

Marianne Hege

## Supervision im Prozess der Veränderungen beruflicher Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

### Einleitung

In den letzten beiden Jahren habe ich mich bei den Überlegungen zu meiner und der Biografie anderer mit dem „Erinnern“ beschäftigt. Ich habe nachgelesen, was der Stand der Biografieforschung ist, und habe mich mit Erkenntnissen der Hirnforschung auseinandergesetzt. Dabei ist mir im Bezug auf das Erinnern eine Unterscheidung wichtig geworden: Es gibt qualitative Unterschiede zwischen dem Abspeichern und Wiedererinnern von Wissen und Wissenssystemen und dem Abspeichern und Wiedererinnern von Erfahrungen, Erlebnissen und Episoden. Wissensinhalte können gleichsam „unverändert“ gehoben werden, während Erfahrungsinhalte, die vorgängigen Erlebnisse beim Vorgang des Erinnerns ständig neu gestaltet werden, d. h. in einen dem Subjekt sinnvoll erscheinenden Zusammenhang gebracht werden. Markowitsch und Welzer (2006) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Wandlungskontinuum des biografischen Gedächtnisses.

Der hier folgende Bericht hat in vielfacher Weise mit Erfahrungen zu tun, die ich auch in anderen Zusammenhängen bereits dargestellt habe: ich bin als Zeitzeugin gefragt und berichte über meine Erfahrungen. Dabei gebe zu Bedenken, dass in der Geschichtsforschung wie in der Soziologie das Interesse an Zeitzeugen nachgelassen hat, nachdem deutlich geworden ist, dass diese wohl subjektive, für sie selbst gültige Aussagen machen über das Erlebte, dass sich daraus aber keine verlässlichen Verallgemeinerungen ableiten lassen.

Die Supervision selbst ist in ihrem „Kern“ ausgerichtet auf die Erfahrungen des Supervisanden, der in der Supervision die Erfahrungen seiner Klienten darstellt. Der Bericht ist die Reflexion meiner Erfahrung. Ich muss der Leserin und dem Leser zumuten, wenn sie/er daraus Professionswissen ableiten will, jeweils mitzubedenken, in welchem gesellschaftlichen Zusammenhang, aus welcher Berufsrolle, mit welchem Interesse diese „Erkenntnisse“ gewonnen wurden. Ich habe das Arbeitsfeld des allgemeinen Sozialdienstes ausgewählt, in und mit dem ich in unterschiedlichen Rollen gearbeitet habe: Ich habe Erfahrungen gemacht, ich will aber auch beschreiben, mit welchen Konstrukten aus dem Fachwissen ich versucht habe diese zu verarbeiten.

Ich wähle für diesen Aufsatz nicht die Form einer systematischen Abhandlung, wie ich das bisher bevorzugt habe, sondern die des Berichtes reflektierter Erfahrung. Beruflich sozialisiert als Sozialarbeiterin und Psychologin war ich im Feld sozialer Arbeit stets konfrontiert mit Strukturen, in deren Rahmen oder durch deren Rahmen mein sozialpädagogisches Handeln beeinflusst wurde. Die Aufrecht-

erhaltung einer eigenen beruflichen „Selbständigkeit“ war ein immer währendes konflikthafte Balancieren zwischen dem jeweiligen „Auftrag“ und dem beruflichen Selbstverständnis. Tilmann Moser stellte lapidar fest, dass dieser Konflikt sich nur dadurch lösen lasse, dass Sozialpädagogen sich ihren eigenen Auftrag geben. Demzufolge entstand auch in den letzten 30 Jahren eine Fülle neuer Projekte und Kleinrichtungen, die ihre Organisationsstruktur entsprechend ihrem selbst gestellten Auftrag konzipierten.

Emanzipation ist ein Leitbegriff in der Zielsetzung sozialpädagogischer Arbeit seit der Auseinandersetzung mit der kritischen Theorie in den 70er Jahren. Emanzipation als Bewegung der Befreiung geht von einer gesellschaftlichen Analyse aus, die gekennzeichnet ist von Strukturen, die das Subjekt einbinden und zugleich unterdrücken. Die Frauenbewegung ist ein typisches Beispiel für einen Prozess der Emanzipation. In Gang gesetzt wird dieser Prozess durch die Anstrengung der Subjekte, die das Erreichen des Zieles dann auch als „befreiend“ erleben.

Freisetzung (Beck 1986) ist das Ergebnis der „Erosion“ von Institutionen. Nach dieser Analyse verlieren die normgebenden Institutionen (Familie, Kirchen, Berufe u.a.) in der Postmoderne ihre bindende und beeinflussende Kraft. Es ist den Individuen nicht mehr möglich, ihre soziale Identität aus der Zugehörigkeit zu diesen Institutionen abzuleiten und zu definieren, sie sind freigesetzt: „Der oder die einzelne selbst wird zur lebensweltlichen Reproduktionseinheit des Sozialen“ (Beck 1986, S. 119) Die Erosion der Institutionen ist die Folge einer tiefgreifenden gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, die nicht durch die Subjekte „verursacht“ wird. Der Prozess der „Individualisierung“ bringt keine persönliche Unabhängigkeit, der „Freigesetzte“ muss sich um Existenzsicherung bemühen und bleibt damit abhängig. Die Freisetzung wird demnach ambivalent erlebt, sie birgt Risiken, aber auch Chancen.

### Zur Entwicklung der Einzelfallhilfe und Supervision in der Sozialverwaltung – Der Kampf um Freiräume in der Verwaltung

Ich lernte das methodische Vorgehen im „Case-work“ der Einzelfallhilfe in der Fortbildung von Sozialarbeiter/innen 1964 kennen. Als Dozentin an der Höheren Fachschule für Sozialarbeit hatte ich dieses Fach zu unterrichten. Meine erste Aufgabe war die inhaltliche Vorbereitung eines Kolloquiums, das als Grundlage für eine staatliche Anerkennung nach dem Praxisjahr dienen sollte. Beim Lesen und in der Diskussion der geforderten Fallberichte fielen mir Formulierungen und Diskussionsbeiträge auf, die gleichlautend besagten, dass in der Praxis das von der Ausbildung geforderte methodische Handeln „nicht geht“. Das „Nichtgehen“ bezog sich auf das Verwaltungspraktikum, das zu dieser Zeit Voraussetzung für den Erwerb der staatlichen Anerkennung der Ausbildung war.

