgaben aus dem letzten Fachaufsichtsgespräch

- › Gibt es Bedarfe/Themen noch aus dem letzten Gespräch?
- › Wurden die gesetzten Ziele erreicht? Wenn ja, warum, wodurch? Falls nein, warum nicht?
Welche Hindernisse gab es (personell, finanziell, zeitlich, organisatorisch)?
Welche Unterstützung brauchst du jetzt?
- › Learnings aus den Erfahrungen?

3 | Bericht aus den aktuellen Schwerpunktaufgaben

- › Welche Projekte laufen aktuell? Status, Fortschritt, Erfolge, Schwierigkeiten
- › Was läuft gut, was sollte angepasst werden?
- › Geplante Maßnahmen, um die Zielsetzungen in den kommenden Wochen zu erreichen?
- › Ressourcenbedarf (personell, zeitlich, materiell) für die nächsten Schritte; welche Anpassungen ergeben sich daraus, welche sind möglich?
- › Feedback zur geleisteten Arbeit (positiv/negativ)
- › Was kommt bei Zielgruppe(n) an? Welche Resonanz gibt es? Wie kommt es an?

4 | Ausblick auf die anstehende Arbeit

- › Die Aufgaben in den nächsten Wochen oder Monaten
- › Was muss langfristig gedacht und vorbereitet werden
- › Welche Veränderungen stehen an oder müssen umgesetzt werden?
- › Thematischer Fokus? Ideen, Visionen

5 | Persönliche Themen

- › Stärken, Begabungen, Freude in der Arbeit, Kompetenzen (theologisch, pädagogisch, methodisch)
Wo und wie werden sie eingesetzt? Zufriedenstellend? Welche Stärken möchtest du ausbauen?
- › Welche Herausforderungen bestehen, was fällt schwer, wo habe ich Lernfelder? Was kann helfen?
Welche Unterstützung braucht es?

6 | Zusammenarbeit im Team

- › Wo gibt es Schnittstellen in der Zusammenarbeit im Team? Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit?
Was funktioniert gut? Wo gibt es Schwierigkeiten? (Ursachen, Lösungsansätze)
- › Wo gibt es Klärungs- und Unterstützungsbedarf? (Feedback von außen)
- › Welchen Beitrag kann die bzw. der Hauptamtliche zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team leisten?
- › Gibt es Veränderungsbedarf in den Strukturen oder Verantwortlichkeiten?

7 | Aufgaben- oder Zielvereinbarung

- › Was muss erledigt, geklärt werden? Welche Ziele sollen erreicht werden?
- › Gemeinsam Verantwortlichkeiten und Termine festlegen
- › Vereinbaren, welche Themen an die leitenden Gremien (BAK, Jugendausschuss...) zur Beratung weitergegeben werden

8 | Sonstiges

- › Was ist sonst noch wichtig?
- › Anstehende Veränderungen

9 | Abschluss

- › Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und Entscheidungen
- › Den nächsten Termin vereinbaren
- › Dank, Wertschätzung ggf. Gebets- Segenswunsch, Fürbittengebet

■ Dorothea Färber

MUSTER FÜR PERSÖNLICHE NOTIZEN

Dienstgespräch

mit am

Themenübersicht:

1 | Jahresziele – aktueller Stand

.....

2 | Aktuelles – wie geht's? – was gibt's?

.....

3 | Rückblick – Schlaglichter

.....

4 | Ausblick – was kommt? – wofür braucht der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin Unterstützung?

.....

5 | Was sonst noch angesprochen werden sollte?

.....

Weiter zu verfolgende Punkte:

Was?	Wann?	Wer?

Absprachen/Beschlüsse/Beauftragungen/Vereinbarungen:

.....

Persönliches Kurz-Fazit:

Nächster Termin:

- Anmerkungen:
- Beide haben solch einen Bogen und führen ihn selber
 - Die Eintragungen bilden jeweils die Grundlagen für die folgenden Gespräche

■ Nach einer Vorlage von Hermann Hörting

Feedback als Führungsinstrument

Durch qualifizierte Rückmeldungen Weiterentwicklung ermöglichen

Das Feedback ist als ein Kontrollinstrument in Sozialen Berufsfeldern entstanden. Es soll helfen, das Verhalten und die Wirkung der eigenen Person anderen Menschen gegenüber zu erfahren. Feedback ist notwendig, um die eigene Person und die Umwelt realistisch wahrzunehmen. Ob Feedback hilfreich ist oder schadet, hängt auch von der sprachlichen Form ab und von der Art und Weise, wie es ausgedrückt wird.

Die Vermittlung von Feedback lässt sich in drei Kategorien unterscheiden:

1 | Indirektes Feedback

Sozialpartner sagen nicht: „Das, was du tust, macht mich ärgerlich“, sondern sie werden ärgerlich und verhalten sich so, wie ärgerliche Menschen sich verhalten (indirekter Ausdruck von Gefühlen durch das Verhalten).

Indirektes Feedback führt häufig zu Missverständnissen:

- › falsche Interpretation der Gefühle
- › Selbstbezug
- › Verwechslung von Inhalts- und Darstellungsebene

2 | Destruktives Feedback

Im Gespräch werden häufig „Du-Botschaften“ verwendet. Das Verhalten des Gegenübers wird nach eigenem Gutdünken gewertet und interpretiert. Folgen von destruktivem Feedback können sein:

- › Verstärkung von Konflikten
- › Aufbau von Hemmungen
- › Gegenseitige Anschuldigungen
- › Vorwürfe
- › Beleidigungen

3 | Konstruktives Feedback

Neben der inneren Haltung der Sozialpartner ist die Form, in der Feedback gegeben wird, von großer Bedeutung. Die folgenden Regeln verstehen sich als Orientierungspunkte:

- › Feedback geben, wenn der andere es wünscht und in der Lage ist, es zu hören
- › Feedback soll so ausführlich und so konkret wie möglich sein:
„Teilen Sie Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Vermutungen als Vermutungen und Ihre Gefühle als Ihre Gefühle mit.“
- › Feedback soll den anderen nicht analysieren
- › Feedback soll positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen
- › Feedback soll umkehrbar sein
- › Feedback soll die Informationskapazität des anderen berücksichtigen
- › Feedback soll sich auf begrenztes konkretes Verhalten beziehen
- › Feedback sollte möglichst unmittelbar erfolgen

Feedback geben bedeutet, Informationen und Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung zu geben. Es ist kein Machtinstrument zur Durchsetzung eigener Wunschvorstellungen.

■ Ulla Reyle

Spielregeln für die Feedback nehmende Person

1 | Zuhören, zuhören und nochmals zuhören!

Wichtig ist das zu hören, was die Feedback gebende Person zu sagen hat, auch wenn es schwerfällt und der Impuls, sofort etwas sagen zu wollen, groß ist.

2 | Sache und Person werden getrennt.

Da es nicht um einen Angriff geht, muss auch keine Verteidigung aufgebaut werden.

3 | Das Gesagte wird schweigend zur Kenntnis genommen.

Andere bieten mir ihre Sichtweise an.

4 | Von wem wird ein Feedback gewünscht und zu welcher Sache?

