

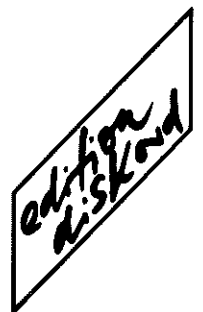
# FORUM Supervision

Qualitätssicherung durch Supervision –  
Qualität von Supervision

3. Deutscher Supervisionstag

LA 000  
F7 S9S  
2 •

Herausgegeben von  
Gerhard Leuschner  
und Wolfgang Weigand



4

08-8551

## FoRuM Supervision

Sonderheft Nr. 2, März 1998

Qualitätssicherung durch Supervision –  
Qualität von Supervision

**Herausgeber und Redaktion:**

Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand

**Redaktionsanschrift:**

Emsstr. 58, 48145 Münster  
Fax 0251/234219

76.4  
LA000  
F7595  
2

**Verlag:**

edition diskord, Schwärzlocher Str. 104/b, D-72070 Tübingen  
Tel. 07071/40102  
Fax 07071/44710

**Preis des Sonderhefts:**

DM 18,- (für AbonnentInnen DM 14,-)

**Herstellung:**

Computer-Satz: Anne Schweinlin, Tübingen  
Druck: Fuldaer Verlagsanstalt  
© 1998 edition diskord, Tübingen  
ISSN 0942-0045



## Inhalt

<b>Vorwort</b>	3
<b>Referate</b>	
<i>Wolfgang Weigand</i> Begrüßung und Einführung	5
<i>Peter Berker</i> Qualität durch Supervision – Qualität von Supervision	10 x
<i>Joachim Merchel</i> Qualität und Supervision: Supervision als Instrument zur Förderung von Qualität – Anforderungen an die Qualität von Supervision	19
<i>Franz-Jürgen Blumenberg</i> Qualitätsentwicklung von Beratung aus gesellschaftspolitischer und sozialethischer Verantwortung	29
<b>Beiträge aus den Informationsbörsen</b>	
<i>Jutta Lanfermann</i> Verbände und Träger sozialer Arbeit	43
<i>Benedikt Sturzenhecker/Edeltrud Freitag-Becker</i> Supervision in der Jugendarbeit	44 x
<i>Brigitte Kaddik/Irmela Feige</i> Supervision in der Altenhilfe/Altenarbeit: Spagat zwischen Systemanpassung und Entwicklung differenzierter Angebote	48
<i>Gerhard Federl</i> Justiz und Bewährungshilfe	51
<i>Werner Tzscheetzsch</i> Supervision im pastoralen Feld	53
<i>Maija Becker-Kontio</i> Gesundheitsbereich	55
<i>Wolf-Detlef Rost</i> Supervision im Suchtbereich	51

**UB BIELEFELD**  
**160/4267149+1**



## Beiträge aus den Arbeitsgruppen

<i>Wolfgang Schüers/Angela Gotthardt-Lorenz</i> Supervision in Organisationen	63
<i>Franz Leinfelder/Inge Zimmer</i> Führung und Hierarchie als Themen der Supervision	66
<i>Fridbert Hanke/Kersti Weiß</i> Ökonomie – Fachlichkeit – Leistung	69
<i>Christian Schrapper/Carl Otto Velmerig</i> „Zwischen Geld und Fachlichkeit ...“ Diskussionsthesen zu Anforderungen an eine gegenstandsadäquate Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung	73
<i>Carl-Josef Leffers</i> Sozialmanagement und Führungskräfteberatung im Wandel	78
<i>Annemarie Bauer/Katharina Gröning</i> Organisation als Kultur: zur soziologischen Begründung psychoanalytischer Organisationsberatung	83 ✓
<i>Kornelia Rappe-Giesecke/Gerhard Fatzer</i> Qualität in Supervision und Beratung als Beitrag zur lernenden Organisation	91
<i>Louis van Kessel/Ingeborg Bispinck-Weigand</i> Supervision als Pflege von Subkultur	98
<i>Hans Hack/Gisela Bögle</i> Supervision und Verwaltungsmodernisierung	103
<b>Tagungsberichte</b>	
<i>Jörg Fellermann</i> Supervision und Präsentation. Der 3. Deutsche Supervisionstag als Spiegel der Professionsentwicklung	111
<i>Werner Bohnert</i> Qualitäts-Popcorn in Celle? Anmerkungen zu einem Thema und einer Veranstaltung	114
<b>Anhang</b>	
<i>Gerhard Wittenberger</i> Supervision und Qualitätssicherung – ein quergedachter Beitrag zum 3. Deutschen Supervisionstag	117
<b>AutorInnen</b>	133

## Vorwort

Der 3. Deutsche Supervisionstag wurde am 19. und 20. September 1997 im Kongreßzentrum Celle von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege durchgeführt. Die DGSv wählte das Tagungsthema *Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision* und lud sowohl ihre Mitglieder, also Supervisorinnen und Supervisoren, wie auch Institutionsvertreter ein. In der Tagungseinladung heißt es: „Es soll klar werden, daß Qualitätsforderungen nicht einseitig gestellt werden können, da sie alle Bezugsgruppen in den Hilfesystemen gleichermaßen betreffen. Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Vertrauenswürdigkeit und Zuwendung als Merkmale von Qualität sind interdependente Größen, die nur in Wechsel- und Gegenseitigkeit Entfaltung finden können. Deshalb sind für dieses Thema die Abnehmer und die Anbieter von Supervision gleichermaßen gefragt.“ Die Kooperationspartner der DGSv für diese Tagung repräsentierten die Institutionen, in denen Supervision stattfindet. Die besonderen Schwierigkeiten einer Tagung, die gleichzeitig Supervisorinnen und Supervisoren wie Supervisanden (in Organisationen heißt das heute Abnehmer) anspricht, zeigten sich bei dem abschließenden Podiumsgespräch des Supervisionstages, wo Supervisoren und Institutionsvertreter mit großer Mühe und wenig Gelingen eine Sprachverständigung suchten. Diese Problematik wird in der Verbandszeitschrift der DGSv weiterdiskutiert.

Wir veröffentlichen in diesem Sonderheft die Referate des Supervisionstages und die Arbeitspapiere bzw. Berichte, die uns aus den Informationsbörsen der Tagung und den Arbeitsgruppen zur Verfügung gestellt wurden. Dem schließen sich ein Bericht von Jörg Fellermann zu Planung und Verlauf des Supervisionstages und ein Erlebnisbericht von Werner Bohnert an. Damit könnte eine kritische Diskussion dieser Tagung und des Tagungsthemas eröffnet werden, was sich in dem Querdenkerbeitrag von Gerhard Wittenberger in anderer Weise fortsetzt.

Die Beiträge des Deutschen Supervisionstages und dieses Sonderheftes geben einen Einblick in die Vielfalt des Konzept- und Anwendungsspektrums von Supervision in und um die Deutsche Gesellschaft für Supervision. Viele finden diese Vielfalt entwicklungs- und marktgerecht als Spiegel der Pluralität professioneller Supervision, die sich unter dem Dach der DGSv versammelt. Andere sind durch die Unterschiedlichkeit oder

Gegensätzlichkeit der Ansätze verwirrt und irritiert und finden die Vielfalt des Verstehens und Anwendens nicht mehr durchschaubar. Wir veröffentlichen die Beiträge, wie wir sie erhalten haben als Bild der Supervisions-szene.

Gerhard Leuschner

Wolfgang Weigand

## REFERATE

*Wolfgang Weigand*

### Begrüßung und Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich eröffne den 3. Deutschen Supervisionstag hier im Kongreßzentrum der Stadt Celle und begrüße Sie alle ganz herzlich. Besondere Grüße gehen an unsere Kooperationspartner, die Vertreter des Deutschen Städtetages mit den kommunalen Spitzenverbänden und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Bei ihnen bedanken wir uns, daß sie bereit waren, diesen Supervisionstag fachlich wie politisch zu unterstützen.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege wird in Stellvertretung ihres Präsidenten, Prof. Dr. Dieter Sengling, vom Geschäftsführer des Verbandes, Dr. Frank Loges, vertreten. Frau Prof. Dr. Bock, die als ehemalige Vorsitzende des Deutschen Vereins auf unserem Kongreß referieren wollte, ist aufgrund eines Unfalls verhindert, läßt sich deshalb entschuldigen und herzliche Grüße ausrichten. Sie wird vertreten vom stellvertretenden Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe, Dr. Franz-Jürgen Blumenberg. Wir bedanken uns bei Ihnen, daß Sie bereit waren, so kurzfristig diesen Vortrag zu übernehmen.

Ich begrüße unsere Gäste aus der Region Hannover und aus der Kongreßstadt Celle: die Vertreter der politischen Parteien, allen voran den Oberstadtdirektor von Celle, Martin Biermann, der Sie auch als Vertreter des Deutschen Städtetages und der kommunalen Spitzenverbände begrüßen wird. In der Vorbereitungsgruppe dieses Supervisionstages arbeitete aus der Stadt Celle die Sozialdezernentin, Frau Maier-Knapp-Herbst mit, die uns nicht nur in fachlicher und organisatorischer Hinsicht unterstützte, sondern bei den Vorbereitungen in Celle immer eine angenehme Kooperationspartnerin war. Ich begrüße die Vorsitzenden der benachbarten Supervisionsverbände Louis van Kessel aus den Niederlanden, Angela Gotthardt-Lorenz aus Österreich und Ueli Brönnimann aus der Schweiz.

Ich begrüße und bedanke mich schon an dieser Stelle bei den Mitgliedern der Vorbereitungsgruppe und den Mitarbeitern der Geschäftsstelle, die im Hintergrund arbeiteten und deshalb hier besonders genannt werden sollen: Paul Fortmeier, Monika Schröder, Martin Scherpner vom Vorstand;



Frau Weber, Frau Raader und Frau Henrichs von der Geschäftsstelle zogen die organisatorischen Fäden; Herr Manfred Leppers war für das Programm-Management zuständig; er erledigte dies mit hoher Präzision aus dem Hintergrund. Der neue Geschäftsführer der DGSv, Jörg Fellermann, übernimmt schließlich die Verantwortung, wenn nun doch etwas nicht klappen sollte.

Ich begrüße die Referentinnen und Referenten dieses Supervisionstages, die ihre Erfahrung und Kompetenz diesem Kongreß zur Verfügung stellen; externe Fachleute aus verschiedenen Feldern der sozialen Arbeit arbeiten mit Supervisoren aus der DGSv zusammen; wir hoffen auf eine produktive Kooperation. Stellvertretend für diese Gruppe begrüße ich die beiden Vortragenden Referenten von der Katholischen und der Staatlichen Fachhochschule in Münster, Prof. Dr. Peter Berker und Prof. Dr. Joachim Merchel.

Ich freue mich, daß das Playback-Theater Schweiz trotz Startschwierigkeiten auf dem Flughafen Zürich gut hier angekommen ist und begrüße Euch ganz herzlich.

Ich bedanke mich schon hier bei den Vertretern der Presse, die uns ihre Aufmerksamkeit schenken.

Schließlich möchte ich noch den Kollegen Gerd Schüning begrüßen, der vor seinem Ausscheiden aus dem Vorstand als zweiter Vorsitzender mit seinen Ideen und Aktivitäten und einem soliden Finanzkonzept für das Fundament dieser Tagung sorgte.

Als wir uns vor zwei Jahren für das Thema dieses Kongresses „Qualitätssicherung durch Supervision, Qualität von Supervision“ entschieden, erhielten wir viel Zustimmung; im Sommer dieses Jahres auf dem Deutschen Fürsorgetag in Leipzig hörten die DGSv-Vertreter, wenn sie über das Thema des Deutschen Supervisionstages sprachen, von den Fachleuten aus den sozialen Feldern, daß „Qualitätssicherung“ zwar immer noch wichtig, aber die „Existenzsicherung“ viel aktueller sei. Auch wenn sich beide Themen gut verbinden lassen, etwa so: „Existenzsicherung durch Qualitätssicherung“, so zeigt dieses sich verändernde thematische Interesse doch den raschen Wandel und den bevorstehenden oder bereits erlebbaren Veränderungsdruck in der sozialen Szene. Es sind ja nicht nur die soziale Arbeit und die Sozialpolitik, die von tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen erfaßt werden. Die Beschreibungsversuche der Postmodernität und die dazu gehörenden Chiffren sind hinlänglich bekannt: Kontakt- und Kommunikationsveränderungen in der Massengesellschaft durch die modernen Medien, Verleugnung der ökologischen und ökonomischen Konsequenzen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, Verfall und Ablehnung tradiertener Normen, die Interpretation von Freiheit und ihrer Grenzen, vor allem im Konflikt zwischen den Bedürfnissen nach Autono-

mie und Selbstverwirklichung einerseits und der Verantwortung für den Generationenvertrag und den Sozialkontrakt andererseits. Schließlich sind für die Supervision die umwälzenden Veränderungen in der Arbeitswelt von besonderer Bedeutung: beginnend bei einem sich verändernden Professionsbegriff, der Infragestellung des Normalarbeitszeitverhältnisses, der Neudefinition des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Eigenarbeit bis zum Problem der hohen Arbeitslosigkeit mit ihren eminenten sozialen Folgen.

Dazu schrieb Günther Anders vor mehr als zwanzig Jahren in seinem bekannten Buch über die „Antiquiertheit des Menschen“ ein Essay über die „Antiquiertheit der Arbeit“:

„Aber was ich glaube, ist, daß der Mensch ohne die Arbeit, zu der er nun einmal verflucht ist, nicht leben kann, daß er unfähig ist, around the clock Unterhaltung auszuhalten. Die Ratschläge derer, die die Misere der Menschheit nicht mehr mit ansehen konnten, ob sie nun Tolstoi oder Lenin geheißt haben, sind angesichts der völlig neuen Situation der Menschheit antiquiert, auch sie sind bereits antiquiert. Die Frage ist nicht mehr die, wie man die Früchte der Arbeit gerecht verteilt, sondern wie man die Konsequenzen der Nichtarbeit erträglich macht ... Arbeitsbeschaffung wird zur Aufgabe, Arbeit selbst wird zum herzustellenden Produkt“ (Anders, 1980, S. 98 f.).

„Wenn heute Demagogen wie Hitler oder Goebbels aufträten, dann würden sie ihren Völkern in einem Atem Rationalisierung und Vollbeschäftigung versprechen, nein, die Rationalisierung geradezu als die Vorbedingung der Vollbeschäftigung propagieren. – Aber warum ‚würden‘?“

Und wenn ihre Völker so betrügerisch wären, wie das deutsche Volk im Jahre 33 war, dann würden sie diesem Doppelversprechen zujubeln und sich jubelnd in den Abgrund stürzen. – Aber noch einmal: Warum ‚würden‘?“ (a. a. O., S. 91.)

Und wir fragen auf dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Entwicklungen und Verwerfungen, aus der Erfahrung dieser neuen Unübersichtlichkeit, in der Ambivalenz zwischen Ohnmacht und Omnipotenz, zwischen Eroberungswünschen und sozialer Verantwortung, auf der Suche nach einem wahrscheinlich nicht mehr zu findenden Wertkonsens und im Wissen um den Verlust der Sinngebungs- und Orientierungsfunktionen traditioneller Institutionen, aus der Ahnung, daß die großen Entwürfe zur Lösung unserer Probleme ausbleiben werden, daß die Risikogesellschaft zwar aus traditionellen Einengungen befreit, aber diese Befreiung mit Verunsicherung bezahlen muß. Auf diesem Hintergrund fragen wir nach Qualitätssicherung durch Supervision und Qualität von Supervision.

Übernehmen wir uns nicht, wenn wir glauben, wir könnten mit unseren Beratungsinstrumenten zur Lösung dieser Fragen etwas beitragen? Flüchten wir vielleicht aus der politischen Verantwortung, wenn wir uns in den Raum der Beratung zurückziehen? Müßten wir nicht an Beratungskonzepten arbeiten, die diesem Wandel entsprechen und den „Kindern der Freiheit“ eine Begleitung in die Unerträglichkeit der Freiheit anbieten? Was heißt dann Qualitätssicherung? Qualität ist schließlich kein Konzept, sondern bestenfalls ein Maßstab, Maßstab aber wofür? Worauf wenden wir den Qualitätsbegriff in der sozialen Arbeit und in der Beratung an? Worin besteht sie, die Qualität? Welche Qualitäten kennen wir aus unserer Arbeit, die es zu sichern gilt? – Wo sind Qualitätsdefizite? Wie ist Supervision in den neuen Steuerungsmodellen verortet? Es geht uns dabei nicht um modernistische Formulierungen wie Produktqualität und Kundenorientierung, sondern es soll klar werden, daß wir, die Anbieter und Abnehmer von Supervision, bereit sind, uns in den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen zu engagieren und professionelle Verantwortung zu übernehmen.

Supervision ist ein Ort, an dem berufliches Handeln nach jenen Standards bewertet wird, die in der Supervision selbst definiert, weiterentwickelt und gesichert werden. Für die gesellschaftlichen Bezugsgruppen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Öffentlichkeit muß die Notwendigkeit, Leistungsfähigkeit, Qualität und Effektivität von Beratung transparent und in gewissem Umfang auch kontrollierbar sein. Die Begegnungen und Diskussionen des 3. Deutschen Supervisionstages in Celle sollen dazu dienen, Nachdenklichkeit über ein Thema zu erzeugen, das nicht allein normativ mit Standardisierungen und Effektivitätskontrollen assoziiert werden darf. Die Supervisoren in der Deutschen Gesellschaft für Supervision stellen sich den Qualitätsansprüchen und sind qualifiziert und bereit dazu, sie einzulösen.

Wir leisten dadurch, so meine ich, unseren Beitrag zur Lösung der eingangs beschriebenen zeitgenössischen Probleme, und damit möchte ich auf den Anfang zurückkommen und mit einem literarischen Text, der von supervisorischer Qualität ist, sagen, daß die Probleme, die vor uns liegen und zunächst unlösbar erscheinen, doch bewegbar sind. Ja, zunächst sitzen wir fest. Wir können nicht mehr weiter. Da hilft auch kein gut gemeinter präsidialer Appell. „Man sitzt einfach fest ... Keine Antworten. Alles aus. Fix und fertig. Es ist ein Tiefschlag fürs Selbstbewußtsein. Man verliert Zeit. Man ist unfähig. Man weiß nicht, was man tut“ (S. 288). So heißt es in der Erzählung „Zen oder die Kunst, ein Motorrad zu warten“ von Robert Pirsig (Frankfurt/M., 1976). „In Wirklichkeit steht man vor der großen Unbekannten, der Leere allen abendländischen Denkens. Man braucht irgendeine Idee. Irgendwelche Hypothesen. Die herkömmliche

wissenschaftliche Methode hat es leider nie so weit gebracht, daß sie einem sagen würde, wie man es anstellen soll, neue Hypothesen zu finden ... Kreativität, Originalität, Erfindungsreichtum, Intuition, Phantasie – mit anderen Worten: Alles, was verhindert, daß man immer wieder einmal festsetzt – liegen völlig außerhalb ihrer Reichweite. Wenn Ihnen diese Art von Entmutigung widerfährt, müssen Sie vor allem langsamer treten, langsamer treten müssen Sie sowieso, ob Sie wollen oder nicht; der Unterschied liegt darin, daß Sie bewußt langsamer treten, noch einmal durchgehen, was Sie schon für erledigt hielten, um festzustellen, ob die Dinge, die Sie für wichtig hielten, wirklich wichtig waren, und ... na ja ... einfach die Maschine anstarren. Dagegen ist nichts zu sagen. Einfach eine Zeitlang mit der Maschine leben, sie betrachten, wie man eine Angelschnur betrachtet; und Sie können sich darauf verlassen, über kurz oder lang werden Sie so sicher wie das Amen in der Kirche ein leichtes Rucken spüren, eine kleine bescheidene Tatsache, die schüchtern anfragt, ob Sie an ihr interessiert sind. Das ist das Prinzip, das dafür sorgt, daß die Welt nicht stehenbleibt. Man muß sich für sie interessieren“ (S. 323).

Ich wünsche uns allen, daß das Interesse an den gegenwärtigen Problemen und Veränderungen, die wir hier alle durch unsere Anwesenheit bekunden, die Energie liefert, um ein leichtes Rucken zu spüren, das uns auf dem Weg zu den Problemlösungen in der Welt der Arbeit weiter bringt.

Ich wünsche Ihnen nachdenkliche, kreative und angenehme Stunden auf dem Deutschen Supervisionstag in Celle.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Wolfgang Weigand, Nachtigallengrund 7, 48301 Nottuln

## Qualität durch Supervision – Qualität von Supervision

### I. Begriffsbestimmungen

#### 1.1. Qualität

Qualität im Sozialbereich ist die positive Bewertung der Beschaffenheit, Nützlichkeit und Güte einer Handlung oder eines Gegenstands. Die folgenden Gedanken beziehen sich auf die Qualität von Handlungen, da in dem Dienstleistungssystem Soziale Arbeit Gegenstände seltener vorkommen. Mit der obigen Definition formuliere ich eine Subjektivität und eine Relativität. Qualität ist subjektiv, da sie aus der Bewertung einer Interaktion entsteht. Qualität ist relativ, da sie kein absoluter Wert, sondern an Zielannäherungen gemessen wird. Um Qualität genauer fassen zu können, bietet sich eine weitere Differenzierung in drei Dimensionen an:

- *Struktur- oder Rahmenqualität* (Gesetze, Leitbilder, Vorschriften, vor allem aber eingesetzte Ressourcen wie Geld, Zeit, Personal)
- *Prozeß- oder Verlaufsqualität* (Prozeß ist eine Abfolge von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten)
- *Produkt- oder Ergebnisqualität* (Produkt ist die Folge des Zusammenwirkens von Strukturen und Prozessen).

Die oben formulierte Subjektivität und Relativität von Qualität bleibt für eine professionalisierte Dienstleistung unzulänglich. Wohl wissend um die verbleibenden Interpretationsräume müssen Prinzipien, Normen und Ziele als verbindliche Kriterien formuliert werden, um Qualität professioneller Handlungen feststellen (beurteilen oder messen) zu können. Dies geschieht in Form von Standards.

- Entsprechend der oben vorgenommenen Differenzierung gibt es folglich:
- *Struktur- oder Rahmenstandards* (Organisationsform, Vorhalten geeigneter Arbeitsmittel, Räumlichkeiten, Personal, Kooperation von Berufsgruppen, Koordination unterschiedlicher Arbeitsabläufe)
  - *Prozeß- oder Verlaufsstandards* (verbindliche Aussagen über Art, Abfolge und Inhalt des Handelns und Verhaltens aller MitarbeiterInnen)
  - *Produkt- oder Ergebnisstandards* (eindeutige und nachprüfbar Beschreibungen der Ergebnisse, die mittels Struktur und Prozeß erzielt werden sollen).

### 1.2. Qualitätssicherung

Qualitätssicherung beinhaltet alle Maßnahmen, die getroffen werden, um Standards zu bestimmen, weiterzuentwickeln und aufrechtzuerhalten. Qualitätssicherung ist somit eine Form der Steuerung von Arbeit. Die Übernahme des Begriffs auf Soziale Arbeit ist sicherlich nicht einfach. Aber die denkfördernde und reflexionsstimulierende Funktion dieses Begriffs für Soziale Arbeit darf nicht unterschätzt werden. Für Supervision selbst ist diese Funktion sehr bedeutsam.

An dieser Stelle ist noch eine weitere Differenzierung einzuführen. Ich unterscheide zwischen Außensteuerung und Innensteuerung. Zur Außensteuerung zähle ich alle über die Bezahlung hinausgehenden Maßnahmen einer Organisation zur Motivation und Kontrolle von Arbeitsleistung, die von außen an einen Arbeitenden herangetragen werden (z. B. Akteneinsicht, Anwesenheitskontrollen, Arbeitsbesprechungen, Fehlermeldungen/-quoten, Jahresbericht/Jahresstatistik, Verfahrensvorschriften, Protokolle, Übergabe-Bücher).

Zur Innensteuerung zähle ich alle über die Bezahlung hinausgehenden Maßnahmen einer Organisation zur Motivation und Kontrolle von Arbeitsleistung, die einen Arbeitenden zu einer inneren Lern- und Bewertungsbewegung anregen (z. B. Supervision, Fortbildung, Kollegiale Beratung, Qualitätszirkel, Selbstevaluation).

## II. Qualitätssicherung durch Supervision

Supervision ist als ein bedeutsames Mittel der Innensteuerung zur Bestimmung, Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung von Prozeßstandards zu verorten. In diesen prozessualen Zusammenhängen entstand der Bedarf nach einem Ort, an dem über die alltägliche Arbeit nachgedacht wird. Hier liegt die historisch gewachsene Kompetenz von Supervision. Damit sind weder gezielte noch unbeabsichtigte Auswirkungen auf Rahmen- und Ergebnisstandards ausgeschlossen. Allerdings behaupte ich, daß Supervision für alle Berufe von besonderer Bedeutung ist, in denen im Arbeitsprozeß ein hohes Maß an Zerbrechlichkeit und Flüchtigkeit von Qualität, ein hohes Maß an affektiver und rollenbezogener Verwicklung, ein hohes Maß an Fehleranfälligkeit besteht.

Die Bedeutung von Supervision für die Gestaltung von Strukturqualität wird im Rahmen von Supervision in den verschiedenen Formen von Organisationssupervision thematisiert. Hier verlaufen dann auch die beweglichen Grenzen zur Organisationsberatung und Organisationsentwicklung.

## These 1

*Qualitätssicherung durch Supervision ist ein Element der Innensteuerung.* Innensteuerung wurde weiter oben als Anregung zu einer Lern- und Bewertungsbewegung definiert. Die Produktivität von Supervision entsteht durch innere Beteiligung und Anmutung, durch die innere Bereitschaft zur reflexiven Entwicklung. Somit ist Supervision ein Element der Innensteuerung.

Von den unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Lernen scheint mir derjenige des Reflexionslernens (arm chair theorizing), d. h. Veränderung des Wissens durch Nachdenken über Praxis (Duncan/Weiss 1979, zit. n. Geißler 1995, 30) für Supervision besonders geeignet.

Das Bild des Lehnstuhls, in dem über Praxis nachgedacht wird, ist ein angemessenes Bild für die Produktivität von Supervision. Dieses äußere Bild wird oft als folgenloses Palaver mißverstanden oder als Austausch innerer Befindlichkeiten mißdeutet. Die Lernproduktivität eines Ortes, in dem Tempo und Handlungszwang entfallen, ist für die dann folgende Arbeitszeit sehr bedeutsam.

## These 2

*Supervision ist ein Ort, an dem Qualitätsstandards bestimmt, weiterentwickelt und deren Erhalt gesichert wird.*

Supervision ist zuallererst ein Ort. Eine räumliche und zeitliche Sicherung im überfüllten Arbeitsalltag, innerhalb dessen über Arbeit nach- und vorgedacht werden kann (vgl. Berker 1989). In der Bestimmung von Supervision als kommunikativem Ort zur Korrektur und Weiterentwicklung von Standards beruflichen Handelns und beruflicher Organisationssysteme liegt die Bedeutung von Supervision. Supervision trägt so zur Qualitätssicherung bei.

## These 3

*Supervision ist ein Ort, an dem berufliches Handeln bewertet wird.*

Innensteuerung ist Anregung zu einer Bewertungsbewegung. Kadushin formuliert das Drama der Bewertung so: „The only thing more anxiety provoking than evaluation is no evaluation“ (Kadushin 1976, 273). Kadushins Gedanke zur Evaluation gilt für MitarbeiterInnen, die sich ohne Bewertung in einem Arbeitsvakuum aufhalten müssen und über keinerlei – positive wie negative – Orientierung und Rückmeldung für ihr berufliches Handeln verfügen. Dies kann nur qualitätsmindernde Auswirkungen haben. Kadushins Gedanke gilt ebenso stark für die Organisation. Die Bewertung von beruflichem Handeln muß möglich sein, da sich eine Organisation sonst jeglicher überprüfbarer, legitimierbarer Existenzgrundlage beraubt.

Bewertungsbewegung beinhaltet vor allem:

- Auftragsanalyse  
d. h. vor allem Bearbeitung der wichtigsten Organisationsziele und die Arbeit an angemessenen Verfahren zur Identifizierung erfolgversprechender Ziele
- Entwicklung geeigneter Arbeitsformen (settings)  
d. h. vor allem Bearbeitung der angemessenen Strukturen, Prozesse und Produkte für eine erfolgversprechende Zielerreichung
- Beziehungsanalyse
- Interventionsüberprüfung/Interventionsentwicklung.

## II. Qualitätssicherung der Supervision

## These 1

*Supervision hat an dem Begriff der Dienstleistung ein konzeptionelles Interesse, da die Therapeutisierung der Supervision und Klientifizierung von Professionellen durch eine konsequente Dienstleistungsorientierung vermieden werden kann.*

Norbert Huppertz hat in einer frühen und heftigen Kritik als Hauptgefahr der Supervision das „case-working the case-worker“ (Huppertz 1975, 57ff.) bezeichnet. Er belegt dies anhand einiger Beispiele von Deprofessionalisierungen in Supervisionssettings. Die Gefahr einer unqualifizierten Kurztherapie, einer regressiven Klientifizierung von Professionellen ist seitdem in Supervisionskreisen oft und stetig diskutiert worden. In dem konzeptionellen und methodischen Ankuscheln von Supervision an klienten- oder patientenbezogene Konzepte von Therapie und Sozialer Arbeit besteht nachhaltig die Gefahr, daß Arbeitsthemen gar nicht oder verzerrt wahrgenommen werden (vgl. Schreyögg 1991, 54). Supervision ist ein Kontrakt auf egalitärer Grundlage, in dem ein Lernprozeß bezüglich der Reflexion und Weiterentwicklung beruflicher Tätigkeit vereinbart wird. Die Förderung und Ermöglichung eines Lernens, in dem selbstverständlich auch Autoritäts- und Machtthemen in der Supervisionsbeziehung ihren Platz haben, läßt sich sehr sinnvoll mit Konzeptelementen wie Ressourcenaktivierung, Partizipation und Selbsthilfe verbinden. Auch die oben genannten Qualitätsmerkmale von Dienstleistung (Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Vertrauenswürdigkeit, Zuwendung) lassen sich auf einen kontraktierten Supervisionslernprozeß problemlos übertragen. Es gibt keine Probleme, einen Supervisanden als Kunden zu definieren. Die Aushandlungsfähigkeit von SupervisandInnen entspricht sicherlich der gängigen Alltagskompetenz von uns allen, sich mit Dienstleistungsspezialisten

jeglicher Art auseinanderzusetzen. Die erheblichen Schwierigkeiten des Kundenbegriffs im Sozialbereich greifen hier sicherlich nicht.

Supervision insgesamt läßt sich als eigener Dienstleistungsmarkt beschreiben. Als ein Markt, der durch zahlungsfähige Nachfrage, leistungsfähige und gewinnorientierte Angebote gekennzeichnet ist. Das rasante Wachstum der Berufsverbände (BSO, ÖVS und DGSv) und der Versuch anderer Berufsgruppen, dieses Terrain für sich zu besetzen, belegen die Tatsache eines fachlich und ökonomisch interessanten Marktes.

#### These 2

*Supervision muß die Themen der Kunden zum Gegenstand machen.*

Der Begriff Kunde bezieht sich hier vor allem auf die Professionellen, dann aber auch auf deren Arbeitgeber und schließt immer auch indirekt die Adressaten der professionellen Arbeit mit ein.

Der immer schon problematische einseitige Vorrang von persönlichkeitsbezogenen Themen in der supervisorischen Alltagsarbeit wird durch Veränderungen im Sozialbereich und durch die Ausweitung auf den Profitbereich unhaltbar. Supervision kann sich nicht länger auf ein diffus formuliertes persönliches Wachstum oder eine Klärung von Beziehungen als ausschließlicher, einzig normativ zugelassener Gegenstand der Supervisionsarbeit berufen. Supervision muß über die Berufsrollenorientierung immer neue Themen der Arbeitswelt in die Arbeit integrieren. Eine umfassende Analyse der Arbeitswelt wird zwingend. Zur Zeit sind vor allem Themen der Neugestaltung von Organisationsprozessen neu in die Supervision aufzunehmen. Dabei muß jedoch die gesamte Felddynamik – bezogen auf das Arbeitsfeld der SupervisorInnen – in die Reflexion aufgenommen werden. Felddynamik ist in die einzelnen Komponenten Klientendynamik, Professionellendynamik und Institutionsdynamik zu differenzieren. Die für gelingende Supervisionsprozesse notwendige Feldkompetenz des Supervisors ist dementsprechend die Fähigkeit zur immer neuen Wahrnehmung eines komplexen Beziehungsgeflechts und die auf Fachwissen beruhende Gestaltung eines Lernprozesses zur Weiterentwicklung des Feldes. Im Zuge der Qualitätsdiskussion und der Diskussion über Neue Steuerungsmechanismen in der öffentlichen Verwaltung haben Organisationsthemen eine erheblich höhere Aufmerksamkeit erlangt. Oft werden Organisationsthemen ausdrücklich als Auftrag für Supervision formuliert. Organisationssupervision ist der bedeutsamste Geschäftszweig der Supervision geworden (vgl. zum Begriff Gotthardt-Lorenz 1994). Supervision muß ein Ort sein, an dem nicht nur Beziehungsverwicklungen sondern auch berufliche Fachfragen niveauvoll bearbeitet werden können. Diese Spezialkompetenz rechtfertigt erst eine

professionelle Abgrenzung gegenüber Therapeuten unterschiedlichster Couleur, die sich selbst zu SupervisorInnen ernennen.

Was halten Sie von einem Elektriker, der egal für welches häusliche Problem immer drei Besuche von 30 Minuten Dauer anbietet? Die rhetorische Frage ist eine Überleitung zu einem seltsam konventionellen und schwer beweglichen Aspekt der Supervision. Die Normalform bundesdeutscher Supervision beträgt 15 Sitzungen. Herkunft und Sinn dieser Regelung ist längst ins Dunkel gerutscht. Die Normativität hat sich aber bis in die Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision niedergeschlagen. Jeder Ausbildungskandidat muß 3 Supervisionsprozesse zu je 15 Sitzungen absolvieren. Ich vermute, daß diese Norm irgendwo im Dunkel der Fortbildungssupervision ihre sinnige Begründung hat. Bei einer etwa einjährigen, berufsbegleitenden, überregional besuchten Fortbildung sind neben den Kurstagen etwa 15 Einzeltermine an Supervision maximal möglich. Inzwischen steht diese formale Normativität längst im Widerspruch zu der Forderung nach einer Analyse jeder Supervisionsnachfrage. Die geforderte Einzelanalyse führt zu einer im Grundsatz unendlichen Formenvielfalt von Supervisionssettings (Berker 1997). Jede Nachfrage nach Supervision muß entsprechend den Aufgaben und Aufträgen auf den Einzelfall hin konzeptionalisiert und dann entsprechend kontraktiert werden. Es ist bereits eine analytische Dienstleistung, das geeignete Setting zu erarbeiten. Supervision darf nicht als Breitbandantibiotikum dosiert werden. Die Analyse von Nachfragen und die Aushandlung von Settings ist Teil einer Dienstleistungsorientierung. Hier besteht erheblicher Handlungsbedarf bei den Ausbildungsstandards der DGSv.

#### These 3

*Die kommunikative Evaluation von Supervision muß ausgeweitet und öffentlich gemacht werden.*

Woran erkennen Sie einen produktiven Supervisionsprozeß? Gerd Wittenbergers angemessene Aussage, daß das wirkliche Wesen der Supervision sich nur von innen her erkennen läßt (Wittenberger 1990, 19), darf nun nicht dazu führen, daß diese Erkenntnis in dem Sinne mißverstanden wird, daß Gegenstand der Supervision etwas Privates, ja Unaussprechliches ist. Entlang der oben entwickelten Differenzierung in Struktur-, Prozeß- und Produktqualität lassen sich für Supervision gute kommunikative Kriterien entwickeln, mit denen Supervision evaluiert werden kann. An dieser Stelle seien einige Hinweise formuliert:

Die Strukturqualität von Supervision wird einerseits durch Ziel- und Inhaltsvorgaben, d. h. Kontrakte und andererseits durch die entsprechenden

zeitlichen, räumlichen und finanziellen Ressourcen, d.h. Settings hergestellt.

Die Prozeßqualität von Supervision ist auf einer Voraussetzungs- und einer Durchführungsebene zu betrachten (vgl. Auckenthaler 1995). Unter den Voraussetzungen sind vor allem die Bereitschaft der SupervisandInnen und auch der Organisation zur Selbstaufklärung und zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln, den eigenen Bewertungen und den eigenen Eindrücken zu verstehen. Auf der Durchführungsebene sind vor allem zielbezogene und angemessene Themenbearbeitung und entsprechende Autonomie der Beteiligten zu verstehen.

Das Produkt Supervision ist eine Kommunikation, in der Supervisoren und Supervisanden gemeinsam eine Dienstleistung herstellen. Diese Kommunikation ist intern als besonderer Arbeitsschritt zu vollziehen und dann auch extern zu vermitteln.

Diese Dienstleistung ist an drei kommunikativen Merkmalen zu erkennen:

– Fehlerfreundlichkeit

Supervision ist entstanden aus und beruht auf der Erkenntnis, daß im Verlauf der Dienstleistungen im Bereich Sozialer Arbeit Fehler unvermeidlich sind. Fehlerfreundlich steht für eine konstruktive und offensive Bearbeitung dieser Tatsache.

– Bewertung

Arbeit ohne Bewertung ist der größte anzunehmende Unfug beruflicher Systeme.

– Unterstützung

Unterstützung (nicht nur in der Form der Bestätigung) ist ein Handlungssicherheit und Handlungsorientierung im beruflichen Alltag (wieder-)herstellendes Merkmal.

Diese drei Merkmale sind Gütekriterien für eine Evaluation des Produkts Supervision über alle Theoriebezüge und Schulenzugehörigkeiten hinweg.

These 4

*Supervision bedarf einer Finanzierung und Aktivierung der Grundlagenforschung und der Wirkungsforschung.*

Nothing is more successful than success – Nichts ist erfolgreicher als Erfolg – so eine us-amerikanische Lebensweisheit. Was aber sagen, wenn Fragen an vermeintliche Selbstverständlichkeiten gestellt werden? Was tun, wenn Geschäftsführer meinen, daß gute Erfahrungen noch keine Aussagen über Effizienz sind? Was tun, wenn Personalverantwortliche meinen, daß gute Methoden von Gestern nicht zwingend auch gute Methoden von Morgen sein werden?

Forschung ist sicherlich kein Allheilmittel. Gute Arbeit, sachgerechte Präsentation und qualifizierte Dokumentation von Supervision sind bedeutender, um sich individuell am Markt zu behaupten. Aber der bisher nachlässige Umgang der Gesamtgemeinschaft aller SupervisorInnen mit Grundlagenforschung und angewandter Forschung rächt sich in schwierigen Zeiten. Schwierig sind die Zeiten, weil die Expansion an finanzielle und psychologische Grenzen stößt. Zur finanziellen Situation erspare ich mir weitere Bemerkungen. Zur psychologischen Situation gebe ich zu bedenken, daß „neu“ immer besser ist als „alt“ – auch in der schicken Form von „klassisch“. Aus jungen Fortbildungsrennern werden schnell alternde Geher – ein Schicksal, das dem Neurolinguistischen Programmieren noch bevorsteht, ein Schicksal, das die Gruppendynamik mit Anstand positiv gestaltet hat. Supervision muß sich in der Lage zeigen, auf Probleme der Gegenwart zu antworten. Supervision muß anschlussfähig bleiben. Es ist eine Stärke der Supervision, daß sie eine Vielfalt von Arbeitsformen umfaßt, die für vielfältige Probleme anwendbar sind. Das heutige Thema oder die Frage nach Supervision im Falle von existentiellen Bedrohungen von Organisationen oder die Frage von Supervision für Ehrenamtliche wären solche neuen Anfragen. Zurück zur Forschung – Forschung kann auf drei Ebenen gute Beiträge für die Supervision liefern:

– auf der Ebene der Legitimation supervisorischer Effizienz- und Wirkungsbehauptungen

– auf der Ebene der schulenübergreifenden Kommunikation

– auf der Ebene der konzeptionellen Weiterentwicklung.

