

Professionelles Handeln in Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen – welche Rolle spielt dabei Supervision?¹

Zusammenfassung: Welche Rolle spielt Supervision bei der Bewältigung neuer Herausforderungen von Fach- und Führungskräften in Non-Profit-Organisationen? Das ist die Frage, mit der ich mich in meinem Vortrag auseinandersetze. Ich werde dazu zunächst – in pointierter Form – Ergebnisse aus meiner empirischen Forschungsarbeit vorstellen (vgl. Siller 2008). Im zweiten Teil des Vortrags leite ich daraus fünf Schlussfolgerungen ab, die ich für die Weiterentwicklung supervisorischer Professionalität für wichtig halte.

Die gegenwärtige Situation für Fach- und Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen lässt sich pointiert so beschreiben: Kriterien für die Qualität ihres professionellen Handelns haben sich verändert. Im letzten Jahrzehnt ist eine komplexe Gemengelage entstanden zwischen Qualitätsentwicklung auf der Basis fachlicher und sozialer Wertorientierungen und einem ökonomisch beherrschten Qualitätsmanagement. Daraus erwachsen grundlegende Orientierungsfragen und Konflikte, die sowohl die berufliche Identität der Einzelnen betreffen als auch ihre professionelle Rolle in der Organisation und die organisatorischen Anforderungen an sie. Die Supervision ist mit der Komplexität dieser Spannungsfelder unmittelbar konfrontiert.

Ich möchte solche Spannungsfelder und ihre supervisorische Relevanz jetzt zunächst aus der Perspektive professionell Handelnder konkret sichtbar machen. Und zwar, indem ich Ihnen wesentliche Ergebnisse aus meinen Fallanalysen vorstelle. Grundlage dieser Fallanalysen sind Interviews mit Fach- und Führungskräften der unteren und mittleren Leitungsebene in einer großen sozialen Organisation in diakonischer Trägerschaft. Sie befindet sich seit einigen Jahren in einem grundlegenden Strukturwandel ihrer Funktionsbereiche und Steuerungsinstrumente. Ich habe die einzelnen Fälle zu Handlungstypen verdichtet. Das heißt: Ich beschreibe in typisierender Form Wahrnehmungs- und Bewältigungsstrategien und beleuchte die Funktion von Supervision darin. Dabei werde ich immer mal wieder Interview-Zitate einfließen lassen, damit Sie zumindest teilweise die Grundlagen meines Erkenntnisgewinns nachvollziehen können. Dieses Verfahren der Typenbildung am Einzelfall geht davon aus, dass das Allgemeine im Besonderen liegt, jeder einzelne Fall also

¹ Vortrag gehalten auf der Fachtagung „Lost ins space“ am 15.11.2008 in Bad Honnef

einen möglichen Umgang mit sozialer Wirklichkeit repräsentiert und damit ein Teil dieser Wirklichkeit ist, ohne im quantitativen Sinn repräsentativ zu sein.

Ich komme zum ersten Handlungstypus. Ich habe ihn den „traditionellen Professionalisten“ genannt.

Handlungstyp: traditioneller Professionalist

Besonders wichtig ist diesem Typus seine professionelle Autonomie. Er kämpft um die Erhaltung dieser Unabhängigkeit auch in den neuen wechselhaft-dynamischen Strukturen seiner Organisation. „Eigene Prinzipien“ und „längerfristige Überzeugungen“ stehen im Mittelpunkt. Das sind in Bezug auf sein Klientel im ambulanten psychiatrischen Bereich vor allem die Anerkennung der „Einzigartigkeit von Menschen mit psychischen Erkrankungen“ und ihr „Eigenrecht auf ihre Entwicklung, auch auf eine von außen betrachtet problematische Entwicklung.“

Im Verlauf der Einführung von Steuerungs- und Dokumentationssystemen, mit denen in der Organisation Effizienz- und Effektivitätsmaßstäbe an die professionellen Tätigkeiten angelegt werden, kommt es für diesen Typus zu einem zunehmenden Spaltungsprozess zwischen seinen autonomiebetonten professionellen Handlungsorientierungen und einem Qualitätsmanagement, das als Kontrolle professioneller Freiheiten erlebt wird. Ich will das an einem Beispiel konkret machen:

Anfang 2000 wird das Instrument der Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument eingeführt. Dies wird vom „traditionellen Professionalisten“ zwar prinzipiell begrüßt, aber in Bezug auf das psychiatrische Klientel als „kontraproduktiv“ erlebt – ein Zitat dazu:

„Auf der Seite der Kostenträger sollen wir beschreiben, wo wir in einem Jahr sind. Das weiß der Klient überhaupt nicht, wo der in einem Jahr ist, weil der gerade ne Psychose hat oder ne schwere Depression. ... Und von daher gibt es da immer wieder Reibungspunkte damit, dass wir dann anfangen, nur um den Kostenträger zufrieden zu stellen, irgendwelche Ziele zu erfinden, ...“

Kennzeichnend für diesen Handlungstypus ist es in dieser Situation, dass er Scheinwirklichkeiten entwickelt. Nach außen hin findet eine Anpassung an die Strukturforderungen statt, die die Entwicklung der Gesamtorganisation fordert. Das heißt: Arbeitsleistungen werden der vorgesehenen Form entsprechend dokumentiert und damit – scheinbar – überprüfbar und transparent gemacht. Nach innen werden bisherige Arbeitsweisen jedoch aufrechterhalten und mit professioneller Autonomie in der Sozialen Arbeit begründet.

Diesem Spaltungsprozess geht eine Phase aktiven Widerstands gegen diese Veränderungen voraus. Das Scheitern dieses Widerstands führt zu einem Abbruch der Kommunikation zwischen diesem Handlungstypus und seinen Vorgesetzten über fachliche Qualitätsmaßstäbe der Arbeit. Am Ende steht eine „innere Emigration“

dieses „traditionellen Professionalisten“. Das heißt: Es findet ein Rückzug statt auf individuelle professionelle Qualitätsmaßstäbe, die nicht mehr mit der Vorgesetztenebene, sondern nur noch im Rahmen kollegialen Austauschs reflektiert werden – durch informelle Vernetzung von Gleichgesinnten in der Organisation. Auffällig ist dabei: Die fachliche Seite dieser Qualitätsmaßstäbe wird nicht konkretisiert. Dadurch entsteht der Eindruck, dass über fachliche Argumentationen in erster Linie eine persönliche Freiheit in der Ausübung des Berufs verteidigt wird. Qualität scheint beim „traditionellen Professionalisten“ normativ begründet, aber weder die Norm selbst noch ihre konkrete Umsetzung in berufliches Handeln werden transparent gemacht.

In der Supervision geht es ihm darum, diese sehr unterschiedlichen Qualitätsvorstellungen so zusammen zu bringen, dass sie als subjektiv sinnhaft erlebt werden können. Dabei wird von diesem Typus bewusst die Form der Einzelsupervision gewählt, und zwar deshalb,

„weil es da für mich um den exklusiven Raum ging, den ich da, glaub ich, auch gebraucht hab, um diesen Prozess zu gestalten ... Ich brauche da eher einfach nur einen Rahmen oder einen Raum, der mir persönlich zur Verfügung steht“.

In diesem freien Raum wird Supervision als „Veränderungsmanagement“ beschrieben und der Supervisor als ein „Veränderungsunterstützer“. Als offener Raum ohne begrenzende Anforderungen wird sie genutzt, um das eigene professionelle Selbstverständnis mit seinen ideologischen Grundlagen in veränderten Rahmenbedingungen neu zu sortieren und so zu gestalten, dass eigene Freiräume erhalten bleiben. Im Kontext der Organisation selbst dagegen werden diese Auseinandersetzungen um Ideologie und Kultur der neuen Organisationsstruktur zwischen funktionaler Zielgerichtetheit und professionellen Gestaltungsfreiräumen als „schwierig zu gestalten“ und zu kommunizieren erlebt.