Hierüber muss Klarheit sein. Dies ist gleichzeitig ein Schutz vor unangemessener und unsachgemäßer Kritik und vor Erweiterung des Themas.

5 | Das letzte Wort hat die Feedback nehmende Person!

In der Kürze liegt die Würze. Was nehme ich mit? Was will ich verändern? Was lasse ich hier? Wie geht es mir?

Spielregeln für die Feedback gebende Person

1 | Die Rückmeldung erfolgt direkt und bezogen auf die Situation.

2 | Die eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen werden mit klaren Ich-Aussagen formuliert.

3 | Die Handlungen und deren Auswirkungen werden kurz und prägnant beschrieben.

4 | Das Feedback wird gezielt auf eine klare Fragestellung hin gegeben.

5 | Die Bedürfnisse und die Befindlichkeit der Feedback nehmenden Person werden geachtet und respektiert.

6 | Sache und Person werden getrennt. Die Rückmeldung wird zum Prozess gegeben.

7 | Das Feedback wird auf das Positive bezogen und auf das was zu verändern ist.

8 | Das Feedback ist und bleibt ein Angebot für die Feedback nehmende Person.

■ Marion Blessing

Gebete und Segensworte

für Beginn und Abschluss eines Fachaufsichtsgesprächs

was mich antreibt

jesus
mit dem
was mich antreibt
und umtreibt
komme ich zu dir

ich will schnell sein
hilf mir
stehen zu bleiben
damit ich schneller
zu dir finde

ich will stark sein
halte mich
mit meiner schwäche
damit ich stärker
aus deiner kraft lebe

ich will perfekt sein
heile mich
von meinem perfektionismus
damit ich mich besser
an deiner barmherzigkeit freuen kann

ich will beliebt sein
befreie mich
von meiner sucht nach anerkennung
damit ich mich tiefer
in deiner liebe verwurzeln kann

■ Gottfried Heinzmann

aus: Das Liederbuch, S. 45
©Praxisverlag buch+musik bm gGmbH, Stuttgart

Segen

gott segne deinen weg
die sicheren und die tastenden schritte
die einsamen und die begleiteten
die großen und die kleinen

gott segne deinen weg
mit atem über die nächste biegung hinaus
mit unermüdlicher hoffnung
die vom ziel singt, das sie nicht sieht
mit dem mut, stehenzubleiben
und der kraft weiterzugehen

gottes segen umhülle dich auf deinem weg
wie ein bergendes zelt
gottes segen nähre dich auf deinem weg
wie das brot und der wein
gottes segen leuchte dir auf deinem weg
wie das feuer in der nacht

geh im segen
und gesegnet bist du segen
wirst du segen
bist ein segen
wohin dich der weg auch führt

■ Katja Süß

Gott segne deinen Weg
aus: Jeden Augenblick leben
© 2017 Verlag am Eschbach der Schwabenverlag AG,
Eschbach/Markgräflerland, www.verlag-am-eschbach.de

worte gottes – für dich

du fragst
 wie soll ich das nur schaffen
 wie kann ich diesen anforderungen
 genügen
 ich gebe dir
MUT FÜR MORGEN
 gehe mutig
 ich bin mit dir
 in allem was du tust

du denkst
 wie komme ich da wieder raus
 wie kann ich das jemals wieder gut machen
 ich schenke dir
GNADE FÜR GESTERN
 gehe befreit
 ich lasse dich nicht fallen
 was auch vorgefallen ist

du sagst
 wie kann ich orientierung finden
 wie kann ich gute entscheidungen treffen
 ich verspreche dir
HILFE FÜR HEUTE
 gehe entschlossen
 ich bleibe an deiner seite
 und verlasse dich nicht

I Gottfried Heinzmann

aus: Das Liederbuch, S. 181
 ©Praxisverlag buch+musik bm gGmbH, Stuttgart

Innehalten

Mich immer wieder
 der Hektik entziehen,
 langsamer werden,
 anhalten,
 ruhig werden,
 wahrnehmen,
 was um mich ist,
 was mich stärkt und bedroht,
 was mich freut und ärgert,
 was mich fordert und fördert,
 annehmen, was ist,
 mich neu einstellen und ausrichten.
 Mich immer wieder
 der Hektik entziehen,
 langsamer werden,
 anhalten,
 ruhig werden,
 wahrnehmen,
 was in mir ist,
 dankbar sein für die Bilder,
 die mir meine Seele schenkt.

I Max Feigenwinter

Mich immer wieder der Hektik entziehen
 aus: ders.; Wurzeln spüren, Neues wagen
 © 1999 Verlag am Eschbach der Schwabenverlag AG,
 Eschbach/Markgräflerland, www.verlag-am-eschbach.de

mach's gut

mach's gut
ruft Jesus dir zu
und traut dir zu
dass du es gut machst

du kannst
gute Gaben einsetzen
gute Worte weitersagen
gute Ideen zur Tat werden lassen
und Böses mit Gutem überwinden

meine Kraft ist in dir
meine Liebe ist bei dir
meinen Segen hast du

mach's gut
ruft Jesus dir zu
mach's gut
mit mir

■ **Gottfried Heinzmann**

aus: Das Liederbuch, S. 365
©Praxisverlag buch+musik bm gGmbH, Stuttgart

Segen

Der Herr segne uns mit Frieden
am Ende des Tages.
Er segne uns mit neuem Vertrauen,
dass wir Gegensätze aushalten können.
Er segne uns mit einer neuen Sicht,
dass wir unsere Verschiedenheit
als Reichtum entdecken.
Er segne uns mit Weisheit,
dass wir in Geduld und Hoffnung
unsere Wege weitergehen.
Er segne uns mit Mut,
dass unser Gespräch nicht verstummt
und unsere Ohren nicht taub werden.

So segnet uns der Dreieinige Gott,
der Vater, der Sohn und der Heilige Geist.
AMEN.

■ **Alma Ulmer**

Segen

Gott, segne uns die Erde,
auf der wir jetzt stehen.
Gott, segne uns den Weg,
den wir jetzt gehen.
Gott, segne uns das Ziel,
für das wir jetzt leben.

Segne uns, wenn wir rasten
und segne uns, wenn wir aufbrechen.
Lass uns deinen Willen erkennen.
Lass uns dir dankbar folgen.
Lass uns dir mit Liebe dienen.

Segne, uns
damit einander zum Segen werden.
AMEN.

■ **nach einem irischen Segenwunsch**

Segen

Der Herr, der verspricht:
„Ich bin bei euch alle Tage“,
schenke euch,
was ihr als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht.
Er gebe euch Augen, zu erkennen,
was den anderen bewegt.
Er befähige eure Hände aufzugreifen,
was dem anderen gut tut.
Er begleite eure Füße auf Wegen,
die ihr mit anderen geht
durch ihre Tiefen und Höhen.
Sein Geist wirke in euch –
und durch euch,
dass Glaube, Liebe und Hoffnung
neu wachsen
und ihr Frucht bringt, die bleibt.

