

Literatur

- Bourdieu, P./Passeron, J.-C. (1971): Die Illusion der Chancengleichheit: Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreichs, Stuttgart.
- Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt am Main.
- Geißler, R. (2006): Bildungschancen und soziale Herkunft. Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit. Heft 4.
- Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung. Wiesbaden.
- Heimann, R. (2010): Die Habitusanalyse. Text im Studienbrief „Forschungsmethoden“ der Universität Bielefeld und dem Fortbildungsinstitut Supervision, Bielefeld.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart.
- Neckel, S. (2006): Scham und Schamsituationen aus soziologischer Sicht, in: Forum Supervision, Heft 28, S.37-50.
- Schultheis, F./Schultz, K. (2003): Das Elend der Welt. Gesellschaftliches Leiden in der BRD. In: Reibin, B./Saalmann, G./Schwengel, H. (Hrsg.): Pierre Bourdieus Theorie des Sozialen. Probleme und Perspektiven, Konstanz.
- Steiner, P. (2001): Bourdieu lesen und verstehen. Arbeitsblatt Nr. 19. Institut für Ethnologie an der Universität Bern.

Anschrift der Autorin:

Doris Finke-Hoppmann, Am Flugplatz 13, 32425 Minden.

Barbara Riehn-Casarubia

Supervision und Beratung – Reflexionen im Rahmen einer akademischen Ausbildung

Zusammenfassung

Hinter mir liegen 25 Jahre engagierte berufliche Sozialarbeit in der Sozialpsychiatrie sowohl in Deutschland als auch Italien. Als Studentin des Masterstudiengangs „Supervision & Beratung“ reflektierte ich im Rahmen einer Hausarbeit mein eigenes Beratungsverständnis und konnte endlich meine reichhaltigen Erfahrungen aus der Praxis mit wissenschaftlichen Theorien verknüpfen. Bislang hat in Deutschland wenig Beratungsforschung stattgefunden. Über vielfältige Beratungsformen recherchierend suchte ich nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der jeweiligen Konzept-, Praxis- und Theorieentwicklung. Ich stelle nun die formalen Ergebnisse dar, ebenso kritische Anmerkungen und Konsequenzen, die daraus zu ziehen sind. Dem fachfremden Leser ermögliche ich einen Einblick in die Praxis, indem ich beispielhaft darstelle, in welchem Dilemma sich Beratung bei gleichzeitigem wirtschaftlichem Druck befinden kann.

Im Rahmen meiner sozialpädagogischen Berufstätigkeit als Leitung einer ambulanten sozialpsychiatrischen Betreuungseinrichtung findet Beratung in meinem beruflichen Alltag täglich statt. Menschen in Krisen, die psychosoziale Unterstützung suchen, Angehörige, Kollegen anderer Fachdienste finden Beratung, sowie auch Mitarbeiter unserer Einrichtung, die Betreuungsarbeit leisten. Meine praktische Erfahrung im Bereich Beratung motivierte mich im Rahmen meines Studiums, über mein eigenes Beratungsverständnis nachzudenken.

Es bedarf einer sich stetig weiterbildenden Professionalität, Menschen in schwierigen Situationen, in Such- und Orientierungsphasen oder bei Entscheidungen kompetent zu begleiten und ebenso jene Fragen zu formulieren, die Rat- oder Hilfesuchende bei der Lösung ihrer Anliegen unterstützen.

Beratung – modern und unbestimmt ...

Die Frage nach Beratungswissenschaft ist eine aktuelle: Im November 2008 hat in Kassel ein beratungswissenschaftliches Symposium mit dem Titel „Worüber wollen wir sprechen?“ stattgefunden, zu dem die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) eingeladen hatte. Beim 2. Kongress 2010 der Deutschen Gesellschaft für Beratung e.V. unter der Überschrift „Da hol’ ich mir Beratung“ hielt der Psychologe Hans-Jürgen Seel einen Vortrag, der der Frage nachging, wie Beratung

und Wissenschaft zusammen kommen können, und suchte nach Perspektiven für eine sinnvolle Kooperation von Beratung und Wissenschaft: „Das Verhältnis praktischer Beratung zur Wissenschaft kann durchaus verbessert werden. Dies sollte Grund genug sein, die Frage nach dem Zusammenhang von Beratung und Wissenschaft einmal grundsätzlich zu stellen, Hypothesen darüber zu entwickeln, was die Gründe dafür sind und wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann.“ (Seel 2010). Heidi Möller – Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an die Universität Kassel – führt ihr Buch „Quo vadis Beratungswissenschaft?“ mit der Feststellung ein, dass Beratung von Einzelpersonen, Arbeitsteams, Projekten und Organisationen stark expandiere. Sie fragt, was sich hinter dem Wort „Beratungswissenschaft“ verberge. Sie fragt auch nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden der vielfältigen Beratungsformen in ihrer jeweiligen Konzept-, Praxis- und Theorieentwicklung.