Die Ausgangslage ist zudem für Forschung sehr gut. Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke haben in ihrer umfangreichen Studie darauf verwiesen, daß es zwischen einer kommunikationswissenschaftlich orientierten Forschung und einer Supervision kaum strukturelle Unterschiede gibt (Giesecke/Rappe-Giesecke 1997). Supervision – so ihre These – hat immer zwei Funktionen: forschende Beschreibung und Beratung mit Selbsterfahrungsanteilen. Mit anderen Worten: Supervision ist ein Forschungsinstrument. Es muß nur unter dieser Perspektive analysiert, entsprechend dokumentiert und publiziert werden.

Als zweites Standbein entwickeln einige Kolleginnen und Kollegen erfolgreich Instrumente empirischer Forschung in Form von Supervisions-Evaluations-Inventaren (Klaus Schneider, Thomas Beer). Die Dokumentation des ersten Forschungssymposiums der DGSv wird demnächst erscheinen (Berker/Buer 1998). Weitere Aktivitäten müssen hier gebündelt, weitere Ressourcen müssen erschlossen werden.

Indem Qualität im Rahmen von Supervision thematisiert wird, kann die Dienstleistung Supervision einen bescheidenen Beitrag zur produktiven und

humanen Gestaltung von Arbeit leisten. Supervision ist so zugleich immer auch ein lebendiger Hinweis darauf, daß Arbeit immer auch mehr ist als materielle Existenzsicherung. Supervision ist somit Produkt und Katalysator einer neuen Kultur von Arbeit.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Peter Berker, Diekamp 19, 48231 Warendorf

### Literatur

- Auckenthaler, A.: Supervision in psychotherapeutischer Praxis. Stuttgart/Berlin/Köln 1995.
- Berker, P.: Das Unfertige und Unverstandene. In: Supervision, Heft 16, 1989, 69–71.
- Berker, P.: Der Beitrag der Supervision zur Qualitätsdiskussion. In: Supervision Heft 32, 1997.
- Berker, P./Buer, F. (Hg.): Supervisionsforschung (Arbeitstitel). Münster (voraussichtlich März) 1998.
- Geißler, Harald: Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim 1995.
- Giesecke, M./Rappe-Giesecke, K.: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Frankfurt 1997.
- Gotthard-Lorenz, Angela: „Organisationssupervision“: Rollen und Interventionsfelder. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin 1994, 365–379.
- Huppertz, N.: Supervision – Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Neuwied 1975.
- Kadushin, Alfred: Supervision in social work. New York/London 1976.
- Schreyögg, A.: Supervision. Paderborn 1991.
- Wittenberger, G.: Supervisionsausbildung und Lehrsupervision. In: Boettcher, W./Leuschner, G. (Hg.): Lehrsupervision. Aachen 1990.

*Joachim Merchel*

## Qualität und Supervision: Supervision als Instrument zur Förderung von Qualität – Anforderungen an die Qualität von Supervision

### Vorbemerkungen

1. Wie die Ausschreibung zum Supervisionstag andeutet, ist das Thema „Qualität“ sicherlich als eine „zeitnahe Fragestellung“ anzusehen, jedoch wäre es falsch, sie als eine Fragestellung zu qualifizieren, die einem aktuellen, modernen „Zeitgeist“ folge. Handelte es sich bei dem Qualitätsthema primär um eines, dem man sich mit Blick auf den Zeitgeist nicht entziehen zu können glaubt, so könnte man seine Gutwilligkeit und Modernität durch die Organisation eines Kongresses oder ähnlicher öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen demonstrieren und ansonsten abwarten, bis sich der Zeitgeist wieder einem anderen Thema zuwenden wird. Mit einer solchen Einstellung würde man die Bedeutung des Qualitätsthemas nicht angemessen erfassen. Nach einer Phase des massiven Ausbaus sozialstaatlicher Dienstleistungs- und Hilfeangebote in den 70er und 80er Jahren wird die Soziale Arbeit zunehmend mit Legitimationsanforderungen im Hinblick auf den Nachweis einer rationellen Aufgabenerfüllung konfrontiert. Das „Soziale“ wird nicht mehr voraussetzungslos als etwas Schätzenswertes in der Gesellschaft angenommen, sondern erscheint angesichts massiver Finanzprobleme in den öffentlichen Haushalten als ein gewichtiger Kostenfaktor, über dessen Wirksamkeit und über dessen effizienten Einsatz Rechenschaft verlangt wird. Der Nachweis von Qualität und Wirksamkeit wird zu einer zentralen Frage bei der Aufrechterhaltung der ökonomischen Grundlagen von Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Der Qualitätsnachweis wird zu einem Wettbewerbsfaktor zwischen Einrichtungen.

Der ökonomische Druck, durch den das Thema „Qualität“ seine Dynamik erhält, führt allerdings auch zu produktiven fachlichen Debatten und enthält damit das Potential eines Professionalitätsgewinns in der Sozialen Arbeit. In der Sozialen Arbeit sind bisher unter dem Etikett „fachliche Standards“ zwar viele Aussagen zu notwendigen Rahmenbedingungen formuliert worden, jedoch wurde die Frage nach den Wirkungen, die man mit Hilfe „fachlicher Standards“ erreichen wollte, häufig vernachlässigt, und auch die Gütekriterien für das Handeln innerhalb der geforderten Rahmen-



bedingungen wurden nur selten definiert und nachgeprüft. Da aber Fragen der Gütekriterien und der Wirkungen des Handelns bedeutsame Aspekte von Professionalität betreffen, sollte dieser Effekt einer sicherlich durch ökonomische Zwänge dynamisierten Qualitätsdebatte nicht aus dem Blick geraten.

Trotz aller Skepsis gegenüber dem sozialpolitischen Kontext, in den die Qualitätsdebatte eingebettet ist, ist sowohl aus Gründen politischer Legitimation als auch zur Verbesserung von Professionalität ein offensives Herangehen an das Qualitätsthema erforderlich. Es helfen weder der bisweilen zu vernehmende Hinweis, bei den Bestrebungen zur Qualitätssicherung handele es sich um „ein politisches Programm konservativ-neoliberaler Provenienz“ (Bauer 1996, S. 11), noch die Hoffnung, die Debatte um Qualität sei Ausdruck eines oberflächlichen und vergänglichen Zeitgeistes. Es spricht vieles dafür, das Qualitätsthema als ein zentrales Thema der Zukunft Sozialer Arbeit und der Zukunft von Einrichtungen und Diensten Sozialer Arbeit ernstzunehmen.

## 2. Zu den Erwartungen an die Diskussion um Qualität und zum Begriff „Qualitätssicherung“:

Die aktuelle Debatte um Qualität in der Sozialen Arbeit wird, ohne daß dies ausdrücklich genannt wird, geprägt von dem Optimismus, daß bei einem entsprechenden Bewußtsein der Akteure und bei einer sorgfältigen Anwendung von Konzepten des Qualitätsmanagement die Qualität von Leistungen herstellbar sei. Qualitätsmanagement, so die implizit transportierte Einstellung – der „geheime Lehrplan“ –, biete genügend technische Instrumente, um die soziale Leistung als ein qualitativ hochwertiges „Produkt“ zu erzeugen. In dieser Einstellung spiegelt sich das Bild von einer Maschine, bei der durch einen guten „Input“ und durch gute Verarbeitungsverfahren gleichsam automatisch ein gutes Ergebnis entsteht (s. Klatetzki i. E.). Solche sozialtechnisch ausgerichteten Erwartungsmuster werden erzeugt durch unreflektierte Übernahmen von Verfahren aus der produktionsbezogenen Industrie (z. B. Total Quality Management) und durch Veröffentlichungen, in denen durch optisch überzeugende Schaubilder der Eindruck hervorgerufen wird, man brauche nur die im Schaubild angegebene einfache Verfahrensabfolge einhalten, und der Erfolg stelle sich daraufhin fast von allein ein (als Beispiel dafür: Bobzien/Stark/Straus 1996).

Eine sprachliche Chiffre, ein sprachliches Transportmedium für solche sozialtechnischen Erwartungsmuster liefert der Begriff „Qualitätssicherung“. Mit der Vokabel „Sicherung“ wird die Assoziation eines primär technischen Vorgangs vermittelt: Qualität könne mit geeigneten Instrumen-

ten „gesichert“ werden, und das, weil die Instrumente kontinuierlich angewendet werden sollen, auf längere Dauer. Qualität in der Sozialen Arbeit läßt sich möglicherweise bewerten oder überprüfen, man kann vielleicht noch „Qualitätsmanagement“ betreiben, Qualität in diesem Arbeitsfeld läßt sich aber auf keinen Fall „sichern“. Der Begriff „Qualitätssicherung“ sollte in der Sozialen Arbeit nicht verwendet werden,

- weil er Assoziationen in Richtung technischer Herstellbarkeit befördert (als könne man mit geeigneten Instrumenten etwas „sichern“, einen Erfolg „sicherstellen“),
  - weil nur etwas „gesichert“ werden kann, was bereits klar definiert und mit inhaltlichen Dimensionen versehen ist (in den meisten Feldern der Sozialen Arbeit wissen wir vielfach gar nicht, was Qualität eigentlich konkret bedeutet),
  - weil „sichern“ bedeutet, daß schon etwas vorhanden ist, das es verläßlich auf Dauer zu stellen gilt (und in der Sozialen Arbeit Qualität aber erst noch herzustellen ist),
  - weil das Bewußtsein von „Qualitätssicherung“ auch mit der Gefahr einer unkritischen Orientierung am Status quo verbunden werden kann.
- Es sprechen also mehrere Argumente dafür, in der Sozialen Arbeit einen großen Abstand zu halten vom Begriff der Qualitätssicherung. Eine solch komplexe und labile Eigenschaft wie „Qualität“ ist in der Sozialen Arbeit letztlich nicht zu „sichern“, und man sollte in der Begriffswahl auch nicht so tun, als wäre dies bei entsprechenden Bemühungen möglich.

## I. Qualität in der Sozialen Arbeit

1. Das Thema „Qualität in der Sozialen Arbeit“ ist deswegen so schwierig zu bearbeiten, weil es – anders als bei den produktbezogenen Sichtweisen in der Industrie – mit einer erheblich größeren Komplexität verbunden ist. Die Komplexität zeigt sich

- im Hinblick auf unterschiedliche Betrachtungsebenen bzw. „Dimensionen“ von Qualität (fachlich, ethisch, wirtschaftlich, politisch, methodisch-meßtechnisch, interaktiv),
- im Hinblick auf unterschiedliche Interessen (Träger, Mitarbeiter, verschiedene Adressaten, Verwaltung, Politiker, allgemeine „Öffentlichkeit“),
- im Hinblick auf Spezifika sozialpädagogischer Handlungsfelder (Nicht-Technologisierung pädagogischer Abläufe, hohe Relevanz einzelfallbezogener Erfolgskriterien, interaktive Leistungserstellung von Adressa-



ten und Professionellen, Beschränkungen hinsichtlich der Überprüfbarkeit von Ergebniszielen u. a.).

Jeder Versuch, Qualitätsfragen zu bearbeiten, provoziert notwendigerweise kritische Hinweise auf Mängel, weil jeder Versuch mit einer Reduktion von Komplexität verbunden ist und Anlaß gibt zu der Frage, bis zu welchem Reduktionsgrad man einen Versuch noch für zulässig erachten kann.

2. Die Debatte über Qualität in der Sozialen Arbeit steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Der sozialpolitische Charakter dieser Debatte vollzieht sich im Kontext von Macht und Interessen. Der Vorschlag, angesichts dieser Eingebundenheit die Qualitätsdebatte in die eigenverantwortliche und selbstbestimmte Steuerung der Einrichtungen zu verlagern (z. B. Rose 1996), enthält gleichermaßen produktive wie problematische Effekte:

- Der Vorschlag ist produktiv, weil damit Prozesse der Organisationsentwicklung in den Einrichtungen gefördert werden.
- Der Vorschlag ist problematisch, weil damit die sozialpolitischen Steuerungsabsichten verfehlt werden und die Debatte entpolitisiert wird, indem gesellschaftlich und für die Soziale Arbeit wichtige Fragen in den inneren Zuständigkeitsbereich einer jeden Einrichtung verlagert und damit letztlich privatisiert werden.

3. Die Qualitätsdebatte bringt neue Auseinandersetzungen und neue Beweglichkeiten in die Soziale Arbeit. Sie fördert kontroverse Fachdebatten und Konkurrenzen zwischen Trägern, zwischen Einrichtungen und innerhalb der Einrichtungen (sowohl vertikal als auch horizontal). Das bisherige Klima in der Sozialen Arbeit ist weitgehend von der Haltung geprägt, daß den anderen zugesprochen wird, sie machten schon irgendwie gute Arbeit, ohne daß genau hingesehen wird, welche Arbeit genau in welcher Weise gemacht wird. Das Klima ist geprägt durch ein äußerlich tolerantes, aber auch mit Gleichgültigkeit einhergehendes gegenseitiges „Leben-Lassen“. (Offensive Debatten wie die um geschlossene Unterbringung in der Heimerziehung sind eher die Ausnahme.) Die Qualitätsdebatte stört dieses Klima nachdrücklich und fordert Auseinandersetzung, und das ist unter fachlichen Entwicklungsaspekten gut so.

4. Die Qualitätsdebatte fordert zu einer neuen Bewertung von konzeptioneller Pluralität und Trägerautonomie auf. Wenn die Qualitätsdebatte der Logik von allmählich wachsender Verbindlichkeit von Qualitätskriterien folgt, wird es zunehmend schwieriger, abweichenden Vorstellungen mit Hinweis auf eine inhaltliche Trägerautonomie Geltung zu verschaffen. Un-

klar bleibt, welche Toleranzspielräume bei der Definition von Qualitätskriterien angenommen werden können, ohne daß die Kriterien wirkungslos werden, und wie das Spannungsfeld zwischen Qualitätskontrolle einerseits und Traditionen der vermeintlichen Trägerautonomie andererseits ohne rigide „Kulturkämpfe“ bewältigt werden kann. Ferner stellt sich die sozialpolitisch relevante Frage, ob der spezielle Wertebezug, die „Ideologie“ einer Einrichtung, als ein positives Qualitätskriterium angesehen werden sollte.

5. Die Frage nach der Qualität der Sozialen Arbeit zielt auf eine Mikro- und auf eine Makro-Dimension. Während in der Mikrodimension die Handlungen und Abläufe innerhalb der einzelnen Einrichtungen und Dienste sowie deren Wirkungen untersucht werden, stehen in der Makrodimension die Qualitätskriterien von Versorgungssystemen im Mittelpunkt (Kriterien wie z. B. allokative Effizienz, Gerechtigkeitskriterien, Flächendeckung; s. Badelt 1996). Die Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit wäre verkürzt, wenn sie auf die internen Abläufe in den Einrichtungen und Diensten (Mikrodimension) beschränkt bliebe und dabei die infrastrukturellen, sozialpolitischen Aspekte (Makrodimension) aussparen würde. Bei aller notwendigen Auseinandersetzung mit Kriterien und Verfahren der Qualitätsüberprüfung in Einrichtungen und Diensten darf die sozialpolitische Dimension der Qualitätsdebatte nicht ausgeblendet werden.

## II. Qualitätsförderung durch Supervision

1. Bisher war Supervision fast der einzige, in den Einrichtungen eingeführte und akzeptierte Modus von „Qualitätssicherung“. Im Kontext der erweiterten Qualitätsdebatte verliert Supervision diesen bisherigen Exklusivitätsstatus; Supervision als Modus von „Qualitätssicherung“ bekommt Konkurrenz. Der Verlust des Exklusivitätsstatus von Supervision ist darin begründet, daß Qualität nicht nur auf der Ebene der Interaktionen, sondern stärker im Kontext der Gesamtstruktur einer Einrichtung verortet wird. Aufgrund ihrer bisherigen methodischen Ausrichtung und in Anbetracht der Situationen, in denen Supervision bisher als hilfreich angesehen und herbeigerufen wurde, hat Supervision bei solchen Fragen, die die Gesamtstruktur von Einrichtungen betreffen, kaum tragende Funktionen. Der dadurch bedingte Verlust des Exklusivitätsstatus ist auf der einen Seite schmerzlich, hat aber andererseits auch förderliche Wirkungen: Der häufig an Supervision gerichtete überhöhte Anspruch wird entlastet, und Supervision kann durch Benennen eigener Grenzen ihren Beitrag zur Qualitätsdebatte stärker profilieren.

2. Legt man die traditionelle Differenzierung in Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität zugrunde, so zielt Supervision auf eine Qualitätsverbesserung von internen Prozessen. Das Handeln in Teams und die professionelle Interaktion mit Adressaten werden einer Bewertung unterzogen, und Lern- und Handlungsprozesse in diesen Bezügen werden mit Hilfe von gezielten Reflexionsimpulsen begleitet. Unklar ist bei dem bisherigen Stand der Supervisionspraxis, ob, in welcher Weise und in welchem Umfang auch solche Aspekte von Prozeßqualität in die Supervision einbezogen werden, die sich auf die Einbettung gruppen- bzw. teaminterner Prozesse in die Strukturen und Prozeßabläufe der Gesamteinrichtung beziehen.

3. Ein zentrales Element für die Qualität sozialarbeiterischen Handelns liegt in der Bereitschaft und in der Fähigkeit einer Fachkraft, vor einer Intervention den „Fall“ in seinen psychodynamischen und sozialen Konstellationen zu verstehen. Weil es in sozialarbeiterischen Bezügen keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und damit auch keine eindeutigen Zweck-Mittel-Bezüge gibt und weil die Sichtweisen und Problemdeutungen der Adressaten ein wesentliches Element bei der Suche nach einer angemessenen Hilfe darstellen, bedarf es der Fähigkeit,

- dem „Fallverstehen“ einen eigenen Raum vor einer Intervention zuzuordnen und dabei
- unterschiedliche Sichtweisen und Perspektivendifferenzen zur Geltung kommen zu lassen und diese Unterschiedlichkeit mit ihren produktiven Potentialen zu respektieren sowie
- das Bewußtsein der Relativität von Einschätzungen (auch der eigenen) aufrecht zu erhalten.

Wenn solche eine Haltung des „Fallverstehens“ eine wesentliche Grundlage für die Qualität sozialarbeiterischer Prozesse bildet, so steht hier mit Supervision ein besonders produktives Angebot zur Verbesserung der Qualität sozialpädagogischer Prozesse zur Verfügung.

4. In vielen Einrichtungen der Sozialen Arbeit geht es eher um elementare Prozesse der *Qualitätsentwicklung* als um Prozesse der *Qualitätssicherung*. Es ist eine Eigenheit sozialer Prozesse, daß sie sich nur bedingt steuern lassen. Dies trifft auch auf Bemühungen zu, in Einrichtungen Sozialer Arbeit das Qualitätsthema wirkungsvoll einzuführen. Will man sich in einer Einrichtung dem Qualitätsthema annähern, bedarf es des Installierens von und des sensibeln Umgangs mit entsprechenden kommunikativen Systemen. Hierbei kann Supervision ein wichtiges strategisches Element sein, um Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen zu implementieren. Im

Rahmen von Supervision kann/sollte darauf Wert gelegt werden, daß die Supervisanden selbst Qualitätskriterien für ihre Arbeit definieren, ihre Arbeit anhand dieser Kriterien reflektieren und sich dabei auch ihre bisher „implizit“ wirksamen Qualitätskriterien bewußt machen und einer Prüfung unterziehen. Supervision kann helfen, Qualität zu einem besprechbaren Thema in der Einrichtung zu machen. Dazu bedarf es entsprechender Absprachen und Offenlegungen bei den Aushandlungen zum Kontrakt.

### III. Qualität von Supervision

1. *Supervision ist dann gut, wenn sie nicht nur bei den individuellen Befindlichkeiten und bei den personen- und teambezogenen Handlungsebenen stehen bleibt, sondern den institutionellen/organisatorischen Kontext der gerade mit Supervision angesprochenen Handlungsebene einbezieht.*

Supervision ist bisher stärker auf die Ebene der Interaktion bzw. des persönlichen Erlebens beschränkt. Da sich aber der Sinn vieler Interaktionen und die Möglichkeiten veränderter Interaktionen häufig erst in der Betrachtung der Gesamtorganisation erschließen, darf sich Supervision dieser Ebene nicht verschließen. Supervision sollte institutionsbezogenes Denken integrieren und das Bemühen um „Verstehen“ auf das organisationsbezogene Geschehen ausweiten. Insofern ist Supervision auch als ein „Struktur-Verbesserungsmittel“ (Reifarth 1995, S. 109) zu konzipieren. Damit werden die Grenzen zur Organisationsberatung durchlässig, und es entstehen Formen des Übergangs, die methodisch zu reflektieren sind. Das zieht als Schlußfolgerung nach sich, daß die Supervisoren auch über ein Mindestmaß an „Feldkompetenz“, an Wissen über grundlegende Mechanismen im Arbeitsfeld verfügen müssen, um den institutionellen Kontext in seiner Bedeutung für die in der Supervision thematisierten Probleme überhaupt wahrnehmen und dann ansprechen zu können. Feldkompetenz gehört zum Profil von Supervision und ermöglicht Abgrenzungen gegenüber therapeutisch geprägten Arbeitsverfahren und gegenüber Therapeuten, die sich selbst mit dem Etikett „Supervisor“ schmücken wollen.

2. *Supervision ist dann gut, wenn sie den Umgang mit Hierarchien und das Sich-Bewegen in Hierarchien thematisiert.*

Mit dem o.g. Organisationskontext verbunden ist auch der Umgang mit Hierarchien. Es gehört zu den Grundsätzen vieler Ansätze von Supervision, „Organisationshierarchien von Informationen über die Entwicklungsproble-

me fachlicher Arbeit auszuschließen“ (Müller i. E.). Bisweilen wird darüber debattiert, ob Teamsupervisionen überhaupt in Anwesenheit von Personen in Vorgesetztenfunktionen sinnvoll realisiert werden können. Weil Qualität der Sozialen Arbeit aber nicht losgelöst von institutionellen Bezügen hergestellt werden kann und weil zu den institutionellen Bezügen nun einmal auch die Hierarchien gehören und solche Hierarchien sich förderlich oder hinderlich auf die Qualität der adressatenbezogenen Arbeit auswirken, kann die Hierarchie-Ebene aus dem Kontext von Supervision nicht herausgehalten werden. Es müssen daher geeignete Formen gefunden werden, um Supervision nicht nur auf Einzelne oder auf kollegiale Gruppen zu beschränken, sondern auch andere hierarchische Ebenen in den Kontext einzubeziehen. Dies kann jeweils problemspezifisch durch unmittelbaren Einbezug in die Supervision, durch verabredete Formen der Informationsweitergabe durch die Gruppe, durch Klärungsgespräche außerhalb der Supervision o.ä. geschehen.

*3. Supervision ist dann gut, wenn es ihr gelingt, eine Balance zwischen Gefühlsphänomenen einerseits und Anforderungen zur sachbezogenen Arbeit andererseits zu halten bzw. die angemessene Bewältigung der sachbezogenen Arbeitsaufgaben als zentrale Zielstellung zur Geltung zu bringen.*

Gerade in sog. „sozialorientierten Kulturen“ erlebt man bisweilen eine Dominanz von emotionalem Erleben und emotionalem Ausdruck. Eine solche Dominanz emotionaler Verstrickungen führt bisweilen „zur Verleugnung rational relevanter Phänomene mit dem Ergebnis, daß notwendige Entscheidungen vertrödelte, Effizienzkontrollen vermieden werden und eine generelle Orientierungslosigkeit im Hinblick auf die organisatorischen Ziele einreißt“ (Schreyögg 1996, S. 102). Supervision wäre dann als ein Mittel zur Beeinträchtigung der Qualität der sachbezogenen Arbeit zu kritisieren, wenn sie durch eine Stärkung der Dominanz der emotionalen Ebene den skizzierten Mechanismus stabilisieren helfe.

Bei der Anforderung, daß Supervision den gesamten Kontext der Arbeitsthemen und nicht nur individuelle Befindlichkeiten in den Blick zu nehmen hat und dadurch einer schleichenden Therapeutisierung des eigenen Handlungsfeldes entgegenwirken muß, stoßen wir auf eine eigentümliche Differenz zum einen zwischen Theorie und Teilen der Praxis und zum anderen innerhalb der Praxis selbst. In den meisten Veröffentlichungen zur Supervision hat man sich mittlerweile gegenüber ehemals artikulierten Therapeutisierungstendenzen abgegrenzt und einen deutlichen Sach- und Kontextbezug eingefordert. Demgegenüber ist die Praxis noch gekennzeichnet durch eine Zweiteilung: Auf der einen Seite wird von vielen

Supervisoren der in der Fachdebatte geforderte Sach- und Kontextbezug angenommen und umgesetzt, während andererseits immer noch ein Teil der Supervisoren den Schwerpunkt auf die einseitige Bearbeitung emotionaler Befindlichkeiten legt, wodurch bisweilen das Vorurteilsbild von Supervision als einer „Psycho-Übung“ geprägt und verstärkt wird. Wenn sich bei Teilen der Fachöffentlichkeit Sozialer Arbeit ein solcher Eindruck immer noch hielte, so wäre dies ein Indikator für Qualitätsmängel in der Supervision, zumindest aber für Mängel in der Darstellung von Supervisionskonzepten und -verfahren.

*4. Supervision ist dann gut, wenn sie bei den Kontrakt-Verhandlungen darauf dringt, daß Ziele der Supervision und Modalitäten der Zielüberprüfung festgelegt werden.*

Ein wichtiges Element eines „Qualitätsmanagements“ in der Sozialen Arbeit liegt darin, daß sich die Beteiligten über ihre Ziele klar werden, diese offenlegen und zu einer gemeinsamen Zieldefinition kommen sowie angemessene Verfahrensweisen zur Überprüfung der Zielerreichung und ggfs. zur Fortschreibung von Zielen entwickeln. Im Sinne eines „Lernens am Modell“ sollte Supervision diesen Aspekt des „Qualitätsmanagements“ fördern, indem durch entsprechende Absprachen zur Orientierung an solchen Qualitätsreflexionen angeregt wird.

*5. Supervision ist dann gut, wenn sie den supervidierten Personen und Teams hilft, Fähigkeiten zu kollegialer Beratung zu erlangen und sich damit bis zu einem gewissen Grad von Supervision unabhängig zu machen.*

Eine gute Supervision verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll einer Person oder einem Team geholfen werden, ein Problem angemessener zu lösen, und zum anderen sollen die Supervisanden im Prozeß der Supervision Denk- und Verfahrensweisen lernen, mit deren Hilfe sie in Zukunft anders an Probleme herangehen und diese einer Lösung näher bringen können. Supervision zielt also gleichermaßen auf problembezogenes wie prozeßbezogenes Lernen. Ohne Prozeßreflexion besteht die Gefahr, daß Teams das Ausmaß an eigenständig (ohne Supervision) zu bearbeitenden Problemen im Verlauf des Supervisionsprozesses nicht erweitern, sondern in gleichbleibender Abhängigkeit von der Supervisionsperson verbleiben. Prozeßreflexion soll zu einem Sich-unabhängiger-Machen von der Supervision, zu einer Verbesserung der Qualität eigenständiger kollegialer Beratung verhelfen.

6. Angesichts der Vielfalt von Methoden, für die der Begriff „Supervision“ in Anspruch genommen wird, und angesichts der Ausweitungen von Psychotechniken und Methoden aus der Psychotherapie, die in der Supervisionspraxis adaptiert werden, ist eine Debatte um angemessene Methoden in der Supervision ratsam (vgl. Gaertner 1996, S. 601). Die im Hinblick auf die Träger und Einrichtungen der Sozialen Arbeit angesprochene Spannung zwischen Qualitätskriterien und konzeptioneller Vielfalt könnte auch in den internen Debatten der Supervisions-Szene produktiv wirken. Dazu wäre die Supervisionsforschung zu intensivieren, die bisher noch wenig Ergebnisse zu Fragen der Evaluation (Wirkung bestimmter Supervisionsmethoden u. a.) erbracht hat.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Joachim Merchel, Lenderichstr. 16, 44379 Dortmund

### Literatur

- Badelt, Ch.: Qualitätssicherung aus gesamtwirtschaftlicher und sozialpolitischer Perspektive. In: Maelicke, B. (Hrsg.), Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen. Baden-Baden 1996, S. 9–23.
- Bauer, R.: „Hier geht es um Menschen, dort um Gegenstände“. Über Dienstleistungen, Qualität und Qualitätssicherung. In: Widersprüche, Heft 61, 1996, S. 11–49.
- Bobzien M./Stark, W./Straus, F.: Qualitätsmanagement. München 1996.
- Gaertner, A.: Supervision. In: Kreft, D./Mielenz, I. (Hrsg.), Wörterbuch Soziale Arbeit. Weinheim/Basel 1996 (4. Aufl.), S. 600–602.
- Klatetzki, Th.: Qualitäten der Organisation. In: Merchel, J. (Hrsg.), Qualität in der Jugendhilfe: Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster (erscheint Anfang 1998 im Votum-Verlag, Münster).
- Müller, B.: Probleme der Qualitätsdiskussion in sozialpädagogischen Handlungsfeldern. In: Merchel, J. (Hrsg.), Qualität in der Jugendhilfe: Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster (erscheint Anfang 1998 im Votum-Verlag, Münster).
- Reifarth, W.: Zur Bedeutung von Supervision in der sozialen Arbeit. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 3/1995, S. 108–110.
- Rose, B.: Qualität muß unterschieden werden! Anmerkungen zur derzeitigen Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit aus der Sicht der Jugendhilfe. In: Widersprüche, Heft 61, 1996, S. 51–63.
- Schreyögg, A.: Organisationskultur und Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.), Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme. Frankfurt 1996, S. 94–113.

*Franz-Jürgen Blumenberg*

## Qualitätsentwicklung von Beratung aus gesellschaftspolitischer und sozialetischer Verantwortung

### 1. Vorbemerkung und Einleitung

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) führt ihren 3. Deutschen Supervisionstag hier in Celle durch und ich bin gebeten, bei dieser Gelegenheit in Vertretung von Frau Dr. Bock zum Thema „Qualitätsentwicklung von Beratung aus gesellschaftspolitischer und sozialetischer Verantwortung“ zu sprechen. Dieser kurzfristigen Einladung bin ich gern gefolgt, weil ich auch in meinem alltäglichen Arbeitsbereich – als Leiter einer Beratungsstelle für Jugendliche und Familien in Krisen- und Konfliktsituationen mit einem integrierten Bereich Fortbildung und Praxisforschung – immer wieder mit Fragen der Qualitätsentwicklung und auch mit der Aufforderung, Qualität nachzuweisen, konfrontiert bin. In den konkreten Beispielen werde ich auf den Jugendhilfebereich zurückgreifen müssen, wobei ich denke, daß viele dieser Wahrnehmungen und Entwicklungstendenzen durchaus auf andere Bereiche sozialer Tätigkeitsfelder, in denen Supervision beschäftigt ist, gut übertragen werden können.

„Supervision als Qualitätssicherung der beruflichen Arbeit“ steht im Mittelpunkt Ihres Dritten Deutschen Supervisionstages. Damit ist die Latte des Tagungsanspruches hoch gelegt; denn nicht nur Qualitätsentwicklung haben Sie sich vorgenommen, ein mittlerweile doch recht geläufiger und breit akzeptierter – oft aber auch kaum hinterfragter – Praxisbeitrag von Supervision, sondern deren Sicherung steht zur Diskussion.

Hierbei scheint es mir wichtig, sich vorab darüber zu verständigen, um welche Arten von Sicherung es gehen soll: Sind es nur Fragen der Standardisierung, der Vereinheitlichung, der Meßbarkeit oder der Vergleichbarkeit von Leistungen, die im Mittelpunkt stehen sollen? Sind also Daten und Prozesse gemeint, die eher im Sinne der Außensteuerung oder Fremdkontrolle von Bedeutung sind? – Wobei zu berücksichtigen ist, daß die Qualität als solche nichts mit der Vereinheitlichung, Standardisierung oder Meßbarkeit zu tun hat. – Oder soll es vorrangig um Fragen der Innensteuerung, der Selbstverantwortung oder der Selbstkontrolle und deren Sicherung gehen? Wobei sich die letztere Variante nach meinem Eindruck und auf den ersten Blick leichter und organischer mit dem Tätigkeitsfeld der Supervision verknüpfen ließe.

Nachdenklichkeit über ein Thema zu erzeugen, das nicht allein normativ, mit Standardisierungen und Effektivitätskontrollen assoziiert werden darf, das hatte Prof. Weigand, der Vorsitzende der DGSv, in der Vorankündigung als Ziel dieses Kongresses benannt. Das halte ich für eine gute und wichtige Voraussetzung des hier geplanten Dialogs! Denn so unterschiedlich die Einschätzungen der Qualitäten einer Leistung oder eines sozialen Tuns je nach Perspektive der Betrachtung ausfallen, so unterschiedlich und vielfältig müssen wohl auch Formen und Inhalte einer Qualitätssicherung angelegt sein.

Abnehmer und Anbieter von Supervision kommen hier zusammen, um über den Qualifizierungsbeitrag von Supervision in den unterschiedlichen Einsatzbereichen und über die Qualitätssicherung der Supervision selbst sich zu informieren und zu diskutieren – auch das eine gute Chance – wie ich meine – bei der Suche nach Qualität und deren Absicherung voranzukommen.

So wird es beim 3. Deutschen Supervisionstag sicher bevorzugt auch um Qualitätssicherung im N=1 Design – also im Einzelfall – gehen müssen und ich wünsche Ihnen, daß hier über die Fragen der Sicherung vom Qualitätsbeitrag der Supervision in vielfältigen Variationen gesprochen wird und daß die Qualität als solche bei diesem Supervisionstag nicht zu kurz kommt.

Mein Beitrag befaßt sich mit der gesellschaftspolitischen und sozial-ethischen Verantwortung, also mit Grundfragen, Leitlinien, Haltungen, unter denen Beratung und soziale Arbeit erbracht wird, mit der gesellschaftspolitischen Verantwortung und damit, wie diese sich in der gegenwärtigen Leistungserbringung abzeichnet bzw. nicht abzeichnet. Dabei werde ich abschließend einige Thesen dazu formulieren, welche Verantwortung Supervision gerade heute zukommt.

Dabei gehe ich im folgenden sozusagen von innen nach außen und nehme zunächst Fragen der internen DGSv-Diskussion auf, die nach meiner Einschätzung mit der Wahrnehmung von Verantwortung zu tun haben.

## 2. Verbandsentwicklung und Vertretung von Supervision

### 2.1 Fachverband oder Berufsverband? – Das ist hier die Frage!

Um Nachdenklichkeit zu erzeugen, ist es ja immer am besten, solche Punkte aufzunehmen, die den Angesprochenen nahe – aber auch nicht zu nahe – liegen: ich nehme deshalb Informationen aus der jüngeren Ge-

schichte Ihres Verbandes auf und verknüpfe sie mit der Vertretung von Supervision im gesellschaftlichen Kontext.

Aus den Informationsmaterialien, die mir Herr Fellermann zur Verfügung gestellt hat, geht hervor, daß die DGSv eine nicht ganz einfache Phase der Identitätsfindung und Entwicklung hinter sich hat: Nach einem raschen Auf- und Ausbau der verbandlichen Infrastrukturen, einem steilen Anstieg der Mitgliederzahlen, einer sehr intensiven inhaltlichen Arbeit und guten Öffentlichkeitsarbeit – so mein Eindruck – brachten innerverbandliche Kontroversen den Vorstand dazu, sich und den Mitgliedern zu empfehlen, „das Tempo herauszunehmen“, und damit eine offenbar wohltuende Reflexionsphase der Verbandsentwicklung einzuläuten. Vielleicht gibt diese Phase auch Gelegenheit, die nach meinem Eindruck nicht entscheidene Frage der eigenen Identität, *ob Fachverband oder Berufsverband*, zu klären. Braucht Supervision derzeit eher eine fach- oder eine berufsverbandliche Vertretung?

Das Profil der DGSv bewegt sich augenblicklich in Richtung Berufsverband mit der eindeutigen Funktion Vertretung der berufsständischen/professionellen Interessen der Mitglieder, was auch in den Erwartungen zum Ausdruck kommt, die in der Mitgliederbefragung dem Verband angetragen wurden.

Auch das Thema der Qualitätssicherung scheint mir in diese Richtung zu gehen, da hiermit – etwa über eine Zertifizierung und Standardisierung – das Anliegen der breiten Anerkennung und allgemeinen Akzeptanz supervisorischer Tätigkeit so, wie sie angeboten wird, verfolgt werden kann. Während der Fachverband durchaus grundsätzliche Fragen und ungelöste Probleme von Forschung und Praxis der Supervision, die etwa Petzold in dem Artikel „Multitheoretische und transdisziplinäre Perspektiven für den Diskurs im supervisorischen Feld“ aufgreift, sich vornehmen kann und muß.<sup>1</sup> Beide Anliegen dürften sich nur schwer miteinander verbinden lassen: Denn im einen Fall wird Nützlichkeit und Wichtigkeit des eigenen Tuns vorab angenommen und man versucht andere davon zu überzeugen, im anderen Fall sind grundsätzliche Zweifel und Infragestellungen angezeigt, die beispielsweise in dem oben genannten Artikel formuliert werden. Diese Aufgaben lassen sich im Prinzip nur schwer miteinander harmonisieren, wie sich am folgenden Beispiel darlegen läßt:

Vornehme Aufgabe jeder professionellen Arbeit im sozialen Bereich ist es, sich überflüssig zu machen – das müßte auch Aufgabe und Anliegen der Supervision für sich selbst und für die beratenen Arbeitsfelder sein. Gleichzeitig wissen wir, daß jeder professionelle Arbeitsbereich dahin tendiert, sich zu verstetigen, langfristige Finanzierungen und – nach Möglichkeit – Planstellen zu ergattern. Das läßt sich i.d.R. auch gut begründen mit Kon-

tinuitätsanforderungen und anhaltender Nachfrage; diese Tendenz führt aber auch dazu, daß professionelle Hilfesysteme immer in der Gefahr stehen, informelle, ehrenamtliche/nachbarschaftliche Hilfesysteme zu schwächen und damit zur Verunselbständigung ihrer Adressaten beizutragen.

Eine der Konsequenzen für Supervision könnte nun darin bestehen, daß sie die nicht-professionellen, die ehrenamtlichen, die freiwilligen Felder sozialer Arbeit nicht aus den Augen verlieren dürfte, sondern daß sie diese unterstützen und stärken müßte und auf die diesbezüglich bestehenden blinden Flecken, die in vielen professionellen Praxisbereichen bestehen, eingehen müßte: Gerade die Aufgabenwahrnehmung durch freiwillige Helfer bedürfte der Unterstützung und der Stärkung durch professionelle Kräfte und auch durch Supervision – angesichts der nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang zur Verfügung stehenden professionellen Ressourcen.

Die hierin liegenden Herausforderungen für professionelle Kräfte müßten verstärkt auch Gegenstand von Supervision werden; so etwa die Fragen: Was könnte von professioneller Seite dafür getan werden, daß Bürger und freiwillige Kräfte

- einen organisatorischen Rahmen für ihr Engagement finden,
- auf ihre Aufgaben vorbereitet werden,
- in schwierigen Situationen unterstützt und entlastet werden,
- durch fachliche Anleitung und Begleitung ermutigt und qualifiziert werden,
- leichte Wege für Kommunikation und Kooperation vorfinden?