■ **Otto Haußecker**

© Rechte beim Autor

Segen

jesus christus
segnet dich
und sendet dich
er sagt

meine kraft ist in dir
ich stärke dich
an leichten und schweren tagen

meine liebe ist in dir
ich schenke dir
liebe genug
für dich
und für andere

meine hoffnung
ist in dir
ich gebe dir
hoffnung auf
veränderung
für deine kleine
und für diese
große welt

geh im segen
und sei ein segen
ich gehe
mit dir

■ Gottfried Heinzmann

aus: Das Liederbuch, S. 369
©Praxisverlag buch+musik bm gGmbH, Stuttgart

■ Zusammenstellung: Angela Kottmann

Abendgebet

Wir gehen in diese Nacht
und in die kommenden Tage
im Vertrauen, dass du mit uns gehst.
Du lässt uns nicht allein,
bist an unserer Seite, stärkend,
tröstend und Mut machend.
Dein Segen befreie uns
von lähmenden Gedanken,
Dein Friede erfülle unsere Herzen mit Hoffnung,
dass nichts vergeblich ist.
Deine Nähe stärke unser Vertrauen,
dass Du unsere Grenzen weit machst
und unsere Bruchstücke
in Segen und Fülle verwandelst.
AMEN.

■ Alma Ulmer

Segen zur Nacht

Ich schaue dem vergehenden Tag nach
und sammle, was gut war,
in meine Erinnerung.
Fragen bleiben zurück.
Ich weiche ihnen nicht aus.
Ich gebe das Ungelöste
aus der Hand.
Ich schließe Frieden
mit diesem Tag,
wo er hinter meiner Erwartung
zurück blieb,
Frieden mit meinen Grenzen.
Dich suche ich,
du große Kraft,
die mich durch meine Tage
und Nächte trägt.
Lass mich aufgehoben sein in dir,
wenn der Schlaf mich
mit sich nimmt
einem neuen Morgen entgegen.

■ Antje Sabine Naegeli

Segen zur Nacht,
aus: dies.; Dass die Nacht dir Frieden bringt
© 2003 Verlag am Eschbach der Schwabenverlag AG,
Eschbach/Markgräflerland, www.verlag-am-eschbach.de

Wahrnehmen – Orientieren – Gestalten

Besondere Situationen in der Fachaufsicht

Fachaufsicht bei Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger

Für diese Zielgruppe sind Fachaufsichtsgespräche „Neuland“. In der Regel bringen sie zwar Kenntnisse über die Dienst- und Fachaufsicht aus der Ausbildung oder aus dem Studium mit. Etwas über etwas zu wissen, ist aber etwas grundlegend anderes, als ein Fachaufsichtsgespräch zu führen, bei dem der bzw. die junge Hauptamtliche und die jeweilige Arbeit selbst „Gegenstand“ ist. Von daher ist das Gefühl der Unsicherheit, vielleicht auch der Angst vor solchen Gesprächen, nur zu verständlich. Dass man über seine Arbeit und sein Ergehen bei der Erledigung dieser Arbeit „Rechenschaft“ ablegen soll, ist vermutlich für die meisten eine ganz neue Erfahrung.

Entsprechend behutsam und einfühlsam sollten die ersten Fachaufsichtsgespräche geführt werden. Das gilt sowohl für den vereinbarten Rahmen, der eine gewisse Sicherheit garantieren sollte (Wann? Wo? Wie oft? Welcher Ablauf? Was ist die Basis des Gesprächs?) als auch für den „Ton“ des Gesprächs (abholend, einladend, Vertrauen schaffend, Raum gebend, usw.).

Fachaufsichtsgespräche bei Berufseinsteiger haben immer auch orientierenden Charakter. Man sollte sich bewusst machen, dass der oder die „Neue“ viele Personen noch nicht kennt, unsicher ist über die Zuständigkeit(en), Strukturen erst erfassen muss, die Vielfalt der Aufgaben erst in den Griff bekommen muss, usw. Dem muss bewusst Raum gegeben werden im Fachaufsichtsgespräch. Wichtig ist auch hier, von Anfang an, angemessene Ziele zu formulieren (für das 1. Halbjahr, für eine bestimmte Aufgabe, usw.). Gerade in der Anfangszeit spielt Lob und Anerkennung eine wichtige Rolle. Natürlich geht es nicht um „Lobhudelei“, aber um eine ehrliche, auch die kleinen Schritte anerkennende Wertschätzung. Dabei muss der bzw. die Hauptamtliche den Eindruck gewinnen, dass der oder die Fachaufsichtsführende sich auch wirklich interessiert, was gearbeitet wurde und wie es dem oder der Hauptamtlichen dabei erging. Eine Haltung die in Worten, Gestik und Mimik Interesse signalisiert, ist wichtig und hilfreich. Dabei bleibt der oder die Fachaufsichtsführende trotzdem ein „Gegenüber“ und wird nicht zum „Kumpel“ oder „Freund“, was eine gewisse Gratwanderung darstellt.

Im Kern geht es auch dabei immer um ein Gespräch, das die „sachliche Kompetenzerfüllung“ der Tätigkeit der oder des Hauptamtlichen zum Gegenstand hat.

Für junge Kolleginnen und Kollegen, die parallel zur Berufseinstiegsphase in der Aufbauausbildung sind, gelten im Prinzip die gleichen Hinweise. Hier ist es sicher sinnvoll, die Kursinhalte aus der Aufbauausbildung in die Fachaufsichtsgespräche zu integrieren.



Fachaufsichtsgespräche nach vielen Dienstjahren

Erfahrene Hauptamtliche kennen Fachaufsichtsgespräche aus ihrer langjährigen beruflichen Erfahrung und mit (meistens) unterschiedlichen fachaufsichtsführenden Personen. Oftmals sind diese Gespräche zur positiven „Routine“ geworden und werden als Teil des Dienstauftrags verstanden und gepflegt. Diese „Routine“ kann hilfreich sein, solange der Charakter des Fachaufsichtsgesprächs aufrecht erhalten bleibt. Manchmal treten aber auch eine gewisse Laschheit und die Tendenz zur Unverbindlichkeit ein. Man erkennt dies meistens daran, dass Termine des Öfteren verschoben werden, die Regelmäßigkeit nachlässt oder eine Gewöhnung an den Rahmen, den Stil, den immer gleichen Ablauf, usw. eintritt. In solchen Situationen ist es oftmals hilfreich „irritierende Interventionen“ einzubauen. Dies kann durch den Wechsel der Örtlichkeit für das Gespräch, durch einen geänderten Ablauf und insbesondere durch den Wechsel der Grundlage für das Gespräch erfolgen. Waren es z. B. bisher Stichworte aus dem Arbeitsalltag, könnte zwischendurch auch ein ausführlicher Arbeitsbericht Gegenstand sein. Irritierend (aber möglicherweise neue Erfahrungen erschließend) könnte die Aufforderung sein, zum nächsten Gespräch ein Bild zu malen und mitzubringen, das die aktuelle Situation darstellt oder ein Mind Map zu erstellen, mit einem Johari-Fenster zu arbeiten, einen Brief an sich selbst zu schreiben, usw. Der Einbau ungewohnter Methoden schafft neue Reize, die Arbeit und die Ziele anders zu reflektieren und kann helfen, das Fachaufsichtsgespräch wieder spannender zu machen. Die stärkste irritierende Intervention wäre die fachaufsichtsführende Person zu wechseln und damit neue Klärungen und Aushandlungen notwendig zu machen.