In der Bundesrepublik Deutschland fehlt Beratungsforschung, bzw. ist die Geschichte der Beratung extrem verkürzt erforscht worden. Es fehlen: Frühe Beratungsformen in ihren Anfängen und frühen Entwicklungslinien, sowie die Reflexion und Bewertung dieser frühen Beratungsfelder in professionssoziologischer Hinsicht. Eine sozialwissenschaftliche Beratungsforschung ist in der Bundesrepublik jedoch durchaus vorhanden gewesen und hat folgende wichtige Forschungsergebnisse hervorgebracht:

Formale Ergebnisse der Beratungsforschung

In den existierenden Beratungsformen können unterschiedliche Formalisierungsgrade beobachtet werden: Beratung im Kontext von Supervision und Coaching verfügen zum Beispiel über einen sehr hohen Formalisierungsgrad, während alltägliche Hilfen und Selbsthilfegruppen informelle Beratung bieten und der Formalisierungsgrad sehr gering ist.

Dazwischen liegt Beratung mittlerer Formalisierung. Dies ist der Fall, wenn Berater Beratung als sekundäre Tätigkeit ausüben (Sprechstunde) und wenn Sie gleichzeitig über die Belange der Ratsuchenden auch entscheiden, wie dies zum Beispiel in Behörden der Fall ist. Vor allem, wenn Beratung „Kitt für stecken gebliebene Reformen“ sei (Hornstein 1977), können sich heimliche Ziele in die Beratung einschleichen. Beratungsvorgänge müssten offene Situationen voraussetzen, meint hingegen Walter Bäuerle (1980). Er fordert eine egalitäre Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater sowie ein demokratisches Konzept, wie es für Beratung mit hoher Formalisierung üblich sei.

Kritik

Gerade am Beratungstypus der mittleren Formalisierung ist viel Kritik geübt worden:

- Der Besitz von Fachkompetenz bedeute nicht unbedingt auch Beratungskompetenz zu haben.

- Die Beratungskritik thematisiert die Abhängigkeit von Beratung als funktionelles Angebot im Kontext von Steuerungsprozessen komplexer Systeme. Es wird die Frage gestellt: Wie eigenständig ist Beratung zum Beispiel im Rahmen der behördlichen sozialpädagogischen Beratung konzipiert?
- Es wird nach normativen und ethischen Dimensionen von Beratung gefragt. Wenn Beratung, wenngleich auch wohlmeinend, psychologisiert, ist sie kritisch zu betrachten.
- Die Koppelung von Verkaufen + Beraten oder von Leiten + Beraten birgt eine große Gefahr, vor allem im Bereich der Beratung mit niedriger Formalisierung.

Wichtige Dimensionen einer Beratungsethik sind: Unabhängigkeit des Beraters/der Beraterin, der Ort der Beratung, die Gestaltung des Beratungssettings und der Beratungskontrakte. Dazu ist anzumerken, dass die Deutsche Gesellschaft für Beratung, e.V., die 2004 gegründet wurde, sich zum Ziel gesetzt hat, die professionelle und wissenschaftlich fundierte Beratung zu fördern. Dieses sei ihr wesentliches Interesse. (siehe Homepage der DGfB)

Historische Dimensionen

Eine stärkere Reflexion der historischen Tatsachen hätte das Beratungswesen in Deutschland verändern können. Beratungsstellen der Frauenbewegung entstanden um die Jahrhundertwende, einer Blütezeit der ersten deutschen Frauenbewegung, und waren für die Entstehung von 3 wesentlichen Beratungsfeldern von großer Bedeutung:

- Marie Stritt und Adele Gamper gründeten 1894 eine erste Rechtsschutzstelle für Frauen in Dresden.
- Josefine Ley-Rathenau gründete 1898 die Berufsberatung und richtete in Berlin eine erste Auskunftsstelle für Fraueninteressen ein.
- Helene Stöcker gründete 1905 den Bund für Mutterschutz und Sexualreform.