Als Sozialarbeiterin und Psychologin an theoretischer Begründung interessiert, fand ich die Ursachen dieses Konfliktes in der mangelnden theoretischen Fundie-

rung der „amerikanischen Methodenlehre“, die, wie mir schien, wenig reflektiert in die deutschen Strukturen implantiert worden war, aber auch in der Kommunikation der Sozialarbeiterinnen zu ihren Vorgesetzten, die in der Regel Verwaltungsbeamte waren, begründet. Mir schienen die Sozialarbeiter/innen zu ängstlich und schwach in ihrer Argumentation, sie konnten ihr Vorgehen zu wenig begründen und es fehlte ihnen darüber hinaus an fachlichem Selbstvertrauen.

Es galt die Einzelfallarbeit in ihrem Begründungszusammenhang zu erweitern, vor allem aber die Einübung dieses Handelns in der Praxis durch Praxisberatung und Supervision zu unterstützen und diese als „Ort der Reflexion beruflichen Handelns“ in den Organisationen zu installieren. Im Rahmen der Fortbildungen des Deutschen Vereins wurde 1965 eine Ausbildung für Supervision initiiert.

Durch Praxisvermittlung, die Rückmeldung von Praktikant/innen, Fortbildungsveranstaltungen für Praxisanleiter/innen und der gemeinsamen Entwicklung eines theoriebegleitenden Praktikums gab es in den 60er und 70er Jahren eine enge Verbindung der Höheren Fachschule der Stadt München mit der Familienfürsorge München, auf die ich mich in meinen weiteren Erörterungen beziehe. Es gab in den Höheren Fachschulen bereits Blockpraktika, theoriebegleitete Praktika, Ausbildungspläne, die Schulung für Praxisanleiter, praxisbegleitende und auswertende Seminare. (Vgl. zum Folgenden Hege 1990) Die Praktika wurden durch besondere Veranstaltungen vorbereitet, die einzelnen Praxisstellen sorgfältig nach bestimmten Kriterien ausgewählt und die Studierenden während des Praktikums besucht und betreut.

Aus dieser Praxisbetreuung ergab sich ein enger und reger Austausch zwischen Praktikern, die die praktische Ausbildung im Feld und in den Ausbildungsstätten gewährleisten. Die Anleiter im Feld wurden durch Mitarbeiter der Höheren Fachschulen und dann im breiten und vertieften Ausmaß durch Kurse des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge in Frankfurt a.M. in der Praxisanleitung geschult. d. h., die Praktika stellten einen eigenständigen, methodisch durchdachten Lernbereich dar. Die Konstrukte und Prinzipien entstammten der „methodischen Sozialarbeit“, d. h., die Praxisanleitung war auf die Arbeitsmethoden abgestimmt. Wir haben an der Fachhochschule von den Höheren Fachschulen die Erfahrungen über Zeitdauer von Praktika, Notwendigkeiten der Anleitung und Auswertung und last not least die Praxisberatung für Studenten als eigene Veranstaltung mit eigenen Inhalten übernommen. Die Praxisanleitung war im Sinne einer Field-Instruction Anleitung im Feld, während in der Praxisberatung die Einarbeitung in die Berufsrolle reflektiert wurde. Die Notwendigkeit einer Praxisreflexion und einer eigenen Praxisberatung erwuchs nicht nur aus der Lernkontrolle, sondern auch aus einem speziellen Verständnis von personenbezogener Sozialarbeit/Sozialpädagogik. d. h., der Sozialarbeiter ist als Person stets mitbeteiligt an den Prozessen des Helfens, und deshalb ist für ihn selbst eine Klärung dieser persönlichen Anteile notwendig, darüber hinaus bedarf er der Stützung und Entlastung im Sinne einer Psychohygiene.

## Von der Familienfürsorge zum ASD

Die Familienfürsorge wurde in München bereits 1923 – systematisch begründet eigentlich erst von Marie Baum 1928 – eingeführt. Die Familienfürsorgerinnen sollten als Ansprechpartnerinnen für die betroffenen Familien, die in unterschiedliche Ämter aufgeteilten Hilfsprogramme erschließen (Gesundheitsamt, Jugendamt). Sie waren in den Sozialämtern der Stadtbezirke angesiedelt und dem Leiter des Sozialamtes dienstaufsichtlich unterstellt. Im so genannten Außendienst besuchten sie die Familien. Mit ihren ermittelnden Berichten arbeiteten sie den unterschiedlichen auftraggebenden Ämtern zu, die über die Hilfsmaßnahmen zu entscheiden hatten. Nach 1945 wurde dieses Prinzip zunächst beibehalten.

Erst 1969 wurden Außenstellen der Familienfürsorge geschaffen und durch die Zusammenlegung von Dienst- und Fachaufsicht zur eigenen Fachdienststelle aufgewertet. Erst jetzt konnte ein eigenständiges Konzept ganzheitlicher sozialer Arbeit für einen bestimmten Stadtbezirk entwickelt werden. Die Ganzheitlichkeit bezog sich auf eine Individualhilfe, die im Betroffenen ein autonomes Subjekt sieht, das grundsätzlich in der Lage ist, sein Leben selbst zu bestimmen, in Notsituationen jedoch Beratung und Unterstützung braucht, um die im sozialen System gegebenen Ressourcen nutzen zu können. Der Aufbau einer helfenden Beziehung war eine entscheidende Voraussetzung für den Prozess der Hilfeleistung, der als intersubjektives Geschehen zwischen der Sozialarbeiterin und dem Klienten gesehen wurde und dessen Ziel die Hilfe zur Selbsthilfe war. Der Begriff der Individualisierung als Handlungsprinzip war positiv besetzt. Er beinhaltete die Forderung, in jedem Fall die je besondere Lage eines Individuums zu berücksichtigen.