Diese Aufgabenstellung ist aber nur schwerlich dem Berufsstand „Supervision“ als zukünftige Schwerpunktsetzung und Wachstumsbranche zu empfehlen, hierfür bieten sich eher die profitableren Felder von Management und Wirtschaft an. Für einen Fachverband dürften allerdings die oben angesprochenen Fragestellungen als – vielleicht undankbare – aber nichtsdestoweniger gesellschaftlich verantwortliche Aufgaben von Supervision von erheblicher Bedeutung sein.

Welche gegenläufigen Schlußfolgerungen und Aktivitäten könnten sich für die DGSv einerseits als Fach- andererseits als Berufsverband ergeben? Als Fachverband sollte im Zusammenhang mit Qualitätskontrollen über Selbstdiagnose, Selbstevaluation und Selbstsupervision und entsprechende Qualifikationen für professionelle und ehrenamtliche Kräfte im sozialen Bereich nachgedacht werden. Die Stärkung der Selbsthilfekräfte müßte im Mittelpunkt supervisorischer Zielsetzungen stehen. Allerdings steht das hehre sozialarbeiterische Ziel „sich selbst überflüssig zu machen“ in einem gewissen Spannungsverhältnis, in einer Gegenläufigkeit zur Professionalisierung und zur alltäglichen Absicherung der professionellen Kräfte, die ein Berufsverband vorrangig zu vertreten hätte.

Beides hätte durchaus seine Berechtigung, nur läßt es sich in den angesprochenen Gegenläufigkeiten wohl nur schwer in einem Zuge bearbeiten und es bedarf der Entscheidung, was in der DGSv oder in welchen Verbandsgruppen für vorrangig gehalten und vertreten wird.

## 2.2 Berufsordnung und Ethik in der DGSv

Ein anderer Vorgang, der mir bei der Sichtung von mir überlassenen Unterlagen der DGSv auffiel, ist die Umbenennung der Ethik-Kommission. Sollte hierin vielleicht auch ein Signal der Verbandsorientierung eher weg von Grundsatzfragen in Richtung einer berufsständischen Interessensvertretung liegen?

Die Ethik-Kommission hatte sich vorgenommen, eine Berufsordnung mit ethischen Implikationen zu entwickeln; diese sollte nicht auf allgemeine Aussagen reduziert werden sondern zu greifbaren Ergebnissen führen. Immer wieder war allerdings die Gruppe an Grenzen der Konkretisierbarkeit gestoßen; wie etwa bei der Frage: „Was ist eigentlich kollegial?“<sup>2</sup>

Diese Arbeitsgruppe wurde nun vom Vorstand anstelle von „Ethik-Kommission“ in „Projektgruppe Berufsordnung“ umbenannt, was allerdings nicht im Interesse der Kommissionsmitglieder war! – Denn diese hatten ein Forum für ethische Fragen im Verband für wichtig gehalten.<sup>3</sup> Der Vorstand sah das mutmaßlich anders, wobei die erwähnte Mitteilung über Hintergründe, Motive und Absichten dieser Umbenennung wenig verlauten läßt.

Ohne diese Hintergründe als Externer zu kennen, will ich aus meiner Perspektive nur die Notwendigkeit einer ethischen Gründung von Supervision unterstreichen: Denn nur zu leicht gerät bei der Diskussion von nützlichen und „nichtsnutzigen“ Aufgaben in der sozialen Arbeit aus dem Blick, daß Sozialarbeit nicht allein nach dem betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkül bewertet werden darf. Auch ökonomisch unwirtschaftliche und unnütze Aufgaben sind wahrzunehmen, sollen nicht grundlegende Prinzipien einer menschenwürdigen Gesellschaft – wie die unverletzliche Würde jedes Menschen – verloren gehen.<sup>4</sup>

Eine Profession, die sich aufmacht, sich als nützlich zu erweisen – „eine solche Profession hat Probleme mit ihrer potentiellen Nutzlosigkeit ebenso wie mit den unbedachten Folgen einer falschen Nützlichkeit“ – wie es Christian Schraper beschreibt; er regt daher „eine Diskussion über Wurzeln und Früchte über Vergangenes und Gegenwart“ an, und diese sollte in einem Verband wie der DGSv Raum haben und geführt werden können – unter welcher Bezeichnung auch immer.<sup>5</sup>



### 3. Welchen Qualitätsbeitrag zur sozialen Arbeit liefert eigentlich Supervision?

Das ist vielleicht ein weiterer Punkt, an dem Nachdenklichkeit angezeigt ist. Denn damit ist eine Frage angesprochen, die offenbar auch in der Supervisions-Forschung und der Supervisionsschadensforschung als offen und besonders schwer zu bearbeiten gilt: Was bedeutet Supervision für die unterschiedlichen Adressatengruppen und – noch schwieriger zu ermitteln – für das „Klientensystem“ d. h. die ultimativen Endverbraucher. Hierzu gibt es praktisch keine Forschung, wie Petzold feststellt.<sup>6</sup>

Welche der vielen Qualitätsaspekte sozialer Arbeit werden durch Supervision beeinflusst?<sup>7</sup>

Nicht vertreten sind auch hier beim Supervisionstag – wie bei den meisten Veranstaltungen, wo es um Qualität und deren Sicherung geht – die Adressaten der supervidierten Arbeitsfelder, für die letzten Endes der ganze Aufwand betrieben wird und deren Bewertung und Beurteilung über die Qualität der vermittelt erbrachten Leistungen entscheidet; deren Positionen können hier allenfalls mitgedacht werden. Grundlagenforschung erscheint somit zwingend geboten, um in der Qualitätsentwicklung von Supervision auf eine sicherere Basis kommen zu können.

### 4. Wie wird gesellschaftspolitische und sozialetische Verantwortung heute wahrgenommen? Erläutert am Beispiel der jungen Generation

Anstelle der jungen Generation könnten hier auch Alte, Behinderte, Ausländer oder allgemein Menschen mit Belastungen oder Schwierigkeiten stehen, deren Gemeinsamkeit darin liegt, daß sie auf soziale und gesellschaftliche Dienstleistungen in besonderem Maße angewiesen sind – ich bin ziemlich sicher, daß die „Noten“, die in unserer Gesellschaft für alle diese sozialen Dienstleistungen – trotz hoher Qualifikation, die eingesetzt, und immenser Kosten, die aufgebracht werden – relativ schlecht ausfallen würden.

#### 4.1 Wie beurteilen deutsche Jugendliche die ihnen entgegengebrachte Verantwortung der Gesellschaft und speziell die der Erwachsenen?

Die *Shell-Jugendstudien* zeichnen hier ein nur zu deutliches, gut nachvollziehbares und insgesamt eher düsteres Bild:

Die *Shell-Jugendstudie* 1997 kommt einerseits zu ähnlichen Befunden wie die aus dem Jahre 1992, andererseits aber auch zu ganz divergierenden

Ergebnissen. Hier gebe ich nur einen punktuellen, für unseren Zusammenhang bedeutsamen Einblick wieder.

#### *Zur Befindlichkeit – Zukunftsvisionen junger Menschen*

„*Jungsein heute – die gesellschaftliche Krise hat die Jugend erreicht.*“ Das Problem der Arbeitslosigkeit sei das herausragende Hauptproblem von Mädchen und Jungen in Ost und West auch unter den schon Arbeitenden (eine „prägende Generationenfrage“). Für Jugendliche besonders brisante Probleme würden in der politischen Rhetorik unter dem Thema Sachzwänge behandelt, was Ohnmacht suggeriert und Jugendliche nicht unbedingt zu politischem Engagement animiert.

#### *Zukunftsvisionen:*

Düstere und zuversichtliche Zukunftsvisionen halten sich zur Zeit die Waage (51 % gemischt mal so-mal so = größter Zuwachs seit 1991). Die gesellschaftliche Zukunft sehen männliche und weibliche Jugendliche in Ost und West ohne große Unterschiede etwa ausgewogen mit 53 % „zuversichtlich“ und mit 47 % „düster“ (arbeitslose Jugendliche 64 % düster). Ältere sind dabei skeptischer. Diese Werte ähneln denen, die 1981 bei der 11. *Shell-Jugendstudie* erhoben wurden, als mit 58 % ein noch deutlich größerer Anteil düster in die Zukunft blickte.

Für den Beratungskontext von besonderer Bedeutung sind zwei weitere Aspekte:

#### *Institutionenvertrauen/-mißtrauen:*

Die skeptische Distanz junger Leute zu gesellschaftlichen Institutionen und *Organisationen* der verschiedensten Art – insbesondere von *Demokratie und Politik* – zeigt sich auch in dieser Studie. Umweltschutzgruppen, Menschenrechtsgruppen und Bürgerinitiativen genießen noch relativ das höchste Vertrauen – u. U. auch wegen der Nähe zu Jugendthemen – aber auch *Gerichte und Polizei* ziehen hohes Vertrauen auf sich. Relativ am wenigsten Vertrauen genießen bei Jugendlichen die klassischen politischen Institutionen, am allerwenigsten die *politischen Parteien* und kaum weniger *Bundesregierung und Bundestag*. In Ostdeutschland ist die Institutionendistanz noch etwas größer als im Westen.

#### *Generationengegensatz – aber anders:*

Ursachen für die gesunkene Chancenstruktur der heutigen Jugend sieht diese im Tun bzw. im Unterlassen der Erwachsenengeneration, insbesondere der Politiker und politischen Parteien. Sie sehen das Verhältnis der

Generationen untereinander als „Macht- oder Vernachlässigungsverhältnis“. Jugendliche sehen sich in der Rolle, Fehler und Versäumnisse früherer Generationen ausbaden zu müssen; das ist etwas ganz anderes als die Erziehungs- oder Ablösungskonflikte früherer Generationen. Das steht auch im Widerspruch zu der symbolischen Sinnstruktur der Jugendphase: „Der Jugend gehört die Zukunft“. Zukunft und Chancen aber sind nach einer Fülle von Erfahrungen fragwürdig und ungewiß geworden. Die Erfahrung, daß die Erwachsenengeneration und vor allem die Politiker die Jugend übergehen, führt offenbar bei Jugendlichen zu einer Entfremdung vom politischen System, dessen Organisationen und Ritualen. Bleibt als Quintessenz die Überzeugung, in diesem System könne man ohnehin nichts bewirken.

#### 4.2 Wie spiegelt sich die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Jugend- und Gesellschaftsstudien sowie in den Augen kritischer Zeitzeugen?

Auch hier nur eine Zusammenstellung von Spotlights, die aber das äußerst kritische Bild der gesellschaftlichen Gesamtlage und der Wahrnehmung von Verantwortung in unserer Gesellschaft aus dem Blickwinkel von Jugendlichen weitgehend bestätigen. Hier skizziere ich nur kurz, weil diese Entwicklungen in anderen Zusammenhängen ausführlich aufgenommen und behandelt sind.<sup>8</sup>

Öffentliche und freie Jugendhilfe sehen sich mit steigenden Herausforderungen konfrontiert, die sich aus dem erschwerten und belasteten Auf- und Hineinwachsen von Kindern und Jugendlichen in der/die Gesellschaft ergeben: Abnahme von Bindung und Zugehörigkeit in der Familie, das Schwinden der Normbiographie und ein risikoreiches Suchen des eigenen Weges, das Aufwachsen mit den „neuen Erziehungsmächten“, den Medien, das Aufwachsen in „Virtuellen Welten“, erschwerte und verzögerte Übergänge von Schule in Beruf; der wirtschaftliche Abschwung bewirkt darüber hinaus bei einer steigenden Zahl die berufliche Aussonderung auf Dauer und nicht nur von geringer Qualifizierten, es wird von der Generation der abnehmenden Chancen gesprochen. Das sind die bekannten Stichworte der Fachdiskussion und sicher auch geläufige Erfahrungen aus Zusammenhängen des sozialen Berufsalltags: Entwicklungen Jugendlicher, die oft in zunehmende Auffälligkeit, Obdachlosigkeit, soziale Randständigkeit, Gewalt und Kriminalität münden.

Vielen Kommentatoren und Publizisten gehen die folgenden Fakten unter die Haut:

– Arbeitslosigkeit auf immer neuen Rekordhöhen – auch für Qualifizierte.

- Aktienkurse ebenfalls in Rekordhöhe mit Rekordgewinnen der Banken und vieler Großkonzerne, etwa der Automobilbranche.
- Noch nie in der Geschichte der deutschen Nachkriegszeit fehlten so viele Ausbildungsplätze, immer mehr Jugendlichen wird der Zugang zur Erwerbswelt auf Dauer verbaut.
- Anhaltender Kampf gegen Konzepte der regenerierbaren Energiegewinnung und -nutzung von Wind und Sonne.

In den konkreten Lebenslagen von Jugendlichen, die unter benachteiligten Verhältnissen aufwachsen, spiegeln sich diese Fakten dann so oder ähnlich wider, wenn man den Äußerungen des Leiters eines westdeutschen Großstadtjugendamtes und den eigenen Wahrnehmungen folgt:

„Besonders in den großen Städten drohen die sozial belasteten Stadtteile 'umzukippen'. Bedingt durch die Finanzierungsstrukturen werden die Wohnblöcke infolge städtischen Belegungsrechtes mit Sozialhilfeempfängern, Arbeitslosen, Aussiedlern und Flüchtlingen vollgestopft. Es bilden sich soziale Problemgebiete und Ghettos mit erheblicher Sprengkraft heraus, Gegensteuerung ist gleich Null.

In einigen Wohngebieten gibt es 'rechtsfreie Räume', in denen die Regeln des menschlichen Zusammenlebens nicht mehr gelten.

Sozialarbeiter meiden diese Wohnblocks. – Warum sollen da Kinder morgens pünktlich in die Schule gehen, wenn die Erwachsenen in diesen Familien morgens weder aufstehen noch zur Arbeit gehen (können).“

Die Zahlen der Jugendkriminalstatistik steigen – und wen wundert das – angesichts der genannten Ausgangsbedingungen? Aber die eintönigen Forderungen von Regierungs- und Oppositionspolitikern gehen in die Richtung strengerer Strafen, die Jugendstrafe in ihrem Höchstmaß von 10 auf 15 Jahre zu erhöhen, Herabsetzung der Strafmündigkeit, die Verurteilung der Heranwachsenden nach Erwachsenenstrafrecht und folgt damit dem als erfolglos ausgewiesenen Konzept einer ordnungsrechtlichen und disziplinierenden Reaktion anstelle einer dringend gebotenen Solidarisierung mit denen, auf die wir Erwachsene die Fehler und Defizite der Vergangenheit abzuwälzen versuchen.

Perspektiven zur Besserung können von den Wirtschafts- und Politik-Experten nicht benannt werden, vielmehr wird von der Generation der abnehmenden Chancen gesprochen, ohne einen Gedanken darüber zu verlieren, was denn evtl. besser werden könnte und was dafür zu tun wäre, wenn es denn schon wirtschaftlich bergab gehen muß. Vielleicht haben wir ja Entwicklungspotentiale, reizvolle Perspektiven, erstrebenswerte Ziele, die sich nicht allein in der Wirtschaftskraft und dem wirtschaftlichen Wachstum und in der Erwerbstätigkeit als zentralem Lebenswert erschöpfen?



Da wundert es nicht, daß eine schonungslose Abrechnung mit den Grundorientierungen der Politik westlicher Industrienationen von der Publizistin Viviane Forrester in Frankreich binnen kürzester Frist zum Bestseller und Kultbuch avanciert ist. Gerade ist es unter dem Titel „Terror der Ökonomie“ auf dem deutschen Buchmarkt erschienen. In diesem Buch wird die Aufrechterhaltung von Erwerbstätigkeit als zentralem Lebenswert in einer Gesellschaft als unmenschlich angeprangert, die immer mehr Menschen eine Arbeitsmöglichkeit verweigert, sie aus dem Erwerbsleben verjagt. Als Skandal wird beschrieben, daß bei Verkündigung des Beschäftigungsprogramms der Regierung in den USA die Börsenkurse eine steile Talfahrt erlebten; als ebenso skandalös, daß die Aktienkurse der Firmen in die Höhe schnellen, die einen Abbau der Beschäftigtenzahlen ankündigen.

Diese Entwicklungen und Einschätzungen werfen die Frage auf, welche Arten von Gewalt unsere Gesellschaft bereit ist, mehr oder weniger willenslos hinzunehmen und auf welche Gewaltsignale höchst sensibel reagiert wird!

### 5. Welche Konsequenzen sind im Bereich der sozialen/erzieherischen Arbeit zu ziehen?

Was bedeuten diese Ergebnisse für die von der Erwachsenengeneration verantwortete und getragene Jugendhilfe? Welche Herausforderungen liegen in diesen Entwicklungen und Einschätzungen für Anbieter und Angebote der Jugendhilfe, der Jugendsozialarbeit und der sozialen Arbeit insgesamt?

Die aus diesen Entwicklungen resultierenden Herausforderungen kann Jugendhilfe nur dann verantwortungsvoll annehmen, wenn tatsächlich

- beratende und orientierende Funktionen in einer schwierigeren Welt wahrgenommen werden können,
- komplementäre Funktionen bei Ungleichheit und Benachteiligung in angemessenem Umfang geleistet werden,
- die Beteiligungs- und Partizipationschancen wirkungsvoll verbessert werden,
- Überlebensnischen mit betroffenen Kindern und Jugendlichen gemeinsam entwickelt und gestaltet werden.

Die verfügbaren Kräfte für derartig umfassende Aufgaben sind in bestehenden Jugendhilfeangeboten allerdings denkbar dünn gesät und müßten deutlich verstärkt werden:

- Offenbar sind zunächst einmal vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich, um den Angebotscharakter der Jugendhilfe nach dem KJHG überhaupt zur Geltung kommen zu lassen.

- Die adressatenorientierte Aushandlung von Hilfen wird zu einem besonders wichtigen und oft zeitaufwendigen Teil der Leistungen der Jugendhilfe.
- Das Ende der „Normbiographie“, der komplexe und individuelle Zuschnitt ihrer Probleme und Ressourcen ist auch das Ende der Hilfeschemata vergangener Zeiten, macht die individuelle Aushandlung zum unabdingbaren Programm.

Das bedeutet, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Arbeitsfelder vor der Aufgabe stehen, die wichtigen Ebenen, wie etwa

- *die Konzeptionen und Programme,*

d. h. gebraucht wird eine neue Jugendhilfe/soziale Arbeit mit folgenden programmatischen Leitlinien

- keine Ausgrenzung und Aussonderung (auch nicht unter der Hand)
- keine Herausnahme (soweit vertretbar)
- keine Zerlegung des Falles in Spezialbehandlungsbedarfe, sondern Integration
- in die Familie
- in das Wohnumfeld
- in den Stadtteil

durch stützende und ergänzende Hilfen.

- *die Strukturen für eine neue Handlungsfähigkeit vor Ort*

d. h. Zusammenführung der Verantwortlichen in einer stadtteilbezogenen Jugendhilfeplanung (vor-Ort-Planung) unter Einbeziehung

- aller Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe, Einrichtungen und Dienste
- der Sozialhilfe,
- der Kulturverwaltung,
- der Kirchen und Wohlfahrtsverbände,
- der Jugendverbände,
- der freien Jugendinitiativen und -projekte,
- Einbeziehung der Schulen, Ausbildungsstätten und Angebote zur beruflichen Integration.

Das bedeutet die Schaffung und den Aufbau von verbindlichen örtlichen Vernetzungsstrukturen.

Sozial-professionelle Arbeitsfelder innerhalb der Jugendhilfe aber auch zwischen Jugendhilfe – Schule – Beruflicher Bildung – Jugendgerichtsbarkeit – Kinder- und Jugendpsychiatrie müssen sich auf ihre gemeinsame Verantwortung besinnen können – bei *Runden Tischen, Präventionsräten, Stadtteilkonferenzen* usw.

Individuelle konkrete Beratungs- und Handlungsansätze und gemeinwesenorientierte Ansätze sozialräumlicher Entwicklung müssen enger zusammenrücken und aufeinander bezogen realisiert werden (Verzahnung aller Handlungsfelder und Ebenen der sozialen Dienste)

und

- *die inhaltlichen Ziele und Schlüsselqualifikationen*

d. h. kommt es eigentlich noch darauf an, geschliffene, formvollendete, seriös wirkende Bewerbungsschreiben aufsetzen zu können?

Oder muß der Jugendliche mit möglichst auffälligen marktschreierischen Selbstdarstellungen im Internet auf sich aufmerksam machen können?

Oder geht es soweit, daß auch das nicht mehr hilft und das Paradigma der Erwerbstätigkeit überhaupt fallen gelassen werden muß und daß es vielleicht darauf ankommt, auf möglichst einfache und effektive Weise an soziale Leistungen wie etwa Sozialhilfe heranzukommen? Oder noch weitergehend: Vielleicht kann gar nicht mehr die volle gesellschaftliche Integration eines Jugendlichen in die Gesellschaft das Ziel der Bemühungen sein, sondern es geht u. U. darum, „soziale Inseln zu schaffen, auf denen – gesellschaftlich akzeptiert – ein menschenwürdiges Überleben für die dauerhaft vom Markt der Erwerbstätigkeit Vertriebenen möglich ist; selbstgestaltete Ansatzpunkte hierzu gibt es ja durchaus in der autonomen Szene, den Wagenburgen und vielen anderen Untergruppierungen junger Menschen. ihres Handelns zu überprüfen, die bisher – mehr oder weniger selbstverständlich – akzeptiert waren und galten. Die Fragen, was ist für einen Jugendlichen heute wichtig, was muß er beherrschen, um ein möglichst selbstbestimmtes und sozial akzeptiertes Leben führen zu können und mit welchen Programmen und unter welchen Rahmenbedingungen sind diese Ziele zu erreichen, sind neu zu stellen und zu beantworten.

Hier stellen sich völlig neue Fragen an die Qualität von Jugend- und Sozialarbeit, die totale und revolutionäre Veränderungserfordernisse unter schwierigen finanziellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit sich bringen! Diese Umbrüche prägen bereits jetzt konkrete Supervisionsprozesse und stellen Fragen an die Beiträge von Supervision zur Qualitätsentwicklung in dieser schwierigen Umbruchsituation:

- Welches Menschen- und Gesellschaftsbild legt soziale/erzieherische Arbeit zugrunde?
- Mit welcher Haltung begegnen Fachkräfte ihren Adressat/-innen?
- Welche Angebotsinhalte/-formen sind den individuellen und den gesellschaftlich/strukturellen Problemen angemessen?
- Welcher Qualifikationsbedarf ergibt sich hieraus für die Fachkräfte?
- Welche veränderten Formen und Inhalte der Begleitung und Beratung/Supervision der Fachkräfte und freiwilliger Helfer/-innen folgen aus diesen Entwicklungen?

## 6. Schlußfolgerungen zur Verantwortung und Qualität von Supervision

Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Informationen und Einschätzungen

- zu allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen, wie Vereinzelung, Individualisierung, sozialem Auseinanderrücken,
- zu spezifischen Verwerfungen zwischen den Generationen,
- zu veränderten Anforderungen an soziale Arbeit im Zusammenhang mit neuen gesetzlichen Grundlagen (KJHG, Betreuungsgesetz ...), veränderten methodischen Ansatzpunkten und Zugängen (Paradigmenwechsel),

- zu permanenten Infragestellungen im Zusammenhang von größer und häufiger werdenden Haushaltslöchern und
  - zu neuen Bewertungen von professioneller Arbeit im Kontext von ehrenamtlichem oder freiwilligem Engagement
- für den Qualitätsbeitrag von Supervision in der sozialen Arbeit? Was können und müssen Supervisorinnen und Supervisoren heute ganz Besonderes tun, um die Qualitätsentwicklung sozialer Arbeit zu fördern und zu unterstützen?

Ein neuer bzw. veränderter Markt in der sozialen Arbeit entwickelt sich derzeit, und dabei ist die Frage für mich wichtig, unter welchem Menschenbild, mit welcher Sozialverpflichtung des Staates, mit welcher Politiksteuerung, mit welchen fachlichen Standards entwickelt sich dieser Markt? Das sind, denke ich, wichtige inhaltliche Fragen, die von den sozialen Fachkräften jetzt artikuliert werden müssen, wenn dieser Markt nicht allein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien („Es gilt, was sich rechnet“) gestaltet werden soll! Werden Supervisoren unversehens zu „Rentabilitätsdesignern“ oder „Effizienzentwicklern“?

Das *Forum Supervision in Bremen* hat zum gleichen Thema wie der Supervisionstag in Celle deutlich gemacht: Was als Qualität verstanden wird, ist offenbar auch eine Frage der Perspektive:

- der/die SupervisandIn sieht eigenes Wachstum als vorrangiges Qualitätsmerkmal von Supervision,
- der Leiter einer Jugendhilfe-Einrichtung leitet Qualität der Supervision vor allem aus Felderfahrungen des Supervisors und innovativem selbstbewußten Handeln der Mitarbeiter ab, und
- der Trägervertreter sieht die Qualitätssicherung in Veränderungen hinsichtlich der Kundenorientierung.<sup>10</sup>

Wie jede soziale Arbeit so hat auch jede Supervision fach- und sozialpolitische Dimension und Verantwortung. Wie zwischen sozialer Fachkraft und Adressat so muß auch zwischen Supervisor und Supervisand ein Grundkonsens über Fachlichkeit, Werte und Normen der gemeinsamen Arbeit hergestellt werden – diese dialogorientierte Anlage ist gerade wegen unterschiedlicher Perspektiven und Erwartungen ein besonders wichtiges Qualitätsmerkmal von Supervision in Umbruchzeiten.<sup>11</sup>

Weitere Hauptanliegen an eine verantwortliche Wahrnehmung von Supervision in dieser gesellschaftlichen Lage fasse ich in vier Thesen zusammen:

1. Supervisorinnen und Supervisoren sollten verstärkt über *eigene Rollen und direkte oder indirekte Funktionen reflektieren*, die sie selbst einnehmen, oder die man versucht, ihnen anzubieten oder zuzuweisen.
2. Supervision hat heute mehr denn je die Aufgabe, *sozialen Fachkräften*

in diesem gewaltigen gesamtgesellschaftlichen Umbruch- und Veränderungsprozeß den *Rücken zu stärken*, damit diese den umfassenden Anfechtungen nicht nur defensiv sondern offensiv entgegenzutreten können.

3. Supervision müßte im Gegensatz zu starken Zeitgeistströmungen insbesondere das in der Verwaltung um sich greifende *soziale Kontroll-* durch *ein Vertrauensparadigma ergänzen*, in dem sie soziale Fachkräfte in der Selbstdiagnose, Selbstsupervision, Selbstevaluation anleitet und qualifiziert.

4. Supervision hat heute *die große Chance, den Wandel im Selbstverständnis sozialer Arbeit* und das damit veränderte Rollen- und Berufsverständnis im Sinne einer Adressaten-, Lebenswelt- und Dienstleistungs-Orientierung *zu begleiten* und aktiv zu unterstützen; sie kann damit einen ganz wichtigen Beitrag zur schwierigen Verabschiedung sozialer Profis vom inhaltlichen Expertenmodell, von professioneller Arroganz und Anmaßung leisten.

Zu diesen wahrhaft epochalen Aufgabenstellungen wünsche ich dem 3. Deutschen Supervisionstag weitere gute Beratungen und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ihrem beruflichen Alltag viele kreative Ideen und kraftspendende Interventionen.

Anschrift des Verf.: Dr. Franz-Jürgen Blumenberg, Rosenau 4, 79104 Freiburg

### Anmerkungen

- 1 Petzold, H. G.: Multitheoretische und transdisziplinäre Perspektiven für den Diskurs im supervisorischen Feld. In: DGSv aktuell 3/97 S. 24 ff.
- 2 DGSv aktuell, 1/97, S. 15, 16.
- 3 DGSv aktuell, 1/97, S. 15, 16.
- 4 Vgl. Schrapper, Chr. In: DGSv aktuell, 2/97 S. 21 ff.
- 5 Schrapper, Chr. In: DGSv aktuell, 2/97 S. 21 ff.
- 6 Vgl. Petzold, H. G.: Multitheoretische und transdisziplinäre Perspektiven für den Diskurs im supervisorischen Feld. In: DGSv aktuell 3/97, S. 24.
- 7 DGSv aktuell, 2/97, S. 2.
- 8 Blumenberg, F.J.: Heimerziehung im Wandel der Zeiten. AFET Mitglieder-Rundbrief 2/95, S. 12–23. Hannover, 1995.
- 9 Vgl. die Aussagen von Angelika Diller: Geld regiert die Jugendhilfe, oder war da noch was? In: DGSv aktuell 2/97 S. 13 f.
- 10 Witte, K. und Schulewski, U.: Forum Supervision – eine Veranstaltung der Regionalgruppe Weser-Ems in Bremen. In: DGSv aktuell 2/97, S. 20.
- 11 Vgl. „Wie super ist Supervision?“ Tagungsbericht in DGSv aktuell 2/97, S. 27f.

## BEITRÄGE AUS DEN INFORMATIONSBÖRSEN

Jutta Lanfermann

### Verbände und Träger sozialer Arbeit

*Welche Weiterentwicklungen und Modifikationen wären für den Einsatz in diesem Feld notwendig?*

In den Einrichtungen und Diensten in Trägerschaft von Verbänden können die klassischen Settings und Methoden weiter angewandt werden, so meine ich.

Auf der *Abnehmerseite* fehlt mir mancherorts die systematische Verknüpfung von Fortbildungsangeboten mit Maßnahmen der Personalentwicklung. Die Konkurrenzfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege hängt zunehmend davon ab, ob sie bereit und in der Lage ist, an Stelle punktueller Qualifizierungsprozesse eine strategisch orientierte Entwicklung ihrer personellen Ressourcen zu setzen. Damit erhält die Personalentwicklung als ein bislang eher marginales Aktionsfeld unternehmerischen Handelns ein besonderes Gewicht.

Nun zur *Anbieterseite*: Ich frage mich, wie kann Ihre Beteiligung bei der Erstellung und Durchführung von Konzeptionen dergestalt aussehen? Wie kann Ihr Beitrag aussehen, Leitungen von Verbänden, Frauen und Männer, dafür zu gewinnen und überhaupt, wie können Sie daran mitwirken, diese auf ihre Aufgabe, eine Leitungsaufgabe im Wandel, zuzurüsten? Ich frage mich, ist vor dem von mir aufgezeigten Hintergrund Supervision ohne wohlfahrtspolitische Kenntnisse, Kenntnisse über zukünftige Entwicklungen und Trends, heute noch möglich? Ich wünsche mir Supervisorinnen und Supervisoren, die Wissen haben über Personalentwicklung *und* Organisationsentwicklung. Wir reden heute von Kooperation, Vernetzung und Integration; Institutionen arbeiten lieber mit Institutionen als mit Einzelpersonen; Supervisoren sind dagegen „Einzelkämpfer“. Und mit Blick auf Europa: Ist Supervision als Einzelperson auf einem freien Markt fachlich und wirtschaftlich leistbar? Warum sind Supervisoren so wenig greifbar auf diesem Beratungsmarkt? Wo ist die Transparenz? Sie sind zwar irgendwie da, aber die Abnehmerseite muß sich schon anstrengen, um einen Kontakt herzustellen. Organisationsberatungsfirmen werben offensiv und professionell, Supervisoren und Supervisorinnen kennt man oder erfragt sie in Fachkreisen.

Und noch einmal: Nach meiner Vorstellung muß Supervision aus der Beliebigkeit und Unantastbarkeit heraus. Ich las gerade einen Text, wo

unterschieden wird zwischen Kunde und Käufer, hier sehe ich Definitions- und Klärungsbedarf. Ich frage mich, warum soll ich ein Produkt kaufen, wo ich den Output nicht messen kann? Ich brauche neben der Zielvereinbarung eine Zielkontrolle oder eine Bestimmung der Differenz zwischen dem, was ich wollte und was ich habe. Ich weiß sehr wohl – insbesondere seit der Beschäftigung mit den Neuen Steuerungsmodellen –, daß die Definition des Output erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Die Angabe von Effektivitätskriterien ist hier weitaus schwieriger als im Bereich des Verwaltungshandelns. Ferner geht es in den sozialen Handlungsfeldern auch um eine ethische Debatte über Wertbezüge, wobei sich die Qualitätsdiskussion hier fundamental von betriebswirtschaftlichen Überlegungen unterscheidet.

So liegt in den heutigen Umwälzungen ein dringender Auftrag zum Handeln. Geht es doch vorrangig darum, Supervision zu qualifizieren d. h., näher zu bestimmen.

Es steht offenbar an:

- eigene Leistungs- und Produktbeschreibungen zu definieren
- Qualitätsmerkmale zu operationalisieren und
- Indikatoren zur Bewertung der Frage einer Zielerreichung auch im Sinne möglicher Effektivitäts- und Effizienzprüfung aufzustellen.

Und vielleicht haben wir *gemeinsam* noch viel zu lernen, denn Lernen geschieht (leider) nicht ohne Not, sagt Bertold Brecht.

Anschrift der Verf.: Jutta Lanfermann, Am Porscheplatz 1, 45127 Essen

*Benedikt Sturzenhecker/Edeltrud Freitag-Becker*

### **Supervision in der Jugendarbeit**

Supervision ist in der Jugendarbeit weiterhin eine Seltenheit. Die besonderen institutionellen Bedingungen und hohen Anforderungen an professionelles Handeln im Feld schaffen jedoch einen hohen Bedarf für Reflexivität und Beratung durch Supervision. Würden auch Supervisorinnen und Supervisoren stärker auf das Feld zugehen, könnten hier neue Kooperationen erschlossen werden.

Jugendarbeit ist durch das KJHG § 11 als Teil der Kinder- und Jugendhilfe bestimmt worden. Sie soll jungen Menschen Angebote zur Förderung ihrer Entwicklung machen, an deren Interessen anknüpfen, von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, zur Selbstbestimmung befähigen und zur gesellschaftlichen Mitverantwortung und sozialem Engagement anregen.

Die zwei großen institutionellen Formen der Jugendarbeit sind die Jugendverbände (wertorientierte Mitgliedsverbände mit einer starken Ehrenamtsorientierung) und die Offene Kinder- und Jugendarbeit (Jugendhäuser und Räume mit hauptamtlichem Personal). Statistische Analysen nennen in der gesamten Bundesrepublik 31.810 Einrichtungen der Jugendarbeit mit insgesamt 29.597 Beschäftigten (bei 403.436 Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt) (Rauschenbach/Schilling 1997).

Supervision ist noch eine Ausnahme in der Jugendarbeit. Wenn überhaupt wird sie als Einzel- oder Teamsupervision geleistet, kaum als Gruppensupervision. Supervisorische Elemente finden sich in Fortbildung und Organisationsentwicklung für das Feld. Supervision wird häufig nur nachgefragt als Notretterin in schweren Krisensituationen einzelner Einrichtungen oder Beschäftigter. Gründe für diese Situation liegen in der geringen Finanzausstattung durch die Träger und einer mangelnden Tradition von Supervision in diesem Feld. Zudem ist die Jugendarbeit im Feld der Kinder- und Jugendhilfe eher marginal, wird also von Trägern nicht so wichtig genommen und außerdem werden die feldspezifischen Anforderungen an das Personal durch Träger abgewertet („Spiel mit Kindern verlangt nicht nach Supervision“). Weiterhin bestehen im Feld negative Vorurteile gegen Supervision bei Trägern und Personal („Wühlen in Psyche, Quatschbude, ineffektiv usw.“).

Andererseits wäre Supervision eine unbedingt nötige Qualifikation beruflichen Handelns in diesem außerordentlich komplexen Feld. Die institutionellen Grundbedingungen professionellen Handelns im Feld sind gekennzeichnet durch Offenheit (Freiwilligkeit der Teilnahme, Offenheit von Zielgruppen und Teilzielen, nicht festgelegten Methoden), Marginalität (geringe Machtmittel, wenig Einfluß auf Biographie, geringe Finanzmittel und Randstellung in der Jugendhilfe) sowie Diskursivität (angesichts von Offenheit und sich ständig wandelnden und wechselnden jugendlichen Zielgruppen müssen beständig Inhalte, Ziele und Arbeitsweisen mit und von allen Beteiligten ausgehandelt werden). Diese institutionellen Charakteristika bedingen einen ständigen Veränderungsbedarf von Handlungskonzepten, der nur durch hohe Reflexionsleistungen fachlich gesichert werden kann. Solche Reflexivität als Kern professionellen Handelns in der Jugendarbeit ist jedoch nur in geringem Ausmaß in der Praxis anzutreffen (Sturzenhecker 1996/Thole/Küster-Schapfl 1997). Das Handeln in der Jugendarbeit, das auch bedingt wird durch die Handlungsstruktur eines mit jugendlichen geteilten Alltages und mit Haus(frauen)arbeit vergleichbar ist, ist durch zahlreiche Rollenkonflikte gekennzeichnet (z. B. Jugendlichkeit vs. erwachsenes Gegenüber sein, Ermöglichung jugendlicher Experimente und gleichzeitiges Begrenzen, Anforderung von intensiver Beziehungsarbeit

gegenüber strukturellen Organisationstätigkeiten). Die jugendliche Klientel, in schneller Entwicklung und auch im Wechsel begriffen, ist gekennzeichnet durch Pluralisierung, Differenzierung, ethnische und Geschlechterkonflikte, Entwicklungskrisen usw. Das Personal klagt über mangelnde Anerkennung seiner Arbeit durch Träger, über Karrierebehinderung (Stigma JugendarbeiterIn), über Unsicherheit der eigenen Kompetenzen für das komplette Handlungsfeld und häufig entsprechender alltäglicher Überforderung.

Die im folgenden kursiv geschriebenen Einschübe sind die Eindrücke der Moderatorin aus der Arbeitsgruppe:

*Die Marginalität des Feldes „Jugendarbeit“ spiegelt sich für die Arbeitsgruppe (AG) während des 3. Deutschen Supervisionstages an mehreren Stellen wider, so daß die Verantwortlichen wie die TeilnehmerInnen der AG unter Beweis stellen konnten, wie sie mit dieser Situation „fertig“ wurden.*

*Wir arbeiteten in einem offenen Raum, ähnlich einem Jugendtreff in einem Haus der Offenen Tür: offen für die Blicke anderer, „schutzlos“; als Hintergrundmusik das Geschirrgeklapper der Kellner aus dem Erdgeschoß; Geländer luden zum zusätzlichen Sitzen ein; die Arbeitszeit zu Beginn war nicht genau einzuhalten, dafür hätten wir um vieles überziehen können.*

*Ich fühlte mich als Moderatorin fast wie im Kollegenkreis der OT: die Gesprächsbeiträge sind intensiv, selbstkritisch und lustvoll. Zunächst gibt es eine Auseinandersetzung mit dem Referenten über seine Sicht der „Dinge“, Herr Sturzenhecker hat ein übersichtliches und anschauliches Bild der „Szene“ geliefert. Die Gruppe verharrt zunächst an dem Aspekt, daß Jugendlichkeit ein Wert an sich ist und somit auch schnell zum Bewertungsmaßstab für die MitarbeiterInnen in der Jugendarbeit wird, „wer jugendbewegt ist, braucht keine Reflexion“?! Aber „er“ benötigt Hilfestellungen bei der Feldanalyse, bei der Entwicklung interkultureller Konzepte und Personalkonzepte, bei der Entschlüsselung der Sprachbarrieren und der nötigen Auseinandersetzung mit der Institutionsabwehr sowie der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Können SupervisorInnen hier unterstützend wirksam werden?*

Angesichts der geschilderten Situation hätte Supervision eine besondere Bedeutung für Jugendarbeit. Sie bietet den Professionellen einen Ort, in diesem sich schnell wandelnden und diffusen Handlungsfeld Orientierung zu gewinnen und die unbedingt nötige Reflexivität zu institutionalisieren und zu üben. Damit könnte professionelles Handeln im Feld durch Supervision erheblich qualifiziert werden. Sie wird hier benötigt als Ort reflexi-

ver Distanzierung vom ständigen Handlungsdruck, als Ort des Verstehens und Planens.