Anhand der Geschichte der Beratung bzw. Institutionalisierung von Beratungsstellen in der Pädagogik und im Gesundheitswesen wurde der Konflikt zwischen Beratung und Kontrolle vor allem im Sinne einer Erbhygiene und der Erbgesundheitsforschung deutlich. Es gab keine sichtbare Neugestaltung der Beratungsangebote nach 1945 (vgl. Gröning 2006).

Bis in die 1950er Jahre fanden Diskurse über Selektion, Erbhygiene und politische Programme statt. Es bestand die Gefahr, dass Beratung sich parteilich und ungerecht auswirkte und die Ratsuchenden unfrei machte. In den 1960er Jahren bestanden Hoffnungen auf Reformen hinsichtlich einer Demokratisierung des Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesens. Infolge von zunehmender Internationalisierung der sozialen Arbeit entstanden neue Konzepte und neues Denken. Beratung wurde als ethisches und demokratisches Angebot neu formuliert.

In den 1970er Jahren wuchs der Wunsch nach der Demokratisierung des Fürsorgewesens und des medizinischen Systems. Die Feststellung, dass Professionelle befehlen, anordnen, fragen und viel reden wurde problematisiert. Carl Rogers sieht als zentrale Beratungskompetenz: Zuhören, Einfühlen, Spiegeln, Verbalisieren von Gefühlen und inneren Erlebnisweisen.

Therapeutische Beratungsmodelle gerieten in Konkurrenz, die Begriffe Therapie und Beratung wurden teilweise sogar synonym gebraucht. In den 1980er Jahren schlossen sich Supervisoren als Organisation zusammen und gründeten in Abgrenzung zum ärztlichen Beratungsmodell ein neues Konzept der berufsbezogenen Beratung. Es wuchs die Kritik am Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaat, weil er als nicht mehr zeitgemäß beurteilt wurde. Verwaltungen wurden reformiert und Dienstleistungen privatisiert.

In den 1990er Jahren entwickelte sich das Dienstleistungsverständnis und die dienstleistungsbezogene Beratung. Eine zentrale Fragestellung war: Warum bringen soziale Systeme mit hohem Ressourcenverbrauch nur mittelmäßigen Output? Klienten wurden zu Kunden. Konkurrenz, Wettbewerb und Marktprinzip im Gesundheits- und Sozialwesen wurden zur Normalität. Leidende Klienten wurden versachlicht. Technische Formen der Qualitätssicherung etablierten sich, und man war der Überzeugung, dass sich Qualität rein technisch messen und sichern könne. Um die Jahrtausendwende spielten schließlich die Modernisierung von Unternehmen, der demografische Wandel, die zunehmende Heterogenität und Konflikte um Gleichberechtigung eine große Rolle.

Beratungsdefinitionen, Beratungsansätze und -formen

Die Gleichsetzung von Therapie und Beratung führte in Deutschland zu wenig Differenzierung. Zu Beratungsbeziehungen gehört im Wesentlichen der Umgang mit Spannungen, mit Konflikten und Differenz. Zusammengefasst ist es möglich verschiedene Beratungsformen wie folgt zu typisieren:

| Beratungsform | Ziel | Rolle/Haltung des Beraters |
|--------------------------|--|-----------------------------------|
| Ärztliche Beratung | Heilung + Therapie | Experte |
| Seelsorgerliche Beratung | Sorge, Schutz, Führung | „Hirte“, übt moralischen Einfluss |
| Amtliche Beratung | Herstellen gesellschaftlicher Ordnung, Wohl des Klienten | Agent, Experte |
| Pädagogische Beratung | lehren + bilden, erziehen + aufklären | Lehrer, Erzieher |