Die Supervision stellt für den Typus des „traditionellen Professionalisten“ ein Instrument der Qualitätssicherung dar:

„Wenn ich mir meinen direkten Bereich angucke, dann ist das, was wir hauptsächlich tun, der Aufbau und die Gestaltung und Sicherung von Beziehung zu Klienten. Das ist unser Arbeitsmittel. Das ist normalen Methoden von Qualitätsmanagement gar nicht zugänglich. Supervision aber schon. Und von daher halt ich das für ein wesentliches Qualität sicherndes Arbeitsmittel, Supervision, ... die Beziehung selbst ist Qualitätsmanagementkonzepten nicht zugänglich“.

Supervision ist in diesem Bild ein Qualitätssicherungsinstrument. Sie sichert und gestaltet im Rahmen der neuen Steuerungs- und Dokumentationsverfahren die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Klienten. Dagegen richtet sich das

organisationsbezogene Qualitätsmanagement eher auf Rahmenbedingungen der Arbeit: auf Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität.

Ich komme zum zweiten Handlungstypus: dem „flexibel Angepassten“.

Handlungstyp: flexibel Angepasster

Dieser Typus gestaltet die Veränderungsprozesse in der Organisation aktiv mit, bleibt jedoch gleichzeitig weiterhin stark mit der Tradition der Organisation als einem Ort der Gemeinschaft mit Menschen mit Behinderungen verwurzelt. Ein hoher Bedarf an existenzieller Absicherung und beruflicher Anerkennung führt zu einer flexiblen Anpassungsbereitschaft an veränderte Anforderungen.

Als zentrale Strukturveränderung der Organisation wird hier der Fusionsprozess zweier Teilbereiche erlebt, die über Jahrzehnte als jeweils selbstständige, auch örtlich auseinander liegende Einheiten funktionierten. Dieser Fusionsprozess wird aktiv mitgestaltet und folgendermaßen beschrieben:

„Also, (wir) haben Teile zusammengebracht, die vorher nichts miteinander zu tun haben wollten, und andere Teile auseinander genommen, die gern zusammen geblieben wären, und solche Sachen. Und ich fand schon, dass das ein sehr aufwendiger Prozess war; der viel (betont) Energie gebunden hat. Und hoffe, dass das jetzt eine Weile hält. ... erst mal wäre gut, Ruhe zu haben und in diesen Strukturen sich zu Recht zu finden.“

Die Zeit und Ruhe, die gebraucht wird, um in den neuen Strukturen Orientierungssicherheit zu gewinnen, gibt es jedoch nicht. Die Umstrukturierungsprozesse gehen weiter. Sie werden vom Handlungstypus „flexibel Angepasste“ als Versachlichungsprozess erlebt, einhergehend mit einem Verlust von Beheimatung.

An die neuen Steuerungsformen der Organisation passt sich dieser Typus an, indem er mitgeht, ohne bisher eine individuelle professionelle Orientierung weiter entwickeln zu können. Mit dieser Strategie ist es ihm möglich, sich mit veränderten Handlungsanforderungen gut zu arrangieren. Damit ist aber auch ein vorseilender Anpassungsprozess verbunden, in dem es keinen eigenen Raum gibt, keine innere Freiheit, weder für Differenzierungen oder Kritik noch für eigene Positionierungen. Gleichzeitig tritt in dem Bemühen darum, im schnellen Tempo organisatorischer Veränderungen den Anschluss bzw. die existentielle Sicherung nicht zu verlieren, eine Orientierung an den Bedürfnissen des Klientels tendenziell in den Hintergrund.

So ist mit diesem Arrangement außergeleiteten Mitagierens nur scheinbar eine Integration alter und neuer Handlungsstrukturen verbunden. In erster Linie geht es darum, den neuen Anforderungen an eine konkrete Gestaltung fachlicher und ökonomischer Verantwortung überhaupt nachzukommen. Die damit verbundene innere Not wird übergeordneten Führungskräften gegenüber nicht transparent gemacht, im Gegenteil: Auf dieser Ebene wird Motivation und Problemlösigkeit suggeriert.