Dies soll kein Plädoyer für das unbedingte verändern bewährter Fachaufsichtsgespräche sein, eher ein Hinweis gelegentlich zu überprüfen, ob und was die „routinierten“ Gespräche noch bringen und ob an der einen oder anderen Stelle eine Veränderung hilfreich sein könnte.

Fachaufsicht Hauptamtliche für Hauptamtliche

Liegt die Fachaufsicht bei einem Hauptamtlichen Kollegen sollten folgende Aspekte bedacht werden:

- › Professionalität – die Fachaufsicht ist auch für hauptamtlich Fachaufsichtsführende kein Selbstläufer. Sorgfältige Vorbereitung des Gesprächs im Vorfeld gehört ebenso dazu, wie die Erstellung eines Protokolls in der Nacharbeit der Fachaufsichtsgespräche. Aus dem Protokoll müssen mögliche Beauftragungen klar ersichtlich sein und terminiert werden, um die Arbeit qualitativ voranzubringen.
- › Rollenkonflikt – der „primus inter pares“ funktioniert nicht. Als Fachaufsichtsführende oder Fachaufsichtsführender bin ich nicht der „Erste unter Gleichen“. Ich bin vom Dienstherrn beauftragt, die Arbeit der Kollegin oder des Kollegen zu begleiten, zu fördern und zu fordern. Ich muss dies in einer guten Art und Weise tun: Der Kollegin oder dem Kollegen zugewandt und dem Arbeitgeber verantwortlich.
- › Der Blick aufs Ganze – Als Fachaufsichtsführende oder Fachaufsichtsführender muss ich den Dienst der Kollegin oder des Kollegen in seiner ganzen Breite begleiten. Als Hauptamtlicher fehlen mir dazu oft die Nähe und der Einblick in die konkrete Situation. Daher ist es wichtig, das Gespräch mit Menschen zu suchen, die die Arbeit der Kollegin oder des Kollegen erleben. So schärft sich mein Bild über die Arbeit der Kollegin oder des Kollegen. Es kann sich auch anbieten, punktuell die Fachaufsichtsgespräche personell auszuweiten, um den Blick aufs Ganze zu erlangen.

Gemeinsame Fachaufsicht von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen

Im Rahmen von Organisationsentwicklung evangelischer Jugendarbeit im Kirchenbezirk Ludwigsburg wurde die Fachaufsicht der Bezirksjugendreferentinnen und Bezirksjugendreferenten erweitert. Neben den gewählten Ehrenamtlichen ist die Leitende Referentin des CVJM per Delegation und Dienstauftrag Teil der Fachaufsicht. Unser Modell bestärkt die Rolle Ehrenamtlicher im selbstständigen Werk der Kirche und unterstützt Fachlichkeit und Verbindlichkeit durch die hauptamtlich Leitende.

Wichtig ist uns die Grundhaltung: „Wir bringen uns mit unseren beruflichen und persönlichen Kompetenzen für die Hauptamtlichen und die Aufgabe der evangelischen Jugendarbeit ein.“ Ehrenamtliche sind vorwiegend für die Schnittstelle zu den jungen Menschen und Gemeinden zuständig; die Leitende Referentin zu Gremien, alltäglichen Aufgaben sowie dem Personalentwicklungsgespräch.

Unsere vereinbarte Haltung ist Grundlage einer wertschätzenden und kritischen Begleitung. Es geht um die verbindliche Aushandlung, gerade auch in herausfordernden Situationen, und das gemeinsame Umsetzen. Alle Beteiligten beschreiben ihre Erfahrungen mit dieser Gestaltung der Fachaufsicht als positiv.

Fachaufsicht im Gemeindediakonat durch eine Leitende Diakonin bzw. einen Leitenden Diakon

In Kirchenbezirken, in denen es einen Leitenden Diakon oder eine Leitende Diakonin gibt, wird meistens sowohl Dienst-, als auch die Fachaufsicht der Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone an diese delegiert. Es gibt aber auch Ausnahmen, da liegt nur die Fachaufsicht im Aufgabenbereich der leitenden Diakonin bzw. des leitenden Diakons.

Bei der Teilung von Dienst- und Fachaufsicht ist eine gute Kommunikation zwischen beiden Personen notwendig. Dazu gehören u. a. regelmäßige Dienstbesprechungen oder Austauschgespräche. Wichtig ist auch, dass die Dienstaufsicht keine dienstrechtlichen Aufgaben an die Fachaufsicht delegiert. Für die Kolleginnen und Kollegen im Gemeindediakonat muss klar ersichtlich sein, wer für welche Belange die Ansprechperson ist.

Leitende Diakoninnen und Diakone fördern den fachlichen Austausch unter Diakoninnen und Diakonen. Ebenso ist die hauptamtliche Fachaufsicht eine wichtige Stellvertretung in beschließenden Gremien. Sie oder er hat einen Gesamtüberblick über die Aufgaben und eventuelle Schwierigkeiten der Kolleginnen und Kollegen vor Ort in den Gemeinden und kann sich unterstützend für die Bedarfe und Themen im Gemeindediakonat einsetzen. Um hilfreiche Lösungen für die einzelnen Dienstaufträge zu finden, ist ein guter Austausch mit der Dienstaufsicht (meistens ist das der Dekan bzw. die Dekanin) notwendig. Dies trägt auch dazu bei, dass die Arbeit durch Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone im Kirchenbezirk wahrgenommen und unterstützt wird.

Das entscheidende Kriterium für eine gelungene Aufteilung von Dienst- und Fachaufsicht ist eine klare Struktur der Aufgaben und eine gute Kommunikation.

| Gerhard Hess, Elke Haas, Beate Hedrich, Dorothee Gabler

Fachaufsicht aus Sicht der Dienstaufsicht

Wir wissen das in Württemberg im Grunde schon lange: Die Jugendarbeit in unserer Landeskirche arbeitet nach der „Schwabenformel“ und ist „selbstständig im Auftrag der Landeskirche“ unterwegs. Diese dialektische Formulierung ist eine Herausforderung für alle Beteiligten. Sie spiegelt sich darin wieder, dass in den Bezirksjugendwerken die Kirchenbezirksausschüsse die Dienstaufsicht über die Angestellten der Jugendwerke haben, während die Bezirksarbeitskreise die Fachaufsicht ausüben. Dadurch kommt den Ehrenamtlichen eine große Verantwortung zu. Sie gestalten die inhaltliche Seite der Jugendarbeit im Wesentlichen. Der positivste Effekt der ehrenamtlichen Fachaufsicht, den ich beobachte, ist der, dass die Fachaufsichtsführenden sich stark mit der Arbeit des Jugendwerks identifizieren und dadurch in unserer Kirche ein hohes Maß an verantwortungsvoller Beteiligung ehrenamtlich tätiger, meist junger Menschen gelingt, wie sie sonst im großen Stil in den Kirchengemeinden nur selten gelingt.