*Somit gibt es genügend supervisorischen Bedarf, doch der Kontakt scheint die Einstiegsproblematik darzustellen. Im Jugendhaus herrscht die „Komm-Struktur“ vor. Wie bekomme ich als SupervisorIn hier Kontakt? Eine These in der AG hieß: „Supervision heißt, die MitarbeiterInnen bei der Belastung abholen“. Haben SupervisorInnen hier genügend Feldinteresse, Ideen und Konzepte, um einen Kontakt entstehen zu lassen? Gibt es einen Zugang zu der Belastung? Wie könnten hier die Angebote aussehen?*

Einen verstärkten Einstieg könnten Supervisoren/Supervisorinnen finden durch Angebote von Gruppensupervision an Träger (in denen Hauptamtliche aus einzelnen Einrichtungen gesammelt werden können), und ein Einstieg bietet sich an über Projektangebote, die konkreten Nutzen für Träger und Personal bringen, z. B. zu Konzeptentwicklung, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung, Zeitmanagement usw. Ein Einstieg in das Feld ist auch oft möglich über Einführungen in kollegiale Beratung. Durch diese Form können Träger und Mitarbeiter/innen erkennen, daß Beratung und Reflexion positive Veränderungen im Arbeitsalltag nach sich ziehen.

Außerdem wäre es für die Erweiterung des Zuganges zum Feld wichtig, auch Konzepte von Supervision mit Ehrenamtlichen zu entwickeln und der Jugendarbeit vorzuschlagen.

Insgesamt ist festzustellen, daß Supervisorinnen und Supervisoren sich eher vom Feld der Jugendarbeit fernhalten. Sie nehmen es u. U. als schmutzig, diffus und chaotisch wahr und haben wenig Interesse, ihre Leistung einem marginalisierten Bereich anzubieten. Die Jugendarbeit benötigt aber supervisorische Kompetenz und Reflexivität und wird sich öffnen, wenn sie auch durch Supervisoren zunehmend anerkannt wird. Dabei ist aber auch nötig, daß Supervisorinnen und Supervisoren in der Lage sind, flexible Supervisionskonzepte für die Jugendarbeit anzubieten.

*In der AG zeigte sich, daß die KollegInnen durch die Auseinandersetzung mit dem Feld Interesse entwickelten, sich dieses „noch näher anzugucken“. Ein vorsichtiger Kontakt scheint entstanden zu sein.*

Anschrift der Verf.: Dr. Benedikt Sturzenhecker, August-Bebel-Str. 94, 33602 Bielefeld  
Edeltrud Freitag-Becker, Oberhauser Str. 31/33, 45359 Essen

## Literatur

- Deinet, U./Sturzenhecker, B. (1988): Handbuch Offene Jugendarbeit. Münster.
- Rauschenbach, T./Schilling, M. (1997): Das Ende der Fachlichkeit? Soziale Berufe und die Personalstruktur der Kinder- und Jugendhilfe im vereinten Deutschland. In: Neue Praxis, Heft 1, S. 22–54.
- Sturzenhecker, B. (1996): Reflexivität ist gefordert. Zur professionellen Kompetenz in der Offenen Jugendarbeit. In: Der pädagogische Blick. Heft 3, S. 159–170.
- Thole, W./Küster-Schapfl, E.-U. (1997): Sozialpädagogische Profis. Beruflicher Habitus, Wissen und Können von PädagogInnen in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit. Leverkusen.

*Brigitte Kaddik/Irmela Feige*

### Supervision in der Altenhilfe/Altenarbeit: Spagat zwischen Systemanpassung und Entwicklung differenzierter Angebote

Wer als Supervisorin/Supervisor im breiten Feld der Altenarbeit/Altenhilfe arbeitet, wird in jedem Fall mit der eigenen Endlichkeit konfrontiert und hat die Chance, seine eigene Einstellung zu Alter und Tod zu reflektieren. Die große Herausforderung speziell in der Altenpflege stellt die Balance zwischen notwendiger Nähe und Distanz in der Arbeit dar.

Nicht in jeder Supervision in diesem Feld steht der Tod im Mittelpunkt, bildet aber immer den Hintergrund der Arbeit: ob in der Supervision in einem Seniorenbildungsverein, wo sich die Supervision mit der Weiterentwicklung und Zukunft im Alter beschäftigt, oder im Kontrast dazu die Supervision auf einer gerontopsychiatrischen Pflegestation, wo sich die MitarbeiterInnen mit Leiden, unheilbarer Krankheit, Sterben und Tod auseinandersetzen müssen.

Wie auch die Gesellschaft, steht die Supervision vor der Aufgabe, das Bild vom Alter neu zu entwerfen: Statt Alter einzig als defizitären Prozeß zu sehen, diesem Bild ein vielschichtigeres Wandlungsmodell entgegenzusetzen.

In allen Supervisionen nehmen die aktuellen sozialpolitischen, d. h. die finanziellen Rahmenbedingungen Einfluß: die Pflegeversicherung erzwingt tiefgreifende Strukturveränderungen, die für traditionelle Anbieter einer „Operation am offenen Herzen“ gleichen. Der Ansatz der „ganzheitlichen Arbeit“ muß häufig geopfert werden, zugunsten der Maxime „Mehr Qualität mit weniger Kosten“. Die Pflege wird reduziert auf abrechenbare Module, in denen z. B. das Gespräch nicht mehr vorkommt.

Im Feld der Altenpflege gibt es keine gewachsene Supervisionstradition;

weder in der Ausbildung noch in der Praxis von Kranken- oder AltenpflegerInnen spielt Supervision eine größere Rolle.

Das Besondere in diesem Feld ist die Heterogenität in den Supervisionsgruppen. Dort treffen überwiegend Frauen mit sehr unterschiedlicher beruflicher Herkunft zusammen, (z. B. Angelernte Pflegekräfte und examinierte AltenpflegerInnen mit ausgebildeten Krankenschwestern). Manche haben keinerlei Supervisionserfahrung, oft wenig Reflexionsfähigkeit, andere haben den Anspruch, ihr berufliches Handeln gezielt zu reflektieren. Oft erschweren Sprachprobleme, auseinanderklaffende Bildungsniveaus, unterschiedliche Fachsprachen, oder häufig auch unterschiedliche Muttersprachen die Arbeit in der Supervision.

Die Sprache der Supervision ist eine weitere Ausdrucksebene, die gemeinsam gelernt werden muß.

Die SupervisorInnen haben oft weder eine pflegerische (Erst-)Ausbildung noch eine differenzierte Feldkompetenz. Die Nutzer von Supervision dagegen suchen nach BeraterInnen, die einschlägige Feldkompetenz vorweisen können.

Das häufigste Setting, in dem Supervision im Feld Altenhilfe praktiziert wird, ist die Organisationssupervision. (Zum Begriff siehe Peter Berker, Heft 31, Supervision, Mai 1997.) Aufgrund der oft ungelösten Nähe-Distanz-Probleme in diesem Feld ist das Burnout-Syndrom ein zentrales Thema in der Supervision. Andere Themen, die für dieses Feld relevant sind, beschäftigen sich mit tabuisierten Bereichen menschlichen (Er-)Lebens. Zum Beispiel: Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit; Reaktionen der alten Menschen auf unheilbare Krankheiten und steigende Abhängigkeit von anderen Menschen; Macht, Ohnmacht und Kränkung als Folge der eigenen Begrenztheit als PflegerIn, offene oder verdeckte sexuelle Wünsche der alten Menschen; Gewalt in der Pflege; Ekel in verkommenen Wohnungen und vor ungepflegten älteren Menschen, oft mit Suchtproblemen (Alkohol, Medikamente); auch Suizid im Alter gehört zu den besonderen Themen, mit denen die SupervisorInnen in die Supervision kommen.

Typisch ist auch im Bereich der Altenpflegerischen Arbeit, daß die MitarbeiterInnen häufig der jüngeren Generation angehören; somit in ganz anderen Lebensphasen und Fragestellungen stecken als die alten, kranken und pflegebedürftigen Menschen.

Vielfältige Einflußfaktoren tangieren die Arbeit der professionellen Pflegekraft: pflegende Angehörige, Ärzte, Pastoren und Kostenträger tauchen in der Supervision wieder auf.

Eine große Schwierigkeit für die kontinuierliche Supervision stellen unterschiedliche Arbeitszeitbedingungen (Vollzeit, Teilzeit, Schichtdienste,



Ehrenamtlichkeit), sowie die hohen Krankheitsquoten und Überstundenkontingente dar.

*Fazit: Für dieses Feld müssen neue Supervisionskonzepte entwickelt und der Supervisionsbegriff erweitert werden.*

Das erfordert Aufbauarbeit von uns SupervisorInnen. Wir müssen die Nachfrage herstellen über gezielte Information und Akquisition, das Angebot auf das Feld abstimmen, mehr Einfluß auf die Rahmenbedingungen von Supervision nehmen, damit geeignete Kontrakte, Settings und Zielsetzungen vereinbart werden.

*Die Diskussion in der Gruppe* zeigte in vielen Punkten übereinstimmende Erfahrungen: Die SupervisorInnen in diesem Feld sind individuell auf der Suche nach neuen Wegen, Methoden und erweiterten Angeboten, die über die üblichen Standards von Supervision hinausgehen. (Entspannungsübungen, damit überhaupt Arbeitsfähigkeit hergestellt wird; Fortbildungselemente, um die gemeinsame Fachlichkeit zu entwickeln; kreative, bildnerische Ausdrucksformen, um die Sprachbarrieren zu überwinden.)

Einig waren sich alle in der Frage, daß wir SupervisorInnen die Herausforderung annehmen müssen, zunächst eine gemeinsame Verständigungsebene mit jeder Supervisionsgruppe herzustellen.

Ein Teilnehmer schloß die Arbeitsgruppe mit dem Gedanken, daß dieses Feld von einer Paradoxie beherrscht wird: „Die Arbeit mit alten Menschen ist völlig anders, als die in anderen Feldern, denn Tod und Sterben aktivieren alle Verdrängungsmechanismen.“ Das wirft die Frage auf, wie wir diejenigen, die ständig mit dem Tod konfrontiert werden, aufnahmefähig für die Reflexion in der Supervision machen können, ohne ihnen die notwendige Distanz zu den betreuten Menschen und ihren Anforderungen zu nehmen.

Wir bedanken uns bei beiden Gruppen für die konstruktive und gehaltvolle Diskussion.

Anschriften der Verf.: Brigitte Kaddik, Eichenstr. 37, 20255 Hamburg  
Irmela Feige, Sophienallee 12, 20257 Hamburg

*Gerhard Federl*

## Justiz und Bewährungshilfe

Durch die Absage von Herrn Bernd Maelicke, der die Rolle des Feldexperten hätte übernehmen sollen, kam ich in eine konfliktäre Doppelrolle: Ich war Experte und Moderator zugleich. Diese Doppelrolle führte bei der Veranstaltung zu Irritationen.

Der erste Durchgang der Informationsbörse war von 24 Teilnehmern, der zweite Durchgang von 17 Teilnehmern besucht.

Nach den Einführungen des Moderators/Experten zu den Fragestellungen: „Wie wird Supervision in diesem Feld betrieben?“, „Was ist das Ziel dieser Supervision?“, „Welche typischen Probleme der Supervision gibt es im Feld der Justiz und der Bewährungshilfe?“, zeigte sich schnell die Irritation der Teilnehmer durch meine Doppelrolle. So wurden die vortragenden Thesen als persönliche Meinung des Moderators angesehen; anfangs wurde in einem persönlichen Dialog versucht, diese Thesen mit dem Moderator zu klären.

Inhaltlich wurde bereits in der Anfangsdiskussion deutlich, daß die Mitglieder des Berufsfeldes Justiz und Bewährungshilfe unter besonders starker emotionaler Belastung arbeiten. Es wurde festgestellt, daß speziell in diesem Berufsfeld ein hoher Bedarf an Supervision vorhanden ist, aber aus unterschiedlichen Gründen zu wenig Supervision angeboten wird. In der Justiz und in der Bewährungshilfe wird Supervision von externen wie von internen SupervisorInnen angeboten. Sehr schnell fand eine Polarisierung statt zwischen Teilnehmern, die eher für eine feldinterne und solchen, die eher für eine externe Supervision eintraten. Die Thesen der Teilnehmer werden auch unter diesem Aspekt der Polarisierung zusammengefaßt.

A. Thesen der Teilnehmer, die eher eine feldinterne Supervision befürworteten

1. Supervision ist den Strukturen der totalen Institution entgegengesetzt, deshalb geht es in der Realität nicht um Veränderungen von Organisationsstrukturen, sondern um Psychohygiene der Mitarbeiter.
2. Die Mitarbeiter von totalen Institutionen sind so in die Organisationsstruktur involviert, daß eine Reflexion mit Externen nicht möglich erscheint.
3. Das Wissen um Organisations- und Kommunikationsstrukturen, aber auch das Wissen um Werte und Mythen der Bediensteten erleichtern den Zugang der internen SupervisorInnen.

4. Bei knapper werdenden finanziellen Mitteln finden Reflexionsprozesse immer mehr intern statt.
  5. SupervisorInnen, die Organisationsstrukturen antasten, müssen die Regeln der Organisation kennen.
  6. Gemeinsam mit Teilnehmern können SupervisorInnen durchsetzbare Strategien der Weiterentwicklung der Organisation entwerfen (sich nicht der Organisation unterwerfen).
  7. Die Strafrechtspflege kann auch ohne die Supervision weiterleben.
- B. Thesen der Teilnehmer, die eher externe Supervision in diesem Arbeitsfeld befürworten
1. Erst die Fremdheit der SupervisorIn macht es möglich, die Organisationsstrukturen zu durchschauen.
  2. Qualitätssicherungsmaßnahmen werden von SupervisorIn und von Supervisanden im Laufe des Prozesses definiert. Daher ist bei interner Supervision auch diese Definition sehr subjektiv.
  3. Der Arbeitgeber ist durch Entlohnung, durch Hierarchie, durch Ideologie und Politik ständig in der Supervision präsent.
  4. Im Justizbereich gibt es unterschiedliche Reaktionen und Rückmeldungen der SupervisorInnen an den Auftraggeber und dadurch auch problematische Reaktionen des Auftraggebers wie der Supervisanden.
  5. Für interne Supervision sind nichtausgesprochene Erwartungen der Hierarchie sowie die Einschätzung der Kompetenz einer SupervisorIn der Hierarchie (Warum ich?) deutlich und beeinflussen deshalb auch den Supervisionsprozeß.
- C. Ideen zur Weiterentwicklung der Supervision in diesem Arbeitsfeld
1. Supervision ist in die Ausbildung der verschiedenen Dienste zu integrieren.
  2. Die Hierarchie ist in den Supervisionsprozeß mit einzubinden.
  3. SupervisorInnen sollen sich in die Leitbildentwicklung einschalten.
  4. Es sind Strategien zu entwickeln, mit denen die Supervision von negativen Assoziationen befreit wird.
  5. Supervision ist zum Politikum zu machen.
  6. Supervision soll nicht um jeden Preis durchgeführt werden. D. h., die SupervisorIn soll sich nicht instrumentalisieren lassen.
  7. Die Frage der internen und externen Supervision soll nicht zur Prinzipienfrage gemacht werden, sondern von der Zielsetzung der Supervision abhängig sein.

Anschrift des Verf.: Gerhard Federl, c/o Bayer. Justizvollzugsschule, Grasiger Weg 44, 94315 Straubing

Werner Tzscheetzsch

## Supervision im pastoralen Feld

Bereits der Titel dieser Arbeitsgruppe markiert eine Einschränkung: Es geht nicht um Supervision in allen Arbeitsfeldern kirchlichen Handelns (z. B. soziale Arbeit in der Caritas bzw. in der Diakonie, Schulen in kirchlicher Trägerschaft etc.), sondern um die Supervision im Bereich der pastoralen Arbeit, also der Seelsorge in ihren verschiedenen Ausprägungen (Pfarreien, Hochschulgemeinden, Krankenhausseelsorge etc.). Der Standpunkt, von dem aus ich das Feld beleuchte, ist der eines katholischen Theologen und Erziehungswissenschaftlers. Pastorale Arbeit verstehe ich als Beziehungsarbeit in einem bestimmten Wert- und Normenkontext, der sich einerseits aus der Reich-Gottes-Botschaft und andererseits aus den kirchlich-institutionellen Vorgaben ergibt.

In den letzten Jahren ist ein deutlicher Anstieg der Supervision im pastoralen Feld zu beobachten. Supervision – lange als bevormundender Eingriff von außen beargwöhnt – hat im kirchlichen Bereich Dignität gewonnen. Gleichzeitig aber bleibt Unklarheit über die Aufgabenstellung von Supervision bestehen. So kann ich meine Beobachtungen zur Supervision im pastoralen Feld nur so benennen, indem ich mir typisch scheinende Spannungsfelder beschreibe.

*Supervision in der Spannung zwischen „Feuerwehr“ und Qualitätssicherung pastoraler Arbeit:* Bei nicht wenigen kirchlichen Auftraggebern begegnet mir immer noch die Erwartung bzw. das Mißverständnis, Supervision als eine Art „Feuerwehr“ einzusetzen – eine „Feuerwehr“, die in beruflichen Krisensituationen so schnell wie möglich vor Ort Probleme zu lösen hilft. Nicht unerheblich sind auch manche Bedenken im Blick auf die durch Supervision entstehenden Kosten, die so zu reduzieren gesucht werden, daß Supervision auf die Funktion des Krisenmanagements eingeschränkt wird.

Andererseits entwickelt sich behutsam ein Verständnis von Supervision als Qualitätssicherung der pastoralen Arbeit. Diese Verständnis wird gefördert durch die Integration der Supervision in die Aus- und Fortbildungsangebote für pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die so gewissermaßen „von der Pike auf“ Supervision als wertvolle Reflexion und Unterstützung pastoralen Handelns erfahren.

*Supervision in der Spannung zwischen „Feuermelder“ und „Brandstifter“:* In der Kirche wächst die Erwartung, daß die in Supervision gemachten Erfahrungen für das System Kirche positiv genutzt werden und für Sy-



stementwicklungen im Sinne der Erweiterung der beruflichen Zufriedenheit und damit der Reduzierung von „burn out“ aufgegriffen werden.

Mit dieser Erwartung einhergeht andererseits eine hohe Angst vor Veränderung sowohl an der Basis wie auch auf Leitungsebene. Diese Angst äußert sich mitunter in pastoraler Larmoyanz, in einem Klagen über die Situation auf einem solchen Niveau, daß Veränderungen ausgeschlossen bleiben. Während einerseits eine positive „Feuermelderfunktion“ angenommen wird, kann sich die Supervision andererseits in manchem kirchlichen Milieu nach wie vor nicht aus dem Geruch des Brandstiftersseins befreien – ein Vorurteil, das auch aus einem geschichtlich gewachsenen Vorbehalt gegenüber der psychologisch orientierten Verfahrensweise in der Kirche resultiert. Schließlich wird auch die supervisorische Aufklärungsarbeit insoweit kritisch beargwöhnt, weil sie vielfältige Strategien eines pastoralen „So-tun-als-ob ...“ aufdeckt und pastorale Verschleierungstaktiken, die Wirklichkeit verdrängen, ans Licht bringt.

*Die Spannung zwischen interner und externer Supervision:* Im kirchlichen Bereich sind in den letzten Jahren verstärkt Bemühungen zu beobachten, diözesaneigene Praxisanleiter/Praxisbegleiter- bzw. Supervisionsausbildungen anzubieten. Somit wird ein kircheninterner Markt geschaffen, der mit dazu beiträgt, daß es schwieriger wird, externe Supervisoren/innen im pastoralen Feld zur Beratung heranzuziehen. Die Skepsis gegenüber externen Supervisoren/innen ist nicht zu übersehen. Natürlich braucht Supervision im pastoralen Bereich auch Feldkompetenz (allein schon um die „pastoralen Sprachspiele“ zu verstehen), aber die Feldkompetenz kann nicht das einzige Kriterium sein, um Supervisoren und Supervisorinnen auszuwählen.

Die ausgewählten Spannungsfelder stehen im Horizont wissenschaftstheoretischer und praktisch-theologischer Klärungsnotwendigkeiten. So muß über das Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaften weiter reflektiert werden. Wesentlicher für supervisorisches Arbeiten im pastoralen Bereich bleibt aber die Spannung zwischen dem herausfordernden Anspruch der Reich-Gottes-Botschaft und der kirchlichen Institutionalisierung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in pastoral spezifische Rollendilemmata führt. Dazu gehören die schmerzhaft empfundenen Trennungen zwischen persönlicher Glaubensüberzeugung und offizieller Lehrmeinung, zwischen eigenen Entscheidungen und Erwartungen des Arbeitgebers Kirche, das Umgehen mit den hohen Ansprüchlichkeiten und das Wahrnehmen der entfremdeten und auch entfremdenden Realisation der Ansprüche. Diese Rollendilemmata aufzugreifen und einen Beitrag zur Rollenklärung zu erbringen, ist eine wichtige Aufgabe, zu der Supervision ihren eigenen Beitrag erbringen kann. So wird sich Supervi-

sion auch auf Dauer als qualitätssichernde Maßnahme im pastoralen Bereich etablieren können.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Werner Tzscheetzsch, Rosenweg 1, 79254 Oberried

*Maija Becker-Kontio*

### Gesundheitsbereich

„Der Gesundheitsbereich“ ist ein Sammelbegriff für viele unterschiedliche Einrichtungen. Ebenso vielfältig und unterschiedlich sind die Themen, für die es Besprechungsbedarf gibt.

Um uns nicht in dieser Komplexität zu verlieren, fokussierten wir in der Informationsbörse die Arbeit in Krankenhäusern, weil dieser Dienstleistungssektor der

- größte Arbeitgeber im deutschen Gesundheitswesen ist,
- er exemplarisch die Themen bereithält, die auch in anderen Institutionen des Gesundheitswesens auftreten,
- und weil dieses supervisorische Beschäftigungsfeld, angesichts der sich verändernden Anforderungen, m.E. einer konzeptionellen Weiterentwicklung bedarf.

Nach einer wissenschaftlichen Umfrage der AOK gab es 1994 in Deutschland 2.337 Krankenhäuser mit 618.000 Betten. Über 1,1 Millionen MitarbeiterInnen – davon die Hälfte Krankenpflegekräfte – versorgten 14,6 Millionen PatientInnen, die im Durchschnitt 12,7 Tage in der Klinik verweilten. Ebenso viele Menschen, ca. 14 Millionen betraten als Angehörige oder Besucher die deutschen Krankenhäuser. Das Krankenhaus ist also ein Ort sozialer Begegnung, und für die Klinik von heute stellt sich dringlicher denn je die Frage, welche Angebote sie ihren unterschiedlichen Kundengruppen machen kann und muß und für die SupervisorInnen, mit welchen Konzepten dieser Veränderungsprozeß zu begleiten ist.

Welche Entwicklungen und Probleme beschäftigen die MitarbeiterInnen in den Krankenhäusern, und was trägt Supervision zur Qualitätssicherung (oder Existenzsicherung?) bei? Die zahlreichen BesucherInnen der Börse diskutierten die sieben Thesen, die von der Verfasserin als Input eingebracht worden waren.

*1. These:*

*Weite Bereiche der Somatik sind nach wie vor supervisionsresistent – und das hat seine Gründe!*

Der Zugang zur somatischen Klinik wurde von verschiedenen KollegInnen als schwierig beschrieben. Die vorherrschende naturwissenschaftliche Prägung begünstigt die Tendenz, psychosoziale Aspekte von Gesundheit und Krankheit in den Hintergrund zu drängen. Auch wenn die Krankenpflege in ihren Ausbildungsgängen diesem Trend durch eine Verdreifachung der Unterrichtsstunden in den sozialwissenschaftlichen Fächern entgegenzusteuern versucht, gibt es in der Praxis nicht genügend Modelle, die das Erlernte in lebendiges Handeln umsetzen helfen. Die Folge ist häufig Frust und Abwehr gegenüber integrativen Sichtweisen, was sich auch in der Supervision zeigt.

Die Auswirkungen der Krankenhausfinanzierung, z. B. Stellenabbau und Verweildauerkürzung oder die Einführung von Fallpauschalen tragen das ihre dazu bei, daß ganzheitliche Ansätze wenig weiterverfolgt werden.

Stellvertretend für diesen Faktor der O-Ton eines Geschäftsführers: „Wer (Patient) nur einen Tag länger bleibt als nötig, ist für uns eine finanzielle Belastung.“

Supervision kann, wenn sie gelingt, ein Ort sein, wo die eigene Frustration thematisiert, die verdrängten Visionen bewußt gemacht und nach Veränderungsmöglichkeiten gesucht werden kann.

Ein wichtiger Hinweis aus der Börse betraf das Supervisionssetting in Kliniken. Durch den Schichtdienst wird die Fluktuation in der Supervision als hoch erlebt, so daß die Kontinuität des Prozesses gefährdet sein kann. Einige KollegInnen probierten neue Formen, wie bspw. halbe Tagesveranstaltungen, in denen die Schichten gemischt sind, offensichtlich mit Erfolg aus.

*2. These:*

*Institutionskompetenz ist notwendig, um Supervision als Instrument der Qualitätssicherung anbieten zu können.*

Die 1. These macht bereits deutlich, daß Supervision nur dann gelingen kann, wenn sie nicht ausschließlich auf der individuellen und interaktiven Ebene auf die Suche nach Diagnosen und Entwicklungen geht, sondern institutionelles Denken bereit hält, um die organisatorischen Hintergründe der Szenen in die Analyse mit einzubauen.

Die Zielkomplexität des Unternehmens und die daraus folgenden Konflikte gilt es wahrzunehmen und zu vergegenwärtigen, daß sich die Kliniken unterschiedlichster Art in einer ‚Reformhektik‘ befinden, da der Gesetzgeber in immer kürzeren Zeitabständen Gesundheitsreformgesetze vorlegt.

Die Abhängigkeit von neuen Rechtsvorgaben und die notwendigen aktiven unternehmerischen Entscheidungen lassen Krankenhäuser und Supervision unruhige Zeiten erleben.

*3. These:*

*Not macht erfinderisch! Supervision im Spannungsfeld zwischen Trauerarbeit und Innovation.*

Gerade in der heutigen Zeit ist Trauerarbeit auch ein wichtiger Bestandteil von Supervision. Der Abschied von Konzepten, KollegInnen, Sicherheitsgefühlen usw. wird häufig unter dem innovativen Mantel versteckt.

Dazu ein kurzes Beispiel: Ein multiprofessionelles Klinikteam, das meistens mehr Themen anzubieten hat, als in der Supervisionssitzung besprechbar sind, hat diesmal nichts, was sie beschäftigt. Die MitarbeiterInnen berichten von ihrem Teamtag, der ein ‚voller Erfolg‘ gewesen sei, weil sie anstehende Umstrukturierungen konstruktiv und zielsicher bearbeitet hatten. Der Tag sei gut gewesen und alle Unklarheiten beseitigt. Stille! Der Leiter der Abteilung regt sich auf, weil ihm unverständlich ist, wieso dieses gestern noch so lebendige Team heute so tot wirkt. Auch der Supervisorin macht das Schweigen zu schaffen und sie wünscht sich eine zündende Idee. Dann bricht ein Mitarbeiter die Stille: „Das geht mir hier tierisch auf die Nerven, ich komme mir vor wie auf einer Beerdigung!“ Und dieser Satz löst die Starre: „Wovon müssen Sie sich verabschieden, was beerdigen wir hier?“, fragt die Supervisorin. Und die Themen: Abschied von vertrauten Strukturen, von KollegInnen, denen befristete Arbeitsverträge nicht mehr verlängert werden, von der Sicherheit, den eigenen Arbeitsplatz für immer zu behalten, der Angst, den neuen Anforderungen nicht zu genügen, fließen und beschäftigen Supervisorin und Supervisanden mehrere Sitzungen.

Aber die finanzielle Not macht auch erfinderisch: mancherorts wird die Arbeit umverteilt und MitarbeiterInnen ergreifen die Chance nach neuen Beschäftigungsfeldern. Teams rücken näher aneinander, weil sie Räumlichkeiten und Geräte gemeinsam nutzen und auch interdisziplinäre Angebote an Patienten bereithalten. Tageskliniken werden, wenn nicht schon vorhanden, aufgebaut oder Konzepte für Gesundheitszentren entwickelt, mit dem Ziel, sich von dem rein kurativen Selbstverständnis zu verabschieden und Bürgern und Bürgerinnen der Umgebung auch präventive Leistungen anzubieten.

Unter den Besuchern der Börse schien dieser Punkt und dabei vor allem die Trauerarbeit, einen großen Stellenwert einzunehmen.

*4. These:*

*Angstabwehr zeigt sich in den unterschiedlichsten Szenen. Situativ macht sie Sinn, und ihre Bearbeitung bedarf einer langen Begleitung.*

KlinikmitarbeiterInnen werden durch die Begegnung mit dem Patienten häufig mit ihren eigenen Ängsten konfrontiert: Angst vor Krankheit, vor dem Sterben und dem Tod; vor Nähe und Distanz, vor sexuellen Wünschen, dem Versagen, vor dem Übersehen und der eigenen Inkompetenz. Ebenso vielseitig wie die Ängste sind ihre Abwehrformen. Sie reichen von der Kurvenvisite und den eingesetzten Apparaten, die als Neutralisierungsmaterialien zwischen Patient und Personal geschoben werden, über die Sprache, die sich eher des Krankheitsbildes bedient als sich dem Patienten zuwendet oder die in zynischen Formulierungen die eigene Bedrängnis verdrängt, bis zur Kontaktbegrenzung über festgelegte Sprech- und Visitenzeiten und der Abspaltung der eigenen Gefühle bis zur Nichtwahrnehmbarkeit.

ÄrztInnen und Pflegekräfte beschreiben in Supervisionen immer wieder den Vorgang der Angstabwehr und auch ihre Funktion: Sie berichten bspw. von ihrer Angst vor einem Notfalleinsatz, weil sie nicht wissen, auf welche Situationen sie am Unfallort oder bei dem Patienten zu Hause stoßen werden. Sie begegnen dieser Angst, indem sie sich so gut schulen lassen, daß ‚die Hände von alleine arbeiten‘, jeder Griff automatisch sitzt. Sie konzentrieren sich auf die betroffenen Organe oder Organsysteme, planen jeden Schritt gedanklich vor oder sind dankbar für Anweisungen von anderen, die sie aus der Lähmung – „Was ist als erstes zu tun“ – befreien.

Die Supervision sollte ein Ort sein – und es gibt nicht viele vergleichbare Räume in Krankenhäusern – wo diese situativ verdrängten Gefühle *nicht gebrochen*, sondern vorsichtig aufgeweicht werden, damit sie nicht im Kontakt mit Patienten und Kollegen agiert werden müssen oder zu einer chronischen Abspaltung führen. Dieser Prozeß des Bewußtmachens der jeweiligen Ängste und der dazugehörigen Abwehrmechanismen bedarf einer kontinuierlichen intensiven Begleitung, damit die Handlungsfähigkeit der medizinischen und pflegerischen Fachkräfte erhalten bleibt.

*5. These:*

*Das Betriebsklima im Fokus von Qualitätssicherung und Abwehr.*

Im Zusammenhang mit Qualitätssicherungsdiskussionen in Kliniken ist das Betriebsklima zunehmend in die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerückt und damit auch in die Supervision.

Das Bemühen um ein gutes Klima ist auch eine Erwartung an den Supervisionsprozeß. Dem wird entsprochen durch die Arbeit an Rollendiffe-

renzierung, an Gemeinsamkeiten und Unterschieden, an der Besprechbarkeit von Konflikten, an gemeinsamen Zielformulierungen und anderem mehr.

Nicht selten beschreiben aber vor allem SchülerInnen und neue MitarbeiterInnen eine andere Sichtweise vom ‚prima Klima‘. Ihnen fällt auf, daß private Gespräche beim Bettenmachen über den Patienten hinweg geführt werden oder daß am OP-Tisch ‚Beziehungskisten laufen‘ und der Patient mit seinen Bedürfnissen und seiner Befindlichkeit dabei übersehen wird. Es handelt sich hier um eine weitere Variante von Abwehr, die in der Supervision thematisiert wird.

Aus der Patientenperspektive kann das so erlebt werden:

„Lachen ...  
Sie erzählen sich Witze  
während des Anhebens  
und möchten sich vor lauter  
lachen am liebsten ausschütten  
prustend drücken sie dabei meinen  
Brustkorb zusammen,  
daß sich meine Tränen überstürzen  
bis ich das Bewußtsein verliere.“

Kürten, Claudio, Texte zur Patientenwirklichkeit, München 1987

*6. These:*

*Leiten will gelernt sein – und wenn es nicht gelernt wurde? SupervisorInnen sind auch Leitungsmodelle.*

Im Klinikalltag trifft der Supervisor/die Supervisorin manchmal auch auf Teams, deren LeiterIn über eine besonders hohe Fachkompetenz aber über eine geringere Leitungskompetenz verfügt. Er/sie ist aufgrund der geschätzten Fachlichkeit mit dieser Rolle betraut worden und hat sie auch angenommen, in dem Glauben, das eine sei mit dem anderen Know-how zu bewältigen. Es können auch mehrere Ex-LeiterInnen im Team sitzen, die sich in dieser Rolle bereits erfolglos versucht haben (Thema Konkurrenz) oder Leitungen, die erst im nachhinein eine Weiterbildung zur Stationsleitung absolvieren. Auch das ‚prima Klima‘ kann Leitungsdefizite verursachen. Die ausgesprochene oder unausgesprochene Norm heißt dann: „Ein gutes Betriebsklima setzt voraus, daß wir alle gleich sind“, und die Leitung entspricht dieser Norm durch eine Anpassungsleistung an das Team, indem sie sich die Rolle nicht nimmt. Das wiederum wird von den MitarbeiterInnen honoriert und erzeugt gleichzeitig Konflikte, die auf diesem Hintergrund in der Supervision bearbeitet werden können und zur Rollendifferenzierung beitragen.

SupervisorInnen sind auch Modelle dafür, wie die Leitungsrolle besetzt werden kann. Bereits bei der Kontraktgestaltung zeigen sie, wie Verhandlungen geführt, Vereinbarungen getroffen werden; wie Verbindlichkeiten hergestellt und deren Einhaltung verabredet wird. Im Laufe des Prozesses wird es darauf ankommen, wie der Supervisor oder die Supervisorin Leitung wahrnimmt, ob diese Vereinbarungen Gültigkeit erhalten und damit für die Supervisanden verlässlich werden.

#### 7. These:

*Nichts bleibt ohne Folgen! Supervision als Lernort für eine andere Kommunikationskultur in Kliniken.*

Zur supervisorischen Haltung gehört es, sich zunächst zuhörend dem Supervisanden zuzuwenden und zu versuchen, seine Sichtweise der Problemdarstellung zu verstehen. Durch das Hinzuziehen anderer Perspektiven in Gestalt von weiteren Interaktionspartnern oder institutionellen Hintergründen erweitert sich die Wahrnehmung von der vorgestellten Szene. Hier aber ist auch eine kritische Stelle im Supervisionsprozeß. Das Verlassen der Einfühlung in den Supervisanden erlebt dieser möglicherweise als ein Verlassen seiner Person und reagiert verletzt und gekränkt. Das hat als Phänomen in der Klinik einen besonderen Hintergrund: Die Zielbereiche Medizin, Pflege, Verwaltung werden im Krankenhaus oft als voneinander getrennt erlebt. Diese Trennung spiegelt sich auch innerhalb der Systemteile, indem arbeitsteilig aufeinander bezogene Leistungsbereiche sich eher unabhängig voneinander organisieren. Die Reflexions- und Verhandlungskultur der Teilziele und unterschiedlichen Berufsrolleninteressen ist nicht selbstverständlich, eher die Erfahrung, daß man sich zwar beklagen kann aber nicht wirklich verhandeln.

Gelingt es dem Supervisor/der Supervisorin mit dem Supervisanden die Kränkung zu überwinden und in Beziehung zu bleiben, können Konflikte am Arbeitsplatz umfassender verstanden und damit handhabbarer gemacht werden. Dieser Prozeß des Verstehens, der „zugewandten Konfrontation“ (G. Leuschner) und des Verhandeln hat eine Chance, die Kommunikationsfähigkeit des Teams auch außerhalb der Supervision zu beeinflussen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß es in der Informationsbörse eine große Übereinstimmung zwischen den Thesen und den Erfahrungen der Fachleute und KollegInnen gab, sofern sich das aus der kurzen Diskussionszeit ermitteln läßt. Inhaltlich konnten nur einige Aspekte dieser Thesen beleuchtet werden, Besprechungsbedarf gibt es auf jeden Fall. Ich würde mich über eine weitere Gelegenheit freuen.

Anschrift der Verf.: Majja Becker-Kontio, Riesengebirgsstr. 56, 47445 Moers

*Wolf-Detlef Rost*

## Supervision im Suchtbereich

Das Schlagwort vom „Burnout“ im psychosozialen Arbeitsfeld wurde nirgends so enthusiastisch aufgegriffen wie im Suchtbereich. Warum aber ist Suchtarbeit so absorbierend?

Suchttherapie ist die einzige Psychotherapie, bei der permanent in der „Nähe des Todes“ gearbeitet wird. Die Mortalität, gerade unter Drogenabhängigen, ist groß. Der Suchttherapeut muß sich permanent vom Klienten abgrenzen; er sieht sich immer wieder mit der Frage konfrontiert: „was unterscheidet mich vom Süchtigen? Könnte ich ein ähnliches Schicksal erleiden und selber süchtig werden?“ Aus diesen Gründen gibt es in der Suchtarbeit eine, psychoanalytisch gesprochen, besonders heftige Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik mit starken Verwicklungen und rigiden Abgrenzungsbemühungen. Das gilt in besonderem Maße für die sogenannten „Ex-User“ und trockene Alkoholiker, die in der Suchttherapie arbeiten.

Heftiger noch als in der ambulanten Arbeit ist die Verwicklung und Belastung von Suchttherapeuten in der stationären Arbeit. Gerade stationäre Drogeneinrichtungen sind „totale Institutionen“ im Sinne Goffmans. Dies bedeutet nicht nur, daß alle Lebensäußerungen und der Alltag der Patienten erfaßt und therapeutisch verwertet werden. Es bedeutet gleichermaßen für die Mitarbeiter, daß sie „Gefangene der Institution“ sind und jeglichen Abstand verlieren.

Dies bedeutet weiter, daß der Mitarbeiter in der Drogeneinrichtung eben nicht nur Therapeut ist, sondern zugleich immer als Sozialarbeiter und Krankenschwester, aber auch als Polizist, Richter, strafende Instanz usw. fungiert. Diese unterschiedlichen Funktionen führen zu verschärften Rollenkonflikten der Mitarbeiter, die zum Ergebnis haben können:

- 1) daß sich der Mitarbeiter mit der Institution und ihren Regeln überidentifiziert und jegliche kritische Distanz verliert, oder umgekehrt,
- 2) daß sich der Mitarbeiter mit den Patienten identifiziert und sich mit ihnen gegen die Institution und deren Leitung verbündet.