Konsequenzen aus der Beratungskritik

Beratung ist nicht selten von Bürokratismus, Wirkungslosigkeit, Übergriffen und Kontrolle geprägt. Berater und Ratsuchender befinden sich häufig im Interessengegensatz, und es besteht Abhängigkeit des Ratsuchenden vom Beratenden. Beratung findet auch gegen den Willen des Betroffenen statt und hat den Charakter einer Zwangsberatung (Kasakos 1988). Beratung kann soziale und politische Probleme individualisieren, klientifiziert somit die Ratsuchenden und macht sie unmündig. Das traditionelle Modell, in dem es um Sichtung und Diagnosestellung geht, die zur Maßnahme überführt, existiert weiterhin. Der Anspruch, aufklärend, anerkennend, stützend, solidarisch hin zur Mündigkeit und Autonomie zu beraten, ist eine Frage künftiger Beratungsforschung. Der Ratsuchende bestimmt infolgedessen, worin er Unterstützung benötigt, und steht nicht „ganz“ zur Verfügung. Es wird von einem kompetenten und mündigen Kunden ausgegangen, mit dem vereinbart wird, worum es gehen soll und worum nicht. „Würde“ und „Respekt“ sind die leitenden Haltungen der Berater. Hans Thiersch (1995) mahnt mehr Lebensweltsensibilität an und ruft zur Vorsicht beim Stellen von Diagnosen und dem Umgang mit Expertenwissen auf. Beratung müsse sozialwissenschaftlich untermauert sein. Berater müssten sich selbst disziplinieren, um nicht zu psychologisieren oder zu manipulieren. Hans Thiersch fordert Berater auf, die Aufmerksamkeit für das Gegenüber mit seinen Eigenarten zu steigern, eigene Aktivität zu drosseln, empathisch, gelassen und akzeptierend fürsorglich zu sein. Beratung beschreibt er als Aushandlungsprozess, in dem zwischenmenschliche Beziehungen auf Augenhöhe stattfinden. Das seien Voraussetzungen für Freiheit und Gleichheit innerhalb beraterischer Zusammenhänge.

Beraten in Zeiten der Beschleunigung und des Wettbewerbs – ein Blick in die Praxis

Als diplomierte Sozialpädagogin/-arbeiterin, in leitender Funktion bei einem Träger der freien Wohlfahrtspflege tätig, habe ich die Aufgabe, den Bereich der ambulanten Dienste innerhalb eines Regionalverbundes zu leiten. Der Regionalverbund hält zusätzlich zu den ambulanten Diensten eine stationäre und eine teilstationäre Einrichtung für seelisch erkrankte Menschen vor. Die Betreuungsmitarbeiter der ambulanten Dienste sind ausschließlich Sozialarbeiter/-pädagogen. Es werden Menschen mit einer seelischen Behinderung und chronisch mehrfach beeinträchtigte Abhängigkeitserkrankte (CMA) psychosozial betreut. Die Betreuung findet aufsuchend statt und hat beratende, anleitende und begleitende Inhalte. Sie ist freiwillig und für den Personenkreis der Menschen mit einer seelischen Erkrankung besteht ein Rechtsanspruch auf Gewährung einer Kostenübernahme für diese Hilfeform, die der Eingliederungshilfe zugeordnet wird (siehe § 53, 54 SGB XII).

Kostenträger ist der Sozialhilfeträger. Klienten, die über ein Einkommen verfügen, bzw. ein Vermögen, das eine gesetzlich festgesetzte Grenze überschreitet, müssen sich an den Kosten beteiligen oder sie selbst tragen. Die Betreuungsarbeit wird dem Wohlfahrtsverband als Leistungserbringer auf der Basis von Fachleistungsstunden vergütet.

Vor der Aufnahme in das Ambulant Betreute Wohnen befinden sich potenzielle Klienten häufig in einer akuten Krisensituation, stehen kurz vor der Entlassung aus einer psychiatrischen Klinik oder verlassen eine stationäre Wohnform. In einem Erstgespräch mit mir als Bereichsleitung werden sie über die Möglichkeiten des Ambulant Betreuten Wohnens informiert und stellen sich selbst vor. Gesprächsziel ist herauszufinden, ob das Ambulant Betreute Wohnen zum jetzigen Zeitpunkt eine geeignete Maßnahme zur Unterstützung des Interessenten sein kann. Das Setting dieses Erstgesprächs soll den Interessenten zwar frei lassen, ihn lediglich informieren, doch tatsächlich sitzt er einer Beraterin gegenüber, die keineswegs unabhängig und absichtslos sein kann.