Damit das Miteinander von Dienst- und Fachaufsicht aber gelingen kann, müssen nach meiner Erfahrung, einige „Grundregeln“ beachtet werden:

- *Die Bereiche Dienst- und Fachaufsicht müssen hier zum Nutzen aller Beteiligten klarer getrennt werden als an anderen Stellen. Die Gestaltung der inhaltlichen Arbeit der Jugendwerke obliegt den BAKs. Oft können sich Dienstaufsichtsführende auf diese Struktur nur schwer einlassen, wenn sie meinen, dadurch weniger Kontrolle über ein Arbeitsfeld zu haben, dessen Finanzierung oft einen großen Teil des Bezirkshaushalts ausmacht. Hier muss man auf Seiten der Dienstaufsicht lernen loszulassen um des Gewinns eines hohen Maßes an Verantwortlichkeit willen. Wo Dienstaufsichtsführende diese Struktur der Jugendarbeit zu wenig internalisiert haben oder kennen, entstehen leicht Konflikte durch Versuche, in die Fachaufsicht einzugreifen. Da wünscht sich doch der Kirchenbezirksausschuss zum Beispiel, dass das Jugendwerk mehr in den Gemeinden in der Fläche präsent ist, während das Jugendwerk bei seiner Arbeit Schwerpunkte setzen will. Hier sollte man ins Gespräch kommen, aber wissen, wer für die Fachaufsicht und wer für die Dienstaufsicht zuständig ist.*
- *Die getrennte Dienst- und Fachaufsicht hat die Chance, dass es zwei Sichtweisen auf die Arbeit der Hauptamtlichen gibt. Aus einer gewissen Distanz können Dienstaufsichtsführende auch mal leichter Anwälte der Arbeitszeit der Hauptamtlichen sein und können von außen auf das Jugendwerk schauen. Diese beiden Sichtweisen können sich idealerweise ergänzen.*
- *Regelmäßiger Austausch zwischen Dienst- und Fachaufsicht ist notwendig. Dazu gehört für mich immer auch, dass ich als Dienstaufsichtsführender mit Interesse an der Arbeit des Jugendwerks punktuell Anteil nehme, möglichst zu einem gelingenden Miteinander beitrage.*
- *Wo Dienst- und Fachaufsichtsführende sich gemeinsam geistlich auf dem Weg wissen, entsteht ein vertrauensvolles Miteinander, das Konflikte nicht unter den Teppich kehrt, sie aber auch nicht groß werden lässt. Die geistliche Dimension des Leitens ist für mich unerlässlich.*

■ Dekan Michael Karwounopoulos

Faktoren einer guten Zusammenarbeit von Dienst- und Fachaufsicht in den Jugendwerken

Die geteilte Dienst- und Fachaufsicht, vor allem in der Jugendarbeit, bietet viele Chance für eine gelingende Arbeit in Orten und Bezirken. Ehrenamtliche in der Fachaufsicht und Hauptamtliche in der Dienstaufsicht übernehmen gemeinsam Verantwortung.

Wir haben ein gemeinsames Interesse

Das Interesse an einer gelingenden und lebendigen Jugendarbeit im Bezirk teilen beide und wollen dies in ihren jeweiligen Aufgaben fördern und weiterentwickeln. Ein regelmäßiger fest terminierter Austausch ist dafür sinnvoll.

Unsere jeweiligen Aufgaben, Funktionen und Rollen sind allen klar

Es ist unerlässlich, dass alle Beteiligten Klarheit über ihre Aufgaben und ihre Funktion haben. Wer wofür zuständig ist und wer die entsprechenden Personen sind, muss allen bekannt sein. Und es braucht auf beiden Seiten Kenntnisse der Strukturen und Abläufe.

Wir informieren einander zeitnah über Veränderungen und Anliegen

Daher ist ein wesentlicher Faktor die gegenseitige Information. Sollten Personen in der Fachaufsicht wechseln, so muss darüber auch die Dienstaufsicht informiert werden, ebenso über andere personelle Entwicklungen im Jugendwerk. Und die neue Dekanin oder der neue Dekan sollte rasch nach Dienstantritt Kontakt zum Jugendwerk aufnehmen, insbesondere zu den Fachaufsichten. Alle müssen füreinander erreichbar und ansprechbar sein.

Wir nutzen Unterstützungs- und Schulungsangebote des EJW

Die Fachaufsicht wird in der Regel von Ehrenamtlichen wahrgenommen; sie haben zumeist keine nachgewiesene pädagogische Kompetenz. Da braucht es eine gute Schulung von Seiten des Evangelischen Jugendwerks Württemberg, was die konkreten Aufgaben der Fachaufsicht sind und in welcher Rolle die Fachaufsicht führenden Personen diese ausüben. Dies ist eine gute Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern. Daher sollten die Personen, die die Fachaufsicht übernehmen, an einer solchen Schulung unbedingt teilnehmen.

Wir tragen gemeinsam Verantwortung für eine gute Zusammenarbeit

Sowohl die Personen, die die Fachaufsicht wahrnehmen, als auch die Person, bei der die Dienstaufsicht liegt, sind dafür verantwortlich, dass eine gute Zusammenarbeit und ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung bestehen, um mögliche Probleme ansprechen und lösen zu können. Absprachen über ein Vorgehen in Konfliktfällen zu Beginn der Zusammenarbeit, kann hilfreich sein.

Wir teilen Leitungsaufgaben und tragen Verantwortung gemeinsam

Als Codekanin bin ich dankbar, wenn im Jugendwerk gerne und motiviert gearbeitet werden kann und wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Es macht Freude, zu erleben, wie Kinder und Jugendliche in der kirchlichen Jugendarbeit sich positiv entwickeln und auch als junge Erwachsene Verantwortung übernehmen.

Leitungsaufgaben zu teilen und gemeinsam zu verantworten zum Wohle der Beschäftigten im Jugendwerk ist einerseits eine Entlastung andererseits ein Gewinn und entspricht dem, was in unserer Kirche für Aufgaben und Dienste gelten soll: „Es sind verschiedene Gaben; aber es ist ein Geist. Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist ein Herr. Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist ein Gott, der da wirkt alles in allen. Durch einen jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller. (1. Korinther 12, 4 – 7)“

■ Co-Dekanin Silke Heckmann

Gelingende Kommunikation

Faktoren für eine gelingende Kommunikation

Persönlichkeitsmodelle nach Fritz Riemann und Friedemann Schulz von Thun

Jeder Mensch ist anders. Anders in seinen Sichtweisen, Wahrnehmung, Deutung der Welt, Reaktionen und Einschätzungen. Vielfalt macht unsere Welt und unser Miteinander bunt und – zugegeben – manchmal auch anstrengend. „Wenn alle wären wie ich, ...“ – dann wäre vielleicht manches einfacher, aber auch farbloser und eintöniger.