Die Dynamik der Sucht und die bereits erwähnte Todesnähe führen zu einem oft hektischen Agieren in der Arbeit. Andererseits gilt – gemessen an anderen Patientengruppen – Suchtarbeit als wenig renommiert und beliebt und bietet daher wenig narzißtische Gratifikationen. Der therapeutische Anspruch in der Suchtarbeit ist oft besonders hoch und die realen Möglichkeiten sind eher gering. Nach meinem Eindruck wird oft versucht, auf eine Suchtkarriere, auf süchtiges Verhalten mit „süchtigem Therapie-

ren“ zu antworten – ein weiterer Aspekt, durch den der Abstand verloren geht und Supervision notwendig wird.

Das bedeutet für den Supervisor im Arbeitsfeld Sucht:

- 1) Supervision sollte in die Institution Ruhe und Gelassenheit hereinbringen. Daher rede ich einer längerfristig angelegten Supervision das Wort.
- 2) Supervision hat die Funktion der „Psychohygiene“ für die Mitarbeiter.
- 3) Supervision muß den Beratern und Therapeuten dabei helfen, sich von der betreuten Klientel abzugrenzen;
- 4) sollte ermöglichen, auch eine kritische Distanz zu den Regeln und Strukturen der Institution einzunehmen.
- 5) Dies bedeutet auch, in einem besonderen Maße die Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik zu bearbeiten.
- 6) Nicht mehr ganz so dringlich wie noch vor einigen Jahren: die Supervision muß die Professionalisierung der Arbeit in diesem Feld voranbringen.

Probleme für den Supervisor ergeben sich im Suchtbereich besonders in den folgenden Aspekten: Vom Süchtigen über den Mitarbeiter wird der Druck an den Supervisor weitergereicht: in möglichst kurzer Zeit soll ganz viel passieren, soll die Supervision sichtbare Erfolge zeitigen. Aufgrund des starken Druckes, der in diesen Institutionen auf den Mitarbeitern lastet, und infolge häufiger Konflikte zwischen Team und Leitung wird an den Supervisor häufig der Anspruch gerichtet, er möge als eine Art „externer Leitung“ fungieren, Entscheidungen abnehmen, und die Konflikte des Hauses durch direkte Interventionen lösen. Kann sich der Supervisor hier nicht hinlänglich abgrenzen und die Ansprüche an Team und Leitung zurückgeben, droht er ebenfalls in die Institution verwickelt und damit seiner professionellen Kompetenz und Potenz beraubt zu werden.

Die Qualität einer Institution im Suchtbereich und damit nicht zuletzt auch ihrer Supervision zeigt sich in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und darin, ob es gelingt, die Fluktuation im therapeutischen Team niedrig zu halten. Supervision sollte eine Ruhe, Kontinuität und Sicherheit schaffende, zugleich aber unauffällige Funktion im Hintergrund spielen und die Professionalität der Einrichtung voranbringen helfen. Ich denke, daß die heftige Dynamik in Suchtinstitutionen für Supervisions-Anfänger wenig geeignet ist. Ferner sollte der Supervisor die Psychodynamik der Suchterkrankung kennen und einschätzen können. Gegenstand dieser Thesen ist die Supervision der therapeutisch tätigen Mitarbeiter. Darüber hinaus bedürften m.E. viele Suchtinstitutionen einer Organisationsberatung oder zumindest Leitungssupervision, was hier aus Raumgründen nicht ausgeführt werden kann.

Anschrift des Verf.: Dr. Wolf-Detlef Rost, Am unteren Rain 7, 35394 Gießen

## BEITRÄGE AUS DEN ARBEITSGRUPPEN

Wolfgang Schüers/Angela Gotthardt-Lorenz

### Supervision in Organisationen

Ziel des Workshops war es, Grundstrukturen, Konzepte und methodisches Vorgehen der Organisationssupervision (A. Gotthardt-Lorenz, Wien 1994, 1997) auf dem Erfahrungshintergrund der TeilnehmerInnen zu bearbeiten.

Den Einstieg bildete die Schilderung eines Erstkontaktes zu einer Supervisionsanfrage in einem Krankenhaus. Im ersten Teil des Fallbeispiels. (vgl. G. Lyon, W. Schüers, 1997) verliert sich der Supervisor bei dem Versuch, die Voraussetzungen für einen Kontrakt zu schaffen zunehmend in der Komplexität der Organisation und läuft Gefahr, zum Spielball von Vertretern verschiedener Hierarchien und Interessengruppen zu werden. Deutlich wird die Herausforderung an den Supervisor sichtbar, sich als „institutionell Handelnder“ zu verstehen und sich in der Organisation entsprechend zu positionieren. Eine kurze Abfrage der Reaktionen der TeilnehmerInnen zeigte ähnliche Erfahrungen von Verwirrung, Überforderung, Resignation und Ambivalenz gegenüber der Organisation, wie sie der Supervisor im Fallbeispiel beschreibt.

Im zweiten Teil des Fallbeispiels wird vorgestellt, wie die SupervisorInnen, die in diesem Krankenhaus tätig sind, versuchten, eine angemessene Institutionalisierung von Supervision in dieser Organisation unter anderem über die Einrichtung einer *SupervisorInnenkonferenz* mit definiertem Profil für die SupervisorInnen, die *Festlegung von Standards* für die Bewilligung, Inanspruchnahme, Finanzierung und Durchführung von Supervision sicherzustellen. Neben vielfältigen Fragen zum vertiefteren Verständnis der geschilderten Vorgehensweise, wurden zu diesem Zeitpunkt von den TeilnehmerInnen Fragen benannt, die eine Erweiterung des Zugangs zu dem Thema ermöglichten. Einige sollen hier genannt werden:

- Wie wird Organisationssupervision installiert?
- Wer bezahlt die aufwendigen Prozesse?
- Wie geht der/die SupervisorIn mit der fehlenden Bereitschaft der Träger um, Supervision in der Organisation zu institutionalisieren?
- Gibt es eine Alternative zur Organisationssupervision?
- Welche Bedeutung hat der Mythos von der Unabhängigkeit des Supervisors/der Supervisorin?
- Wie wird in der jeweils vorliegenden spezifischen Kultur einer Organisation mit dem Anspruch von Organisationssupervision umgegangen?

Diese Fragen bildeten die Grundlage für einige theoretische Gedanken zu der Grundstruktur, den Konzepten und dem methodischen Vorgehen von Organisationssupervision, die hier thesenartig in äußerst gestraffter Form dargestellt werden sollen:

#### *Organisationssupervision*

- ist Supervision innerhalb von Organisationen und daher beauftragte Dienstleistung;
- orientiert sich an den Aufgaben der Organisation, gestaltet sich in Beziehung zu konkreten Organisationsstrukturen und steht im Wechselspiel mit der jeweiligen Organisationsdynamik.

#### *Die Rolle der Supervisorin/des Supervisors in der Organisationssupervision:*

- SupervisorInnen stellen in der Organisationssupervision ihr Rollenspektrum als „externe Experten“ für berufliches Handeln, als „institutionell Handelnde“ (Aufbau und Weiterentwicklung von Supervisionssystemen) und als „institutionell Betroffene und Distanzierte“ (Umgang mit dynamischen Prozessen, die sich im Handlungsfeld Supervision zeigen) zielorientiert zur Verfügung, um einen institutionellen Suchprozeß zu unterstützen.

#### *Die Zielbestimmung in der Organisationssupervision*

- erfolgt zunächst in der Auftragsanalyse und im Kontrakt und muß aufgaben- und organisationsbezogen weiterentwickelt werden. Über den Aufbau und die Weiterentwicklung von Supervisionssystemen können Supervisionen ihren spezifischen und veränderbaren Zielsetzungen gerecht werden, zum Beispiel Projektgruppenentwicklung, Rollen- und Positionsberatung für Führungskräfte, Abteilungssupervision.

#### *Die Methode der Organisationssupervision:*

- In einer institutionellen Reflexion werden die Zusammenhänge zwischen den Supervisionsinhalten und dem Spektrum der institutionellen Faktoren wie z. B. Berufsgruppen, hierarchische Bedingungen, Konzept- und Aufgabendefinition, Geschichte und Kultur der Organisation usw. hergestellt.
- Emotional belastende Organisationskomplexität wird verstehbar.
- Je mehr aktuelle Konflikte in diesem Prozeß nachvollziehbar in den institutionellen Rahmen gestellt werden können, um so mehr folgt Entlastung. Damit kann die Organisationssupervision ein größeres Organisationsbewußtsein, konstruktiveren Umgang mit institutionellen Kränkungen, Auflösung von Fixierungen und Perspektivenerweiterung und Übernahme von Verantwortung bewirken.

In der verbleibenden Zeit thematisierten die TeilnehmerInnen auf ihrem Erfahrungshintergrund die Perspektiven und Grenzen von Organisationssupervision, dabei wurden folgende Aspekte angesprochen:

- Organisationssupervision ist eine große Herausforderung für SupervisorInnen, wenn es gilt, sich in sehr komplexen Organisationen zu bewegen.
- Supervision in komplexen Organisationen könnte auch als Handlungsforschungsprozeß beschrieben werden. SupervisorInnen müssen eine entsprechende Forschungskompetenz erwerben, um auch in Feldern arbeiten zu können, in denen Supervision keine Geschichte hat.
- Auch in sogenannten „alten Feldern“ gibt es noch einen Nachholbedarf, was das Vorgehen im Sinne der Organisationssupervision betrifft.
- Das Konzept und Vorgehen der Organisationssupervision ist eine Antwort auf die derzeitigen Herausforderungen an Supervision in komplexen Organisationen, die nicht allein mit einer Erweiterung von Supervision auf Organisationsberatung oder -entwicklung bewältigt werden können.
- Die Auseinandersetzung mit dem Ansatz der Organisationssupervision fordert auch eine Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis als SupervisorIn heraus. Aufgabe der SupervisorInnen ist es z. B. nicht, Strukturveränderung herbeizuführen, sondern ein Beratungssystem herzustellen, das zielgerichtete Reflexion ermöglicht.

Abschließend wurde von den TeilnehmerInnen bekundet, daß die Zusammenarbeit im Workshop sie bestärkt habe, die Supervisionstätigkeit in verschiedenen Organisationen offensiver anzugehen. Die Arbeitsgruppe gab dem Playback-Theater, einem wichtigen Medium der Reflexion auf diesem Kongreß, den Auftrag, die Metapher, „Götter treffen sich im Dschungel“ (z. B. SupervisorInnen und Ärzte treffen sich in einem Großklinikum) zu inszenieren.

Anschriften der Verf.: Wolfgang Schüers, Buchdruckerstr. 5, A-8074 Graz/Raaba  
Angela Gotthardt-Lorenz, Heßberger Gasse 13/1,  
A-3002 Purkersdorf

#### Literatur

- Gotthardt-Lorenz, A.: „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionsfelder. In: H. Pühl (Hg.), Handbuch der Supervision 2, Berlin 1994.
- Dies.: Methodische Vorgehensweise in der Organisationssupervision. In: I. Luif (Hg.), Supervision, Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Wien 1997.
- Lyon, G., Schüers, W.: Supervision im Krankenhaus. In: ÖVS (Hg.), Supervision – eine kritische Dienstleistung? Schriftenreihe Supervision, Bd. 1, Wien 1997.



*Franz Leinfelder/Inge Zimmer*

## Führung und Hierarchie als Themen der Supervision

Die hier dargestellten Gedanken und Hypothesen dienen als Grundlage für eine Arbeitsgruppe zum Thema „Führung und Hierarchie als Themen der Supervision“, an der 50 interessierte SupervisorInnen und LeiterInnen von und in Institutionen teilnahmen. Unser Interesse für diesen inhaltlichen Schwerpunkt wurzelt in eigenen biographischen und beruflichen Entwicklungen (und unserer damit verknüpften Auseinandersetzung mit Macht und Hierarchie, Autorität und Abhängigkeit), von denen wir hier nur einige stichwortartig darstellen: unsere ersten gruppenspezifischen Erfahrungen Anfang der 70er Jahre und der Wunsch, Macht und Machtunterschiede abzuschaffen und alle Entscheidungen basis-demokratisch zu treffen; die Entdeckung, daß sich Macht nicht abschaffen läßt, sondern sich da, wo sie nicht legitimiert und offen benannt wird, unkontrollierbare, subtile Wege sucht, und daß die sich entwickelnden Machtstrukturen in Gruppen und Institutionen (Organisationen) mit scheinbar Gleichen keineswegs weniger mächtig sind. Damals begannen wir, institutionelle Hierarchien nicht mehr nur als zu bekämpfendes Problem zu sehen. Eine Folge davon war, daß wir vor etwa 20 Jahren begannen, Fortbildungskurse und Seminare für LeiterInnen von Einrichtungen der Behinderten- und Altenhilfe zu entwickeln und durchzuführen und Leitungssupervision zu installieren. Viele Projekte für leitende MitarbeiterInnen aus sozialen Institutionen, die Arbeit mit SchulleiterInnen und Führungskräften aus Institutionen freier und öffentlicher Träger schlossen sich an.

Die Leitungsrolle ist in institutionellen Strukturen auf einer bestimmten hierarchischen Ebene angesiedelt und mit einem definierten Umfang an Macht, Befugnissen und Anforderungen ausgestattet. Ihr besonderes Merkmal neben den grundlegenden fachlichen Kompetenzen ist die Übernahme von Verantwortung für die Ziele der Institution, für die unterstellten MitarbeiterInnen und für die Klientel (und dies alles in einer Zeit, in der institutionelle und gesellschaftliche Komplexität wachsen, während sich zur Verfügung stehende zeitliche und finanzielle Ressourcen verringern). Das bedeutet, daß der Leiter, die Leiterin immer im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Institution (repräsentiert durch die Ziele der Institution, Rollenbeschreibungen und die Vorgesetztenebenen), der unterstellten MitarbeiterInnen, der Klientel, der Umwelt und eigenen Rollenerwartungen steht und täglich Entscheidungen treffen muß, die sich in diesem Spannungsfeld bewegen (Leinfelder/Zimmer 1997).

Neben fachlicher und sozialer Kompetenz muß ein Leiter, eine Leiterin

über eine Leitungsidentität verfügen, die es ermöglicht, im Sinne einer „balancierenden Identität“ (Krappmann 1993) in verschiedenartigen Situationen eine Balance zwischen diesen widersprüchlichen Erwartungen herzustellen. Einerseits repräsentiert Leitung die Ziele und Normen der Institution, andererseits muß sie auch die ihnen situativ entgegenstehenden Interessen und Bedürfnisse von MitarbeiterInnen und Klientel berücksichtigen. Die Institution ist angewiesen auf die Identifikation mit ihren Zielen und Normen, der einzelne ist angewiesen auf ein bestimmtes Maß an Eigenständigkeit. Diese Spannung zwischen notwendiger Anpassung und Erhaltung eines individuellen Freiraumes führt zu ständigen Konflikten.

Hinzu kommt, daß das Erleben von Abhängigkeit in einer Beziehung mit einem Machtgefälle häufig zur Folge hat, daß alte Abhängigkeitserfahrungen aus den Beziehungen zu früheren Autoritäten wiederbelebt und auf den Leiter, die Leiterin übertragen werden (Zimmer 1996). Auf diesem Hintergrund wird die institutionelle Abhängigkeit von MitarbeiterInnen häufig größer als real vorhanden und ausschließlich einseitig erlebt.

Lewin (1953) weist jedoch darauf hin, daß alle Mitglieder einer „dynamischen Einheit“ voneinander abhängig sind. Diese Interdependenz gilt trotz der unterschiedlichen Machtbefugnisse auch zwischen Leiter oder Leiterin und den hierarchisch unterstellten MitarbeiterInnen.

Auf dem Hintergrund dieses komplexen Leitungsalldtags hatten wir einige Hypothesen zur Qualität von Führung und Leitung definiert:

1. Hierarchisch strukturierte Institutionen setzen InhaberInnen von Leitungspositionen der Spannung aus zwischen der Notwendigkeit rollenangemessener Verantwortungsübernahme und dem Bemühen um einen demokratisch orientierten Führungsstil. Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als den professionellen Umgang mit dieser Spannung: das notwendige Bemühen um Diskussion, Verhandlung und Konsens, in Verbindung mit der Bereitschaft, im Konfliktfall zu entscheiden.
2. Ein wesentliches Kriterium für erfolgreiches Arbeiten in sozialen Institutionen ist es, daß Konflikte nicht durch Unterwerfung einer Seite geregelt, sondern daß sie verhandelt und geklärt werden. Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als Konfliktfähigkeit, die Unterschiede und Differenzen benennt und verhandelt, ohne dabei die rollenbezogenen Macht- und Kompetenzunterschiede aus dem Blick zu verlieren.
3. LeiterInnen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Institution (Organisation), unterstellten MitarbeiterInnen und Klientel. Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als die Fähigkeit, diese Spannung immer wieder situativ neu auszutaxieren und nie dauerhaft zu entscheiden.

4. „Macht bedarf keiner Rechtfertigung, da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer schon inhärent ist. Hingegen bedarf sie der Legitimität“ (Hannah Arendt, 1979). Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als Bereitschaft und Fähigkeit, den eigenen Umgang mit Macht zu legitimieren: durch größtmögliche Transparenz der Rolle und des eigenen Handelns, durch ausgewiesene Kompetenz, durch Selbstreflexion und die Entwicklung eines Arbeitsklimas, in dem „Kontrolle von unten“ möglich wird.
5. Die Führungsaufgabe „Kontrolle“ ist eine unverzichtbare und hochsensible Aufgabe von LeitungsrolleninhaberInnen. Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als einen bewußten und selbstverständlichen Umgang mit diesem Führungsinstrument und seine Einbettung in kontinuierliche prozeßhafte Beziehungsarbeit im Rahmen der Mitarbeiterführung.
6. InhaberInnen von Leitungs- und damit potentiellen Autoritätsrollen müssen damit rechnen, daß Übertragungen auf sie stattfinden. Wir definieren Qualität von Führung und Leitung als die Fähigkeit, solche Übertragungsprozesse wahrzunehmen und einen rollenadäquaten Umgang damit zu entwickeln.

Supervision als Ort der kontinuierlichen kritischen Reflexion kann zur Qualitätsentwicklung und -sicherung beitragen, indem sie die in den Hypothesen formulierte Dauerspannung zwischen institutionellen und individuellen Bedürfnissen bewußt macht und ein Ort wird, an dem unterschiedliche Interessen anerkannt und verhandelt werden. So kann allmählich ein verändertes Konfliktverständnis entstehen, das Konflikte als notwendigen Bestandteil der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen betrachtet. Dabei spielt das Leitungsverständnis des Supervisors, der Supervisorin eine wesentliche Rolle:

- Ist der Supervisor, die Supervisorin bereit, selbst immer wieder situativ in der Gestaltung des Supervisionsprozesses Führung zu übernehmen, ohne autoritäre Entscheidungen zu treffen?
- Kann er/sie Übertragungsprozesse wahrnehmen und aufklären helfen?
- Kann der Leiter, die Leiterin in der Supervision erleben, daß die Wahrnehmung von notwendigen Kontrollprozessen (d.h., Vereinbarungen, ihre Überprüfung und eine Konfrontation bei Nichteinhaltung, die Aufklärung der Hintergründe ermöglicht) als selbstverständliche Leitungsaufgabe gesehen wird?
- Läßt sich umgekehrt der Supervisor, die Supervisorin von den SupervisandInnen kontrollieren, indem er/sie deren Rückmeldung fordert und fördert und so ein Modell für eine institutionelle Kultur der „Kontrolle von unten“ setzt?

- Kann der Supervisor, die Supervisorin sich sowohl in die Leitung als auch in die hierarchisch unterstellten MitarbeiterInnen einfühlen und so einseitige Identifikationen vermeiden?

Diese Fragen reichen sicher aus, um deutlich zu machen, wie die Einstellung des Supervisors, der Supervisorin zu Leitungsfragen, der Umgang mit der eigenen Autoritätsrolle und die Gestaltung von Konfliktsituationen in der Supervision einen wesentlichen Einfluß auf die Kooperation in Teams und Institutionen und auf die Rollengestaltung von LeiterInnen haben kann.

Anschriften der Verf.: Franz Leinfelder/Inge Zimmer, Sauerbruchstr. 3, 65203 Wiesbaden

### Literatur

- Arendt, Hannah (1979): Macht und Gewalt. München/Zürich.
- Klüsche, A./Leinfelder, F. (1992): Förderung von Management in caritativen Einrichtungen durch Rollenlernen. In: Caritas. Freiburg.
- Krappmann, L. (1993): Soziologische Dimension der Identität. Stuttgart.
- Leinfelder, F./Zimmer, I. (1989): Angewandte Gruppendynamik in der Fortbildung. Ein Werkstattbericht. In: Engel-Kemmler/Maelicke/Scherpner (Hg.): Fortbilden und Gestalten. Weinheim.
- Leinfelder, F./Zimmer, I. (1997): agm-Prospekt „Führen und Leiten in Organisationen“.
- Leuschner, G. (1991): Leiter-Supervision. In: Sozialpädagogik. Gütersloh, Heft 3
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
- Zimmer, I. (1996): Soziale Konflikte in Gruppen- und Teamsupervision. In: FoRuM Supervision. Heft 8. Tübingen.
- Zimmer, I. (1996): Abhängigkeit und Freiheit. Zum Umgang mit Autorität in der Supervision. In: FoRuM Supervision. Sonderheft 1. Tübingen.

*Fridbert Hanke/Kersti Weiß*

### Ökonomie – Fachlichkeit – Leistung

#### Zusammenhänge, Widersprüche, Gegensätze, Vereinbarkeiten

Die Situation in den Organisationen sozialer Arbeit ist von Veränderungen bestimmt, Abbau, Umbau, Krise als Chance – nichts oder beinahe nichts bleibt wie es war.

In der Politik ist die Idee des Sozialstaates, der sozialen Marktwirtschaft zur Diskussion um soziale Hängematten, Sozialabbau, zur Reduzierung von Arbeitskosten etc. verkommen.

Das Selbstverständnis sozialer Arbeit, die sich in diesem Politik- und Gesellschaftsfeld befindet, ist in doppeltem Sinne davon berührt, durch die



Auswirkungen auf ihre Klientel und durch Einsparungen und Streichungen in sozialen Organisationen. Supervision als beratende Tätigkeit auch in diesem Feld – meist der Ursprungsperson von SupervisorInnen – kann davon nicht unberührt bleiben. So wurde in der Arbeitsgruppe der Bedeutung von Ökonomie, Fachlichkeit und Leistung jeweils auf zwei Ebenen zunächst in Kleingruppen nachgegangen:

- der Nachfrager von Supervision
- der Profession der Supervision.

Im folgenden nun einige Ergebnisse aus dieser Arbeit.

Am Eckpunkt der *Ökonomie* bilden sich ausgehend von der Verknappung der Ressourcen unterschiedliche Tendenzen ab.

#### Die Nachfragerseite:

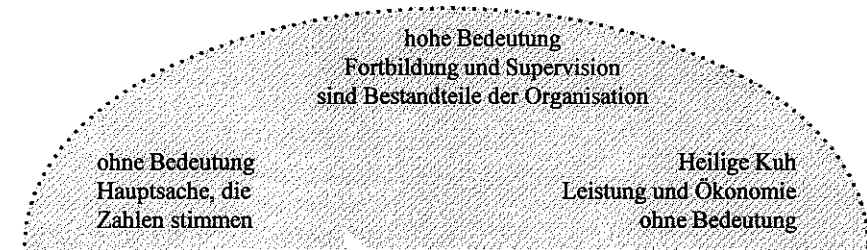
- nutzt ökonomische Argumente als Verschleierung von anderen betrieblichen Problemen
- erwartet Effizienzsteigerung von Supervision, d. h. nachprüfbar erfolgreiche in der Klientenarbeit, Teamentwicklung etc. in kürzerer Zeit
- fordert häufiger kurzfristige Krisenintervention an
- nutzt Supervision als „Abfederungsinstrument“ für ökonomische Eingriffe
- schichtet Mittel von Supervision in Organisationsberatung um
- investiert in Supervision zur Steigerung der Effizienz von Führung und Team.
- sieht Supervision im Rahmen von Qualitätsmanagement.

#### Auf Seite der SupervisorInnen:

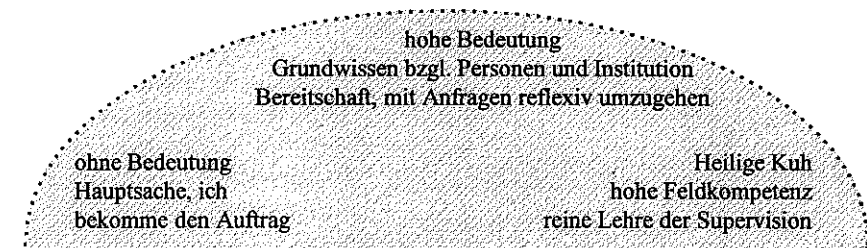
- wächst mit dem ökonomischen Druck die Konkurrenz
- stellt sich in der Praxis verstärkt die Frage der Unabhängigkeit von Organisationsvorgaben
- wird die Erweiterung der eigenen Fachlichkeit, z. B. in Richtung OE, als Schaffung einer ökonomischen Ressource entdeckt
- erlangen Marketing und die Entwicklung neuer Angebotsformen, wie Kurzzeit-Supervision, Telephon-Coaching etc. mehr Aufmerksamkeit
- stellen sich die Fragen nach den eigenen Werten, Normen, Ethik.

Für die Frage, welche Bedeutung *Fachlichkeit* auf Nachfragerseite wie auch innerhalb des professionellen Handelns hat, wurde ein Spannungsbogen herausgearbeitet.

#### Die Nachfragerseite:



#### Im professionellen Handeln als SupervisorIn:



Während bei den Nachfragern ein Pendeln zur Mitte angenommen wurde, entstand bei Betrachtung der Bewegung im professionellen Feld die Befürchtung, daß aufgrund der ökonomischen Bedingungen die Seite des fachlichen Bedeutungsverlusts zunehmen wird.

Für die *Leistungsseite* haben die beschriebenen Tendenzen möglicherweise folgende Konsequenzen:

- die Führung von Organisationen formuliert konkrete Leistungsansprüche.
- Konkrete Aufgabenstellungen sollen in einer begrenzten Sitzungsanzahl erledigt werden.
- Prozesse werden kürzer.
- Supervision muß mit dem Auftraggeber Leistungsnachweise definieren.
- Supervision muß über andere Beratungsmöglichkeiten Bescheid wissen und durch Vernetzung alles aus einer Hand anbieten.

#### Thesen/Szenarien

- In den verschärften ökonomischen und sozialen Auseinandersetzungen sind bei den MitarbeiterInnen die meisten Energien in der Bewältigung institutioneller Konflikte, der Sicherung ihres eigenen Arbeitsplatzes und

in den entsprechenden Ängsten, in Widerständen gebunden. KlientInnen der sozialen Arbeit repräsentieren den drohenden Abstieg und lösen Angst und Abwehr aus.

Die fachliche Auseinandersetzung tritt in den Hintergrund.

- Supervision setzt sich mit Verwerfungen, Verunsicherungen, die in den Zeiten der Veränderungen entstehen auseinander und begleitet so die Entwicklung neuer Sichtweisen, Perspektiven, Konzeptionen.
- Supervision wird dadurch wesentliches Instrument der Qualitätssicherung, ein Garant für *Fachlichkeit* im Arbeitsfeld, eine Sicherheit dafür, daß die Klienten, ihre Lebenswelt, Dynamik, Widersprüchlichkeit, ihre Anforderungen an die MitarbeiterInnen und die Organisation klar und klärend sichtbar wird. Selbst-bewußtes Verstehen und Handeln wird so wieder möglich. Die MitarbeiterInnen entwickeln sich und die Organisationen in diesem Sinne.
- Die Profession Supervision muß das nachholen, was im Feld bereits passiert (ist): Produktbeschreibungen, Leistungskataloge, Qualitätsstandards, Zertifizierung ...
- Die an tradierten Standards und Settings orientierte grundständige Supervision wird mit Formen der Kurzzeit-Supervision, flexiblen Settings und generalisierten Beratungsansätzen angereichert bzw. dadurch abgelöst.
- Mit der sich weiter entwickelnden Vielfalt und Komplexität der Auftraggeber und der Felder von Supervision wird es ausgewiesene Spezialisierungen je nach Definition des Kerngeschäfts der Supervisionspraxen geben.
- Interne ökonomische Bedingungen und die Nachfrage- und Konkurrenzsituation fordern Vernetzung und Allianzen; das Einzelunternehmen Supervision wird in vielen Bereichen in einem integrativen Beratungsunternehmen aufgehen.
- Die Ausbildung und die Ausbildungsinstitute müssen den Veränderungen auf personaler wie professioneller Ebene Rechnung tragen. Qualifikationsanforderungen an SupervisorInnen sind neu zu definieren ebenso wie Settings, methodische Verfahren, wissenschaftliche Inhalte und Aufbau der Supervisionsausbildung. Ein Diskurs über Ausweitung bzw. Beschränkung der Ausbildungskapazitäten steht an.

Anschriften der Verf.: Fridbert Hanke, Sudetenring 36, 61476 Kronberg  
Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt/M.

*Christian Schrapper/Carl Otto Velmerig*

### „Zwischen Geld und Fachlichkeit ...“

#### Diskussionsthesen zu Anforderungen an eine gegenstandsadäquate Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung

##### A. Zu einigen besonderen Problemen des „Gegenstandes“ Jugend- und Sozialverwaltung

1. Ein Hauptproblem der Menschen in der öffentlichen Jugend- und Sozial-Verwaltung ist die *Reproduktion von Sinn* (= Glaubwürdigkeit und Geltung) für ihre Arbeit, institutionell wie individuell:
    - einerseits „frißt“ die strukturelle Überforderung der sich rasant ändernden „gesellschaftlichen Rahmenbedingungen“ den gerade erst produzierten Sinn z. B. des neuen RJWG, des notdürftig novellierten JWG oder des überraschend reformierten KJHG einschließlich der dazugehörigen Strukturen und Konzepte jeweils „moderner“ Jugendhilfe schneller, als diese sich auch nur ansatzweise etablieren können;
    - andererseits absorbiert die traditionsreiche bürokratische Kultur zusätzlich Sinn, da ihr bis heute vielfach ein offensiv ergebnisorientiertes, inhaltlich interessiertes und i.d.Sinne zielbezogenes Arbeitsverständnis gegenüber einer eher gegenstandsfernen, auf gleichmäßige und den Vorschriften entsprechenden Aufgabenerledigung fremd geblieben ist.
  2. Gerade in der Gestaltung zentraler Vorgänge der Leistungsberatung- und -entscheidung, wie der Hilfeplanung, stellen wir oft ein *Zuviel und Zuwenig an eigenständiger Handlungskompetenz* zugleich fest:
    - *zuviel Autonomie*, da weder durch verbindliche Ergebnisziele noch durch institutionelle Regeln oder durch fachliche Autorität insgesamt funktionierend geleitet wird (*hier kann jedelr machen, was sieler will*)
    - *zu wenig Autonomie*, da institutionelle Wertschätzung, fachliche Orientierung und persönliche Führung insgesamt häufig so unzureichend ausgeprägt sind, daß für die Mitarbeiter/innen der Rahmen und die Anforderungen ihres Handelns nicht sicher sind; dies erzeugt Unsicherheit bis hin zur Ohnmacht und schafft Abhängigkeit (*keine/r weiß, wann er/sie etwas richtig macht*).
- Wenn es aber keine zuverlässigen und realistischen Vereinbarungen über Ziele, Ergebnisse und Ressourcen gibt, vielmehr einen ständigen Wechsel von überhöhten Erwartungen und unkalkulierbaren Stellen- und Mittelkürzungen, bleibt für viele nur der Rückzug in die Beliebigkeit von

Resignation, Nischendasein und Destruktivität. Dieser Prozeß zerstört auf allen Ebenen die fachliche und institutionelle Autorität (das, was Geltung hat). Es gibt keinen verbindlichen Sinn, für den es sich lohnt, die Mühsal von Auseinandersetzung, Konflikt und Verständigung auf sich zu nehmen.

*Nur dadurch aber, daß in einer Organisation die Mehrheit der Mitarbeiterinnen es als lohnend erleben, sich um Verständigung zu bemühen – nicht nur diese einzuklagen – kann Verantwortung für das eigene Handeln getragen werden* – fachlich wie finanziell, institutionell wie persönlich.

3. In öffentlichen Jugend- und Sozialverwaltungen ist oft der Mangel an durch Leitungspersonen glaubhaft gemachter, institutioneller und fachlicher Autorität feststellbar.

Aufgaben der Leistungsgewährung erfordern von den handelnden Personen in Jugend- und Sozialämtern vor allem die Kompetenz, verantwortlich zu handeln, d. h. in Sach- und Zielkonflikten Interessengegensätze, Positionen und Handlungsspielräume herauszuarbeiten, sowie dann ebenso zielbezogen-engagiert („für ein Kind oder eine Familie kämpfen“) wie ergebnisorientiert-pragmatisch („tun, was getan werden muß“) mögliche Lösungen zu erarbeiten, Kompromisse zu finden und umzusetzen.

Die persönliche Kompetenz und Wertschätzung professioneller Konflikt- und Aushandlungsfähigkeit gilt für Mitarbeiter/innen in Leitungsfunktion in besonderer Weise, wenn neben die fachlichen Anforderungen mehr und mehr Führungs- und Managementaufgaben treten, die die o.g. Fähigkeiten verantwortlichen Handelns – also zielbezogen und ergebnisorientiert Kompromisse zu erarbeiten – um so mehr erfordern.

#### B. Folgerungen für eine „gegenstandsadäquate“ Organisationsentwicklung in Jugend- und Sozialverwaltungen

Die wesentliche Aufgabe bei der externen Beratung von Entwicklungsprozessen in Organisationen ist es u. E, die Organisationsmitglieder bei der Reproduktion von Sinn für ihre Arbeit so zu unterstützen, daß jenseits der falschen Alternative „Geld oder Fachlichkeit“

- institutionelle Ziel- und Ergebnisorientierung mit
  - individueller Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- beidseitig produktiv verbunden (versöhnt) werden können.

Hierbei sehen wir *keinen Vorrang* von sozialpädagogischer Fach- oder Prozeßberatung oder Fach- und Konzeptberatung bei der Verwaltungsmodernisierung (= betriebswirtschaftlich/ökonomisch ausgerichtete Bera-

tung) - aber wir sehen eine *neue, unverzichtbare Kompetenz und Konzeption von Entwicklungsberatung*, die *beide Pole* integrieren muß; dazu einige erläuternde Arbeitsgrundsätze:

#### 1. Entwicklungsprozesse kontrollieren und verantworten!

Mit einer OE-Maßnahme muß die Aussicht auf baldige, nachhaltige und effektive Wirksamkeit verbunden sein, um bei Entscheidungsträgern wie Mitarbeiter/innen Akzeptanz zu finden. Im konkreten Verlauf entscheidet sich, ob diese Akzeptanz nur eine dulddende ist, oder auch die wirkliche Bereitschaft zur Veränderung besteht. Darum ist es erforderlich, daß die Kooperation zwischen der zu beratenden Organisation und den Beratern in einem Kontrakt festgelegt wird, der die gegenseitigen Ansprüche präzise beschreibt.

#### 2. Die Grenzen des Systems vom Problem her definieren!

Die Frage, welche Organisationseinheiten und welche angrenzenden Bereiche überhaupt in ein OE-Projekt einbezogen werden, wird in bürokratischen Organisationen, meist anhand der Aufbauorganisation entschieden. Durch einen solchen Entscheidungsmodus werden häufig die tradierten Zuständigkeiten tabuisiert und der kritischen Reflexion entzogen oder aber Probleme so stark verallgemeinert, daß eine wirksame Veränderung nahezu ausgeschlossen ist. Dagegen muß die Definition der Grenzen des zu entwickelnden Systems anhand einer gemeinsamen Problembestimmung und Voruntersuchung erfolgen. Dabei ist vor allem darauf zu achten, daß ungelöste Führungsprobleme der Leitungsebene nicht an nachfolgende Subsysteme delegiert werden.

#### 3. Eine zuverlässige Projektsteuerung aufbauen!

Eine entscheidende Grundlage für die Wirksamkeit externer Berater ist die angemessene Gestaltung von Nähe und Distanz gegenüber dem zu beratenden System (Klientensystem). Sie sollen sich verwickeln, ohne sich einwickeln zu lassen! Hierfür ist unter anderem die Vereinbarung von „Spielregeln“ und Verantwortlichkeiten hilfreich. Dafür ist die klare Vereinbarung der Verantwortlichkeit für die Steuerung und Gestaltung des Prozesses notwendig. Beides zusammen legt die Einrichtung einer Projektstruktur nahe, in der Interne und Externe ein Beratungs- und Steuerungssystem für den OE-Prozeß bilden.

#### 4. Sich an Wirkungen auf der Ebene des Gesamtsystems orientieren!

Die Unüberschaubarkeit und Vielschichtigkeit schon kleinerer Organisationen relativiert die Möglichkeit eindeutig wirkender Interventionen. Kausali-

täten nach dem Wenn-Dann-Prinzip entsprechen nicht der Struktur und der Funktionalität nicht-trivialer Systeme. Die Eingriffe, die eine OE-Maßnahme vornimmt, müssen also so gestaltet sein, daß möglichst schnell die Eigengesetzlichkeit des Systems wirksam und bestimmend werden kann.

#### *5. Die Entwicklung der Organisation nicht für die Organisation gestalten!*

Eine nachhaltige Wirkung ist nur dann zu erzielen, wenn Verbesserungen gleich welcher Art mit Anpassungen von Strukturen, Konzepten und den personalen Beziehungen in einer Organisation verbunden sind. Selbst banale technische Neuerungen verändern Funktionen und Rollen oft tiefgreifend. Ist eine Organisation zu Anpassungen nicht bereit und zur Weiterentwicklung nicht fähig, ist das Scheitern der Neuerung sicher. Dies gilt natürlich um so stärker für strukturelle, konzeptionelle oder personelle Veränderungen und Verbesserungen. Sie müssen systemkompatibel sein und zwar aus der Sicht der Organisationsmitglieder, nicht aus der der externen Berater. Darum ist es unbedingt notwendig, daß angestrebte Verbesserungen entweder durch die Organisation selbst entwickelt werden, oder sie die Gelegenheit erhält, sich auf diese Veränderungen hin zu entwickeln.

#### *6. Problembewußtsein durch Konfrontation ebenso wie durch Hilfe zur Integration fördern!*

Auf der Ebene der Bewußtseinsentwicklung der Personen ist es hilfreich, wenn diese sich sowohl als Akteure wie auch als Re-Akteure begreifen. Für Mitarbeiter wie für Berater gilt: Willst Du eine Organisation verstehen, so versuche sie zu verändern! Die Organisation reagiert auf Interventionen von innen wie von außen und macht damit ihre Verfaßtheit sichtbar. Zugleich reagieren immer die Organisationsmitglieder selbst. Indem externe Berater die Muster dieser Reaktion spiegeln, machen Sie den Betroffenen die Zusammenhänge zwischen Systemebene und Personenebene sichtbar und die eigene Verantwortlichkeit für den Zustand der Organisation bewußt. Zugleich können sie ihnen dabei helfen, das Erlebte besser zu verstehen und neue konstruktive Haltungen zu entwickeln.