Die hierarchische Struktur der Verwaltung wurde auf die Struktur der Familienfürsorge übertragen: Es gab Gruppenleiterinnen, die Leitung der Außenstelle und an der Spitze die Leitung des gesamten Dienstes. Die Dominanz der Verwaltung zeigte sich darin, dass Sozialarbeiterinnen, die die Verbeamtung anstrebten, sich der Verwaltungsprüfung unterziehen mussten. Ihre im Studium, das ja auch Rechts- und Verwaltungskenntnisse vermittelte, erworbene Fachqualifikation reichte nicht aus.

Die Aufwertung zum Fachdienst erlebten die Mitarbeiterinnen der Familienfürsorge positiv, dennoch waren sie in ihrer Arbeit im Einzelfall weiterhin an die Entscheidungen der Ämter gebunden, d. h. es gab eine Fülle von fachlichen und persönlichen Auseinandersetzungen über die Stellungnahmen der Sozialarbeiterin im Einzelfall bis zur jeweiligen Entscheidung, z. B. im Jugendamt im Rahmen des JWG oder im Sozialamt im Rahmen des BSHG. Dies führte dazu, dass die Kolleginnen sich mit ihrem „Fachdienst“ identifizierten konnten, nicht aber mit ihrer Zugehörigkeit zur Verwaltung, die ihnen bei der Durchsetzung ihrer Konzeption „entgegenstand“.

Dessen ungeachtet wurde die Arbeit im Einzelfall weiterentwickelt, die Sozialarbeiterinnen spezifisch weitergebildet – case-work – und in ihrer Arbeit durch interne Supervisor/innen unterstützt, die beim Deutschen Verein in Frankfurt aus-

gebildet wurden. Diese Ausbildung dort beschäftigte sich insbesondere mit der Einführung von Supervision in Verwaltungsstrukturen. Wie eng die Supervisorinnen mit den Sozialarbeiterinnen zusammenarbeiteten, zeigt sich darin, dass bei schwierigen Entscheidungen, die in Gesprächen mit den Jugendamt getroffen wurden ( z. B. Antrag auf Entzug elterlicher Gewalt), die Supervisorinnen die Mitarbeiterinnen begleiteten.

Die frühe Supervision in der öffentlichen Verwaltung war vorwiegend Praxisberatung (Hege 2002). Sie diente der Einübung methodischen Handelns. Doch neben der praktischen Überprüfung und Reflexion von Handlungsvollzügen ging es vor allem um die Festigung einer beruflichen Haltung, die durch Respekt gegenüber dem Klienten als Subjekt, aus dem sich u.a. das Prinzip der Partizipation ableitet, gekennzeichnet ist. Das bedeutet, dass Lösungen von Problemen nur in der Kooperation mit Klient/innen (Beziehungsarbeit war der Fachausdruck im Case-work) erarbeitet werden können. Dieses Prinzip richtet sich gegen die alte „Fürsorge“, bei der sich die Fürsorgerin als Sorgende für ihre/n Klientin/Klienten verstand und diese/n damit entmündigte. So früh in der Geschichte der Sozialen Arbeit wurde dieses Prinzip der Mitwirkung formuliert und hat heute mehr denn je Bedeutung.

Sie richtet sich aber auch gegen vorgefertigte Maßnahmen im Sinne eines definierten Bedarfs durch die Verwaltung, in der Hilfe funktionalisiert wurde. In den frühen Supervisionen wurden auch die leidvollen Erfahrungen der Sozialarbeiter/innen in dieser beruflichen Auseinandersetzung formuliert und in die Bearbeitung mit einbezogen. Supervision war somit einerseits Reflexion beruflichen Handelns, andererseits aber auch Ort professioneller Selbstvergewisserung. Die Durchsetzung der eigenen Auswahl ihrer Supervisor/innen und deren Schweigepflicht machte die Supervision zu einem „Schutzraum“ in der Organisation.

Böhnisch (1972) und später auch Gildemeister (1974) sahen in der Supervision ein Befriedungsinstrument. Sie kritisierten, dass die Supervision diesen Konflikt von Fachlichkeit und Struktur individualisiere, d. h. als persönliches Problem der Beteiligten betrachte und in der Folge die Dynamik, die diesem Konflikt innewohnt, nach „innen“ umlenke und damit der Konfliktbearbeitung in der Institution entgegenarbeite. Diesen kritischen Blick haben noch immer viele Kolleg/innen, die sich um Veränderungen in und durch Organisation bemühen.

### Die Kritik an der individualisierenden Einzelfallhilfe

Die Studentenbewegung Ende der 60er erreichte die Soziale Arbeit mit zeitlicher Verzögerung. Den Auftakt für die einsetzende Auseinandersetzung mit deren kritischen Blick markierte der Jugendhilfetag von 1970. Neben einer Reihe von Irritationen, auf die ich hier nicht weiter eingehen möchte, beschleunigten vor allem Aktivitäten, wie z. B. die Heimkampagne, die Auseinandersetzung mit den überkommenen Strukturen sozialer Einrichtungen.

Kritik gab es ja nicht nur von außen, sondern durch die wachsende Fachlichkeit auch im Inneren der Strukturen, die aber zu diesem Zeitpunkt noch keine Wirksamkeit entfaltet hatte. Sie betraf vor allem die Einzelfallhilfe, der vorgeworfen wurde, die gesellschaftlichen Probleme zu individualisieren, d. h. auftauchende Probleme dem Versagen des Individuums zuzurechnen. Diese Form der Individualisierung dient immer wieder als Abwehr sozialer Konflikte und wurde damit kritisch gegen die Individualhilfe gewendet. Wenn auch dieser Vorwurf pauschal nicht zutrifft, so regte er doch Vertreterinnen der Einzelfallhilfe an, sich kritisch mit der bisherigen Konzeption auseinander zusetzen. Dabei wurde vor allem die Abhängigkeit und die Wirksamkeit von Strukturen für das sozialarbeiterische Handeln deutlich (Hege 1974).