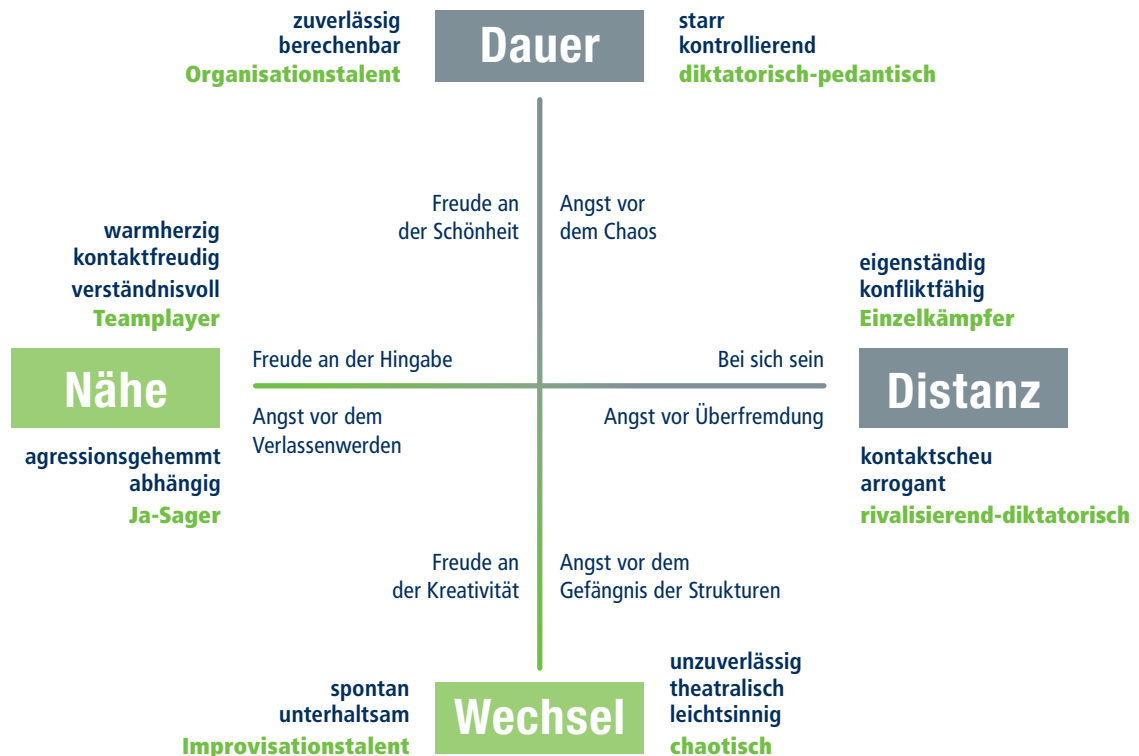
Bereits Aristoteles hat mit seiner Theorie der Körpersäfte versucht, die Vielfalt der Temperamente zu beschreiben. Seither sind eine ganze Reihe an Persönlichkeitsmodellen entwickelt und beschrieben worden. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann orientiert sich in seiner Studie „Grundformen der Angst“ an den vier Grundkräften der Erde: die Anziehungs- und die Fliehkraft, das Drehen der Erde um die eigene Achse und das Drehen der Sonne um die Erde. Sie alle tragen dazu bei, dass die Welt im Lot ist. Übertragen auf das Miteinander der Persönlichkeiten wird deutlich, dass diese bunte Vielfalt das Zusammenleben erst wirklich möglich macht. Die Herausforderung ist, die Chancen und Möglichkeiten der jeweiligen Persönlichkeiten und ihre Bedeutung für die jeweiligen Beziehungen zu entdecken und wertzuschätzen.

Alle diese Theorien sind keine Festschreibung einer einzelnen Persönlichkeit, sondern eine Hilfestellung für die eigene Selbst- und Fremdwahrnehmung. In Konfliktsituationen kann durch sie deutlich werden, warum eine Situation so geworden ist, wie sie sich gerade darstellt. Immer ist es möglich, dass Menschen sich verändern, in bestimmten Situationen nachreifen und durch eine gute Reflexion ihren Ängsten und Freuden mehr auf die Spur kommen und sich ihrer Gefährdungen bewusst werden. So wird Entwicklung im ursprünglichen Wortsinn möglich werden.

Wenn wir uns in dieser Arbeitshilfe mit diesem Thema beschäftigen, dann als eine Verstehenshilfe der Vielfalt, als Impuls, hinzuschauen, was mein Gegenüber im Fachaufsichtsgespräch und mich selber bestimmt und prägt und wie wir miteinander einen guten Weg finden können. Alle diese Modelle sind immer nur Versuche einer Persönlichkeitsbeschreibung, die es in der Reinform nur selten gibt. Immer hat jede und jeder verschieden stark ausgeprägte Anteile, die manchmal mehr und manchmal weniger stark zu Tage treten. Immer spielt auch das Umfeld, die jeweilige Situation, die familiäre Prägung eine Rolle.

Das Modell von Fritz Riemann bildet in den Kommunikationsstudien von Friedemann Schulz von Thun und Christoph Thomann die Grundlage. Sie haben jedoch die aus dem klinischen Hintergrund stammenden Beschreibungen neu formuliert.





modifiziert nach Schulz von Thun/Thomann (Jürgen Schott, Uelzen)

Der Distanztyp

Distanztypen sind Menschen, die den Impuls zur „Eigendrehung“ ausgeprägt leben. Dieser Typ hat Angst vor der Fremdbestimmung und Hingabe, weil er sich dabei selbst verlieren könnte. Zuviel Nähe kann er schlecht ertragen. So baut er nach außen hin einen Schutzwall auf, bemüht sich um Sachlichkeit in seinen Beziehungen, bleibt kühl und zeigt selten seine Gefühle. Er wirkt eher kontaktscheu und zeitweise auch arrogant. Er ist überwach im Blick auf vermeintliche Vereinnahmung und lässt sich nur schwer überreden.

Der Distanztyp freut sich, ganz bei sich selber zu sein. Das macht ihn eigenständig und unabhängig von den Meinungen seiner Umwelt. Oft hat er eine Vorliebe für exakte Wissenschaften, ist Experte darin und kann damit in Beziehungen punkten. Sein distanziertes Wesen macht ihn konfliktfähig, er kann sehr gut Nein sagen und ist als Einzelkämpfer erfolgreich.

Hinweise zur Kommunikation:

- › Der Distanztyp braucht ein verlässliches Gegenüber, das sich durch gezeigte „Kälte“ und zeitweilige aggressive Äußerungen nicht abschrecken lässt.
- › Hilfreich ist die Einbindung in ein soziales Netzwerk (Team, Gruppe), in dem ihm auch soziale Verantwortung entsprechend seiner inneren Entwicklung übertragen werden kann.
- › Impulse zur Wahrnehmung und Entwicklung der gefühlsmäßigen Seite der Persönlichkeit, durch entsprechende Anregungen, Vergewisserungen, Gespräche und „Herausforderungen im positiven Sinne“, ermöglichen eine Weiterentwicklung.
- › Grundvoraussetzung ist die offene, respektvolle Kommunikation ohne vermeintliche Vereinnahmung.

Der Nähetypt

Nähetypten sind engagierte Menschen, die Freude an Hingabe und Fürsorge für andere haben. Die oft bestimmende Angst ist, die vor dem verlassen werden, nicht wahrgenommen, sondern verdrängt und bagatellisiert zu werden. Was passiert, wenn ich Nein sage? Werde ich dann noch gebraucht?