#### *7. Person und Organisation gemeinsam entwickeln!*

Die im Bereich der Sozialbürokratie ausgeprägte Spaltung zwischen Organisation und Person führt u. a. zu der Vorstellung, man könne organisationelle Veränderungen einführen, und müsse dann nur noch die Menschen durch Aus- und Fortbildung an diese Veränderungen anpassen. Dies ist nur dann denkbar, wenn durch eine starke Formalisierung und Standardisierung des Arbeits- und Kooperationsprozesses die Personen von den

Inhalten und Abläufen getrennt werden. Im Rahmen moderner, verhandlungsorientierter Verfahren der Hilfeplanung nach Maßgabe des KJHG ist aber das Gegenteil angestrebt und notwendig. Infolgedessen müssen die Mitglieder der Organisation an deren Entwicklung aktiv teilnehmen können und muß umgekehrt die Entwicklung der Organisation auch eine Entwicklung der Menschen ermöglichen. Dies gilt für alle Bereiche der Sozialbürokratie, in denen sich die Aufgaben von der Leistungsgewährung zur Gestaltung einer Dienstleistungspartnerschaft mit dem Bürger entwickeln sollen.

#### *8. „Selbsteilungskräfte“ mobilisieren!*

Ein Jugend- oder Sozialamt ist kein zu renovierendes Mietshaus, das entmietet, renoviert, an neue „passendere“ Bewohner wiedervermietet und dann effizienter betrieben werden kann. Weder kann man einfach das Personal austauschen, noch können die Mitarbeiter vorübergehend aus ihren Strukturen, Konzepten und Gewohnheiten „ausziehen“. Als komplexe lebendige Organisation enthält ein Jugendamt zugleich „gesunde“ und „marode“ Strukturen, Funktionierendes und Nicht-Funktionierendes. Die Fähigkeit zur Kompensation von Schwächen, aber auch zur Weiterentwicklung und zur Anpassung an neue Aufgaben und Herausforderungen ist jeder Organisation schon eigen und notwendige Basis einer wirklichen Verbesserung. Darum muß ein Projekt der OE die Selbsteilungskräfte des Systems mobilisieren und es darin unterstützen, eigene Lösungen für seine Probleme zu finden.

#### *9. Entwicklungsgrenzen nicht leugnen!*

Entwicklungsprozesse sind notwendigerweise mit Konflikten, Trennungen und Neudeinitionen verbunden. Die Bereitschaft dazu ist in den Organisationskulturen der Sozialbürokratie nur schwach ausgeprägt. Anders als ihre Klienten sind die Mitarbeiter der Jugend- und Sozialämter wenig gezwungen und geübt, sich auf Unsicherheit, wechselnde Kontexte und schwankende Gewißheiten einzustellen. Unter anderem deshalb lauten die gängigen Entwicklungsmuster in diesem Bereich: Wachstum und Reform. Dagegen muß aber auch die Notwendigkeit von „Entschlackung“ und „Umkehr“ ins Auge gefaßt werden. Auch die Organisationen der Sozialbürokratie können sich nicht ändern und gleichzeitig so bleiben wie sie sind. Die Veränderung von Strukturen und Konzepten berührt wirtschaftliche und politische Grenzen. Die Veränderung von Konzepten und Funktionen berührt Grenzen der Zuständigkeit und der persönlichen Eignung. Wenn bei der Berührung von Entwicklungsgrenzen Entscheidungen verweigert werden, ist Entwicklung nicht möglich.

### 10. Wenn die Zeit drängt, nichts überstürzen!

Derzeit werden OE-Projekte im Bereich der Sozialbürokratie unter einem erheblichen Problemdruck installiert. Reformstau, deutlich gestiegene Anforderungen und knapper werdende Ressourcen zugleich machen Veränderungen und Anpassungen dringend und schnell erforderlich. Es kommt daher bei aller Veränderung darauf an, Prioritäten zu setzen und realistische, also funktionierende Lösungen zu entwickeln. Gerade deshalb sind Veränderungen „mit der Brechstange“ sinnlos und führen zum Mißbrauch von Ressourcen. Nur wenn es gelingt, Organisationen wirksam auf die Entwicklung neuer Antworten auszurichten und ihre zweifellos vorhandenen Stärken zu nutzen, sind strukturelle Reformen, konzeptionelle Verbesserungen und personelle Entwicklungen zu erzielen.

Konzept und Erfahrungen mit einem solchen Verständnis der Organisationsentwicklung in Sozialbehörden haben wir ausführlicher und an einem Beispiel dargestellt in: Christian Schraper, Carl Otto Velmerig, Verantwortung statt Verwaltung. Externe Organisationsuntersuchung als Beitrag zur Entwicklung von Selbststeuerung in der Sozialbürokratie. Grundlagen, Konzept und Erfahrungen mit der Untersuchung und Entwicklung komplexer Organisationen am Beispiel eines großstädtischen Jugendamtes. In: Wolfgang Weigand/Karl Schattenhofer: Dynamik der Selbststeuerung, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1998 (i. E.)

Anschriften der Verf.: Prof. Dr. Christian Schraper, Nienborgweg 18, 48161 Münster  
Carl Otto Velmerig, Oberstockumer Weg 33, 48301 Nottuln

*Carl-Josef Leffers*

### Sozialmanagement und Führungskräfteberatung im Wandel

Politische und ökonomische Umbrüche, u. a. gekennzeichnet durch den Umbau des Sozialstaates (Steuer-, Renten-, Gesundheits- Verwaltungsreform) bringen erheblichen Innovationsdruck für soziale Einrichtungen und mannigfache Irritationen für Führungskräfte wie Mitarbeiter und ihrem beruflichen Selbstverständnis mit sich. Die bisherigen Wohltaten des Sozialstaates sind so nicht mehr bezahlbar. In Zeiten, in denen Kostenträger und Zulieferer-Institutionen den sozialen Einrichtungen neue Rahmenbedingungen verordnen (z. B. Kürzung der Therapie bzw. Verweildauer, Verringerung stationärer Plätze zugunsten kostengünstigerer ambulanter Angebote) und auf die Einwilligung von Zielvereinbarungen, von Lei-

stungsverträgen über Inhalte, Umfang und Qualität, von Kostenplänen über angestrebte Ergebnisqualität drängen, hat dies massive Folgen für den Umbau und die Reorganisation von sozialen Dienstleistungsorganisationen. Träger und Leitungen von Einrichtungen sind an erster Stelle herausgefordert, diesen Umbauprozess nach wirtschaftlichen Effizienzgesichtspunkten und im Sinne einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung zu steuern.

All dies hat folgenreiche Konsequenzen für die *Aufgaben- und Rollenorientierung* von Führungskräften. Diese müssen heute nicht mehr nur das berufliche Alltagsgeschäft zu steuern verstehen, sondern bereit und fähig sein, das Management des organisatorischen, kulturellen und personellen Wandels zu übernehmen. Konkret heißt dies, Leiter in Schlüsselpositionen sollten:

- die Rolle des *Systemarchitekten* einnehmen, der Vorstellungen darüber entwickelt, wie man umbaut, saniert und Strukturen, Systeme und Prozesse annehmbar für Menschen und akzeptabel für eine gute Dienstleistung gestaltet. Dies bedeutet für Einrichtungsleiter, daß sie nicht mehr so sehr *im* System arbeiten, sondern vermehrt *am* System;
- aktiv die Rolle des/der *Steuerungsfachmannes/-frau für Veränderungsprozesse* einnehmen, um notwendige Entwicklungen anzustoßen und zielgerichtet zu steuern. Dies bedeutet vorgängig oft, den dafür notwendigen Reflexionsrahmen zu schaffen und Prozesse anzustoßen, in welchen sich die Organisationsmitglieder mit dem Veränderungsbedarf identifizieren und die notwendige Veränderungsbereitschaft entwickeln können;
- die Rolle des *Organisators des Lernens* übernehmen, damit unflexible und verwaltete Organisationen zu lernenden Organisationen werden, z. B. als Rahmenhersteller für qualitätsvolle PE-Maßnahmen. Schließlich ist die Ressource ‚Personal‘ die teuerste und wichtigste, und erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter die beste Investition;
- die Rolle des *Vermittlers zwischen Innen- und Außenwelt* übernehmen; denn nach innen kann nur sinnvoll gesteuert werden, wenn die Außenwelt (Kostenträger, Zulieferer-Institutionen, Konkurrenzanbieter etc.) respektiert, angemessen wahrgenommen und eingeschätzt werden.

Dies hat gleichfalls Konsequenzen für qualitätsvolle Beratungsangebote im Führungskräftebereich. Neben Leitungssupervision, Träger- und Leitungsgremiumsberatung gewinnt die Rahmenplanungsberatung (RPB) mit Funktionsträgern in leitenden Schlüsselpositionen eine wichtige Bedeutung, auf die hier kurz Bezug genommen werden soll. Denn der übliche Dreiecksvertrag, der zumeist nur die Zustimmung für einen Beratungsauftrag, nicht aber die Klärung eines Auftrages für die heutigen Reorganisationsbelange der Dienstleistungsorganisation beinhaltet, ist unzureichend für die

Implementierung eines qualitätsvollen und erfolgversprechenden Beratungsarrangements.

Viele Einrichtungen brauchen zunächst eine RPB für eine potentiell in Frage kommende zukünftige Beratung, und zwar für eine qualitätsvolle und erfolgversprechende Beratung. Denn nicht alles, was im ersten Anlauf gewollt und angefragt wird, ist in diesem Sinne erfolgversprechend zu beraten.

#### *Ausgangspunkte/Indikationen:*

- Die Einrichtung hatte in jüngster Vergangenheit Beratung, die erfolglos war und sogar die Animositäten gegen eine neue Beratung enorm verschärft hat.
- Die vorgängige Beratung durch einen Unternehmensberater hatte sich darauf beschränkt, der sozialen Dienstleistungsorganisation ein neues Korsett (Struktur/Organigramm) zu verpassen. In der neu zu startenden Beratung sollen die Einrichtungsleiter der Gesamteinrichtung dazu gebracht werden, die neue Struktur mit Leben zu füllen.
- Die vorgängige Beratung durch eine externe Beratungsfirma war als Reform und Umstrukturierungsmaßnahme angekündigt, diente jedoch im wesentlichen dazu, geschickt Personal wegzurationalisieren, was intern das Klima und das Engagement für gute Dienstleistungen enorm verschlechterte.
- Die Einrichtung fordert von der Beratungsfirma lediglich eine Expertise an. Eine solche wird oft nur als ‚höchstrichterlicher‘ Expertenspruch gebraucht zur legitimierten Durchsetzung von Veränderungsvorhaben, die die Hierarchiespitzen ohnehin schon in der Schublade hatten, sich aber nicht trauten, diese konsequent umzusetzen.
- Träger wie Führungskräfte präsentieren nur Symptome (wie hohe Krankheitsraten, hohe Fluktuation, Klientenrückgang) und wollen den Berater am liebsten verpflichten, in verschiedenen Organisationseinheiten SV zu machen.
- Eine Setting-Entscheidung wird dem Berater von vorneherein abgenommen, indem man ihn fragt, ob er sich diesen Arbeitsrahmen vorstellen könne, wie dies mit dem Geschäftsführer und dem obersten Leitungsgremium bereits abgestimmt sei. Der Berater merkt schnell, daß die institutionell avisierten Ansprüche und Ziele in dem dafür vorgesehenen Setting kaum realisierbar sind.
- Dem Berater wird mitgeteilt: Wir verfolgen z. Zt. keine konkreten Anliegen mit der Beratung. Wir haben jedoch eine erneute Geldzusage für weitere Fortbildungsmittel bekommen, und die möchten wir uns nicht entgehen lassen.

- Die Institution stellt eine Beratungsanfrage im Sinne von RPB und will wissen, welche Form der Beratung für ihre Zwecke am effektivsten und am kostengünstigsten ist.

In den meisten Fällen müssen für RPB die *Voraussetzungen* erst geschaffen werden. Im einzelnen:

- Motivation für überzeugende und erfolgversprechende Programme erst hergestellt werden;
- in dafür notwendig organisationsdiagnostische Arbeit in der Vorphase eingewilligt werden;
- ein geeigneter Rahmen für die Durchführung der Diagnosephase inhaltlich wie formal abgestimmt werden, etwa *inhaltlich*, daß es nur um Erhebung von Problembeständen gehe, nicht aber um deren Bearbeitung;
- ein möglichst hohes Maß an Transparenz und Offenheit während der Diagnosephase gewährleisten, damit sich Problem- und Konfliktzonen verdeutlichen können, z. B. durch Herstellung eines angemessenen Settings (z. B. Einzelinterviews), Anwendung bestimmter Verfahrenswesen (z. B. Checkkarten) bzw. eindeutige Deklaration wichtiger Voraussetzungen (z. B. offener Kommunikation, d. h. nicht alles muß gleich gesagt werden, aber das, was gesagt wird, muß stimmen). Erst verdeutlichte Problemidentifikationen können zu getragenen Einsichten in die Veränderungsnotwendigkeit bestimmter Zustände einmünden;
- ein begründetes, qualitätsvolles Beratungskonzept und -arrangement seitens des Beraters in Vorschlag bringen können, das last not least in entsprechenden Gremien verabschiedet werden muß.

*Ziel von RPB:* ein für die Dienstleistungserfordernisse bzw. für den Veränderungsbedarf der Institution maßgeschneidertes, qualitätsvolles und damit erfolgversprechendes Konzept erarbeiten und anbieten bzw. ein untaugliches Programm nach professionellen Gesichtspunkten begründet ablehnen zu können.

#### *Schwierigkeiten:*

In Erstkontakten tauchen oft typische Hürden auf wie etwa: verantwortliche Führungskräfte bestimmen Ziele und Aufträge nur sehr ungenau oder delegieren lästige und unangenehme Aufgaben schnell an den Berater, entziehen sich ihrer genuinen Rollenaufgabe, indem sie sich aus dem Beratungssetting ausklinken etc.

#### *Beispiel:*

Der Geschäftsführer (GF) eines örtlichen Wohlfahrtsverbandes schildert im Erstkontakt kurz sein Vorhaben. Es gehe ihm um Neustrukturierung bisher voneinander isolierter Dienste in



zielgruppenbezogene Fachbereiche für Jugendhilfe, Behindertenhilfe etc. V.a. eine Fachbereichsentwicklung komme kaum voran, da sich die Leiterinnen sozialer und pflegerischer Dienste sträubten, in eine sinnvoll verzahnte Kooperation einzuwilligen. Auf dem Gebiete der Supervision und Organisationsentwicklung sei ich (Berater (B)) ja als erfahrener Fachmann bekannt und versiert und ihm sei es am liebsten, ich würde gleich morgen anfangen. Über das Formale könne man sich sicher schnell verständigen. Genügend Geld sei für ein solches Projekt vorhanden.

**B:** Ich sei zunächst interessiert daran, zu wissen, was er im einzelnen mit diesem Fachbereich vorhabe, welche Ziele und Interessen er mit der Neustrukturierung verfolge.

**GF:** Die Arbeit könne ja zunächst ohne ihn stattfinden, da fühlten sich die leitenden Mitarbeiterinnen sicher am wohlsten und könnten am freiesten sprechen. Und wenn die Kooperationsfragen und Konflikte intern bereinigt seien, dann könne er ja mit der internen Neustrukturierung anfangen oder es liefe dann schon von selber. Außerdem habe er wenig Zeit.

**B:** Ich fragte ihn, ob dies denn hieße, daß er mich auf bestimmte Zeit zum GF für diesen Fachbereich bevollmächtigen wolle ... und dies ohne seine Interessen im einzelnen zu kennen und diese vertreten zu können.

**GF:** Daraufhin wurde der GF nachdenklich und meinte schließlich, daß ich wohl recht habe mit dem Gedanken, daß auch er bestimmte Ziele und Interessen verfolge, die er wohl näher erläutern müsse.

**B:** Ich bestätigte dies. Es müßte ein gesicherter Rahmen abgesprochen werden, was voraussichtlich auch nicht unbedingt sehr viel Zeit in Anspruch nehmen müsse ... vielleicht ein bis zwei weitere 1 1/2 Std. Sitzungen. Drei Dinge müßten vorgängig (als Minimalvoraussetzung) geklärt werden: 1. seine Interessen und Ziele im Hinblick auf das Vorhaben ‚Fachbereichsentwicklung‘, 2. seine und meine Rolle dabei, 3. das Arbeitssetting inhaltlich und formal.

**GF** willigt in das Vorhaben RPB ein. Sowohl weitere Organisationsdetails und -hintergründe (Organisationsdiagnose aus der Sicht des GF) als auch die gerade benannten Voraussetzungen wurden in zwei weiteren Sitzungen mit dem GF geklärt.

#### *Ergebnis von RPB (im speziellen):*

- Das institutionelle Rollenset bleibt in seinen Aufgabenbezügen erhalten und wird nicht aufgelöst. Der GF bleibt im Beratungssetting und nimmt dort seine Rolle als Initiator, Interessenvertreter, Entscheider etc. wahr.
- Es findet keine künstliche Trennung/Entkopplung von derzeitigen Interaktionsverhältnissen und Strukturproblemen statt.
- Es gibt keinen Mißbrauch des Beraters als institutionellen Vorreinigungsdienst.
- Es erfolgt eine inhaltliche Klarstellung von Settingproblemen: notwendige Reflexionsarbeit und damit das Bewußtwerden und Verstehen bisheriger Interaktionsverhältnisse und Strukturen (qua Supervision) mündet folgerichtig ein in OE-Arbeit des Fachbereiches.
- Es geschieht Transparenz in den Vorgehensweisen unterschiedlicher Rollenträger: externer Berater – GF.

#### *Vorteile von RPB (im generellen):*

- Während der RPB muß der Berater nicht mehr im herkömmlichen Sinne gleich beraten, sondern muß mit den Beteiligten sichten, fest-

stellen, nachfragen, sondieren, verdichten, rückmelden, dies zur Klärung des Zieles, ein erfolgversprechendes Beratungskonzept gemeinsam zu finden bzw. anbieten zu können. Ein solcher Zugang ist meistens erleichternd für alle Beteiligten.

- Der Auftrag wird zumeist durch die organisationsdiagnostische Vorarbeit begrenzt, überschaubar und in Etappen abwickelbar, also kein ‚Mammut-Unternehmen‘.
- Führungskräfte sind, sofern es über den Weg von RPB zu einer gezielten Beratungsanfrage an den Berater kommt, zumeist überzeugt von der Seriosität, dem Engagement und der Kompetenz des Beraters.
- Der Berater behält das Steuer in der Hand und wird nicht fremdvereinahmt.
- Es erfolgt eine Klärung des Auftrages, Transparenz und Einwilligung in die Ziele, Bedingungen und Settings sind gegeben, und damit ist eine wesentliche Grundlage für späteres Controlling geschaffen. Der Beratungsansatz bietet so selber die Überprüfungsmöglichkeiten, die sonst meistens nur den Kunden empfohlen werden.

Anschrift des Verf.: Dr. Carl-Josef Leffers, Krüsbreede 42, 48157 Münster

#### **Literatur**

Leffers, Carl-Josef (1997): Schlüsselqualifikationen zur Jahrtausendwende – Sind Führungskräfte für die Zukunft gerüstet? In: Ute Franke-Hesse, Gerhard Kruij (Hrsg.): Situation und Perspektiven von Fort- und Weiterbildung, Kath. Akademie für Jugendfragen, Odenthal-Altenberg, Schriftenreihe, Band 4, S. 59–95.

*Annemarie Bauer/Katharina Gröning<sup>1</sup>*

#### **Organisation als Kultur: zur soziologischen Begründung psychoanalytischer Organisationsberatung**

#### **Institution als Organisationskultur – eine ethnologische Definition und Annäherung**

In einer auch in der Organisationssoziologie und Organisationsentwicklung verbreiteten Sichtweise wird davon ausgegangen, daß unter dem Begriff der Kultur bestimmte Aspekte von Organisationen bzw. von Gesellschaft subsumiert sind. Kultur, so suggeriert es auch das Alltagsverständnis, das ist besonders der Bereich des Ästhetischen, der Kunst, auch der Lebenskunst und der Moral. Dieser Bereich liegt quasi über einer formalen und



sozialen Struktur von Gesellschaft und ihren Organisationen. Dabei wird die Struktur als die wichtigere, als grundlegend angesehen.

Diese Aufteilung in Struktur auf der einen und Kultur auf der anderen Seite ist eine sehr übliche Haltung, die regelmäßig die Diskussion um Organisationsentwicklung und Beratung bestimmt. Struktur und Kultur stehen hiernach in einem Wechselverhältnis und kovariieren. Organisationsanalyse ist diesem Verständnis nach zumindest vorwiegend Struktur- ggf. Systemanalyse, Organisationsentwicklung ist Struktur- und Systementwicklung. Sinn und Bedeutungsinhalte werden gegenüber Strukturveränderungen zurückgestellt oder vernachlässigt. Thomas Olk hat diesen Ansatz als funktionale Aufklärung beschrieben. Organisationskulturanalyse ist demgegenüber mehr, wobei dieses „mehr“ sich auf den offenen oder auch verborgenen Sinn richtet, der hinter dem formalen Rahmen von Strukturmustern, Abbildern, Organigrammen und Regelkreisen liegt. In diesem Zusammenhang ist der Rückgriff auf die Institutionenlehre für die Supervision unverzichtbar.

Institutionen sind – sagt auch Arnold Gehlen – „Instinktersatz“. Gewohnheitsverhalten steht beim Menschen an der Stelle, wo beim Tier Instinktreaktionen sind. „Alle Kulturen ruhen ... auf Systemen stereotypisierter und stabilisierter Gewohnheiten ...“ (Gehlen 1961, S. 19). Es geht also um Habitualisierung, die dem Handeln in verschiedensten Situationen Verhaltensstütze gibt. Von daher garantieren Institutionen Stabilität für Situationen, in denen Menschen instinkthaftes Verhalten fehlt. Damit erhalten Institutionen die Kultur und übernehmen Funktionen für den Erhalt von Gesellschaft.

Wer Organisationskulturanalyse betreiben will, muß sich zunächst mit den Definitionen von Kultur und Organisationskultur auseinandersetzen. Er oder sie muß zum anderen über das dazu passende theoretische Konzept nachdenken<sup>2</sup>: Kultur besteht aus ethnologischer Sicht aus sozial festgelegten Bedeutungsstrukturen, aus historisch überlieferten Mustern von Haltungen, die in Symbolen inkorporiert, das heißt dort eingedrungen bzw. die in Symbolen verkörpert sind. Kultur ist, wie Wittgenstein sagt, das, was Sprechen und Handeln bedeutet. Oder sie ist das, was der Ethnologe Geertz symbolische Praxis nennt, wenn er sagt, daß Menschen in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt sind. Oder: culture is a framework of beliefs, expressive symbols, and values in terms of which individuals define their world, express their feelings and make their judgements. Kulturanalyse ist im ethnologischen Sinne das Herausarbeiten von Bedeutungsstrukturen und das Bestimmen ihrer gesellschaftlichen Tragweite (vgl. Klatetzki 1993).

In einer ethnologischen Perspektive können auch Organisationen als

Bedeutungsstrukturen verstanden werden, die formal institutionalisiert sind. Andere Forscher beschreiben Organisationskulturen als Sinnsysteme, als Basisannahmen. Diese Basisannahmen oder Sinnsysteme oder Bedeutungsstrukturen haben, wie Norbert Elias es ausdrücken würde, eine Gestalt, sie konfigurieren sich. Sie sind Figurationen, entstanden durch den Prozeß der Zivilisation, sie sind also geschichtliche Produkte mit einem Raum und Zeit-Bezug.

Das Thema Organisation und Kultur ist weiterhin für Supervisoren und Supervisorinnen aus einer methodischen Perspektive heraus spannend. Kulturanalyse, auch Organisationskulturanalyse will ihren Gegenstand nicht aus der Beobachterposition beschreiben, sondern aus der Innenperspektive der Handelnden interpretieren. Die Organisation ist hier das, was für ihre Mitglieder bedeutend ist. Damit sparen wir uns methodisch die unselige „Elefantendiskussion“<sup>3</sup> und bestimmen den Gegenstand der Supervision aus dem heraus, was für die Mitglieder in einer Supervisionsgruppe als bedeutend erlebt und anerkannt wird. Ebenso bestimmen sich aus dieser Perspektive die Grenzen einer Organisation bzw. Institution danach, wo sie für ihre Mitglieder aufhört bedeutend zu sein. Die Interpretationen müssen also an der Perspektive der Handelnden anknüpfen. Wenn Supervision, im Unterschied zur Organisationsentwicklung, Organisationskulturen bzw. Institutionen aus der Perspektive der Mitglieder interpretiert, stellt sich die Frage nach ihrer Interpretationsfolie. Die hohe Bedeutung, die die Organisationskulturanalyse der Innenperspektive ihrer Mitglieder beimißt, heißt zunächst, daß sie die innere Realität der Mitglieder einer Organisation prinzipiell zur Organisation zugehörig zuordnet. Gefühle in der jeweiligen Institution und Gefühle in den Berufskulturen sind damit prinzipiell Gegenstand der Auseinandersetzung. Psychoanalytische Betrachtungsweisen bekommen aus dieser Perspektive heraus ihre Relevanz.

### Exkurs: Psychoanalyse und Institutionstheorie

Psychoanalytische Sichtweisen auf die Institution bedürfen derzeit einer Begründung, wenn nicht Rechtfertigung. Vor allem die Übertragung und Übertragbarkeit individualpsychologischer Phänomene wie Bewußtes und Unbewußtes oder das psychoanalytische Strukturmodell werden angezweifelt. Um Mißverständnissen vorzubeugen: Psychoanalytische Sichtweisen auf Institutionen sind keine simplen Abbildungen individualpsychologischer Theorien und Modelle auf die Gesellschaft und ihre Institutionen, auch das Kollektive Unbewußte bei Freud ist kein simples Abbild des individuellen Unbewußten, d. h. es ist nicht als Subjekt gedacht. Gleich-

wohl ist ein psychoanalytisches Verständnis von Institutionen von einem funktionalistischen oder systemtheoretischen Verständnis abzugrenzen.

Die Psychoanalyse ist die Theorie, die ihren Fokus, sehr vereinfachend gesagt, auf das Unbewußte und vor allem auf unbewußt verlaufende Prozesse im Individuum richtet, das dynamische Unbewußte. Das Wirken unbewußter Ideen und Vorstellungen, unbewußt gewordener Ereignisse und unbewußter Gefühle und Affekte ist ebenso verantwortlich für die Persönlichkeit eines Menschen (wie auch seiner Neurosen) wie die gehalten und aufgegebenen internalisierten Objektbeziehungen. Um dieses Unbewußte kreist das Theoriengebäude der Psychoanalyse.

Institutionen lassen sich also nicht, und dies ist eine Grundannahme der Psychoanalyse, auf Funktionalität reduzieren und aus ihren Zwecken heraus begründen. Ihre Existenz liegt in der ständigen Produktion von Bedeutungen. Geschichte und Institution wird hier als ein unaufhebbares Ineinander, als Konfiguration eben, wie Norbert Elias es sagt, begriffen. Empirisch sind Institutionen immer nur als geschichtliche vorfindbar. Die Psychoanalyse gesteht den Institutionen also nicht nur einen Zweck, eine Funktion, eine Struktur zu, dies mag ein Aspekt sein, für den „Institutionsanalytiker“ jedoch ein untergeordneter. Das psychoanalytisch interessante Moment an der Institution ist vielmehr ihre „Trägheit“, ihre „Schwerkraft“, ihre Nicht-Rationalität. Diese Trägheit steht nach Auffassung der Psychoanalyse mit dem Unbewußten von Institutionen in direkter Verbindung.

Mentzos (1984) entwickelt in diesem Zusammenhang die Theorie, daß Institutionen dafür da seien, die Abwehrbedürfnisse von Menschen zu bündeln, ihnen einen Platz zu geben und den abgewehrten Teil über erlaubtes Verhalten zu leben. Auch das psychoanalytische Strukturtheorem läßt sich auf Institutionen oder Organisationskulturen übertragen: Es gibt Institutionen, die Über-Ich geleitet sind, sich z. B. dem „Kampf gegen das Böse“ verschrieben haben, andere, die mehr vom Es oder vom Narzißmus (mit-)bestimmt sind, z. B. in den „Himmel wachsen“ wollen.<sup>4</sup> Das Modell der psychosexuellen Entwicklung, angewendet auf narzißtische, depressive, zwanghafte etc. Strukturen und Phänomene in Institutionen bildet den Rahmen für Hypothesen, wie in Institutionen der Umgang mit Angst (Riemann 1985) sein könnte. Anpassungsmechanismen, die Identifikation mit der Rolle, das betont der Ethnopsychanalytiker Paul Parin (1978), geben Aufschluß über das nicht-gewünschte Verhalten in einer Institution, über den Prozeß der Reduktion der Wahrnehmung und der Tabuisierung. Rituale verweisen auf den standardisierten Umgang mit Gefühlen, die in Institutionen gebändigt werden müssen. Sie verfremden Inhalte und Prozesse in Institutionen und setzen sie gleichzeitig, in eine akzeptable Form gegossen, wieder in Szene. Rituale symbolisieren angstbesetzte Situationen, die den

Handelnden gelingen müssen. In diesem Zusammenhang muß Angst verdrängt und damit unbewußt gemacht werden (Douglas 1986). Mythen in Institutionen haben entweder die Aufgabe, extreme Spannungen zu verhindern oder sie durch Spaltung zu reduzieren. Ein Mythos kann verstanden werden wie ein Symptom einer Neurose, dessen Aufgabe es ist, den eigentlichen Sinn des Symptoms zu verdrängen.

In einem weiteren theoretischen Zusammenhang mag das Modell von M. B. Buchholz interessant sein, der ein Institutionsmodell am Beispiel der Institution Familie entwickelt hat. Familie besteht für ihn aus dem Dreieck von formalen Strukturen oder treffender Ligaturen, von Denkweisen und Überzeugungen, die er die Ideologie nennt und von unbewußten Konflikten. Wir erlauben uns hinzuzufügen: Ligaturen, Ideologien und unbewußte Konflikte bilden eine Figuration.

Ligaturen, Ideologie und unbewußte Konflikte finden sich auch im Institutionsmodell des Philosophen Castoriadis (vgl. Steinkamp 1992), der sich mit dem „Imaginären“ und dem institutionell Unbewußten auseinandersetzt. Institutionen seien vor allem deshalb nicht rational, weil sie eine Vorstellung inkorporiert hätten, die Projektion eines letzten Sinns auf eine transzendente Instanz, in der Regel Gott. Diese Projektion mache zugleich das Kernstück der religiösen Weltbilder aus und der durch sie mitkonstituierten und legitimierten Gesellschaftsformationen. Zwischen dieser Urentfremdung und den Entfremdungsaspekten in einzelnen Institutionen bestehe eine dialektische Verbindung.

Also nicht die Funktionalität der Hierarchie, sondern ihre „Heiligkeit“ bzw. der Glaube an ihre Unantastbarkeit sichern ihren Bestand. In diese Sichtweise über das „Heilige“ an Institutionen gehört der institutionelle Mythos und gehören Rituale, die den Mythos schützen. Die Heiligkeit und damit Macht der Bürokratie z. B. konstituiert sich über den Mythos ihrer Ewigkeit nach dem Motto Minister und Bürgermeister gehen, wir bleiben. Im ärztlichen Bereich besteht die Heiligkeit des Arztes wohl eher darin, „Wunder zu vollbringen“. Und schließlich gehören zum „Heiligen“ der Institution auch der feste Glaube an Gut und Böse, d. h. die Vernichtung oder Isolierung des Bösen.

In der Katholischen Kirche, schreibt der Theologe Hermann Steinkamp (1992) über das Andere der Institution, steht und fällt mit dem Mythos der heiligen Herrschaft die Institution. Als präsenten Mythos in diakonischen Einrichtungen benennt Steinkamp ebenfalls den Mythos der „Fußwaschung“ und den Mythos des „barmherzigen Samariters“. Der spontane Hilfeakt, dessen Handeln keinerlei Rechtfertigung bedürfe, legitimiert auch heute noch generell das gesamte Handeln der Diakonie und ist zum Leitbild wohlfahrtverbandlichen Handelns an sich geworden. Der charis-

matische Akt der Fußwaschung legitimiert den Vorbehalt von Leitungspositionen für die sog. Selbstlosen.

Das Unbewußte der Institution wird in der Regel durch einen Mythos oder durch ein Tabu, wie Mario Erdheim in seiner Abhandlung über die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit sagt, geschützt. „Kritisieren Sie nie einen Priester,“ sagte ein wohlwollender Funktionär der Katholischen Kirche, „ganz egal wie berechtigt ihre Kritik ist“. „Kritisiere nie einen Arzt“, lernen Krankenschwestern in ihrer Ausbildung. Beide institutionelle Regeln beschreiben ein Tabu. Was unantastbar ist, darf nicht kritisiert werden. Hinter dem Tabu dürfte eine unbewußte Phantasie liegen, daß ein Brechen des Tabus die Zerstörung der Organisation/der Kultur bedeuten könnte. Insofern ist der Platz des Supervisors, zu dessen Aufgabe das Deuten, Interpretieren und Befragen von Institutionen und ihren Inhalten gehört, ein Schleudersitz. Allzu schnell kann Supervision mit dem Ketzerischen und Bösen gleichgesetzt werden, als Institution, die selbst am Tabu rührt und damit das „Heilige“ verunreinigt. Flaue Gefühle des Supervisors, d. h. die Angst des Supervisors beim Berühren des Tabus bestraft zu werden, sind hierfür die erlebte Gegenübertragung.

### Figurationen in der Drogenhilfe – ein Fallbeispiel

Es handelt sich um eine therapeutische Institution für drogenabhängige junge Erwachsene, die nach dem körperlichen Entzug und teilweise als Ersatz für das Gefängnis 9 bis 12 Monate Therapie machen.

Bei der Vorstellung und den anhängigen Honorarverhandlungen wurde der Supervisorin mitgeteilt, daß man mit dem früheren Supervisor vor Gericht stehe. Für jedes der beiden Häuser gibt es zwei therapeutische Leiter, deren Stimmung untereinander für die neue Supervisorin deutlich als gespannt bezeichnet wird. Kontraktiert wird ausdrücklich Fall-supervision, der Teamprozeß wird ausdrücklich verboten.

In den ersten Supervisionssitzungen wird deutlich, daß keine/r der MitarbeiterInnen länger als ein Jahr in der Institution arbeitet. Die therapeutischen Leiter nehmen an der Supervision teil. Man betont die Notwendigkeit des „konsequenten“ Umgangs mit den Klienten, der vor allem aus einem dicht gewebten Katalog von Strafen besteht. Die LeiterInnen des wöchentlichen Settings der Gruppentherapie sind die gleichen MitarbeiterInnen, die die „Konsequenzen“ verhängen. Die MitarbeiterInnen in den Werkstätten und in der Hauswirtschaft sind wichtiger als die therapeutischen MitarbeiterInnen. Im Kreativbereich werden Waren hergestellt; als die Ergotherapeutin kritisiert, daß sie die Hälfte des Tages ohne Klienten unter Akkordbedingungen arbeitet, fehlt sie ab dem nächsten Mal – sie hat dann die Einrichtung verlassen.

Die Abbruchquote der Klienten liegt bei 80 % – einige entscheiden selbst über den Abbruch. Die Jahrespraktikantin hat bei ihrem ersten Wochenenddienst einen Konflikt mit einigen Klienten und muß diese dann am Wochenanfang abmahnen – für einen bedeutete diese Abmahnung das Ende der Therapie und der Anfang der Knastzeit. Zwischen einem männlichen Klienten und einer weiblichen Klientin entsteht eine Paarbeziehung, die die

beiden veröffentlichen: sie erhalten sofort 6 Wochen Kontaktsperre.

Eines Tages wird bei Supervisionsbeginn mitgeteilt, daß alle 4 therapeutischen Leiter von heute auf morgen entlassen worden seien. Einer von ihnen kehrt dann zurück und wird übergeordneter Therapieleiter. Etwas nach diesem Ereignis beendete die Supervisorin ihrerseits die Supervision.

### Psychoanalytische Deutungsmuster, Sichtweisen und Konzeptionen

Interpretation der Einrichtung auf der Ebene des Instanzenmodells: In der Institution ist das Es (das Böse) durch die Drogen und den Umgang der Klientel mit ihnen repräsentiert. Das Über-Ich ist in der strafenden Institution verkörpert. Die Ich-Leistungen sollen vor allem durch Arbeitstherapie verbessert, entwickelt und implantiert werden. Die Arbeit verändert sich jedoch dadurch, daß sie weniger nach den Möglichkeiten schöpferischen Tuns konzipiert ist, sondern sich vielmehr nach der Rationalität der Fabrik, der Manufaktur oder krasser des Arbeitshauses richtet. Sie entspricht in diesem Zusammenhang den Traditionen der Armenpflege im Sinne des Nützlichkeits- und Rationalitätsprinzips. Der „unnütze Esser“ Suchtpatient soll durch möglichst produktive Arbeit wenigstens einen Teil der von ihm verursachten Kosten durch Arbeit ausgleichen. Damit erhält die Arbeit bzw. Arbeitstherapie einen latent beschämenden und die Klientel demütigenden Charakter. Formal stehen Anpassungsleistungen im Vordergrund, d. h. sie bilden die primären institutionellen Ziele. Es fehlt Therapie, d. h. ein wesentlicher Bestandteil des institutionellen Ichs einer Suchteinrichtung. Die Rekonstruktion der Lebensgeschichte, die möglichen Traumatisierungen z. B. durch Wohlstand in Kombination mit Vernachlässigung, das alles ist nicht Thema. Dadurch wird die gewünschte Anpassung eigentlich Unterwerfung. Aus einer Perspektive psychosexueller Phänomene betrachtet, sind Quälereien und sado-masochistische Beziehungsmuster auszumachen.

Interpretation auf der Ebene des Abwehrmodells: Bei vielen der Klienten geht es um zwei Probleme, zum einen um Drogenabusus und zum anderen um Kriminalität. Abgewehrt im Sinne der Verleugnung wird der psychische und/oder psycho-soziale Anteil der Sucht, hervorgehoben wird der kriminelle Teil. Diese Abwehr ist eine institutionelle bzw. institutionalisierte, da der wichtige Katalog der Interventionen sich nur auf den kriminellen Anteil richtet.

Interpretation der Rituale: Sie sind sichtbar in Strafritualen, Ritualen der Trennung, sobald Bindung entsteht, in den Vorgängen der Überwachung. Sie demonstrieren den kriminellen Teil des Drogenproblems. Diese Rituale machen darüber hinaus deutlich, wo die Macht liegt. Diese Macht hat noch

viele Attribute, z. B. sehr teure Autos, die den leitenden Therapeuten zu Verfügung standen. Der Mythos der Institution lautet: Wir sind die Saubermacher - dort ist der Abschaum.

Das Unbewußte: Der Sadismus wird getarnt als konsequenter Umgang; die Unterwerfung wird getarnt als Erziehung. Das unbewußte Skript der Institution besteht, so ist unsere Hypothese, im Kampf gegen das Böse, wobei die Vernichtung der Träger des Bösen in Kauf genommen wird. Die unbewußte Position des Supervisors besteht in der Position des Ketzers (man streitet sich vor Gericht) und der legitimierenden Instanz. Supervision gilt in Institutionen als Zeichen ihrer Diskursfähigkeit und als Indikator für eine lernende Organisation. Mit Supervision können problematische Strukturen zugedeckt werden.

Anschriften der Verf.: Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg  
Prof. Dr. Katharina Gröning, Schornstr. 8, 45128 Essen

### Anmerkungen

- 1 Es handelt sich beim vorliegenden Manuskript um die aus Platzgründen stark gekürzte und überarbeitete Fassung des Vortrages zum 3. Deutschen Supervisionstag in Celle. Aus Platzgründen muß ebenfalls der Bericht über die fruchtbare Arbeitsgruppendifkussion entfallen. Wir werden die Ideen jedoch gern aufnehmen und bedanken uns bei der Arbeitsgruppe.
- 2 Wir empfehlen hierzu das hervorragende Buch von Thomas Klatetzki.
- 3 In Veröffentlichungen und Seminaren werden Organisationen immer wieder mit einem Elefanten verglichen. Die einen sehen nur den Schwanz, die anderen nur die Ohren etc. Alle interpretieren die Organisation falsch, aus ihrer eingeschränkten Perspektive. Bis auf denjenigen, der den ganzen Elefanten sehen kann (wer immer das auch ist). Das ganze Beispiel ist ziemlich blödsinnig, erfreut sich aber großer Beliebtheit.
- 4 Foucault hat in diesem Zusammenhang einmal das Auto mit den mittelalterlichen Kathedralen verglichen.