Dagegen werden informelle Netzwerke in der Organisation ebenso wie eine Einzelsupervision als geschützte persönliche Räume verstärkt dazu genutzt, einen emotionalen Haltepunkt in Bezug auf grundlegende Orientierungsunsicherheiten zu entwickeln. Supervision ist für diesen Typus „Begleitung“ in bewegten Phasen. Diese Begleitung soll „über eine längere Zeit“ gehen. Es geht darum, „einfach nur (zu) sortieren“ und sich zu „orientieren“ zwischen Funktionalisierungsprozessen der Organisation und ihrer bisherigen Form als traditionelle Wertegemeinschaft. Dabei spielt auch der hohe Bedarf an grundlegender emotionaler Versorgung, z.B. in Form von Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit, eine große Rolle. Als wichtig betont wird die Erfahrung, in der Supervision als Subjekt wahrgenommen zu werden und ein emotional authentisches, solidarisch-akzeptierendes Gegenüber zu haben.

In diesem beziehungsorientiert definierten Rahmen soll die Supervision auch Zielbezogen sein und anwendungsfähige Ergebnisse bringen. Dabei geht es um die Entwicklung von konkreten Bewältigungsstrategien, die es ermöglichen, sich in den neuen Aufgabenstrukturen mitbewegen zu können und gleichzeitig eine Distanz dazu einnehmen zu lernen, die es in der Leitungsrolle erlaubt, Handlungsziele zu entwickeln, zu vertreten und umzusetzen.

Interessant sind dabei die Kriterien für die Auswahl der Supervisorin: Sie erfolgt danach, ob sie ein Vorbild für eine persönlich und fachlich kongruente Haltung sein kann. Ein eigener „Standpunkt“, die „Stimmigkeit“ eigener Positionen, die Integration verschiedener fachlicher Schwerpunkte werden zu zentralen Auswahlkriterien in einer Situation, in der es zu klären gilt, wie sich berufsbiografisch gewachsene Wertigkeiten und neue Kompetenzanforderungen zu einem subjektiv sinnhaften beruflichen Selbstverständnis verknüpfen lassen.

Ich komme zum dritten Handlungstypus, den ich als „reflexiv Integrierender“ bezeichnet habe.

Handlungstyp: reflexiv Integrierender

Diesen Typus kennzeichnet zunächst eine differenzierte Wahrnehmung und Bewertung der organisatorischen Umstrukturierungsprozesse und das Abwägen ihrer Vor- und Nachteile in Bezug auf Arbeitsstrukturen für MitarbeiterInnen und Klienten. Der vor zwei Jahren einsetzende Zielvereinbarungsprozess, mit dem ein Integrations- und damit auch Effektivierungsprozess verschiedener, bisher relativ autonomer Teilbereiche der Organisation und ihrer Aufgabengebiete beginnt, wird als positive Entwicklung begrüßt. Anders als beim Typus des traditionellen Professionalisten steht hier nicht eine frei gestaltbare Fachlichkeit im Mittelpunkt des Interesses, sondern eine Verknüpfung von veränderten strukturellen, vor allem finanziellen Bedingungen mit fachlichen und mitarbeiterbezogenen Gesichtspunkten, wobei die finanzielle Situation als Grundlage genommen wird.

Die Handlungsorientierung der „reflexiv Integrierenden“ richtet sich auf eine transparente Gestaltung des Integrationsprozesses der Teilbereiche, d.h., diese Prozesse fachlich und mit Beteiligung der Mitarbeiter zu befördern, um – ich zitiere, „das Ganze so auch lebendig zu machen oder auch, ja, lebbar zu machen, tragbar zu machen. Sonst wird's ja auch nicht getragen“. Allerdings erweist sich für diesen Typus gerade diese transparente, partizipative und reflexive Form der Neugestaltungsprozesse als sehr fragil und unbeständig, vor allem jedoch als sehr stark abhängig vom Leitungsstil einzelner Führungskräfte auf der Geschäftsführungsebene.