Die Beraterin ist Angestellte eines Wohlfahrtsverbandes, dessen defizitäre finanzielle Lage zu immer größerem Spardruck führt. Der Ambulante Betreuungsbereich beschäftigt (noch) qualifiziertes Betreuungspersonal auf der Basis von unbefristeten Arbeitsverträgen, sodass die Personalkosten einen gewichtigen Faktor in der Wirtschaftsplanung darstellen. Der Kostenträger hat in den letzten Jahren mit 29 Anbietern Leistungsvereinbarungen für die ambulante Versorgung psychisch kranker Menschen abgeschlossen, sodass es ein Überangebot an Leistungserbringern gibt, die miteinander konkurrieren. Als Beraterin potenzieller Hilfeempfänger und Koordinatorin der Ambulanten Hilfen ist meine Aufgabe und Verpflichtung, die Mitarbeiter meines Zuständigkeitsbereiches mit ausreichend Betreuungsaufträgen zu versorgen, denn schließlich sind die Arbeitsverträge meiner Mitarbeiter und mein berufliches Ansehen davon abhängig. Insofern findet durch dieses Arrangement eine Verbindung von Beratung und Aufnahmeinteresse statt. Beratung kann auf diesem Hintergrund, ob gewollt oder nicht, möglicherweise unbewusst manipulierend und wenig ressourcenorientiert stattfinden.

Entscheidet sich der Interessent für die Annahme der psychosozialen Unterstützung in Form des Ambulant Betreuten Wohnens, so wird er bei der Beantragung der Kostenübernahme unterstützt. Er unterschreibt eine Schweigepflichtsentbindung des Leistungserbringers gegenüber dem Leistungsträger, sodass dem Kostenträger nun die von einem Facharzt ausgestellte nervenärztliche Bescheinigung mit der Zuordnung zum Personenkreis der seelisch Kranken zur Verfügung gestellt werden kann. Der Kostenträger erfährt außer der Tatsache, dass der Interessent an einer psychischen Erkrankung leidet auch noch in Form eines Protokolls über das geführte Erstgespräch die Beschreibung der persönlichen Lebenssituation und einige biografische Daten. Je ausführlicher und defizitorientierter diese Informationen sind, umso größer ist die Chance, dass der Interessent die angestrebte Unterstützung auch in einem angemessenen zeitlichen Umfang in Form von Fach-

leistungsstunden erhalten wird. Nach Eingang des Antrages versendet der Kostenträger den Sozialhilfegrundertrag, d.h. Formulare in größerem Umfang zur Feststellung der häuslichen, beruflichen und finanziellen Situation des Interessenten. Der Empfänger, ein Mensch in häufig schwerer, seelischer Krise, verwirrt und in meist deutlich sichtbarer Not, hat nun die Aufgabe, Bescheinigungen von Stadtwerken, Banken, Vermietern einzuholen, unverständliche Formulare auszufüllen und diese dem Kostenträger zurückzuschicken. Ohne Unterstützung, die wiederum beim zukünftigen Anbieter der Eingliederungshilfe gesucht wird, ist es nur wenigen möglich, das Amtsdeutsch der Behörden zu verstehen. Wer diese Hürde jedoch genommen hat, wird vom Kostenträger zu Hause besucht, damit der sich ein Bild über die Wohn- und Lebensverhältnisse machen und den Interessenten besser kennen lernen kann. Freiwilligkeit besteht auch hier nicht, denn wer sich vom Kostenträger nicht kennen lernen lässt, dem wird auch keine Hilfe gewährt werden. Diese Situationen werden von den betreffenden Menschen als besonders beschämend und erniedrigend empfunden. Mitarbeiter einer Behörde klingeln häufig nur unter Überwindung eigener Grenzen an Türen zu Wohnungen, die sie freiwillig nie betreten würden. Fremde sitzen sich in der Privatsphäre des Hilfesuchenden gegenüber und nehmen seine ganz persönliche Notsituation zu Protokoll. Der Interessent für das Ambulant Betreute Wohnen spürt seine Abhängigkeit und müsste sobald er Optimismus, eigene Erfolge und Qualifikationen zeigen würde damit rechnen, dass ihm die gewünschte Unterstützung im Rahmen der Eingliederungshilfe verweigert werden wird. Schließlich berät auch der Mitarbeiter der Behörde nicht ohne sich immer wieder an seinen Sparauftrag zu erinnern, den die Kommune, die ohnehin verschuldet ist, ihm auferlegt hat. Sowohl der Leistungsträger als auch der Leistungsanbieter befinden sich in einem fortlaufenden Qualitätsmanagementprozess. Jedes Formular, jeder Ablauf wurde genau durchdacht, und alle Mitarbeiter sind verpflichtet, sich daran zu halten. Die Folge sind starre Abläufe, Aushandlungsprozesse finden immer weniger statt und zwischenmenschliche Beziehungen rücken zusätzlich in den Ruf unprofessionell zu sein.