### Literatur

- Douglas, Mary: Rituale, Tabu und Körpersymbole. Sozialanthropologische Studien in Industriegesellschaft und Stammeskultur. Frankfurt/M. 1986.
- Gehlen, Arnold: Urmensch und Spätkultur. 2. Aufl. Frankfurt/M. 1964.
- Klatetzki, Thomas: Wissen, was man tut. Bielefeld 1993.
- Lappassade, G.: Der Landvermesser oder die Reform der Universität findet nicht statt.
- Mentzos, Stavros: Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. 2. Auflage. Frankfurt 1990.
- Nadig, Maya: Die verborgene Kultur der Frau. Frankfurt/M. 1997.
- Parin, Paul: Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In: Parin, Paul: Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopschoanalytische Studien. Frankfurt/M. 1978.
- Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. München, Basel 1985.
- Steinkamp, H.: Das Andere der Institution. In: Wege zum Menschen, Jg. 44 (1992), S. 179-187).

*Kornelia Rappe-Giesecke/Gerhard Fatzer*

## Qualität in Supervision und Beratung als Beitrag zur lernenden Organisation

Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung sind drei gängige Formen der Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen von Einzelpersonen, Teams und ganzen Organisationen. Hauptzielsetzung ist neben dem Reflektieren von arbeitsbezogenen Konflikten und Entwicklungen auch das Reflektieren von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Hier interessieren uns vor allem die Schnittstellen Einzelperson – Team – Gesamtsystem mit ihren fördernden und hindernden Faktoren. Die Person erscheint in solchen Prozessen als Rollen-, Funktions-träger und in ihrer Berufsbiographie oder Organisationssozialisation. Das Konzept der lernenden Organisation (Senge 1996, 1997, Beckard 1987, 1996) hat aufgezeigt, daß wir bei solchen Reflexionsprozessen nicht nur die Einzelperson in ihrer Funktion, Rolle oder Biographie betrachten sollten, sondern auch ihren Kontext im Team oder in der Organisation. Supervision oder Coaching wird diese Schnittstelle sorgfältig betrachten, wenn es qualitativ gute Supervision oder gutes Coaching ist (Fatzer 1990, Rappe-Giesecke 1998, Looss 1993, 1998). So kann sich ein Supervisions-prozeß zu einer Teamentwicklung oder Organisationsentwicklung ausweiten (Fatzer 1990, 1993, 1996, 1998). Die Person, die lernt oder in ihrem Lernen und in ihrer Entwicklung behindert ist, sollte im Kontext der lernenden Organisation betrachtet werden (Senge 1996, 1997, Beckhard 1996).

Diese Ideen wurden in der Arbeitsgruppe anhand der drei folgenden Abbildungen erläutert:

Abbildung 1 zeigt die Elemente der fünf Disziplinen, die nach Senge eine lernende Organisation ausmachen. Diese sollten auch während eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses näher betrachtet werden: Mentale Modelle von Veränderung, das Entwickeln von Visionen, Teamlernen, Könnerschaft oder Führungsfähigkeit und Systemisches Denken.

Abbildung 2 zeigt die wichtigsten Stationen oder Elemente eines Veränderungsprozesses in Organisationen, der durch Supervision, Coaching oder OE angestoßen wird. Diese Landkarte zeigt die Elemente des Veränderungsprozesses und die Spannung zwischen Ist- und Sollzustand, die als „Graben“, „Differenz“ oder „Kräftefeld“ (nach Lewin) gesehen werden können. Das Element der vorhandenen Kultur eines Teams oder einer

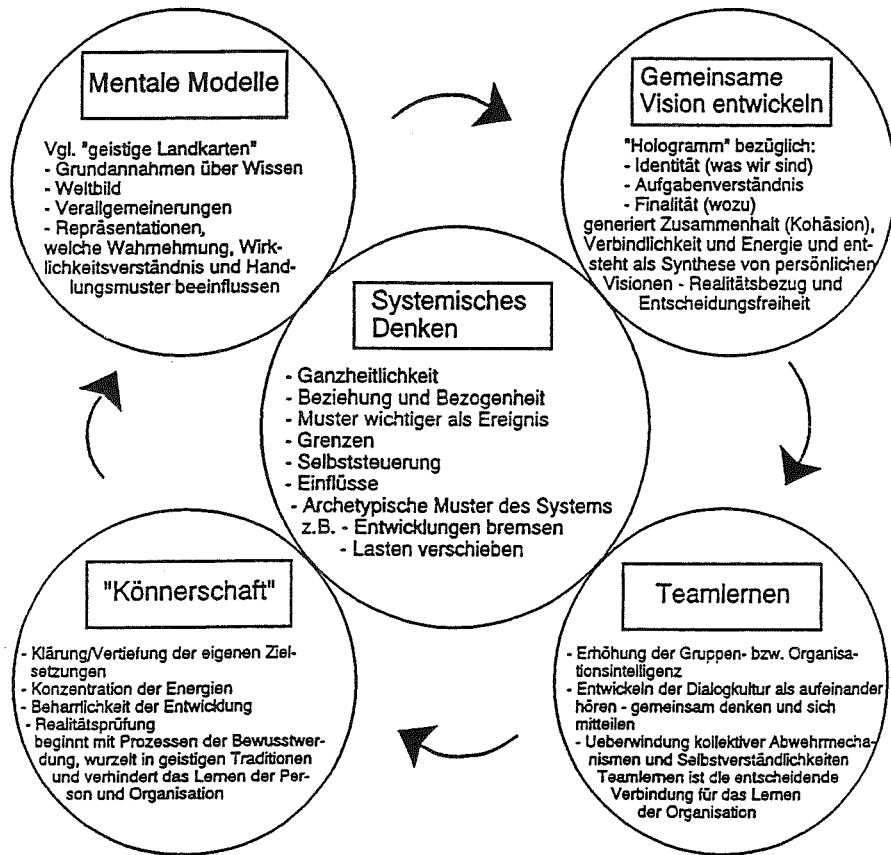


Abb. 1: Fünf Dimensionen einer lernenden Organisation (nach Peter Senge: The fifth Discipline, 1990)

Organisation wurde oft vernachlässigt und durch Ed Schein (1985) überzeugend eingeführt. Die lernende Organisation besteht aus dem Management von Übergängen und Entwicklungsprozessen, die Personen, Teams oder das Gesamtsystem gestalten sollten. Man kann in der Mitte der Abbildung auch das Ausmaß an Handlungsbedarf sehen.

Wie sehen solche Entwicklungsprozesse aus?

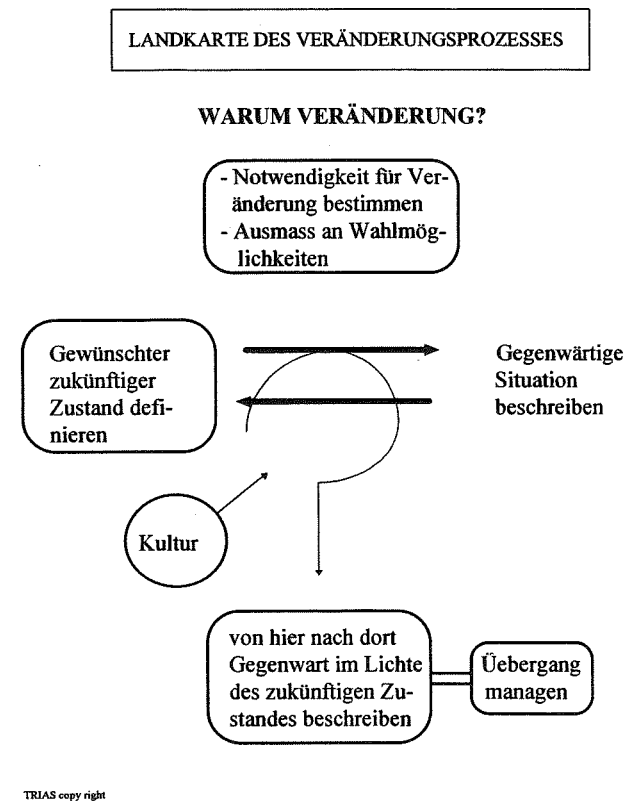


Abb. 2.: Veränderungsprozeß in Organisationen, nach Beckhard 1987

Abbildung 3 zeigt in der sogenannten Veränderungskurve, welche emotionalen Prozesse eine Person, ein Team oder eine Gesamtorganisation beim Lernen und in ihrer Entwicklung durchlaufen muß. Hier zeigen sich oft Lernhindernisse in Form von eingeübter Inkompetenz (Argyris, in: Fatzner 1993, 1996) oder defensive Routinen („mehr desselben“), die unbewußt und nicht intendiert sind und darum bearbeitet werden sollten. Fallbeispiele lernender Organisation sind verschiedentlich beschrieben (Senge 1997, Beckhard 1996, Fatzner 1998).

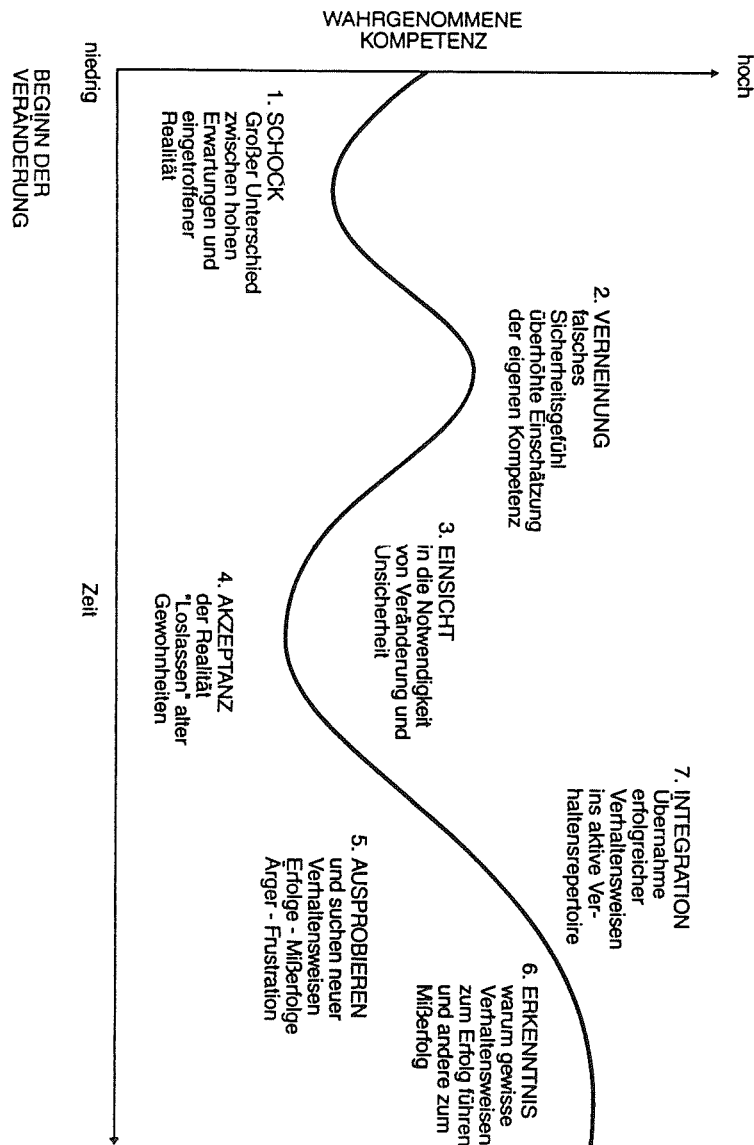


Abb. 3: Die sieben Phasen der Veränderungskurve  
© Fatzer, OE für die Zukunft (EHP 1993)

## Was leistet Supervision bei der Entwicklung einer lernfähigen Organisation?

1. Die Erforschung der mentalen Modelle, die dem beruflichen Handeln zugrunde liegen.

Supervision bietet einen Raum, in dem ohne Handlungsdruck die eigene professionelle Praxis untersucht werden kann. Man nimmt das Tempo raus, hat die Möglichkeit sich außerhalb zu stellen, andere Perspektiven und Standpunkte einzunehmen.

Die Chance liegt darin, die „mentalen Modelle“ (Senge), d. h. die Annahmen, die unserem Handeln zugrunde liegen und es steuern, ohne daß wir uns ihrer ständig bewußt sind, bewußt zu machen.

Dies können z. B. *Annahmen einer Profession über eine andere* sein. So denkt „die Krankenpflege“ über „die Ärzte“, daß sie leistungsfixiert und karrierebezogen sind, die Ärzte über die Krankenpflege, daß sie keine eigene Professionalität hat, sondern Hilfsfunktionen für Ärzte zu übernehmen hat. Aus der Sicht der Verwaltung besteht die Arbeit der Sozialarbeiter im wesentlichen darin, Kaffee zu trinken, während die Verwaltungsmitarbeiter von den Sozialarbeitern umgekehrt für sture Bürokraten gehalten werden.

Organisationen stabilisieren sich auch dadurch, daß sie bestimmte *Annahmen über Rollen und Funktionen* entwickeln. Ein mentales Modell ist folgendes: Mitarbeiter muß man aus der Sicht des Chefs an der kurzen Leine halten, aus der Sicht der Mitarbeiter versteht der Chef sowieso nicht, was ich eigentlich mache und interessiert sich auch nicht dafür.

*Mentale Modelle über Klienten* sind etwas, was sich im Laufe der professionellen Sozialisation entwickelt. So können Ärzte z. B. von der Annahme ausgehen, daß Patienten grundsätzlich nie wissen, was für sie gut ist, sondern daß man es ihnen sagen muß, oder Lehrer die Annahme entwickeln, daß Schüler lernunwillig und faul sind.

Weiterhin kann man Annahmen über die eigene *Organisation*, über den *Markt* etc. in der Supervision untersuchen.

Wir brauchen Annahmen, um, wenn wir unter Handlungsdruck stehen, schnell reagieren zu können. Es ist nicht möglich, sich ständig darüber Rechenschaft abzulegen, welche Ideen uns gerade leiten. Wichtig wird es dann, wenn sie sich störend auf die Kommunikation auswirken, wenn Krisen entstehen oder wenn sich die Organisation entschlossen hat, sich zu verändern. In jedem dieser Fälle ist es notwendig, die vorliegenden Handlungen auf ihre dahinterliegenden Annahmen zu befragen, um sie ans Bewußtsein zu heben, sie damit kommunizierbar zu machen, sie miteinander zu vergleichen und sie der Überprüfung durch andere auszusetzen. Da



diese Annahmen immer mit Affekten und eigenen biographischen Erlebnissen verbunden sind, sind sie nicht allein über kognitive Einsicht zu verändern. Der psychodynamische Prozeß, der mit dem Hinterfragen eigener Annahmen verbunden ist, ist Teil der Supervisionsarbeit.

Die Haltung des Supervisors oder der Supervisorin zu diesen Modellen sollte eine wertschätzende sein, die von der Annahme ausgeht, daß diese mentalen Modelle in einem bestimmten Rahmen durchaus funktional sein können.

### 2. Die Spannung zwischen Vision und Realität halten lernen.

Menschen wie auch Organisationen leben immer in *einer Spannung zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll*. In Zeiten, wo es um Entwicklung von Leitbildern, von Organisationskultur und Corporate Identity geht, wird es wichtig, sich einerseits mit der realistischen Sicht der Dinge, wie sie sind, und zum andern mit der Entwicklung von Visionen zu beschäftigen (Senge). Die Differenz, die zwischen dem Sein und dem Wollen besteht, ist oft schlecht auszuhalten. Entweder läßt man die „großen Pläne fahren“ oder behauptet in Verkennung der Realität, daß doch alles schon so sei, wie man es haben wolle.

Man kann dieses Thema angehen, indem man auf einer eher kognitiven Ebene eine Analyse des Ist-Zustandes erarbeitet, Datenerhebung betreibt und Ziele vereinbart, die man erreichen will. In Ergänzung dazu braucht es etwas, was in der Supervision möglich ist, nämlich die Beschäftigung mit der Frage: „Habe ich eine Vision? Weiß ich, wo ich hin will? Wissen wir als Team oder als Abteilung, wo wir hin wollen?“ Die Auseinandersetzung mit diesen beiden Fragen und damit, wie man es aushält, daß beides auseinanderklafft, sollte Gegenstand von Supervision sein.

### 3. Identitätsentwicklung von Teams und Organisationen fördern.

Supervision kann einen Beitrag zur *Entwicklung der Identität von Teams, Gruppen, Projekten, Abteilungen* leisten. In der Supervision beginnt man meist mit ganz akuten, alltagspraktischen Problemen, die man lösen möchte. Bei deren Bearbeitung entwickeln sich dann oft Fragen, die über die einzelne Situation hinausweisen:

Wer sind wir als Team?

Was wollen wir?

Was motiviert uns, unsere Arbeit zu tun?

Was sind unsere Werte, die uns bei unserer Zusammenarbeit und bei der Arbeit mit unseren Klienten und Kunden leiten?

Und der Einzelne fragt sich:

Was ist mein Platz hier in diesem Team?

Erscheint diese Beschäftigung vielleicht zunächst als Luxus, so kommt man zu einer anderen Auffassung, wenn man sich anguckt, wieviel unproduktive Besprechungen stattfinden, welche Kosten mangelnde Kooperation und Abstimmung produzieren, und nicht zuletzt welche Kosten unmotivierte, unzufriedene Mitarbeiter und Teams produzieren.

### 4. Vorbild sein für die Gestaltung selbstreflexiver Settings.

In der Supervision kann exemplarisch gelernt werden, welche Funktion und Produktivität Settings entwickeln können, in denen man sich in selbstreflexiver Weise mit Problemen auseinandersetzt. Wenn der Transfer gelingt, dann schaffen sich Organisationen Settings, die vom Handlungsdruck der alltäglichen Routine entlastet sind, um über sich nachzudenken. Solche Settings können Qualitätszirkel, Konzeptionstage, Teamchecks, Workshops und wöchentliche Besprechungen „der anderen Art“ sein.

### Welche Anforderungen sind an die Qualität solcher Supervision zu stellen?

1. Supervision sollte sich so in der Organisation plazieren, daß sie einerseits *genügend vernetzt* ist, zum anderen aber auch *genügend Autonomie* hat.

Viele nebeneinander laufende Beratungsprozesse haben oft unproduktive Wirkungen auf die Organisation. Die Menschen investieren sehr viel Energie, häufig kommen sich widersprechende Ergebnisse dabei heraus oder die BeraterInnen werden von den KlientInnen gegeneinander ausgespielt und paralysiert. Will man verhindern, daß sich dieses Szenario entwickelt, ist es sinnvoll, daß sich SupervisorInnen mit den anderen in der Organisation tätigen Beraterinnen und Beratern vernetzen und Kontakt zur Leitung pflegen. Auf der anderen Seite muß Supervision soviel Freiraum haben, daß es möglich ist, daß man dort genügend Vertrauen entwickeln kann, um schwierige Dinge anzugehen und um sich nicht funktionalisieren zu lassen.

2. Bevor man mit dem eigentlichen Supervisionsprozeß beginnt, muß eine *vorläufige Diagnose* gemeinsam mit den Beteiligten erarbeitet werden und eine klare *Indikationsstellung* für Supervision daraus erkennbar sein. Oft genug übernehmen die SupervisorInnen die Indikationsstellung des Klientensystems oder sie prüfen nicht, ob hier nicht eine andere Form von Beratung, Fortbildung etc. angebracht wäre. Das Motto ist hier: „Die Weichen werden am Anfang gestellt“ und nicht: „Laßt uns einfach mal anfangen, dann werden wir schon sehen.“

3. Über die Supervision muß es einen Kontrakt geben, in dem deutlich wird, wer die *Auftraggeber* sind, wer die *Abnehmer*, und *um welchen Auftrag* es sich handelt. Es empfiehlt sich, in gemeinsamer Absprache



ein oder mehrere *Ziele* für die Supervision zu formulieren.

4. Die Qualität der Supervision sollte gemeinsam von den beteiligten Parteien in der Mitte und am Ende des Supervisionsprozesses überprüft werden: „Haben wir unsere Ziele erreicht oder haben sie sich verändert? Sind wir zufrieden mit unserer Art, miteinander zu arbeiten?“ etc. Nimmt der Auftraggeber nicht an der Supervision teil, so kann man ihm gemeinsam die Ergebnisse der Supervision präsentieren und sich ein feed-back über seine Sicht der Entwicklung des Teams, der Gruppe etc. holen.

Diese beiden Inputs wurden in Arbeitsgruppen, die von Abnehmern von Supervision oder von SupervisorInnen gebildet wurden, verarbeitet. Den Abschluß bildete eine Diskussion im Innenkreis, an dem RepräsentantInnen beider Seiten teilnahmen. Die zentrale Frage der Abnehmer war: „Müssen wir eine Konzeption für Beratung in unserer Organisation entwickeln, die Aussagen darüber macht, in welchen Settings gearbeitet wird und welche Anforderungen an BeraterInnen zu stellen sind?“ Die SupervisorInnen beschäftigten sich damit, welche Auswirkungen das von uns skizzierte Verständnis von Beratung auf die Selbstorganisation und das Selbstverständnis der SupervisorInnen hat. „Sollte man Organisationen nur als Berater-Teams beraten?“

Wir meinen, daß die von uns aufgezeigten Perspektiven Anstöße für beide Seiten gegeben haben, die Chancen, die in dem momentanen Wandel von „non-for-profit-Organisationen und -Unternehmen“ liegen, aufzugreifen.

Anschriften der Verf.: Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke, Ev. Fachhochschule, Blumhardtstr. 2, 30625 Hannover  
Dr. Gerhard Fatzer, c/o Institut für Supervision und OE Zürich/  
TRIAS, Brunnenwisstr. 17, CH-8627 Grüningen

*Louis van Kessel/Ingeborg Bispinck-Weigand*

### Supervision als Pflege von Subkultur

In diesem Beitrag schreiben wir sehr eingeschränkt über einige inhaltliche Aspekte von Organisationskultur und den damit zusammenhängenden Begriff Subkultur, die in der Arbeitsgruppe dargestellt und mit den TeilnehmerInnen diskutiert und erarbeitet wurden. Auf eine detaillierte Beschreibung der methodischen Arbeitsweise und Beispiele, die in dieser Gruppe besprochen wurden, verzichten wir.

### Relevanz des Themas

Das Thema Organisationskultur hat seit Beginn der 80er Jahre erneute Bedeutung<sup>1</sup> gewonnen (Peters/Waterman, 1982). Heutzutage ist es ein Schlüsselbegriff, weil die Kultur einer Organisation eine wichtige Rolle spielt:

- beim Gelingen oder Mißlingen von Fusionierungen
- bei Ein- und Durchführung von Innovationen,
- bei der Analyse von Konflikten zwischen Abteilungen.

Die Qualität und Effektivität einer Organisation ist von der Ausprägung bestimmter Kulturmerkmale abhängig. Wenn eine Organisation sich als „lernende Organisation“ darstellen will, müssen ebenfalls bestimmte Kulturmerkmale vorhanden sein. Infolge der erhöhten Relevanz der Begriffe Organisationskultur/Subkultur hat auch die Rolle des „sanften Faktors“ eine zunehmende Bedeutung erlangt. Für Sozialorganisationen, deren primärer Prozeß die Beziehungsarbeit ist, ist der sogenannte „sanfte Faktor“ eine Selbstverständlichkeit; was nicht bedeutet, daß diese Organisationen mit ihren Kulturmerkmalen bewußter umgehen und diese effektiv handhaben könnten.

### Zum Begriff Organisationskultur (OK)

Organisationskultur könnte definiert werden als eine Art „kollektive mentale Programmierung der Mitglieder der Organisation und ihrer Interessenten“ (Hofstede, 1986). Die Organisationskultur „bildet sich in den tagtäglichen Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern als ein latentes, also als nicht oder kaum bewußtes Systemphänomen heraus (Schreyögg, 1996, S. 29). Die Lernerfahrungen werden zu einem Muster von Prinzipien, wie die Mitglieder der Organisation wahrnehmen, denken, fühlen und handeln müssen. Sie ist damit ein steuernder Faktor für das Tun und Lassen der Mitarbeiter. Die OK beeinflusst das Arbeitsverhalten der Organisationsmitglieder: die Art und Weise des Gestaltens der Arbeitsaufgaben und der Dienstleistung, die des Umgangs miteinander und mit der Organisationsrealität. Sie wird von einer Gruppe von Menschen getragen und ist nicht direkt zu sehen; sie kann nur hergeleitet werden aus dem Verhalten der Akteure, aus der Gestaltung der Geschehnisse in der Organisation und aus der Art und Weise, wie sich die Organisation materiell ausdrückt; so z. B. in der Architektur und Einrichtung ihrer Gebäude, in der Kleidung der Mitarbeiter ...

### Zum Begriff der Subkultur

Wird jede Organisation gekennzeichnet von einer spezifischen Kultur, so gibt es innerhalb dieser Organisation wiederum unterschiedliche Subkulturen. Diese werden von den verschiedenen Berufsgruppen, Abteilungen, Subsystemen und Positionen mehr oder weniger deutlich und heftig gelebt. Die Subkulturen können einander ergänzen, entgegenwirken oder einander negieren, aneinander vorbeiarbeiten. So z. B. in der Organisation Krankenhaus: Die Pflege orientiert sich an der Patientenversorgung und benennt eine befriedigende Beziehungsgestaltung als ein wesentliches Merkmal von Qualität ihrer Arbeit. Das Interesse der Verwaltung liegt in der Produktivität und Effizienz, sie drückt die Ergebnisse in Zahlen aus. Von diesen beiden Subsystemen unterscheidet sich noch einmal der medizinische Sektor als eine eigene Subkultur. Dieser vertritt den Anspruch nach einer gründlichen wissenschaftlich basierten Diagnostik, womit diese Berufsgruppe eine unabhängige Position im Unterschied zu den beiden anderen Subsystemen legitimiert.

Die Subkulturen der genannten Subsysteme unterscheiden sich nicht nur in ihrer Wertorientierung und Sicht auf die Aufgabengestaltung der Organisation, sondern auch in ihrem Verhalten und in ihrer Präsentation untereinander, der Organisation, den Kunden und der Gesellschaft gegenüber. Nicht selten verstehen sie sich nicht und stehen miteinander im Konflikt.

Die Subkulturen der Professionen/Abteilungen folgen unterschiedlichen „Handlungslogiken“, die mit Hilfe des von David Kolb entwickelten Ansatzes von Lernstilen (Kolb, 1984, S. 88-93; Fatzer, 1990, S. 397) zu beleuchten sind.

### Kulturmerkmale und Qualitätsfragen

Aus Forschungsergebnissen kann man entnehmen, daß erfolgreiche Organisationen folgende wichtige Kulturelemente besitzen: Observation, Interaktion, Kommunikation, Überprüfen, Probieren, Mißlingen, Lernen, den Kurs wechseln, Anpassen, Verändern, Kreativität, den Zufall organisieren (u. a. Sanders/Neuijen, 1989, S. 11). Als wichtige Qualitätsmerkmale könnten daher formuliert werden: Zusammenarbeit, offene Kommunikation, Rückkopplung, Reflexion und Lernen aus den beruflichen Erfahrungen. Diese genannten Charakteristika stimmen mit den von Kolb unterschiedenen Lernstilen „akkommodierend und divergierend“ überein. Diese genannten Merkmale scheinen wichtiger zu sein als Aktivitäten wie: Analysieren, Planen, Spezifizieren, Kontrollieren, Erklären. Die letztge-

nannten sind Charakteristika, die Verwandtschaft haben mit dem, was Kolb „assimilieren“ nennt.

Gerade die erstgenannten wichtigen Kulturelemente für Erfolg gehören in Sozialorganisationen zum Handwerkszeug der Dienstleistung und des Umgehens der Mitarbeiter untereinander innerhalb der Organisation. Durch zunehmende Kostenersparnis werden aber auch in Sozialorganisationen Ansprüche nach höherer Produktivität, Effizienz und Versachlichung angeheizt. Die dadurch entstehende „Betriebskultur“ wird innerhalb von (Sozial-)Organisationen damit nicht selten zur Subkultur gegenüber den typischen Kulturmerkmalen des primären Prozesses.

Die Qualitätssicherung aufgrund der ISO-Systematik repräsentiert eine typische Beherrschungskultur. Organisationen sollen Standards, Normen, Leitlinien, Protokolle und Registrierungssysteme zur Beherrschung des Produktionsprozesses entwickeln. Diese beziehen sich hauptsächlich auf die „harten Fakten“ der Organisation. Eine fundamentale Frage ist, inwieweit und insbesondere welche Art der Dienstleistungsprozesse der Sozialorganisation sich damit beherrschen lassen (Ijzendoorn/Van der Laan, 1996). Der „sanfte Faktor“, der sich auf die Organisationsmitglieder und ihre interaktionellen Fähigkeiten bezieht, bleibt dabei außer Sicht. Das Spezifische der Beziehungsarbeit im Rahmen professioneller Dienstleistung ist schlecht kompatibel mit der gängigen Art von Qualitätssicherungsmaßnahmen. Sie stellt in diesem Gefüge eine eigene Subkultur dar.

### Reflexion der (Sub-)Kultur

Für Organisationen ist es wichtig, daß ihre Mitglieder die spezifischen Merkmale ihrer Subsysteme reflektieren: Sind die existierenden Subkulturen funktional für die Realisierung der Organisationsziele oder dienen sie hauptsächlich der Bestätigung der beteiligten Mitarbeiter? Inwieweit führt ein Streit zwischen unterschiedlichen Subsystemen zu Effektivitäts- und Effizienzverlust? Eine Reflexion hinsichtlich von Selbstverständlichkeiten, Grundprinzipien und Sitten ist notwendig. Es geht um die Reflexion der grundlegenden Regeln, Normen und Werte, die das alltägliche Funktionieren von Organisationseinheiten ermöglichen.

### Die Rolle der Supervision

Bei dieser Reflexion von (Sub-)Kultur kann die Supervision Hilfe leisten. Nicht nur in einer Teamentwicklung, auch in der Gruppen- und Einzel-supervision gibt es Zeit und Raum, darüber nachzudenken, inwieweit

bestimmtes Verhalten und bestimmte Auffassungen entweder von individuellen und persönlichen Werten oder von Werten, die zur bestimmten Berufskultur gehören oder aber auch von der Organisationskultur insgesamt gesteuert werden. Der Einfluß von nationalen und ethnischen Kulturen sollte nicht unberücksichtigt bleiben. Mit der Supervision als einer Art von Tiefenuntersuchung können Kenntnisse gewonnen werden, die für die Entwicklung der Organisation, eine Abteilung, eines Teams wichtig sein können. Sie sind als Rückkopplung ein Beitrag zu einer Kulturdiagnose.

### Reflexivität als Schlüsselqualifikation und Merkmal von Qualität

Für die Steuerung der Arbeit der Sozialberufler und Sozialorganisationen ist Reflexivität unabdingbar. Die Effektivität der Dienstleistung ist abhängig davon, inwieweit die Mitarbeiter reflexiv sind (vgl. Schön, 1993; Kolb, 1984; Winter und Maisch, 1991). Reflexivität in Sozialorganisationen scheint notwendiger denn je. Aber wieviel Raum nehmen sich Mitarbeiter dazu und wieviel Raum geben Organisationen ihren Mitarbeitern? Wenn Organisationen unter den Druck von Produktivität und Effizienz geraten, dann geraten auch Managementkultur und Sozialkultur in einen Konflikt. Diesen zu reflektieren auf dem Hintergrund der unterschiedlichen Kulturmerkmale, darum geht es in dem Prozeß der Reflexivität, zu dem Supervision einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Anschriften der Verf.: Drs. Louis van Kessel, Boeslaan 19, NL-6703 EN Wageningen  
Ingeborg Bispinck-Weigand, Nachtigallengrund 7, 48301 Nottuln

### Literatur

- Fatzer, G./Eck, C. D. (Hrsg.) (1990): Supervision und Beratung: ein Handbuch. Köln, Ed. Humanist. Psychologie.
- Kolb, D. A. (1984): Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence. New York, Harper and Row.
- Sanders, G. J. E. M./Neuijen, J. a. (1989): Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding. Assen, van Gorcum.
- Schön, D. A. (1993): Educating the Reflective Practitioner. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Schreyögg, A. (1996): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main, Campus Verlag.
- Van Ijzendoorn, W. J. E./Van der Laan, G. (1996): ‚Welzijnswerkers leveren geen hondebrokken‘. Uitgangspunten voor mensgerichte kwaliteitszorg. Sociale Interventie, 6 (1996) 3, S. 131–139.

Winter, R. & Maisch, M. (1991): Professionalism and Competence: Towards a Model of Practice-Based Post-Qualifying Education and Training in Social Work (Chelmsford, Essex, Anglia Polytechnic & Essex County Council-ASSET Programme).

### Anmerkung

- 1 Schon Anfang der fünfziger Jahre war es ein Thema beim Tavistock Institute (Jaques, E. (1965): The Changing Culture of a Factory. London, Tavistock Publications Ltd.

*Hans Hack/Gisela Bögle*

## Supervision und Verwaltungsmodernisierung

### Das Neue Steuerungsmodell der Städte und Kreise und die Supervision

Anliegen des Vortrags war es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die derzeitigen Reformbemühungen der Kommunen zu informieren. Sie sollen damit selbst entscheiden können, ob sie ihr Rollenverständnis und ihre Funktion in Richtung Organisationsentwicklung verändern wollen und können.

#### 1. Von der Bürokratie zum Dienstleistungsunternehmen

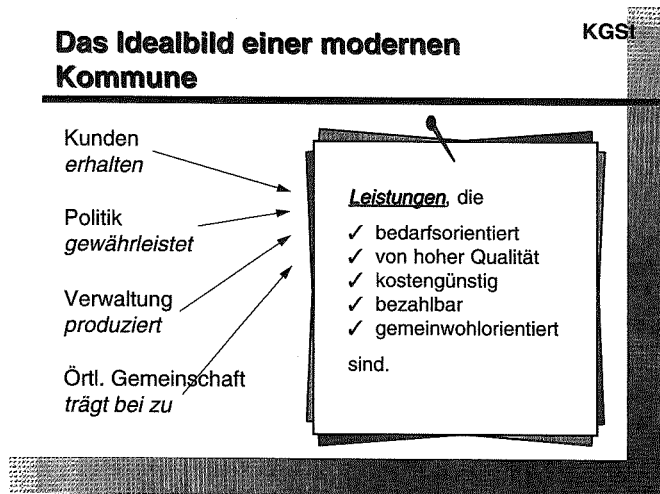
Die deutsche Verwaltung galt lange Zeit im internationalen Vergleich als vorbildlich, was rechtsstaatliches Handeln und Rationalität anging. Sie hatte sich am Bürokratiemodell von Max Weber orientiert. Dies war ein durchaus vorbildliches Leitbild für Organisationen, indem es vom Verwalten nach Gutdünken Abschied nahm. Noch heute gehören Rechtmäßigkeit, Organisationsklarheit, Aktenmäßigkeit und Unbestechlichkeit zu den Grundbedingungen von Verwaltungshandeln. Zugleich zeigt das Bürokratiemodell Verschleißerscheinungen und Alterung. Entstanden zu Beginn des Jahrhunderts konzentrierte es sich auf die Ordnungsverwaltung. Seit Jahrzehnten wächst aber der Bereich der Daseinsvorsorge mit den Schwerpunkten Soziales, Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung sowie Bildung und Freizeit!

Dem Ideal der „Unpersönlichkeit der Amtsführung“ ist eine Praxis gefolgt, die sowohl bei Bürgern, Mitarbeitern und Vorgesetzten durchaus eigene Motive und Interessen berücksichtigen muß, um erfolgreich tätig zu sein.

Heute sehen wir die Verwaltung als modernen Dienstleister. Wenn wir ihn „Unternehmen“ und die Dienstleistungsempfänger „Kunden“ nennen,

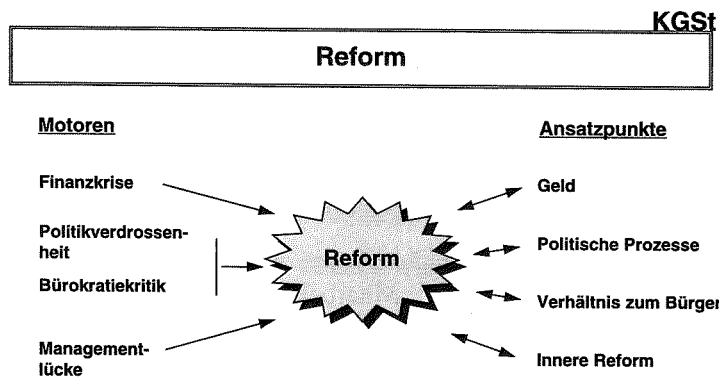
geht es nicht darum, Verwaltung mit Privatwirtschaft gleichzusetzen, sondern das bürokratische Paradigma aufzulösen: Vorgesetzte sollen aktiv handeln, statt „nur ihre Pflicht tun“. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Klienten, Adressaten, Bürger wie Kunden behandeln.

Den jetzt anzustrebenden Idealzustand zeigt folgende Abbildung:



2. Es ist Zeit zur Reform

Es sind nicht nur Erkenntnisse zum objektiven Anpassungsbedarf an gesellschaftliche Veränderungen, die für eine Reform sprechen. Es sind vielmehr äußere Zwänge. Diese haben wir im folgenden Schaubild „Motoren“ der Reform genannt. Sie sind notwendig, weil die Verwaltung ein



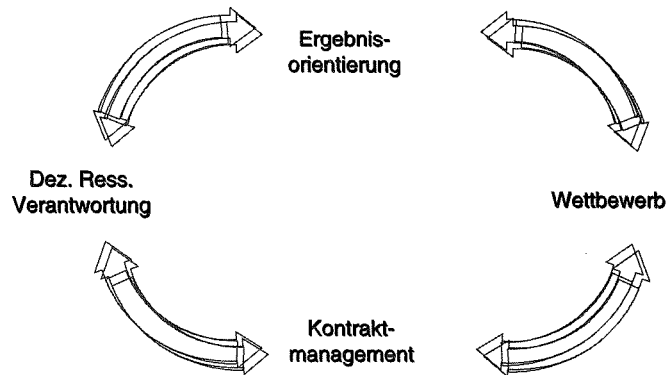
System ist, was sich ohne äußeren Zwang erfahrungsgemäß nur sehr langsam wandelt. Diese Zeit hat die Verwaltung aufgrund der Finanzkrise nicht. Sie steht unter der Drohung der Privatisierung. Hierauf läßt sich heute nicht mehr mit Widerstand reagieren. Nur wenn die Verwaltung sich selbst als ein leistungsfähiges System beweisen kann, ist sie auf Dauer überlebensfähig.

3. Was tut sich in deutschen Rat- und Kreishäusern?

Zur mittlerweile als nicht mehr umkehrbar zu betrachtenden Reformwelle läßt sich kurz folgende Zwischenbilanz ziehen. Dabei sollte nicht verkannt werden, daß es zwischenzeitlich Rückschläge geben kann.