Die anfangs transparenz- und partizipationsbetonte Form der Zielvereinbarungen zum Integrationsprozess und zur verdichteten, stärker aufgabenfokussierten Bündelung der Arbeit wird auf dieser Ebene als rückläufig erlebt, was eine aktive Beteiligung der mittleren und unteren Führungsebene blockiert und zu verstärktem Misstrauen führt. Die Wahrnehmung, dass die Kommunikation der Organisationsleitung nach innen aufgrund der Vorgaben der Kostenträger (bzw. des politisch-administrativen Systems) gegenwärtig einseitig von einer ökonomischen Rationalität dominiert wird, gerät in Konflikt mit dem berufsbiografisch entwickelten Selbstverständnis dieses Handlungstypus. Vermisst wird vor allem die Pflege des „Arbeitsklimas“.

Zukünftige Strukturveränderungen in einzelnen Arbeitsbereichen werden als unberechenbar und nicht kommunizierbar erfahren. So steht für den Handlungstypus „reflexiv Integrierender“ ein diffuses Unsicherheitsklima im Vordergrund, in dem kreatives Engagement, Reflexivität und aktive Förderung eines integrativen Prozesses, die wesentlichen Kennzeichen dieses Typus, sich nicht entfalten können. Pointiert formuliert: Die zu Beginn der Umstrukturierungsprozesse offene Gestaltungsform wird erlebt als erstarrt in einer Ablaufstruktur, die „angstbesetzt“ ist.

Anders als beim Typus des traditionellen Professionalisten und des flexibel Angepassten werden diese Konflikte hier jedoch bewusst auch zum Anlass genommen, die persönliche berufliche Professionalität in der veränderten Organisationsstruktur zu überprüfen. Dazu ein Zitat:

„Ich gewinne an Professionalität natürlich auch durch solche Phasen oder durch solche Krisen, die hier unsere Einrichtung so durchlebt. Und (...) vielleicht braucht es auch mancher Krisen so am Arbeitsplatz, dass man selber, selber auch in ne Krise kommt, um zu sagen: So, bin ich an so'nem Wendepunkt jetzt angekommen, bin ich auch an'nem Wendepunkt angekommen, wenn die Institution auch an'nem Wendepunkt angekommen ist? Und das vielleicht auch als Hilfe, oder als Probe zu nehmen, noch mal so zu reflektieren. (...) Will ich es so, arrangier ich mich, oder such ich was anderes“?

In diesem dritten Handlungstypus zeichnet sich der Versuch ab, neue Steuerungsmodelle, Standardisierungsprozesse und vorhandene MitarbeiterInnen sowohl handlungspraktisch als auch kommunikativ in reflexiver und nachvollziehbarer Weise zu verknüpfen. Informelle Netzwerke finden hier weniger Erwähnung. Der Kom-

munikationsanspruch besteht darin, direkte Rückmeldungen an die betroffenen Stellen zu geben.

In der Supervision hebt dieser Typus die Reflexion der institutionellen Arbeitsbedingungen besonders hervor:

„Und die Supervision guckt von außen. Die Supervision bröselst ja auch meine, glaube ich, meine Übertragungen, meine Wünsche auf, oder hoffe ich zumindest. Und ja guckt wahrscheinlich auch viel mehr auf's Ganze als auf ne kleine Sequenz. Und'n Supervisor, gehe ich von aus, hat einfach auch Vergleichswerte, kennt andere Institutionen, kennt andere Einrichtungen, und weiß, wie auch manche Einrichtungen einfach funktionieren oder nicht funktionieren“.