Gunda Schlichte beschreibt in ihrem Buch „Betreutes Wohnen – Hilfen zur Alltagsbewältigung“ das Dilemma wie folgt: „Die Herausforderung ist, dass häufig verschiedene Ziele miteinander in Konkurrenz stehen oder in den verschiedenen Lebensbereichen jeweils andere Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern sind. Von Betreuern wird erwartet, dass sie wissen, ‚wo’s langgeht‘, aber sie sollen keine ‚Expertenmacht‘ haben, sie müssen mehr wissen, dürfen aber nichts besser wissen.“ (Schlichte 2005, S.69). In einem System von Zwängen und Abhängigkeiten auf der Basis von enormem Spar- und Zeitdruck wird Kreativität, Empathie und Solidarität zur Farce, obgleich diese vermutlich in der Geschichte noch nie so viel in Leitbildern und -sätzen formuliert wurden.

Richard Sennett begründet in seinem Buch „Der flexible Mensch – Zur Kultur des neuen Kapitalismus“ die These, dass die modernen flexiblen Organisationen mit flachen Hierarchien eine neue Form von Macht etabliert haben. Diese Form ver-

meide institutionelle Autorität, was zur Folge habe, dass sich Defizite in der Loyalität und des informellen Vertrauens einstellen. Loyalität sei eine Partizipationsbeziehung zwischen Menschen und sei nicht planbar. Informelles Vertrauen wachse nur in kontinuierlichen zwischenmenschlichen Beziehungen. Führungskräfte sind einerseits froh, über einen größeren Entscheidungsspielraum verfügen zu können, andererseits erleben sie in Organisationen Kontrolle verstärkt in Form von Zielvereinbarungen, in denen das Wirtschaftlichkeitsprinzip eindeutig dominiert. Im auch von uns eingeführten Qualitätssicherungssystem schreitet die Formalisierung und Standardisierung fort. Es wird zunehmend schwerer, Mitarbeiter/innen in die zielvereinbarte Richtung mitzunehmen. Der ständige Blick auf die Wirtschaftlichkeit und die Wünsche der Leistungsträger schwächt Loyalität und Vertrauen unserer Mitarbeiter.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen ist es auch eine Forschungsfrage, was Supervision leisten kann.

- Sie entlastet und ermutigt, die Suche nach dem noch Machbaren nicht aufzugeben.
- Sie bildet einen Gegenpart zur Schnelligkeit, die im Arbeitsalltag von uns erwartet wird. Schnelle Lösungen und Antworten auf drängende Fragen, Stellungnahmen und Lösungsvorschläge werden uns als ständig reagierende Führungskräfte einer modernen Organisation erwartet. Reflektierendes Nachdenken in konkreten Situationen, die Analyse eines Problems findet im Arbeitsalltag nicht mehr statt.
- In durch die Grenzen der Wirtschaftlichkeit eingeschränktem Maß (uns stehen als Gruppe der Führungskräfte 6 Supervisionssitzungen à 2 Std. im Jahr zur Verfügung) gelingt es uns in diesem „Freiraum“ nur sehr unzureichend unsere Arbeitspraxis reflexiv zu betrachten.

Neue Arbeitsorganisation

Neben der Klientenperspektive ist Supervision ein Angebot, welches sich auf Rollen und die organisatorische Bewältigung der Arbeitsanforderungen richtet. „Der heutige Zustand permanenten Wandels verlangt die Verankerung von Organisationsbewusstsein und von organisatorischer Selbstreflexion. Organisatorische Selbstreflexion ihrerseits setzt ein hochsensibles Gleichgewicht von Beteiligung an Prozessen einerseits und deren Beobachtung andererseits voraus. Diese stör anfällige Balance erfordert eine Professionalisierung durch die begleitende Unterstützung der Supervision.“ (Buchinger 1998)