Der Nähetypt ist kontaktfreudig, ausgleichend, verständnisvoll und anpassungsfähig, lebt Hingabe oft über das Maß hinaus und ist in Gefahr, die Ich-Werdung zu vermeiden. Nähetypten sind sensible Menschen, die schnell in Beziehungen und für die Übernahme von Aufgaben zu gewinnen sind. Dem korrespondiert ein starkes Harmoniebedürfnis. Spät nimmt er seine aggressiven Anteile wahr. Er hat Mühe, seine eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen, sich Freiheiten zu nehmen und Nein zu sagen. Tut er es, meldet sich oft das schlechte Gewissen.

Hinweise zur Kommunikation:

- › Der Nähetypt braucht Ermutigung, seine eigene Person und seine Wahrnehmungen wichtig zu nehmen, seine Interessen, Standpunkte und Bedürfnisse wahrzunehmen und zu lernen, diese durchzusetzen.
- › Eine falsche „Opfer-Haltung“ (Helfersyndrom) sollte behutsam aufgedeckt und bewusst gemacht werden.
- › Dem Nähetypt sollte ein soziales Netzwerk angeboten werden, so dass er sich – ohne Angst – aus der Fixierung an Einzelpersonen lösen kann.
- › In der Begleitung kann es hilfreich sein zu erarbeiten, in welcher Situation Ja und in welcher Nein zu sagen ist, um handlungsfähig zu bleiben.
- › Das Thema Konfliktfähigkeit sollte immer wieder angeschaut werden, damit Meinungsverschiedenheiten nicht sofort als massive Konflikte gedeutet werden.

Der Dauertyp

Menschen mit hohen Daueranteilen haben Freude an Ordnung und Schönheit. Sie planen ihren Tag, haben Ordnung auf ihrem Schreibtisch und sind hoch strukturiert. Ihnen ist ein großes Sicherheitsbedürfnis eigen. Klare Ordnungen geben Sicherheit. Der Dauertyp will in seinem, oft aber auch im Leben anderer, die Kontrolle haben. Das Unkonventionelle, Nicht-Planbare, der Norm widersprechende und der Gedanke an das Chaos lösen Angst aus. Diese Angst bezieht sich auf alles, was Risiko, Wandlung und Veränderung bedeutet.

Die positiven Möglichkeiten des Zwanghaften sind in seiner Stabilität, seiner Ausdauer und Zuverlässigkeit zu erkennen. Der Dauertyp ist in der Regel ein Organisationstalent und hat seine Sache im Griff. Seine Beziehungen sind solide, korrekt und beständig, dabei ist er allerdings leidenschaftlichen Gefühlen oder spontanen Entscheidungen gegenüber eher abgeneigt.

Hinweise zur Kommunikation:

- › Im Umgang mit dem Distanztyp ist zu beachten, dass Zwängen und zwanghaftem Verhalten nicht mit Appellen, Ermahnungen, Kritik oder gar Beschämung begegnet wird.
- › Eine Möglichkeit ist, den zwanghaften Anteilen durch den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen, die das Sicherheits- und Geborgenheitsbedürfnis des Zwanghaften befriedigen, zu begegnen. Wo Geborgenheit und Wertschätzung herrschen, ist der Zwang zur Absicherung nicht mehr so nötig.
- › Der Dauertyp braucht Lob und Ermutigung, um seinen persönlichen Spielraum angstfrei erweitern zu können.
- › Bei der Aufgabenverteilung darauf achten, dass seine Stärken zum Tragen kommen.
- › Dem zwanghaften Verhalten ist – nicht provozierend, aber mit Selbstverständlichkeit – die eigene persönliche Freiheit entgegenzusetzen.

Der Wechseltyp

Die positiven Möglichkeiten des Wechseltypen bestehen darin, dass er lebendig, risikofreudig, das Neue wagend und oft unkonventionell ist. Er hat Freude an der Kreativität und an Gestaltungsspielräumen. Er ist voller Charme, den er oft auch bewusst einsetzt, ist kontaktfreudig, unterhaltsam und spontan. Strukturen, Ordnungen und Vorgaben sind Dinge, die seine Ängste und Befürchtungen vor dem Gefangensein darin schüren.

In der Umgebung dieser Menschen kommt etwas in Bewegung, Langeweile und Lethargie weichen, Lebensfreude wirkt ansteckend. In der Gemeindearbeit sind sie mitreißend und begeisternd; sie entwerfen gerne neue Projekte und haben Ideen. Allerdings fehlt es dann oft an der Durchhaltefähigkeit und Tragkraft. Klappen die Vorhaben nicht auf Anhieb, verlieren sie schnell das Interesse. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Ordnung gehören nicht zu den Stärken.

Hinweise zur Kommunikation:

- › Wechseltypen brauchen für ihre Einsatzbereitschaft eine entsprechende Anerkennung. Gleichzeitig müssen Regeln, Ordnungen und getroffene Vereinbarungen immer wieder angesprochen werden.
- › Manchmal ist es nötig, die „Schein-Welten“, die ein Wechseltyp leicht aufbaut, mit der Realität und deren Ansprüchen zu konfrontieren.
- › Da Menschen mit hohen Wechselanteilen oft sprunghaft und überraschend ihre Lebensläufe ändern, z. B. Ausbildungen abbrechen, sollten sie behutsam auf die Hintergründe ihres Verhaltens angesprochen werden.
- › Verantwortliches Verhalten, sich selbst und anderen gegenüber, sollte betont und im Umgang akzentuiert werden.
- › Bei der Zusammenarbeit im Team können eine Person mit mehr Daueranteilen und ein Wechseltyp Gutes zu Wege bringen.

Neben diesem Modell von Fritz Riemann und Friedemann Schulz von Thun gibt es viele andere. DISG orientiert sich in seinen Grundzügen an diesem Modell. Das Enneagramm erweitert den Fächer auf 9 Gesichter der Seele. Team Management Systems (TMS) differenziert ebenfalls vier Grundtypen, die dann in acht Typfelder unterschieden werden. Andere Modelle begrenzen sich auf drei Typen. Wichtig ist, dass alle diese Versuche keine statischen Festlegungen beschreiben, sondern immer der Frage nachgehen, welche Funktion haben Menschen mit der und jener Ausprägung für das Gesamtsystem. Sie wollen helfen, die Erfahrungen und Situationen, in die ein Team kommen kann, zu verstehen und Anregungen für den Weg nach vorn geben.

| Alma Ulmer

nach einer Vorlage von Dr. Jürgen Schott

Fortbildung – Beratung – Supervision

Studientag Fachaufsicht

Das Evangelische Jugendwerk in Württemberg (Werks- und Personalbereich) bietet jährlich eine Schulung für Fachaufsichtsführende an.

Termine und Anmeldung sind unter www.ejw-erleben.de zu finden.

Dazu sind Ehrenamtliche aus dem Bereich der Jugendarbeit und der Gemeindediakonie, die Fachaufsichtsgespräche übernehmen, eingeladen.