Dieser Anspruch an eine Hilfestellung zur Balancierung von persönlichen und organisationsbezogenen Anteilen führt zu der Erwartung an SupervisorInnen, dass sie neben einem Grundwissen über menschliche Kommunikationsformen und Fachwissen ein Wissen über Organisationsstrukturen und ihre Veränderungen haben. Für diese Balancierungshilfe gilt die Einzelsupervision auch bei diesem Handlungstypus als intensivster Gestaltungsraum und dabei gleichzeitig als geschützter Raum. Begründet wird dies hier folgendermaßen:

„Na, was für mich noch mal äh interessant war, das ist mir erst so, eigentlich ist mir das schon klar gewesen, aber nicht in so'ner Brisanz wie jetzt. Ah, dieser Unterschied zwischen Einzel- und Gruppensupervision. Dass ja da wirklich der Unterschied darin liegt, dass man äh'nen Schonraum hat. Wenn man Einzelsupervision hat, ne. Und sich frei machen kann von irgendwelchen Reaktionen. Ähm, klar kriegt man auch ne Reaktion, aber die sind ja gezieltere und bewusster Reaktionen, als wenn man in so'ner Gruppe zusammen sitzt und da mit, ich sag mal in Anführungsstrichen, mit allem rechnen muss. Und äh, das macht mir schon Angst dann auch, glaub ich, oder hemmt mich zumindest, ne. Je nachdem, in welcher Verfassung ich bin. Aber wenn ich schon Probleme genug habe, dann hab ich keinen Bock, jetzt noch irgendwelche Probleme von anderen dazu zu kriegen“.

An dieser Stelle beende ich die Darstellung meiner Fallanalysen und fasse die wesentlichen Ergebnisse noch einmal zusammen:

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für eine Weiterentwicklung von supervisorischer Professionalität

1. Alle Handlungstypen verweisen in unterschiedlicher Form auf den Bedarf an Kommunikationsräumen in der Organisation, in denen die Gestaltung von Strukturveränderungen zwischen Finanzdruck, Fachlichkeit, Qualitätsstandards und Mitarbeiterbeteiligung eine stärker reflexive – also rückbezügliche, unterschiedliche Interessen aufnehmende und prüfende – Form bekommt. Diesbezüglich werden

durchgängig kommunikative Leerstellen innerhalb der Organisation wahrgenommen. So entsteht eine Individualisierung der Gestaltungsaufgabe der neuen Anforderungsprofile. Die Einzelnen sind auf ihre individuellen Wahrnehmungs- und Bewältigungsformen verwiesen.

2. Der Reflexionsraum Supervision ist für alle drei Handlungstypen ein „exklusiver“ Raum im wahrsten Sinne des Wortes: In ihn wird die Kommunikation veränderter professioneller Handlungsanforderungen verschoben, die in der Organisation nicht stattfindet. Alle Handlungstypen nutzen Supervision als Veränderungsunterstützung im Prozess des Strukturwandels ihrer Organisation. Auffällig ist beim Typus des „flexibel Angepassten“ darüber hinaus seine Angewiesenheit auf einen subjektiven Haltepunkt in diesem Prozess, der in der Supervision gesucht wird. Und der Typus des „traditionellen Professionalisten“ nutzt sie zur Stärkung einer Subkultur in seiner Organisation, die sich mit ihrem professionellen Selbstverständnis zu wenig berücksichtigt sieht.

3. Die Art und Weise eines Nutzens der favorisierten Einzelsupervision für die Organisation erweist sich als abhängig von den persönlichen Verarbeitungsstrategien der einzelnen SupervisorInnen und ihrer Rückkoppelungsformen.

Wenig problematisch ist dies beim Handlungstypus „reflexiv Integrierender“: Hier werden die Erkenntnisgewinne in der Einzelsupervision zur (selbst-)reflexiven Überprüfung des Umgangs mit der eigenen Leitungsrolle zwischen BasismitarbeiterInnen und Vorgesetzten genutzt und in die Kommunikation mit ihnen direkt eingebunden.