Böhnisch und Lösch (1973) haben für den bestehenden Konflikt zwischen Fachlichkeit und Verwaltung den Begriff des „doppelten Mandats“ aufgenommen. Sie verwehren in ihrer Argumentation der jungen Profession den Rückzug in eine eigene Fachlichkeit in der Verwaltung, in dem sie dies gleichsam als Verrat an ihrem politischen Auftrag deuten. Diese Auffassung wird unbeschadet aller Krisen erstaunlicher Weise bis heute weiter übernommen. In ihrem damaligen Verständnis sind Sozialarbeiter/innen dem Klientel verpflichtet, das durch die Arbeit der öffentlichen Verwaltung kontrolliert ( z. B. Heimeinweisung im Rahmen der Maßnahme der Fürsorgeerziehung) und damit in der Selbstbestimmung eingeschränkt und diszipliniert werden soll. Diese Auffassung wurde durch Untersuchungen gestützt, die nachwiesen, dass sich das Klientel schwerpunktmäßig aus den unteren sozialen Schichten rekrutierte.

Die aus heutiger Sicht einseitige Deutung der Verwaltung als kontrollierende Instanz leitete sich aus der in dieser Zeit dominierenden Kritik am autoritären Staat ab, der einseitig die Interessen der Besitzenden vertritt. Diese Auffassung wurde durch soziologische Untersuchungen zur Verfestigung abweichenden Verhaltens (Bohnstedt, 1974) verstärkt. Diese wiesen nicht nur nach, dass sich abweichendes Verhalten durch die Institutionen der Fürsorge verfestigt, sondern den Individuen auch durch Festschreibung in den Fürsorge-Akten anhaftet. Da solches Aktenwissen stets in die Maßnahmen über weitere Entscheidungen eingeht, entstehen damit „Karrieren abweichenden Verhaltens“.

Gerade diese letzten Einsichten bestätigten den an der Basis arbeitenden Sozialarbeiterinnen in den Verwaltungen das, was sie in der Alltagspraxis an fachlicher und persönlicher Einschränkung am Einzelfall erlebten. So wurde das „doppelte Mandat“ zum ideologischen Deutungsmuster für die praktische Erfahrung der Macht von Institutionen und die eigene Ohnmacht in der Durchsetzung eigener fachlicher Ansprüche in der Verwaltung. Da diese hierarchisch strukturiert waren oder/und sind, wird diese Macht als autoritär erlebt. Die Deutung einer autoritären Unterdrückung durch Kontrolle förderte den „antiinstitutionellen Affekt“ bei Sozialarbeiter/innen, der von vielen Berater/innen beklagt wird, die sich um Veränderung von Strukturen bemühen. Das Sich-als Opfer-Fühlen der Sozialarbeiterinnen in der

Verwaltung prägte lange Zeit die interne Kultur. Ich selbst habe später einmal kritisch vermerkt, die Sozialarbeiter/innen ständen in der Sozialverwaltung mit dem Rücken zur Verwaltung und mit dem „Gesicht“ zum Klienten.

Diese Auswirkung hatten Böhnisch und Lösch nicht intendiert. Sie erwarteten vielmehr eine aktive Auseinandersetzung. Aus ihrer Sicht sollten die ihrem politischen Auftrag verpflichteten Sozialarbeiter/innen die klientenorientierten Ansprüche innerhalb der Institution der Sozialarbeit und deren Beziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld auch in der Verwaltung durchsetzen. Da sich jedoch die Verwaltungsstrukturen zu diesem Zeitpunkt diesbezüglich noch nicht als reformierbar erwiesen, wanderten viele politisch motivierte Sozialpädagog/innen, die sich emanzipatorischen Zielsetzungen verpflichtet fühlten oder sich fachlich vertiefend und differenzierend (z. B. Beratung) weiterbildeten, in andere Bereiche der Sozialarbeit ab. Dies wurde auch durch das eingetretene Wirtschaftswachstum erleichtert, das den Ausbau des sozialen Netzes in einem noch nie gekannten Ausmaß ermöglichte, wengleich auch die Finanzierung neuer Projekte nach wie vor erkämpft werden musste.

### **Einzelfallhilfe als Konzept ganzheitlicher Hilfen im ASD**

Das fachliche Ansehen der in der Verwaltung arbeitenden Sozialpädagog/innen war in dieser Zeit (1970–1975) nicht besonders hoch, Praktikant/innen wollten in solchen Einrichtungen nicht arbeiten. Dennoch setzten die Kolleginnen im ASD ihre Bemühungen um die eigene „fachliche Emanzipation“ fort. Mit der Gründung des ASD durch die vom Stadtrat beschlossene Umorganisation der Verwaltung 1978 war ein neuer Schritt der Verselbständigung des Fachdienstes erreicht. Die Trennung von Außen- und Innendienst wurde vom Grundsatz her aufgehoben. Der ASD übernahm einen wesentlichen Teil der Beratung bei Aufgaben der gutachtlichen Stellungnahmen in den Erziehungshilfen des JWG und bei Familienkonflikten (Sorgerechtsentscheidungen).