Als ich 1997 meine Tätigkeit bei dem Wohlfahrtsverband begann, gab es aus unserer heutigen Sicht „paradiesische“ Arbeitsbedingungen, auf deren Grundlage wir die Versorgung der psychisch kranken Menschen sicherstellen konnten: Hilfesuchende kontaktierten uns und wir konnten, nachdem wir eingeschätzt hatten, ob die Zugehörigkeit zum Personenkreis der seelisch erkrankten Menschen vorlag, mit

der Betreuungsarbeit beginnen. Ein Anruf beim Kostenträger und eine nachzureichende nervenärztliche Stellungnahme waren ausreichend. Der Betreuungsumfang betrug pauschal immer 3,2 Stunden pro Klient. Es gab außer uns keinen anderen Anbieter dieser Hilfeform. Inzwischen ist viel geschehen:

- 29 Anbieter des Ambulant Betreuten Wohnens sind auf dem Markt. Jeder Anbieter hat eine individuelle Leistungs- und Vergütungsvereinbarung mit der Stadt geschlossen. Alle Anbieter befinden sich in Konkurrenz, was der Kostenträger ausdrücklich befürwortet.
- Wir arbeiten auf der Basis von Fachleistungsstunden, die in einer Hilfefachkonferenz individuell zwischen Kostenträger und Hilfeempfänger verhandelt werden. Als Leistungserbringer sind wir nicht beteiligt.
- Abgerechnet werden können nur die Zeiten, die mit dem Hilfeempfänger direkt „face-to-face“ verbracht werden.
- Zur Rechnungslegung wird verlangt, dass eine detaillierte Dokumentation beigefügt ist, aus der Uhrzeit/Dauer, Intervention und Inhalt, sowie der Name des Mitarbeiters ersichtlich sein muss.

Die präzisen Vorgaben seitens der Kostenträger, Prozesse, die ohne die Leistungserbringer erarbeitet wurden, die wirtschaftliche Rezession der letzten Jahre hatte einen Wandel unserer sozialarbeiterischen Arbeit hin zu Arbeit als Dienstleistung mit starren Aufträgen zur Folge. Bevor unsere Strukturen nicht mehr den Herausforderungen des Marktes entsprachen, wurden sie angepasst. Veränderungen und Wandel sind seit einigen Jahren an der Tagesordnung. Beratung hat in Form von Unternehmensberatung und im Vorfeld von Umstrukturierungsmaßnahmen stattgefunden. Zielgerichtet auf Wirtschaftlichkeit wurde die Führungsebene beteiligt, die Mitarbeiterschaft jedoch wurde über entscheidende Beschlüsse, die deutliche Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen zur Folge hatten, lediglich in Kenntnis gesetzt.

Gerd Gehrman und Klaus D. Müller schreiben dazu in ihrem Buch „Management in sozialen Organisationen: „Verwaltungsreformen und Organisationsentwicklungen werden von Verwaltungschefs sehr oft von oben durchgesetzt – ohne die Beteiligung der Mitarbeiter auf allen unteren Ebenen zu sichern, so dass sie dadurch zum Scheitern verurteilt sind und das Gegenteil von all dem bewirken, was sie eigentlich erreichen sollen: mehr Effektivität der Dienstleistungen für die Kunden und mehr Effizienz im Erbringen der Leistungen.“ (Gehrman/Müller 1999, S.232)

Ich selbst befinde mich als Bereichsleitung der Ambulanten Dienste in einer Position, die zwischen zwei Ebenen liegt, nämlich die der Mitarbeiterschaft und die der Regional- und auf höherer Ebene die der Geschäftsführung. Ich beobachte eine kontinuierliche Abnahme der Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern. Die Gehälter sind der geleisteten Arbeit schon lange nicht mehr angemessen.

Meiner Einschätzung nach wird die Mitarbeiterbeteiligung zu wenig zur Erreichung sozialpolitischer Ziele genutzt. Sie werden zusätzlich nicht am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Vielen Mitarbeitern schwindet zunehmend die Motivation,