Weiter bietet der Werks- und Personalbereich Beratung und Begleitung in der Startphase, in Krisen und Konflikten, bei Stellenwechseln, usw. an. Auf der Homepage sind Materialien zu finden (z. B. Checkliste Berufsstart, EJW-TÜV, usw.): www.ejw-wup.de

Beratung

Evangelisches Jugendwerk in Württemberg
Werks- und Personalbereich:

Hauptamtliche

Jan Bechle
Haeberlinstraße 1–3
70563 Stuttgart
Tel. (0711) 9781-356
Jan.Bechle@ejwue.de

Ehrenamtliche

Alma Ulmer
Haeberlinstraße 1–3
70563 Stuttgart
Tel. (0711) 9781-355
Tel. (0711) 79761-44
Alma.Ulmer@ejwue.de

Beauftragte für Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone
in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

Ute Schütz
Zentrum Diakonat der Evangelischen Landeskirche in Württemberg
Paulusweg 4
71638 Ludwigsburg
Tel. (07141) 9745-322
ab Frühjahr 2026:
Heidehofstraße 20
70184 Stuttgart
(0711) 2149-0
Ute.Schuetz@zd.elk-wue.de
www.zentrum-diakonat.de

Supervision für ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Supervision ist

- › ein Beratungsangebot zur Reflexion des beruflichen Handelns, der beruflichen Rolle und der institutionellen Strukturen. Dazu gehören auch die Beziehungen zu den jeweiligen Adressaten, den Kolleginnen und Kollegen und den Vorgesetzten.
- › ein Beratungsangebot für ehrenamtlich Tätige zur Reflexion ihrer Motivation und ihres Handelns. Dazu gehören die persönliche Rolle, das institutionelle Umfeld sowie die Beziehungen zu anderen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- › ein Beratungsangebot von Fachkräften, die in „Pastoraler Supervision“ ausgebildet sind. Sie verstehen sich als seelsorgerlich Beratende.

Supervision ermöglicht

- › Zusammenhänge zu analysieren und zu reflektieren
- › die eigene Person im Arbeitsfeld wahrzunehmen
- › in Kommunikationsprozessen bewusster zu agieren
- › Konflikte zu verstehen und zu lösen
- › eine kreative und konstruktive Arbeit zu entwickeln
- › Entscheidungsspielräume zu erkennen und wirksam zu nutzen
- › theoretisches Wissen in praktisches Handeln umzusetzen
- › Handlungsstrategien zu entwickeln
- › die Rolle als Mann oder Frau zu reflektieren

Supervision gibt es als

- › Einzelsupervision
- › Gruppensupervision
- › Teamsupervision

In einem Erstgespräch werden die Rahmenbedingungen für die Supervision vereinbart (Beginn, Dauer des Prozesses, Ort, Honorar, usw.).

Gönnen Sie sich professionelle Beratung nicht nur zur Bearbeitung von Konflikten, sondern vor allem auch zum Erhalt eines guten Klimas, zur Findung von Entscheidungen, zur Erschließung neuer Arbeitsfelder, bei Einarbeitung in neue Arbeitsfelder, zur Unterstützung bei Teamarbeit, usw.

Bei Supervisionsinteresse beraten wir Sie gerne und empfehlen Ihnen Supervisorinnen und Supervisoren.

Mentoring für neugewählte Vorsitzende

Nicht nur vorgeschlagen und gewählt werden, sondern gut begleitet in die neue Aufgabe hineinzufinden, ist das Ziel unseres Angebotes „Mentoring für Einsteigerinnen und Einsteiger“. Mit diesem Service bieten wir neugewählten Vorsitzenden die Begleitung durch eine erfahrene Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in der Zeit des Einarbeitens in eine neue Leitungsaufgabe an.

Frauen und Männer, die in Leitungsverantwortung stehen oder selbst lange Zeit in der Leitung eines Bezirksjugendwerks oder eines CVJMs mitgearbeitet haben, bieten ihre Unterstützung an.

Gedacht ist an regelmäßige Gespräche im Abstand von vier bis sechs Wochen, in denen alle aktuellen Fragen besprochen und diskutiert werden können. So multiplizieren sich gemachte Erfahrungen weiter und ermöglichen denen, die sich für eine solche Aufgabe zur Verfügung stellen, ein gutes Hineinfinden in die neuen Herausforderungen.

Autorinnen und Autoren

- Kirchenrat Stefan Alger, Stuttgart
Referatsleiter Kirche und Diakonat beim Evangelischen Oberkirchenrat Stuttgart
- Jan Bechle, Stuttgart
Landesreferent Werks- und Personalbereich (Hauptamtliche) des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg
- Marion Blessing
Ehemaliges Vorstandsmitglied und Mitglied im Team der Leitungsakademie des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg
- Susanne Boffenmayer
2. Vorsitzende des Evangelischen Jugendwerks Bezirk Göppingen
- Dorothea Färber
1. Vorsitzende des Evangelischen Jugendwerks Bezirk Öhringen
- Pfarrerin Dorothee Gabler
Direktorin des Zentrum Diakonats der Evangelischen Landeskirche in Württemberg
- Elke Haas
Ehemalige Leitende Referentin im CVJM Ludwigsburg
- Helmut Häußler
Ehemaliger Landesreferent Werks- und Personalbereich (Hauptamtliche) des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg
- Silke Heckmann
Codekanin im Kirchenbezirk Weinsberg-Neuenstadt
- Beate Hedrich
Ehemaliges Vorstandsmitglied im CVJM Ludwigsburg
- Gerhard Hess, Ludwigsburg
Professor (em.)/Diakon
- Michael Karwounopoulos, Bad Urach
Dekan des Evangelischen Kirchenbezirks Bad Urach-Münsingen
- Christian Klinke
1. Vorsitzender des Evangelischen Jugendwerks Bezirk Neuenbürg
- Angela Kottmann
Jugendreferentin im Evangelischen Jugendwerk Bezirk Herrenberg
- Pfarrer Cornelius Kuttler, Stuttgart
Leiter des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg
- Simone Meng
1. Vorsitzende des Evangelischen Jugendwerks Bezirk Sulz am Neckar
- Ulla Reyle, Tübingen
Supervisorin
- Wolfgang Schuker, Stuttgart
Referat 6.2 Arbeitsrecht, Evangelischer Oberkirchenrat Stuttgart
- Alma Ulmer, Stuttgart
Landesreferentin Werks- und Personalbereich (Ehrenamtliche) des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg



Beauftragte für Gemeindediakoninnen
und Gemeindediakone
in der Evangelischen Landeskirche
in Württemberg

Ute Schütz
Zentrum Diakonot
Paulusweg 4
71638 Ludwigsburg
Tel. (07141) 9745-322

ab Frühjahr 2026:
Heidehofstraße 20
70184 Stuttgart
(0711) 2149-0
Ute.Schuetz@zd.elk-wue.de
www.zentrum-diakonat.de



Evangelisches Jugendwerk in Württemberg
Werks- und Personalbereich

Hauptamtliche
Jan Bechle
Haeberlinstraße 1–3
70563 Stuttgart
Tel. (0711) 9781-356
Jan.Bechle@ejwue.de

Ehrenamtliche
Alma Ulmer
Haeberlinstraße 1–3
70563 Stuttgart
Tel. (0711) 9781-355
Tel. (0711) 79761-44
Alma.Ulmer@ejwue.de
www.ejw-wup.de



Evangelische Landeskirche
in Württemberg