Der Widerspruch zwischen der ganzheitlichen Sicht von Sozialpädagogik und der Aufsplitterung der Ressourcen in unterschiedliche Ämter war damit für den Bereich der Jugendhilfe gemildert, aber nicht aufgehoben. Mit einem distanzierten Blick auf die Struktur der sozialen Unterstützungssysteme hat Niklas Luhmann – Verwaltungsjurist und Soziologe – diesen Sachverhalt aus systemtheoretischer Sicht noch einmal beschrieben (Luhmann 1972). Demnach hält er eine „Individualhilfe“ in den gegebenen Strukturen nicht mehr für möglich, weil durch die moderne Gesetzgebung die Hilfeleistungen jeweils in „Programmen“ entwickelt werden. Die Systeme sozialer Sicherung beziehen sich selbstreferentiell auf sich selbst, Personen treten mit einem Teil ihrer selbst als „relevante Umwelt“ in Erscheinung. Die Krankenversicherung sieht die „kranken Aspekte“ einer Person (und bietet Maßnahmen an), das System der Sozialhilfe die „unterstützungsbedürftige Person“ und die Jugendhilfe die „Erziehungsbedürftigkeit“. Bezogen auf die sozialen Systeme,

die „Ressourcen“ bereitstellen, kann man demzufolge von einer gewissen Arbeitsteiligkeit sprechen. Bezogen auf die Lebenswelt der Betroffenen heißt dies, dass jeweils nur ein Teil der Lebenswelt in den Blick genommen und auf die zur Verfügung stehenden Programme bezogen wird.

Der ASD vertrat hingegen weiterhin den hohen Anspruch der Ganzheitlichkeit der Hilfen, d. h. die gesamte Lebenswelt der Betroffenen hatte in der Beratung im Einzelfall im Mittelpunkt zu stehen. Für den Hilfeplan musste daher jeweils neu eine „Ankoppelung“ an die unterschiedlichen Systeme der Hilfe erreicht werden. Die Erfüllung dieses Anspruchs wurde durch die Struktur der Organisation nicht unterstützt, sie war nur durch die jeweilige „Anstrengung“ der einzelnen Sozialpädagogin im Einzelfall zu erzielen. Die Sozialpädagoginnen des ASD wurden so zu „Einzelkämpferinnen“. Der ASD selbst wurde nicht nur in seinem Selbstverständnis, sondern auch von Experten als „Kernstück“, als „Klammer“ und „tragendes Arbeitsprinzip“ sozialer Arbeit betrachtet. (Siehe ausführlicher Schwarz 1992)

Das Einzelkämpfertum und daneben die Erschöpfung aus der Überforderung wurden auch zu Themen in den Supervisionssitzungen, die jetzt meist von Supervisoren von außen durchgeführt wurden. Die Thematik verführte gleichsam in der Phase der Psychologisierung zu einer Bevorzugung therapeutisierender Verfahren. Lange Zeit wurde auch an dem Prinzip der „Schweigepflicht“ wie der „Freiwilligkeit“ der Teilnahme wie auch der individuellen Entscheidung über die Auswahl der Supervisor/innen festgehalten. Damit wurde der Supervisionsprozess „isoliert“ und konnte in Bezug auf die Struktur – wie wir heute wissen – keine Wirkung entfalten.

### **Projektarbeit im ASD**

Diese Sichtweise wurde in der „Fallarbeit“, in der es ja um individuelle Lösungen für eine ganz spezifische Situation geht, aufrechterhalten. Im Projekt „Gewalt gegen Kinder – Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme im Stadtteil“ machten wir jedoch andere Erfahrungen. Mein Interesse galt der Weiterqualifizierung eines Handlungskonzeptes in Gewaltfällen. Gemeinsam entwickelten wir mit der Gruppe der Kolleginnen im ASD das Forschungsprojekt im Rahmen der Aktions- und Handlungsforschung als einen aktiven Beitrag zur Veränderung der beruflichen Handlungskonzepte und der herrschenden Organisationsstruktur.

Ich werde im Folgenden nur die Erkenntnisse und Arbeitsschritte benennen, die die wesentlichsten Berührungspunkte von Handlungskonzept und Organisationsstruktur im ASD betreffen. In der Projektgruppe waren alle Hierarchieebenen vertreten: Außenstellenleitung, Gruppenleitung und Bezirkssozialarbeiterinnen.

Ausgehend von den Erfahrungen und den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen begannen wir mit der Reflexion von Gewaltfällen. Im Mittelpunkt stand die Gewaltdynamik in der Familie, doch zeigte sich bald, dass die in den Fall involvierten Helfersysteme wie auch die Hierarchieebenen im ASD von dieser Dynamik erfasst waren: Angst und Ohnmachtgefühle, aber auch Aggression, Wut auf die Täter und

Identifikation mit dem Opfer wurden zwar auf der Ebene der Organisation zunächst nicht geäußert, zeigten ihre Wirksamkeit jedoch insbesondere im Handlungsdruck, so schnell wie möglich umfassende Lösungen zu finden. Innerhalb der Hierarchie des ASD wurde die Frage nach der Verantwortlichkeit dringlich gestellt (Kontrollbedürfnis und Druck durch die jeweiligen Vorgesetzten). Es folgten wechselseitige Schuldzuschreibungen zwischen den beteiligten Unterstützungssystemen (Schule, Kindergarten u.a.) nach dem Motto, wer hat was nicht gesehen, wen wann warum nicht informiert. Auch gab es das Verschweigen, um die Familie zu schützen und die Kinder nicht preiszugeben, und gleichzeitig den Vorwurf, warum der ASD ein- bzw. warum er nicht eingeschritten war.