Zumindest beim Handlungstypus der „traditionellen Professionalisten“ liegt jedoch in der Betonung des geschützten Raums der Einzelsupervision auch die Gefahr begrenzter supervisorischer Erkenntnismöglichkeit von individuellen Abwehrmechanismen in Bezug auf den Organisationswandel: Die Geschäftsführungsebene wird als Gegner erlebt, der willkürlich neue Strukturen durchsetzt, dabei aber weder Mitarbeiterorientiert denkt noch das Wohl der Klienten im Blick hat. Diese Wahrnehmung schließt organisationsexterne Herausforderungen nicht mit ein, die sich auf Kosteneinsparungen oder auf die Konkurrenzsituation am Markt beziehen und aus der Organisation selbst heraus wenig kontrollierbar sind.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich für eine Weiterentwicklung von supervisorischer Professionalität aus diesen Ergebnissen ziehen? Fünf Aspekte will ich vorstellen und hoffe, dass wir sie in unseren Diskussionen heute weiter konkretisieren können:

1. Supervision umfasst von ihrer theoretisch-konzeptionellen Grundlage her eine Mehrperspektivität. Das heißt: Sie bezieht sich auf die Person mit ihrer professionellen Aufgabe in der Organisation und auf darauf bezogene Interaktionsprozesse. Meine empirischen Ergebnisse führen mich zu der Hypothese, dass gegenwärtiger Reflexionsbedarf sich vor allem auf subjektbezogene Prozesse individueller Veränderung und Verunsicherung der professionellen Rolle im Rahmen organisationsbezogener Entwicklungen richtet.

Unklar bleibt in den von mir rekonstruierten Handlungstypen, wie in der Supervision die Wahrnehmungsebene der Fach- und Führungskräfte mit den Organisationsprozessen verbunden werden. Meine Analyseergebnisse in Bezug auf die Nutzung der Einzelsupervision verweisen deutlich auf die Gefahr einer konzeptionellen Engführung von Supervision, wenn individuelle Handlungsprobleme im Prozess des Strukturwandels unterstützend beraten, jedoch nicht in die Organisation rückgekoppelt werden. Damit droht sich in der Supervision ein organisationsinterner Prozess fortzusetzen. Damit meine ich: In der Organisation werden die Kommunikationsprozesse zwischen der unteren und mittleren Leitungsebene und der Geschäftsführungsebene stark verkürzt auf eine konkrete aufgabenbezogene Umsetzung der Strukturveränderungen. Konfliktfelder werden damit ebenso tabuisiert wie potentielle Abwehrmechanismen nicht wahrgenommen werden können. Setzt sich dies in der Supervision fort, trägt sie dazu bei, Realitätswahrnehmungen zu begrenzen, statt sie zu erweitern.

An dieser Stelle zeigt sich die zentrale Bedeutung der triadischen Struktur professioneller Supervision gerade im Kontext des gegenwärtigen Organisationswandels als für die – mehr oder weniger große – Tragweite eines Supervisionskonzeptes konstitutiv. Erst der Dreiecksvertrag ermöglicht SupervisorInnen eine „dritte Position“ neben Organisationsvertretern und SupervisandInnen, die einen Prozess reflexiver Distanzierung nach beiden Seiten beinhaltet.

Das Konzept der Mehrperspektivität professioneller Supervision beruht – wie gesagt – darauf, neben individuellen auch interaktive und interdisziplinäre sowie organisationsdynamische Faktoren zu reflektieren. Die Versuchung liegt nahe, diesen Spannungsbogen einseitig aufzulösen und in der Supervision ebenso wie gegenwärtig in ihren Arbeitsfeldern den Fokus einseitig auf die Organisationsperspektive zu richten. Von dieser Ebene geht gegenwärtig ein großer Anpassungsdruck auf die professionellen Akteure aus, z.B. in Bezug auf die Übernahme größerer Selbstverantwortung bei der Gestaltung organisationsinterner Umstrukturierungsprozesse.