sie identifizieren sich wenig mit dem Wohlfahrtsverband, der sie beschäftigt, und es ist ein mangelndes Kostenbewusstsein zu beobachten. In manchen Bereichen des Regionalverbundes herrscht eine hohe Mitarbeiterfluktuation vor und krankheitsbedingte Fehlzeiten summieren sich. Die Sparpolitik von Stadt und Landkreis ist zwar einer der Gründe für diese Missstände. Nicht sichtbar ist mir eine methodische Herangehensweise, die z. B. Vernetzung fördert, sich ausreichend an Ressourcen orientiert, unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt und ausdrücklich Partizipation wünscht. Aus meiner Wahrnehmung wird das Unternehmen in vieler Hinsicht mechanisch geführt. Fast alle Führungspositionen sind ausschließlich von Männern besetzt. Es scheint mir, als werde angenommen, dass alles beherrschbar, logisch und berechenbar verläuft. Wie bei einer Maschine folgt auf einen Input A ein Output B. Regina Mahlmann spricht in ihrem Buch „Sprachbilder, Metaphern & Co.“ (S.46) von Unternehmen als Maschine, wo jeder ein Rad oder Rädchen im Getriebe sei und den Status dienender und/oder „exekutierender Organe“ habe. Unvorhergesehenes, Überraschungen im weitesten Sinn, alles mit dem nicht gerechnet wird, erscheine als Störung. Ereignisse, die zwar nicht geplant und dennoch hilfreich sein könnten, um das Unternehmen voranzubringen, finden keine Beachtung. Zufälligkeit, Offenheit von Ausgang, Nichtberechenbarkeit werden systematisch als behindernd betrachtet und entsprechend gehandhabt. Regeln, Vorschriften, exakte Pläne dienen im Sinne von Handlungs- und Prozessanweisungen dazu, Überraschungen zu vermeiden und Zuverlässigkeit herzustellen. Sowohl bei Kostenträgern als auch bei Führungskräften, die selbst nie oder sehr lange nicht mehr mit sozialen Randgruppen gearbeitet haben, ist das „Gefühl“ für die „Sperrigkeit“ dieser Menschen nicht vorhanden. Die Entwicklung der Leistungen orientiert sich absurder Weise eher am durchschnittlichen Bürger als Nutzer und nicht am bedürftigen und notleidenden Klientel. In der Betriebswirtschaft und Verwaltungslehre werden Denkweisen vermittelt, die den Grundlagen der sozialen Arbeit häufig zuwiderlaufen.

Persönliches Fazit

Die Möglichkeiten die Qualität sozialer Arbeit und ihrer Handlungsweisen durch Supervision zu optimieren, sehe ich durch die aktuelle Wirtschaftskrise und die dadurch entstehenden gesellschaftlichen Entwicklungen in Gefahr. In einer Zeit, wo Menschen zunehmend reagieren (müssen), das alltägliche Leben von zwanghafter Aktivität und Produktivität geprägt ist, wird der Nutzen der Supervision als entschleunigter, reflektorischer Raum immer häufiger übersehen. Methodisches Arbeiten in der Supervision kann folglich Professionalität stärken. Empirische Untersuchungen und handlungstheoretische Konzepte für die sozialarbeiterische Praxis werden in diesem zunehmend unter Druck geratenen Berufs- und Arbeitsfeld wenig berücksichtigt, Supervision kann hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Literatur

- Bäuerle, W (1980): Wörterbuch Soziale Arbeit, Weinheim und Basel.
 Buchinger, K. (1998): Supervision in Organisationen, 2. Auflage, Heidelberg.
 Gehrman, G./Müller, K.D. (1999): Management in sozialen Organisationen, Regensburg.
 Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung, Wiesbaden.
 Hornstein, W./Bastine, R./Junker, H./Wulf, Ch. (1977): Funkkolleg Beratung in der Erziehung, Bd. 2, Frankfurt a.M..
 Kasakos, G. (1988): Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang, München.
 Mahlmann, R. (2010): Sprachbilder, Metaphern & Co, Weinheim und Basel.
 Möller, M. (2009): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden.
 Rogers, K. (1972): Die nichtdirektive Beratung, Fischer Verlag, Frankfurt a.M.
 Seel, H.-J. (2010): Wie kommen Beratung und Wissenschaft zusammen? <http://zos.jalbum.net/DGfB>
 Sennett, R. (2006): Der flexible Mensch, Berlin.
 Schlichte, G. (2005): Betreutes Wohnen – Hilfen zur Alltagsbewältigung, Bonn.
 Thiersch, H. (1995): Lebenswelt und Moral, Weinheim und München.

Anschrift der Autorin:

Barbara Riehn-Casarrubia, Soltaustraße 21 F, 31141 Hildesheim.