In der Fallarbeit konnten wir die in der Hierarchie des ASD bestehenden Kommunikationsprobleme bearbeiten. Die Basismitarbeiterinnen, die nahe am Fall waren, fühlten sich von der Leitung, die ebenfalls Teilnehmerin des Projektes war, in ihrer eigenen Betroffenheit nicht genügend akzeptiert, vielmehr – durch ihre Rückfragen zum Fall – eher „kontrolliert“. Die Leitung hingegen sah den Fall nicht nur aus größerer Distanz, sie sah ihn vor allem unter den Gesichtspunkten, die sie als Verwaltungsfrau zu vertreten hatte. Schließlich war sie es, die den Bericht an die Vormundschaftsbehörde unterschreiben musste. Für eine mögliche Inobhutnahme des Kindes gab es gesetzlich genau festgelegte Kriterien, deren Erfüllung nur durch die Ermittlung bestimmter Sachverhalte gewährleistet werden konnte. Zu diesem Zwecke fragte sie in den Fallbesprechungen stets mehr nach den nachweisbaren Symptomen (blaue Flecken) als empathisch nach dem Leiden des Kindes, das sich auch im „Leiden“ der Kollegin ausdrückte. Diese unterschiedlichen Sichtweisen konnten in der Fallbearbeitung zur Sprache kommen und wurden den Funktionen und Rollen und nicht mehr den einzelnen Personen zugeordnet, wodurch die Kommunikation in der Gruppe „entpersonalisiert“ werden konnte. So konnten Affekte und Betroffenheit aus dem Fallgeschehen empathisch nachvollzogen und verstanden sowie Ressourcen und Einfälle der Beteiligten fachlich diskutiert und abgewogen werden.

Es gelang in diesen Fallbesprechungen die zwei unterschiedlichen Sichtweisen von Verwaltung und Sozialarbeiterin sinnvoll aufeinander zu beziehen. Dabei konnte die doppelte Funktion, die die Leitung zu erfüllen hat, transparent gemacht werden: Sie ist sowohl für die strategischen Fragen in der Institution zuständig, in diesem Fall für den Kontakt mit dem Vormundschaftsgericht, als auch Dienstvorgesetzte der Sozialarbeiterin. Die ihr unterstellten Sozialarbeiterinnen haben den Anspruch in emotional belastenden Situationen Verständnis und Unterstützung zu erfahren. Da diese beiden Rollen nicht zeitgleich ausgefüllt werden konnten, erwiesen sich solche Besprechungen im Team, in deren Verlauf Kolleginnen die unterstützende Rolle übernahmen, als sinnvoll.

Was in diesen Besprechungen über die Falldynamik und deren Bearbeitung hinaus deutlich wurde: Sachbearbeiter/innen in der Verwaltung und Sozialpädagog/innen haben einen unterschiedlichen Fokus auf die Notlagen der Betroffenen. Ver-

waltungsbeamten/innen sind zunächst gehalten die Zuständigkeit zu prüfen und den Bedarf abzuklären. Sie fragen im Kontakt mit den Betroffenen gezielt nach Sachverhalten, d. h. sie sind bestrebt das Problem möglichst bald auf die Bedarfslage hin zu strukturieren. Dazu gehört auch, dass sie aus den oft umfangreichen und mit Aussagen über Befindlichkeiten durchsetzten Berichten von Ratsuchenden herausfiltern, was sie für die Bedarfsermittlung brauchen, und die den Bericht begleitenden Gefühle und Botschaften unberücksichtigt lassen.

Sozialpädagog/innen hingegen sind bestrebt, die Situation der Betroffenen aus ihrer Lebenswelt zu erfassen. Sie interessieren sich insbesondere für die je subjektive Bedeutung des Problems, die sich aus den Emotionen und Botschaften im Gespräch ergibt, und versuchen mit den Betroffenen zusammen herauszufinden, wie die aktuelle Notlage mit anderen Lebensbereichen verknüpft ist, da sich erst aus diesem Zusammenhang nicht nur ein Verständnis für die Gesamtsituation ergibt, sondern auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Lebenswelt sichtbar werden.

Durch die Einbeziehung der Stadtteilarbeit eröffneten sich neue Sichtweisen. Bisher nahmen die Sozialpädagoginnen Kontakt zu den jeweiligen Kooperationspartnern nur dann auf, wenn sie Informationen zu den Kindern und Familien brauchten, um die Lebenssituation abklären zu können. Ihre Aufmerksamkeit war zentriert auf den Fall. Aufgrund dieser Perspektive sahen sich die Einrichtungen für die Zwecke der Behörde benutzt. In der Umkehrung beklagten die Sozialarbeiterinnen, dass die Unterstützung oder Fallübernahme durch den ASD in der Regel nur dann bzw. erst dann erbeten wird, wenn die Einrichtungen zur Auffassung gekommen waren, dass ein „Eingriff“ zu erfolgen habe. Die weitaus breitere Fachkompetenz in Fragen von Erziehungsmaßnahmen im Umgang mit Gewalt in der Familie war nicht gefragt.

In diesem Bezugssystem fühlten sich die Bezirkssozialarbeiterinnen funktionalisiert und als „Letztzuständige“ mit eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten „benutzt“. Mit Betroffenheit nahmen die Mitarbeiterinnen des ASD in den Kooperationstreffen mit unterschiedlichen Partnern zur Kenntnis, dass sie nicht selten nur als Eingriffsverwaltung gesehen wurden, durch ihr Verhalten dazu aber auch selbst beigetragen hatten.

Die Vertreterinnen der einzelnen Einrichtungen (Pädagog/innen, Sozialpädagog/innen, Psycholog/innen) definierten ihre Erkenntnis über die Zusammenhänge in der Gewaltdynamik sowie ihr Handeln und ihr berufliches Selbstverständnis auf der Grundlage ihrer Fachkonzepte, waren jedoch mehr oder weniger „blind“ für die Auswirkung ihrer Institutionen (Schule, Erziehungsberatung, Kindergarten) auf ihre diagnostische Bewertung im Einzelfall. Dieser Organisationszusammenhang wird jedoch von den Kooperationspartnern bei den anderen Einrichtungen hoch bewertet und unterstellt, dass hier der Lehrer, der Erziehungsberater oder die Behörde spricht. Diese Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung führten auch zwischen den Institutionen zu Missverständnissen und Problemen, die in den Kooperationstreffen zumindest teilweise bearbeitet werden konnten.