Eine damit verbundene Sachzwanglogik suggeriert, dass für prozessorientierte Reflexionsprozesse, die individuelle Bewältigungsformen und Fragen in Bezug auf professionelle Wert- und Handlungsorientierungen berücksichtigen, die Zeit fehlt. Sie scheinen den internen Funktionalisierungsprozessen der Organisation entgegenzustehen. In meinen Fallanalysen zeigt sich jedoch gerade ein solcher Bedarf an Reflexionsräumen für grundlegende Verunsicherungen und individuelle „Veränderungsunterstützung“ im Kontext der Neustrukturierung professioneller Arbeit. Die Organisation nimmt stärkeren Zugriff auf die Gestaltung fachlich-inhaltlicher Arbeit, Freiheiten werden an dieser Stelle beschnitten, während eine ökonomische Verantwortung der Fach- und Führungskräfte zunimmt. In der Supervision werden Räume gesucht, in denen diese Prozesse auch unter der Perspektive ihrer markt- und wettbewerbsorientierten Sachzwanglogik zu reflektieren sind. Es geht um Fragen wie: Wie lässt sich dieses neue Verhältnis von fachlich abnehmender Freiheit und ökonomisch stärkerer Verantwortung so gestalten, dass es aus professioneller

Sicht sinnhaft bleibt? Inwieweit sind ökonomische Zweckmäßigkeit, fachlich-inhaltlich und sozial begründete Wertmaßstäbe und eine entsprechende Beziehungsgestaltung überhaupt kompatibel?

2. Um diesen komplexen Anforderungen nachkommen zu können, wird es zur Voraussetzung für supervisorische Professionalität, gegenwärtige organisations- und professionsbezogene Entwicklungen theoretisch und sozialpolitisch zu reflektieren. Wichtig scheint mir ein differenziertes und kritikfähiges Verständnis dieser Prozesse bei Supervisorinnen und Supervisoren, um sie in der geforderten Komplexität ihrer Bedeutungsebenen reflektieren zu können.

3. Meine Fallanalysen lassen auf die Notwendigkeit schließen, das supervisorische Setting den dynamisierten Organisationsstrukturen entsprechend offen zu gestalten. Das heißt z.B.: Die Leitungsebene ist nicht mehr wie bisher vorwiegend als rahmengebend vor allem am Anfang und am Ende eines Supervisionsprozesses mit einzubeziehen, sondern Kommunikationsprozesse zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen werden zu einem prozessbegleitenden Bestandteil der Supervision. Besser kommunizierbar werden damit Wechselwirkungen zwischen Strukturinterventionen von Seiten der oberen Leitungsebene in ihrem Kontext externer Steuerungspolitik und den Handlungskontexten der umsetzungsverantwortlichen Fach- und Führungskräfte mit ihren fachlich-inhaltlichen Orientierungen. Gestaltungsspielräume und -grenzen werden damit auf den unterschiedlichen Ebenen ebenso sichtbar wie Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten.

4. Eine solche offene Gestaltung des supervisorischen Settings verweist m.E. jedoch nicht auf eine grundlegende Veränderungsnotwendigkeit des Basiskonzeptes von Supervision. Gerade ihre Anlage der Mehrperspektivität, in deren Mittelpunkt subjektbezogene Professionalisierungsprozesse stehen, weist sie als ein Instrument aus, das aushandlungsorientierte Kommunikationsstrukturen in Organisationen fördert, die auf Flexibilisierung ihrer Handlungsstrukturen immer mehr angewiesen sind. Über eine diesbezügliche Professionalisierung von Fach- und Führungskräften trägt Supervision als organisationsexternes Reflexionsinstrument zur Organisationsentwicklung bei, ohne dabei eine Steuerungsfunktion für die Organisation zu übernehmen.

5. Als Fazit lässt sich festhalten: Supervisorische Professionalität muss sich daran messen lassen, inwieweit sie organisations- und professionsbezogene Transformationsprozesse, damit einhergehende Gestaltungschancen und -grenzen, aber auch scheinbare Sachzwänge in ihren sozialpolitischen Kontexten kritisch reflektieren kann. Nicht mehr und nicht weniger.

Literatur

Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden.

Anschrift der Autorin:

PD Dr. Gertrud Siller, Borriesstr. 15, 32257 Bünde