Eine gedeihliche Kooperation, so das Ergebnis, setzt Kenntnis über die Institutionen, ihr Selbstverständnis und Konzept, vor allem aber über ihren gesellschaftlichen Auftrag voraus. Erst wenn die Kooperation ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit im Bezirk ist, kann sie sich positiv auf die Fallarbeit auswirken. Das gleiche gilt auch für Helferkonferenzen. Erst mit der Kenntnis dieser Zusammenhänge können Äußerungen über das Kind und die Familie von den Fachkräften aus anderen Institutionen verstanden werden und zu einer gemeinsamen Lösung führen. Die ASD-Mitarbeiterinnen wurden in diesen Begegnungen und Auseinandersetzungen positiv gewahrt, dass sie sich dem ASD als „ihrer Institution“ in stärkerem Maße zugehörig fühlten, als sie zuvor wahrgenommen hatten.

Nach den Anfangsschwierigkeiten in der Kommunikation – Partner sind keine Klienten – machte ihnen die neue Art der Kommunikation, nämlich sich zu präsentieren, ihre Arbeit darzustellen und zu vertreten, ausgesprochen Freude. Sie sahen diese Tätigkeit ergänzend zur Klientenarbeit und entlastend für sich selbst. Allerdings war das Zeitbudget für diese präventive Arbeit zu knapp bemessen. Hinzu kamen Fragen der Zuständigkeit: Wie weit konnten sie als Bezirkssozialarbeiterinnen in solchen Kooperationsgesprächen den ASD tatsächlich vertreten, ohne jeweils Rücksprache mit der Leitung nehmen zu müssen? So erwachsen aus der Projektarbeit nicht nur veränderte Einstellungen bezüglich der Fallarbeit in der Kooperation, sondern ganz konkrete Veränderungsvorschläge hinsichtlich der hierarchischen Struktur des ASD und dessen Umgang mit den Kooperationspartnern im Stadtteil.

Was hat das alles noch mit Supervision zu tun? Ich habe den Projektverlauf geschildert, um deutlich zu machen, welche Fragen in einer Fallarbeit gestellt werden müssen. Schon sehr früh sprachen wir von dem klassischen Dreieck: Person-Funktion/Rolle-Organisation. Im Einzelfall besteht jedoch immer wieder der „Sog“, sich zu Gunsten der sogenannten „persönlichen Anteile“ aus dem Organisationszusammenhang herauszuziehen.

### Der ASD im Reformprozess

Das Ergebnis der Umgestaltungen im Rahmen der großen Verwaltungsreformen in Deutschland ab 1993 war die Umwandlung des ASD zum Fachdienst. In den Bezirken, in denen Sozialbürgerhäuser entstanden, arbeiten Sozialpädagogen/innen jetzt im Team mit den Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Verwaltungen zusammen. Dementsprechend veränderte sich auch die Leitungsstruktur: Als Dienstleitung des Sozialbürgerhauses fungiert eine Doppelspitze mit einer Vertreterin aus der sozialen Arbeit und einer aus der Verwaltung.

Die ersten Sozialbürgerhäuser konnten mit Sozialpädagogen/innen arbeiten, die sich für diese Arbeit bewusst entschieden hatten und die Entwicklung überwiegend positiv bewerteten (Graffe 2004, S. 39 ff.). Im Rahmen der „Dienstleistung aus einer Hand“ können sich nun Sozialarbeiter/innen bei der Fallarbeit direkt mit den Kolleg/innen aus der Verwaltung besprechen und gemeinsam mit den Klient/innen

zu einer Entscheidung kommen (Partizipation, Kundenorientierung). Da die Ressourcen der einzelnen Hilfesysteme jetzt für einen Stadtbezirk unter einem Dach zusammengefasst sind, sind weniger vermittelnde Gespräche notwendig und die Klient/innen können sich aufgrund der „kurzen Wege“ zwischen den einzelnen Ämtern selbst informieren.

Von den Sozialpädagogen/innen fordert diese Arbeitsweise mehr Eigenständigkeit im professionellen Verständnis, gleichzeitig aber auch ein größeres Maß an Kooperationsfähigkeit, d. h. vor Ort immer wieder neu im direkten Kontakt die eigene Sichtweise mit den Einschätzungen und Bewertungen anderer Berufsgruppen/Institutionen abzustimmen. Für die Sozialpädagogen/innen, die ihr Einzelkämpfertum zwar beklagten, aber im Grunde doch geschätzt haben, war die Umstellung schwerer. Sie mussten entdecken, dass sie ihre fachliche Eigenständigkeit dem Schutz durch die im Zweifelsfall hierarchisch bestimmten Entscheidungen ihrer Dienststelle ASD verdankten. Ihr Selbstverständnis war gebunden an die Struktur des ASD, ihre Zugehörigkeit zu diesem Dienst bildete einen Teil ihrer sozialen beruflichen Identität. Sie fühlen sich jetzt „freigesetzt“ und damit auf sich selbst zurückgeworfen und können nur schwer die positiven Aspekte in der erlebten Ambivalenz fassen, d. h. ihre erworbenen Kompetenzen jetzt in einen anderen sozialen Kontext, den sie mitzugestalten haben, einbringen. Sie sind im Beckschen Sinne „individualisiert“, d. h. sie müssen ihren sozialen Bezugsraum selbst gestalten, sich dort selbst neu definieren. Die alte Sicherheit ist mit den neuen Strukturen verloren gegangen. Es wird von ihnen ein hohes Maß an Flexibilität, sich auf die Veränderungen im Team und in der Arbeit einzustellen, gefordert.

Aus dieser Verunsicherung eine Deprofessionalisierung abzuleiten, erscheint mir verfehlt. Eine solche Sichtweise verkennt, dass sich die fachliche Weiterentwicklung nicht nur im ASD vollzog, sondern auch im Jugendamt seit Jahren an der Weiter- und Neuentwicklung sozialpädagogischer Konzepte gearbeitet wurde und wird und dass sich auch in den stärker von alten Verwaltungsstrukturen geprägten Ämtern ein Wandel mit der viel diskutierten „Kundenorientierung“ vollzogen hat. H. Schroer hat die Veränderung für die Verwaltung in die griffige Formel gebracht, dass es nicht mehr nur allein darum gehe zu handeln, sondern vor allem auch zu verhandeln. Nicht nur Sozialpädagogen/innen müssen lernen, auch die anderen Disziplinen sind in den Lernprozess einbezogen. Die Autoren sprechen deshalb von einer „lernenden Organisation“. Im Laufe dieses Prozesses – so bleibt zu hoffen – wird sich auch der alte „Widerspruch“ zwischen Verwaltung und sozialpädagogischer Konzeption wandeln oder am Ende gar aufgehoben werden. Die Forderung nach einer gemeinsamen „Identität“ (Graffe 2004) erscheint mir verfrüht. Je mehr jedoch die „Kund/innen“ oder besser die Betroffenen und nicht das eigene Selbstverständnis oder die unterschiedlichen Methoden den Fokus der gemeinsamen Arbeit bestimmen, desto besser wird es gelingen, die unterschiedlichen Sichtweisen sinnvoll aufeinander zu beziehen.

In diesem neuen Konzept ist die Supervision in den Prozess der Reform einbezogen. Sie wird gewährt – zuweilen auch „verordnet“ – es gibt Supervisorenlisten, die eine Entscheidung ermöglichen; es gibt Zielvereinbarungen mit den Betroffenen sowie mit dem Auftraggeber. Es gibt Vereinbarungen darüber, was an Konflikten in der Auswertung besprochen wird und was weiterhin unveröffentlicht bleiben muss. Im Allgemeinen Sozialdienst ist Supervision somit ein Teil der Personalführung geworden, angebunden an die Fachlichkeit und Leitungsrolle im Sozialen Dienst.

## Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.
- Böhnisch, L./Lösch, H. (1972): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionellen Determinanten. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, 2. Auflage Neuwied.
- Gildemeister, Ch. (1974): Als Helfer überleben. München.
- Graffe, F./Schmied-Urban, P./Schroer, H./Schwarz, G./Speck, B. (2004): Fit für die Zukunft – Kommunale Sozialpolitik im Wandel. Die Neuorganisation des Sozialreferates der Landeshauptstadt München, München.
- Hege, M. (1990): Die Fachhochschule an der Schnittstelle zwischen Bildung und Praxis. In: Keuter/Maelicke/Scharpner: Fortbilden und Gestalten. Weinheim und München, S. 27-38.
- Hege, M. (1974): Engagierter Dialog. München.
- Hege, M. (2002): Supervision in der Sozialarbeit der letzten 20 Jahre. In: Zeitschrift Supervision, Nr. 2.
- Hege, M./Schwarz, G. (1992): Gewalt gegen Kinder – Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme im Stadtteil. Alling.
- Luhmann, N. (1972): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. 2 Auflage Neuwied.
- Markowitsch, H. J./Welzer, H. (2006): Das autobiografische Gedächtnis. Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung, 2. Auflage Stuttgart.
- Melzer, G. (1977): Funktionen und Einsatzbereiche der Praxisberatung (Supervision). In: Nachrichten des Deutschen Vereins, Sonderheft September.

*Anschrift der Autorin:*

Prof. Dr. Marianne Hege, Heerstraße 12a, 81247 München

*Adrian Gaertner*

## Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision

**Zusammenfassung:** Der Autor entwickelt die These, dass die von der DGSv betriebene expansive Professionalisierung in den 90er Jahren nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, Supervision als den zentralen Gegenstand des Verbandes an den Rand zu rücken. Um dies zu explizieren, wird die Geschichte der Supervision – einschließlich ihrer vergessenen Vor- und Frühformen – betrachtet.

### Aus aktuellem Anlass

Die Beschäftigung mit der Geschichte von Disziplinen und Professionen ist keine bloße akademische Übung, sondern eine Arbeit an den Entstehungsbedingungen und den Entwicklungslinien des Denkens und Handelns in den jeweiligen Bereichen. Sie dient damit nicht nur der Selbstvergewisserung über den Entwicklungsstand von Professionen, sondern gibt auch Auskunft über den Grad der Identifizierung der Angehörigen der jeweiligen Berufe. Die Geschichte erinnert an jene Problemlagen, die dazu geführt haben, dass Menschen sich assoziiert haben, um Praxen, Theorien und Institutionen zur Behandlung eben dieser Probleme zu entwickeln, und sie verweist auf die Modifikationen und Anpassungen aber auch auf Kontinuitätsbrüche, die Professionen im Zeitverlauf erfahren haben.

So sehr die Entwicklung von Professionen zunächst von äußeren Faktoren abhängig ist, von der Nachfrage und den Veränderungen der Arbeitswelt, so ist doch nicht zu leugnen, dass die Interpretation des Anpassungsbedarfs und Präferenzen für bestimmte Entwicklungsrichtungen auch von den Machtzentren abhängig sind, die Professionen im Rahmen ihrer Institutionalisierung ausgebildet haben. Zumeist handelt es sich bei diesen Institutionen um Verbände, Fachgesellschaften, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen, Publikationsorgane etc. Erwähnenswert sind auch informelle Zirkel, die nicht selten die entscheidenden, geheimen Machtstrategien formulieren und durchsetzen.

Die Politik dieser Institutionen beruht, trotz aller Demokratie- und Partizipationsversprechen und trotz der Diskussionsromantik auf Mitgliederversammlungen, in aller Regel auf Interessen von einzelnen Akteuren bzw. jenen informellen Zirkeln mit ihren teils offenen-, teils verschwiegenen Strategien. Traditionellerweise haben die einfachen Mitglieder die Aufgabe, neben den expliziten auch die impliziten Intentionen zu ratifizieren, wobei ihnen Letzteres zumeist nicht bewusst ist.