- Die Kommunalverwaltungen spielen eine Vorreiterrolle im Reformprozeß: Der Bund stagniert, die Länder suchen Anschluß.
- 93 % der Kommunen haben sich der Reform verschrieben. Dies sollte auch bedenklich machen: Jeder kann sich im NSM wiederfinden, auch wenn er nur planfondiert.
- Keine Verwaltung ist am Ende angelangt: Reformen dauern länger als erwartet. Ernüchterungen und Ermüdungen müssen einkalkuliert werden.
- Die Reform-Umsetzungsrealität orientiert sich am harten betriebswirtschaftlichen Kern des NSM; Defizite in Personal- und Organisationsentwicklung.
- Das Leitbild „moderner kundennaher Dienstleistungsbetrieb“ verdrängt „Bürokratie“ („bürgerfern, teuer, aufgebläht, langsam, formalistisch“).
- Die Menschen sind die gleichen geblieben: Sie müssen erst lernen, die „Neue Denke“ zu verinnerlichen (= wie ein Gesetz anzuwenden).
- Besonders aktive oder um ihr Profil besorgte Chefs gehen „ihren Weg“. Sie erfahren, daß die Reform nur mit der Politik und mit den Mitarbeitern erfolgreich sein wird.
- Zugleich befinden wir uns in einer akuten Haushaltskrise. Sie zwingt zum Handeln.
- Kostenrechnung und Budgetierung rangieren mit ca. 75 % z. Zt. an der Spitze.
- Bürger-/Kundenbefragungen liegen mit ca. 22 % am Ende. Die Hauptaktivität dürfte derzeit bei Produktkatalogen und Kennzahlen liegen.
- Die Zeit von Pilotprojekten neigt sich dem Ende zu.
- Das gilt auch hauseigenen Produktkatalogen: Wettbewerb vollzieht sich über interkommunale Vergleiche auf einheitlicher Basis.
- Fortschritt gibt es andererseits, wenn die Produktkataloge laufend fortgeschrieben werden und hierfür „Spitzenkennzahlen“ gefunden werden.

## Elemente des NSM



Ergebnisorientierung heißt grundlegende Abkehr vom Inputdenken (Aufgaben, Personal, Geldmittel, Gesetze). Die modernisierte Verwaltung zielt auf Wirkungen und Ergebnisse ab. Die Politik bewilligt in den Haushaltsplänen nicht nur Mittel, sondern entscheidet über die anzustrebenden Ergebnisse. Die Verwaltung bietet der Politik Leistungen ggf. zu unterschiedlichen Standards an. Die Politik erhält mit der Mittelbereitstellung eine Zusage.

### Kontraktmanagement:

Die Zusage kann man als das Ergebnis eines Aushandelungsprozesses bezeichnen. Der Unterschied zum privatrechtlichen Vertrag liegt im Vorrang der Politik. Sie muß jedoch in Zeiten knapper Kassen erkennen, daß sie keine unrealistischen, d. h. von der Verwaltung nicht umsetzbaren Beschlüsse fassen darf. Darin liegt eine freiwillige Selbstbeschränkung.

### Dezentrale Ressourcenverantwortung:

Kontraktmanagement ist nur dann sinnvoll, wenn die Verwaltung nach Absprache der Ziele/des Ergebnisses mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei der Herstellung der Ergebnisse einräumt (wir sprechen heute von „Produkten“, nichts anderes als Dienstleistungen). Man hat dies auf die Formel gebracht „Die Politik bestimmt das Ob/Was, die Verwaltung entscheidet über das Wie“. Diese Formel ist solange brauchbar, als die Politik entscheiden kann, wo sie die Grenze zum „Wie“ zieht.

Dezentrale Ressourcenverantwortung heißt Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung in den Facheinheiten (Ämter oder Fachbe-

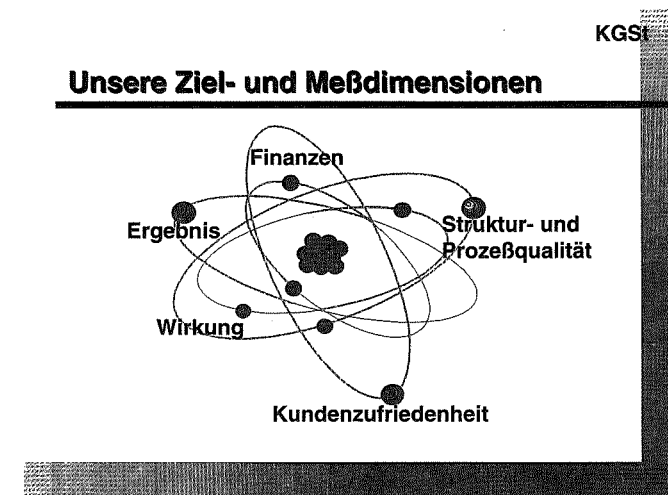
reiche). Sie erhalten endlich die geforderte Autonomie. Dafür müssen sie aber auch mit ihren strikt begrenzten Geldmitteln (= Budgetierung) auskommen.

Kontraktmanagement ist ein Prinzip, das nicht nur die politische, sondern auch die Verwaltungssteuerung reformiert.

Eingriffe der Führung in das Tagesgeschäft der Facheinheiten solle es zukünftig ebensowenig geben wie die Bevormundung durch Querschnittsämter (z. B. Hauptamt, Personalamt, Kämmerei etc.).

Die Führung konzentriert sich auf den Grundsatz (= strategische) Steuerung. Die Querschnittsämter entwickeln sich auseinander. Sie werden teilweise zur Steuerungsunterstützung, teilweise zu Dienstleistern für die Facheinheiten. Bei diesem „Geschäft“ gibt es Kontrakte und Leistungsverrechnungen. Wettbewerb ist die Grundlage für ein seriöses Kontraktmanagement. Im interkommunalen Vergleich auf der Grundlage von Produkten tauschen sich die Kommunen über die Optimierung von Dienstleistungen aus. In die Arbeit von Vergleichsfamilien, Vergleichsringen moderiert von der KGSt werden nicht nur geldwerte Leistung, sondern auch Qualität einbezogen. Dies soll anhand des folgenden Schaubildes verdeutlicht werden.

### 4. Worin besteht heute Leistung?

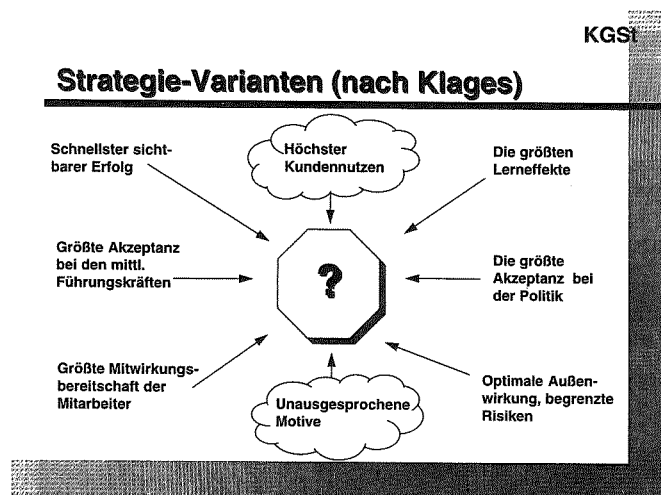


Die KGSt sieht das Qualitätsmanagement als integralen Bestandteil der Reform an. Es könnte Aufgabe der Supervision sein, diesen Aspekt voll zum Tragen zu bringen. Dies ist uns wichtiger als Geld, leichter meßbar und wird aufgrund der Finanzkrise ohnehin mit hoher Priorität behandelt.

Auf die bisher nur geringfügig entwickelte Fähigkeit der Mandatsträger, erwünschte gesellschaftliche und politische Wirkungen zu erzielen, sei hingewiesen. Auch hier ergeben sich neue Felder der Beratung.

### 5. Wie macht man Verwaltungsreform?

Die Praxis der Verwaltungsreform – dies zeigt die obige Zwischenbilanz – ist extrem unterschiedlich. Idealtypisch läßt sie sich wie folgt darstellen.



Die als „Wolken“ angezeigten Varianten sind von uns hinzugefügt. Sie sollen zeigen, daß sich Reform auch von den Kundenbedürfnissen her organisieren läßt. Ein herausragendes Beispiel bietet hierfür die Landeshauptstadt Saarbrücken. Es ist aber kaum verwunderlich, daß sich das Reformkonzept des Neuen Steuerungsmodells und das des Qualitätsmanagements in vielen Facetten stark annähern.

Eine andere Variante ist die der „unausgesprochenen Motive“. Dahinter verstecken sich Machtkämpfe, die das Reformkonzept zur scheinbaren Versachlichung nutzen oder mißbrauchen. Hierauf haben Kißler und Borgumil kürzlich hingewiesen (Moderne Zeiten im Rathaus?, Sigma Verlag 1997).

### Gruppengespräch

#### Haltung von Supervisoren/Supervisorinnen

Bei Vertiefungs- und Informationsfragen zum NSM wurde in der Gruppe der SupervisorInnen und GruppenteilnehmerInnen nicht Sinn und Zweck, jedoch Art und Weise des Reformprozesses kritisch hinterfragt. Bei vielen

Beiträgen konnte spiegelbildlich Solidarität mit den BeamtInnen und Verwaltungsangestellten – also SupervisandInnen – und deren Widerstand gegen die Reform beobachtet werden. Zweifel ergaben sich hauptsächlich aus dem Verständnis des kulturellen Gedankenguts in der Verwaltung, die das Bestehende bewahren (verwalten) will und damit innovative Ansätze nicht kennt.

Für SupervisorInnen stellen sich unterschiedliche Fragen:

Ist Supervision das einzige Mittel, um die Kulturveränderung vom Verwaltungsdenken zum Dienstleistungsdenken, das die Reform anstrebt, zu begleiten?

Welche Risiken für den Reformprozeß birgt die solidarische Widerstands-Haltung mit den SupervisandInnen? Das Wissen um den Strukturkonservatismus nutzt dem/der SupervisorIn wenig.

Soll Supervision die Nebenwirkungen des NSM (Frustration, Motivationsverlust, Angst) auffangen, da die Reform selten konsequent zu Ende gedacht bzw. geführt wird? Bedeutet dies, daß notwendige Maßnahmen wie Reduzierung von Kapazitäten der Querschnittsämter verschleppt und damit Ressourcen wie Energie, Kreativität, Zeit und Geld verschlissen werden?

Aufgrund des Veränderungsdrucks und der Grundideen des an Leistung und Effizienz orientierten Modells sowie des Vorrangs der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise stößt die Erwartung an Supervision an ihre Grenzen.

#### Supervision im Verwaltungs-Reformprozeß

Bei Reformprozessen führt Supervision ohne oder neben OE ein wenig effizientes Nischendasein.

Notwendige Strukturveränderungen können im Zusammenhang mit OE erarbeitet werden, da Supervision nicht zwangsläufig Strukturen verändert, jedoch Organisations-Veränderungen nach Effizienz von Arbeit versus Humanität, Struktur versus Person reflektiert und analysiert.

Sie erarbeitet Grenzen und Möglichkeiten und setzt auf Verbesserung von sozialer, fachlicher und struktureller Kompetenz, die auch wirtschaftlich zu Buche schlägt.

Supervision in Verbindung mit OE bearbeitet die Folgen von hierarchischen „Gewaltinterventionen“ und organisatorischen Notwendigkeiten.

Mit dem konfliktorientierten Ansatz befaßt sie sich u.a. im Zuge der Reform mit Status-Konkurrenzkonflikten, Funktions-Rollenkonflikten, Macht-Ohnmachtskonflikten, Veränderungs-Stabilisierungskonflikten, Interessenskonflikten und intrapsychischen Konflikten, um nur die vorherrschenden zu nennen.

Qualität von Supervision kann nur im Dreiecks-Kontrakt und enger Verbindung mit OE gesichert sein.

Sie mißt sich an strukturellen, beziehungsmaßiigen und finanziellen Vorteilen und Verbesserungen, die der Reformprozeß für die Bürger und Bürgerinnen der Kommunen und des Landes bringt.

#### *Qualifikation von Supervisorinnen / Supervisoren*

SupervisorInnen haben nur dann eine Chance, wenn sie Feldkompetenz in Form von Beherrschen des Reformkonzeptes nachweisen und mit den MitarbeiterInnen kompatible Lösungen entwickeln können.

Supervisorische Kompetenz kann als Begleitung der Verwaltungsreform nur in Verbindung mit OE-Kompetenz relevant sein.

Der bisher praktizierte Ansatz „Supervisanden melden ihren Bedarf“ erfährt hier eine grundlegende Veränderung. Wenn SupervisorInnen es nicht schaffen, Führungskräfte für eigene Weiterentwicklung zu gewinnen, scheidet die supervisorische Reformarbeit an der Basis.

Bei „verordneter“ Supervision bzw. anderen Interventionen, die sich aus der Diagnosebildung ergeben, ohne die Beteiligung der Führungskräfte „müssen“ sich die Betroffenen verweigern, und die Führungskräfte stellen die Ernsthaftigkeit ihres Reformwillens in Frage.

Die begleitende Personalentwicklung wird zum kritischen Erfolgsfaktor der Reform.

Supervisorinnen und Supervisoren müssen sich die Frage nach eigener professioneller Innovation stellen nach dem Motto und dem Bild für das Playback-Theater:

Motto: „Eine sich verändernde Organisation braucht veränderte Supervisoren und Supervisorinnen.“

Bild: „Ein wertvolles, antikes aber auch veraltetes Haus wird erhalten und umgestaltet“.

Anschriften der Verf.: Dr. Hans Hack, Am Südpark 41, 50968 Köln  
Gisela Bögle, Konradstraße 5, 80801 München

## TAGUNGSBERICHTE

*Jörg Fellermann*

### **Supervision und Präsentation. Der 3. Deutsche Supervisionstag als Spiegel der Professionsentwicklung**

#### **Vorplanung**

Gute Kongresse benötigen eine langfristige organisatorische und inhaltliche Planung. Bereits 1995 werden also die ersten Entscheidungen bezüglich des 3. Deutschen Supervisionstages 1997 gefällt: Nachdem Hannover als Tagungsort im Norden Deutschlands ausgeschieden ist (zu groß – zu teuer), erweist sich der Tip, die Celler Congress Union in Erwägung zu ziehen, als hervorragende Empfehlung. Von Anbeginn an hat die DGSv es mit einem kompetenten und entgegenkommenden Geschäftspartner in Sachen Tagungen zu tun. Auch ein zeitnahes Thema findet sich zügig: Qualitätsfragen sind in aller Munde, auch Supervision tut gut daran, sich diesem Thema auf seriöse und qualitative Weise zu stellen. Gleichzeitig soll im Sinne einer Sicherung des klassischen Abnahmefeldes für Supervision eine Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. und dem Deutschen Städtetag angestrebt werden. Zur Steuerung der Vorbereitung des Kongresses wird eine Gruppe aus VertreterInnen von DGSv-Organen und der Kooperationspartner eingesetzt. Ein Sonderhaushalt wird aufgestellt, 400 Teilnehmer werden eingeplant, ein anspruchsvolles Projekt hat begonnen.

#### **Programmentwicklung und Plazierung**

Das anspruchsvolle Konzept, im Rahmen des Supervisionstages Anbieter und Abnehmer der Dienstleistung Supervision zusammenzuführen und damit eine Mischung aus Fachtagung und Messe anzubieten, wird beibehalten. Es spiegelt in angemessener Weise die Bemühungen der DGSv, aus der Spannung zwischen fachverbandlichen Strömungen (Tagung) und berufsverbandlichen Interessen (Messe) Kraft und Dynamik zu schöpfen. Wieviel Kraft die Umsetzung dieser Idee wirklich kostet und in welcher Hinsicht dieses Konzept gerade bei einer bundesweiten Tagung zu überdenken ist, das ist sicher an anderer Stelle zu diskutieren. Nach sorgfältiger



Themen- und Referentenauswahl steht letztlich ein hochqualifiziertes Programm fest. 10 Börsen führen die Kongreßteilnehmer in aktuelle Entwicklungen Sozialer Arbeitsfelder ein, 10 Arbeitsgruppen bieten hochkarätige Fachdiskussion, Vorträge fundieren das Thema mit Grundsatzgedanken, Aussteller werben für sich am Rande des Geschehens, ein politisches Podium beschließt den inhaltlichen Teil, eine Theatergruppe reflektiert den Tagungsverlauf auf sehr eigene Weise, ein genuß- und stilvoller Rahmen ist gesichert.

Das „Produkt Kongreß“ also ist von hoher Qualität zu einem vergleichsweise geringen Preis (bei scharfer Kostenrechnung unter Einbeziehung aller Personalkosten der DGSv hätte der Kongreß doppelt so teuer sein müssen.) Und doch: Es erweist sich als ausgesprochen schwierig, das Produkt zu plazieren, die Anmeldungen sind schleppend, die Sorgenfalten nehmen zu, der DGSv-Vorstand sieht sich zu einem Beschluß gezwungen, den Kongreß auch unter dem Vorzeichen eines erheblichen Defizits stattfinden zu lassen. Was sind die Gründe für die Schwierigkeiten im Verkauf?

1. Das Kongreßkonzept ist zu anspruchsvoll.
2. Das Thema scheint von der Realität überholt, Existenzsicherung hat Vorrang vor Qualitätssicherung.
3. Die Budgets sind schmaler geworden.
4. Die Kooperationen erweisen sich spröder als erwartet.
5. Die Präsentation des Produktes ist eher nach innen (auf die eigene Szene) gerichtet.
6. Das Kongreßthema ist heikel, wer redet schon gern öffentlich und diskursiv über die Qualität seiner eigenen Dienstleistung, insbesondere in der professionell auf Skepsis geeichten Branche Supervision?

Unglaublich viele Fein- und Nacharbeiten sind erforderlich, bis die Mindestteilnehmerzahl des Kongresses erreicht ist: 230. Daß am Ende dann doch 400 TeilnehmerInnen den Weg nach Celle nehmen, ist den Bemühungen vieler Menschen zu verdanken, die im Angesicht der Mühen der Ehrgeiz packte. Resümee: Das Produkt ist hochwertig, Präsentation und Marketing verbesserungsbedürftig, eine gute Erfahrung für die Zukunft und vielleicht auch ein Hinweis darauf, daß die gesamte Profession Supervision genötigt ist, sich angemessen zu verkaufen.

### Öffentlichkeitsarbeit

Der 3. Deutsche Supervisionstag erweist sich als gutes Projekt, um die bislang noch wenig konzipierte und koordinierte Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln. Die DGSv wird nicht umhin können, auch bei weiteren Projekten externe Journalisten zu beauftragen, qualifizierte Presseverteiler zu

erstellen, Recherchen zu veranlassen, Pressearchive mit der Dokumentation von veröffentlichten Texten zu beauftragen, Grafiker und Layouter zu finden, die die jeweiligen Produkte wirksam präsentieren können. Professionalisierung des Berufsverbandes DGSv geht nur durch Inanspruchnahme externer Spezialisten. Die Gründerjahre, in denen liebenswerte Grundsätze wie „Machen wir selbst“ noch wirksam sein konnten, sind vorüber. Professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist unabdingbarer Bestandteil der Verbandsarbeit, sie kostet Zeit und Geld, der Supervisionstag hat dem Verband hier deutlich gute Dienste erwiesen.

### Der Kongreß als Organisation

Das Bewußtsein der Profession Supervision für die Tatsache, in Organisationen tätig zu sein, ist kräftig gewachsen, Teamsupervision als Nischenkultur ist im Rückgang, die Auseinandersetzung mit Organisationen hat nicht nur theoretisch lange begonnen. Der 3. Deutsche Supervisionstag ist nun selbst eine Organisation auf Zeit, hochprofessionell arbeitend, strukturiert, mit Regeln, schon mit Traditionen, mit Liebe zum Detail, zur Sache und zu seinen Kunden. Und dennoch möchte ich an dieser Stelle einer Vermutung Ausdruck geben: Sich mit Organisationen anzufreunden, sich sicher in ihnen zu bewegen und ihr Mitglied zu sein, sie zu entwickeln und nicht eilig bewertend zu betrachten – diese Aufgabe steht der Profession zu einem Teil noch bevor. Gibt es nicht immer noch auch eine Zögerlichkeit im Kontakt mit Organisationen? Steht dem Reiz, den Organisationen und auch Organisationsberatung ausüben, nicht immer auch dieses Gefühl von Beschwerlichkeit gegenüber? Vielleicht läßt sich dieser Eindruck bezogen auf die Organisation Kongreß im Nachklang diskutieren. Ich vermute, für viele Beteiligte an der Organisation Kongreß wird sich wie in jeder Organisation die Frage stellen: Wieviel Individualität, wieviel Beziehung und Kollegialität sind möglich in einer auf Arbeit bezogenen Organisation?

### Der Supervisionstag als öffentliche Generalprobe

Supervision als „Beratungsinstrument zur Verbesserung von Arbeit in Organisationen“ ist der noch spröde Werkstatt-Titel des Stückes, dessen Aufführung bereits professionsweit geprobt und angekündigt wird und das vom Publikum (den „AbnehmerInnen“) bereits erwartet wird. Während der Generalprobe in Celle ist vieles deutlich geworden:

1. Es gibt zahlreiche gut ausgebildete Fachkräfte auf und hinter der Bühne.
2. Es gibt ein erwartungsvolles, aber kritisches Publikum.

3. Regie und Dramaturgie haben gute, konzeptionell durchdachte Ideen.
4. Das Bühnenbild ist etwas triste.
5. Die Produktion wird unzureichend vermarktet und erreicht damit bislang nur ein Stammpublikum.
6. Auch das Stammpublikum ist empfindlich, wenn man ihm näher tritt.
7. Die Theatersprache ist elitär und nur begrenzt verstehbar.
8. Die Schauspieler haben reichlich Lampenfieber und Angst vor dem Verriß. Das führt
9. zu einer internen Debatte in der Schauspieltruppe: Großes Staatstheater oder lieber freie Wanderbühne? Wenn
10. die kritischen Betrachtungen der Generalprobe Spielfreude und Professionalität der Schauspieltruppe nicht erschüttern, dann wird die Premiere ein Erfolg – freies Schauspiel im festen, öffentlich bezahlten Haus.

Anschrift des Verf.: Jörg Fellermann, Flandrische Str. 2, 50674 Köln

*Werner Bohnert*

### Qualitäts-Popcorn in Celle?

#### Anmerkungen zu einem Thema und einer Veranstaltung

Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision. Mit der thematischen Ausschilderung des Deutschen Supervisionstages ist es ein bißchen wie mit der Flut der Wegweiser in der Celler Innenstadt. Sie setzt auf die Logik der Wiederholung und verführt zum Kreiseln. Dies ist bei der Verkehrsführung nicht weiter tragisch. Nach zwei „Ehrenrunden“ um den Altstadt kern bin ich als Fahrer leidlich orientiert. In der Landschaft der fachlichen und politischen Begrifflichkeiten ist dies anders. Es kreiselt sich auch dann weiter, wenn die Begriffe schon alte Bekannte sind. Was also ist die Qualitätssicherung durch und in der Supervision?

Ich gebe zu, dies ist eine komplexe Frage und das wundervolle Spätsommerwetter in Celle hat mich beträchtlich behindert, ihr ungeteilte Aufmerksamkeit zu widmen. Eine Folge davon ist, daß ich im großen Kongreßsaal so meinen Gedanken und den Referaten nachhänge. Ich erwische mich des öfteren auf der Themenflucht, indem ich nach bekannten Gesichtern Ausschau halte oder den Blick verloren zur Decke abschweifen lasse. Aber ich komme nicht weit. Die Flucht endet an der massiven Stahlgerüstigkeit der Deckenkonstruktion und einer gewaltigen Hängekabine für Lichttechnik und Akustiksteuerung. Irgendwie bedrückend dieser überdimensionierte technische Geßlerhut. Hoffentlich, so beschleicht mich

die Befürchtung, gerät die Technizität hier nicht nur optisch zur Hauptsache.

Es stimmt schon. Ich habe ein Problem mit der Tagungsthematik und dem zeitgenössischen Modernitätskult der Ökonomisierung aller Fragen, der auch vor Supervisoren nicht Halt macht. Warum auch? Es gibt Themen und Termini, die politisch in kürzester Zeit verbraucht sind, ehe sie inhaltlich ernst genommen werden können. Die Vokabel der Qualitätssicherung gehört für mich dazu, irgendwie politisches Popcorn. Das Kauen beschäftigt, aber die Fülle ist trügerisch. Es hat wenig Geschmack, aber bläht um so ergiebiger.

Popcorn auf dem Deutschen Supervisionstag in Celle? Nein! Das Essen war besser. Und auch das Play Back Theater war vom Feinsten. Und dennoch bleibt mir die Frage, weshalb ein so aufregendes Thema, wie das nach der Qualität von sozialer Arbeit und ihrer Sicherung so geschmacksneutral bleiben kann. Ist es das Unausgesprochene, das zwischen den Zeilen Transportierte, das in den „Zwischenräumen“ Nistende? Vielleicht ein Fall für Play Back?

Mit dem Deutschen Supervisionstag in Celle ist es der Deutschen Gesellschaft für Supervision in verdienstvoller Weise gelungen, mit dem Deutschen Städtetag und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege zwei bedeutsame Kooperationspartner (und Repräsentanten potentieller Auftraggeber) für diese Veranstaltung und ihre Thematik zu gewinnen. Das schafft Hoffnung auf Entwicklung und schafft Erwartungen.

Es ist nicht die Erwartung einer Auftragsflut, was sich angesichts leerer Kassen von selbst erklärt. Es schafft vielmehr Erwartungen anderer Art. Zum Beispiel, daß potentielle Auftraggeber und potentielle Auftragnehmer in einen politischen und fachlichen Diskurs kommen, ob sie denn das gleiche meinen, wenn sie (und in welchem konkreten institutionellen Arbeitsfeld) von Qualitätssicherung der sozialen Arbeit sprechen. Es ist ein vielschichtig besetztes Themenfeld, politisch, finanziell, interessenmäßig, fachlich und versorgungsstrukturell. Das ist und kann kein einfaches und spannungsarmes Diskussionsfeld sein. Weder eines, wo der Kunde König und der Supervisor Untertan noch die Beratung einfach Produkt sein kann.

Ich hätte mir mehr exemplarische und konkretere Klärung und Auseinandersetzung zwischen den Akteuren dieses Spannungsfeldes gewünscht. Was hat es mit der Spannung zwischen Qualitätsvorstellung und Wirtschaftlichkeit anhand welches arbeitsfeldspezifischen Beispiels auf sich? Wie steht es mit der unterschwelligeren Gleichsetzungsformel von Qualitätssicherung als fachlicher Verbesserung und finanzieller Mitteleinsparung? Ist Qualitätssicherung ein politischer Passe-Partout-Begriff oder kann er im

Anwendungsfall verinhaltlich und fachlich diskutiert werden? Und wie beleuchtet sich diese Frage aus unterschiedlicher Interessensicht?

Ist das Verständnis von Supervision als „Innensteuerung“, wie es einer der Hauptreferenten, Dr. Berker, charakterisiert hat, für das Funktionsverständnis des leitenden (freiverbandlichen oder öffentlichen) „Praktikers“ überhaupt bedeutsam und was will man es sich kosten lassen? Ist es Luxus, Entwicklungsziel oder Qualitätswert? Soll der Kontaktbeamte der öffentlichen Verwaltung etwas von Beziehungsdynamik verstehen (und potentieller Supervisand sein können) oder reicht es aus, wenn seine Behörde ein Faltblatt über Kundenorientierung auslegt? Ich glaube, an gegenseitig vitalisierenden Fragen aus diesem Bereich gäbe es absolut keinen Mangel. Bei dieser Gelegenheit ließe sich dann auch über fachsprachliche Autismen reden, wenn – wie dies Herr Oberstadtdirektor Biermann in seinem Grußwort vermerkt – die Supervisorensprache das Problem sein sollte.

Es wäre – trotz der Hochkarätigkeit der Kooperationspartner – ein Stück Übertreibung, den Deutschen Supervisionstag zum Begegnungsort von „Kunden“ und Anbietern“ zu stilisieren. Eine solche Symmetrie der wechselseitigen Zurkenntnisnahme gibt es (noch) nicht. Das Tagungsthema Qualitätssicherung kann daher auch bescheidenenmaßen nur als erster Schritt, als Formelkompromiß verstanden werden, der noch wenig inhaltliche Auseinandersetzung verlangt. So gesehen ist der Supervisionstag in Celle Ausdruck dessen, was schon und was noch nicht geht. Vielleicht fügt sich hier auch die Äußerung von Frau Senatorin Stahmer/Berlin beim Abschlußpodium ein, wenn sie zum Verhältnis von öffentlicher Verwaltung und Supervision die Vermutung äußert, daß es sich lohnen würde, das kontroverse Thema durch eine kontroverse personelle Besetzung des Podiums abzubilden. Gewissermaßen nach dem Motto: ein „hardliner“ auf dem Diskussionspodium würde sehr zur Belebung und gegenseitigen Realitätsgewinnung beitragen. Da könnte was dran sein. Dies würde vermutlich zwar nicht die Auftragslage, aber sicher die Klarheit über den jeweiligen Entwicklungsstand der Kooperationschancen fördern.

Anschrift des Verf.: Dr. Werner Bohnert, Reichenbacher Str. 14, 33428 Harsewinkel

## ANHANG

*Gerhard Wittenberger*

### **Supervision und Qualitätssicherung – ein quergedachter Beitrag zum 3. Deutschen Supervisionstag**

Militärische Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges (Blitzkrieg, U-Boot-Krieg, Pearl Harbour) zwangen dazu, neben den herkömmlichen taktischen und strategischen Planungen (Truppenstärke, Material, politisches Kalkül etc.), die Unberechenbarkeit des Gegners zu berücksichtigen. „Unberechenbarkeit ist Mangel an Ordnung, einhergehend mit fehlender Kontrolle und Beherrschbarkeit“ (Eurich, 1991, 108). Hier trafen sich Militär und Wissenschaft, um ein Defizit der Kriegführung zu überwinden. Das war die Geburtsstunde eines Verfahrens, das als *Operations Research* 1939 in England und 1940 in den USA zur Anwendung kam. Die Teams dieser Planspiele setzen sich aus Physikern, Mathematikern, Ingenieuren und Biologen und selbstverständlich Militärs zusammen. 1944 wurde von Neumann und dem Wirtschaftswissenschaftler Morgenstern eine „Theory of Games and Economic Behaviour“ veröffentlicht, deren Gegenstand die Begründung des Einsatzes mathematischer Verfahren in Krisensituationen am Beispiel militärischer Aktionen war. In der Nachkriegszeit wurde die Organisation aller *Operations-Research*-Abteilungen dem Pentagon zugeordnet, das auch die Mittel zur Forschung bereitstellte. Gleichzeitig beschränkte man sich nicht mehr auf militärische Fragestellungen, sondern nahm Einfluß auf die Gestaltung soziotechnischer Systeme insgesamt. Vor allem in der Industrie wurde *Operations Research* in Forschung und Entwicklung, aber auch auf Fragen der Unternehmensorganisation und -führung angewandt. Die Automatisierung industrieller Betriebsabläufe hat also militärische Wurzeln! Als die USA 1953 ihr Luftüberwachungssystem SAGE (*Semiautomatic Ground Environment Air Defense System*) aufbauten, wurde ihre gesamte Fläche mit Radarstationen abgesichert, die vor Überraschungsangriffen warnen sollten. 70 Radarstationen standen mit 27 Befehlszentren in Verbindung, in denen eine Unmenge Daten zusammenflossen. Die Auswertung dieser Daten übernahm ein Computersystem. Alle späteren wissenschaftlich-militärischen Projekte zur Qualitätssicherung firmieren unter der Chiffre C<sup>3</sup>I was heißt: „Command, Control, Communications and Intelligence“. (Der Begriff „Intelligence“ steht in diesem Zusammenhang für

Spionage und Auskundschaften, nicht für „Intelligenz“.) Das komplexe Qualitätssicherungsprogramm des „Operations Research“, das einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Systemtheorie und -analyse führte, war militärischer Herkunft (Eurich, 1991, 110 f.) und diente den damit zusammenhängenden Interessen. Dies in Erinnerung zu rufen und festzuhalten gilt dieser Beitrag. Daß es neben solchen militärischen Zusammenhängen Wissenschaftlicher gab, die nicht in solche Programme verwickelt waren, versteht sich von selbst. Wie so oft ist aber gerade im militärischen Bereich die Anwendungsbezogenheit und Effektivität von Forschung besonders augenfällig. Auch aus der Geschichte der Psychoanalyse ist der Zusammenhang zwischen Effizienz bei der Behandlung von Kriegsneurosen und offizieller Anerkennung durch Militärpsychiatrie und Politik bekannt. Der Präsident der IPV (S. Ferenczi) scheute sich 1920 nicht, öffentlich hervorzuheben, daß der „... Krieg für die Psychoanalyse einen großen Erfolg gebracht habe ...“ (vgl. Wittenberger, 1995, 126). Bleibt für uns die Hoffnung, daß die Weltraumforschung eines Tages den militärischen Zweck überflüssig machen kann?

Mit dem Gesundheitsreformgesetz (GRG) von 1989 wurde der Begriff „Qualitätssicherung“ in Deutschland ein gesetzlicher. Als Folge davon wurde 1993 im Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) der Auftrag an die im Gesundheitswesen Tätigen (Ärzte, Ärztekammern, Kassenärztliche Vereinigungen, Krankenkassen usw.) bekräftigt, das Gesundheitswesen – bei angeblich knapper werdenden Mitteln – nach ökonomischen Aspekten zu organisieren. Die gesetzlichen Grundlagen finden sich im Sozialgesetzbuch V (SGB V) in den §§ 135 ff. (und implizit auch in den §§ 95 ff. und 112 und 115). Dort wird unscharf formuliert, was „Qualitätssicherung“ im ärztlichen Bereich ist. Die Umsetzung des Gesetzes obliegt der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, den regionalen Kassenärztlichen Vereinigungen, den Ärztekammern, den Bundesausschüssen der Ärzte und Krankenkassen und den Spitzenverbänden der Krankenkassen. Die ärztlichen Körperschaften haben wesentliche Anteile der QS an Fachgesellschaften und wissenschaftliche Institute delegiert! Innerhalb des QS-Systems existieren verschiedene Konzepte, deren wichtigste sind: Dokumentation, Normenentwicklung und Anwendungskonzepte.

Der letztgenannte Punkt ist in unserem Zusammenhang der wichtigste. Unter „Anwendungskonzepte“ werden das „Self-Monitoring (= Selbstkontrolle des Arztes), die „Qualitätszirkel“ (= weitgehend selbstregulative, themenzentrierte Kleingruppen) und „Expertensysteme“ (= Bereitstellung von Informationen über eigenes Handeln, Vergleich mit Kollegen, Info über den aktuellen Wissensstand) verstanden. Eine kritische Analyse dieser „Anwendungskonzepte“ steht noch aus. Aber soviel ist klar: sie sind

Selbstkontrollorgane, die eine Kontrolle von „außen“ nicht zulassen. Entsprechend der unscharfen Vorgaben des Gesetzgebers setzt jeder der am QS-System beteiligt ist, andere Schwerpunkte. Die ärztlichen Organisationen vertreten vor allem eigenverantwortliche QS-Anwendungen und möchten einen hohen fachlichen Qualitätsstandard sichern. Die Krankenkassen haben eher eine Kontrolle der Ärzte und die Kostenminderung im Visier. Universitäten und andere wissenschaftliche Institutionen sehen Forschungsbedarf. Politiker möchten einen volkswirtschaftlich bedeutenden Sektor (10 % des Bruttoinlandsprodukts) kontrollieren können.

In den Qualitätsbestimmungen werden drei Ansätze unterschieden: die Strukturqualität (z. B. Qualifikationsvoraussetzungen), Prozeßqualität (z. B. die Einhaltung von Verfahrensstandards) und die Erlebnisqualität (z. B. Quote und Dauer von Heilungen/Besserungen; Gegenstand der Evaluationsforschung). Die ärztliche Unabhängigkeit ist auf jeden Fall nicht durch politische Kontrollen eingeschränkt worden, auch wenn die dahingehenden Bemühungen noch nicht zu Ende gebracht wurden.

Ob analoge Abläufe auch im Sozialwesen möglich sein werden, bleibt dahingestellt. Eine Reihe von Autoren versuchen die Umsetzung in die verschiedenen Felder der sozialen Arbeit zu bewerkstelligen (z. B. Janssen, 1995, Heiner, 1996, Lens u. Gmür, 1996, Meinhold, 1996, Merchel, 1995, Müller, 1996, Piel, 1996, Spiegel, 1995, Straus, 1996). Etwas bescheiden stehen die saloppen Formulierungen von Berker (1997, 17) daneben, der die Qualitätssicherungsdiskussion und die Debatte über Sozialmanagement als „gesamtgesellschaftliches Fitnessstraining“ bezeichnet. An diesem „Fitnessstraining“ soll sich die Supervisorenschaft beteiligen, da sie seiner Meinung nach hierzu einen Beitrag leisten könne. Und da die Kommunen, Wohlfahrtsverbände und andere Organisationen sich wesentlich an die in der Gesundheitsreformdiskussion entstandenen Orientierungsmerkmale anlehnen und deren Steuerungskriterien in ihren Bereichen einführen wollen, ist die Definition von Qualität der Deutschen Industrie Norm (DIN EN ISO 8402), wie sie von der Ärztekammer übernommen wurde, das Normensystem, nach dem sich Supervision zu orientieren hat. Danach bedeutet *Qualität*: die Gesamtheit von Merkmalen und Merkmalswerten einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, *festgelegte* und *vorausgesetzte* Erfordernisse zu erfüllen (Hervorhebungen G. W.). Unter *Qualitätssicherung* sind dann alle geplanten und systematischen Tätigkeiten zu verstehen, die innerhalb des Qualitätssicherungssystems (QS-System) verwirklicht werden. Diese Tätigkeiten müssen so dargelegt werden, daß sie ausreichendes Vertrauen schaffen, daß eine Organisationseinheit die Qualitätsforderung erfüllen wird. Dazu ist ein *umfassendes Qualitätsmanagement* (Total Quality Management – TQM) notwendig. Das heißt eine Managementme-

thode, die, gestützt auf die Mitwirkung aller Mitglieder einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung des Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt. Dieser „Nutzen“ wird seit Mitte der 80er Jahre zunehmend in Frage gestellt. Die Kostenentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen wird mit der Expansion dieser Bereiche gleichgesetzt. Weil sie personalintensiv sind, ist der psychologische Faktor „Angst, entlassen zu werden“ das Mittel der Personalführung. Dieses Mittel wird getarnt mit den Stichworten „controlling“, „Personalmanagement“ etc. Das Ganze bekommt den Anschein der „Modernität“. Mitarbeiter werden nicht mehr entlassen, sondern „abgewickelt“ oder „frei(!)-gesetzt“. Wenn aber Mitarbeiter „freigesetzt“ werden, sind sie eben „frei“ und die soziale Konsequenz dieser „Freiheit“ ist, daß sie als Arbeitslose einer anderen Verhandlungsmasse zugehörig sind. Als solche werden sie zu einem „sozialen Problem“, das wiederum finanziert werden muß, z. B. durch das „Arbeits“-Amt als Verwalter der Arbeitslosengelder, oder die Kommunen als Verwalter der Sozialhilfe. Dieses gesellschaftliche Modell ist gewollt: durch soziale Ausgrenzungen lassen sich bestehende Strukturen entlasten und damit erhalten! In der Sprache der liberalen Soziologen heißt das: Differenzierung der Gesellschaft. Ein Prozeß, der gleichsam von außen „beschreibbar“ ist. Für solche Differenzierungen braucht man genug Menschen, was man in den 60er Jahren und früher durch „Gastarbeiter“ und heute in der weltweit vernetzten, postmodernen, neoliberalen Kommunikationsgesellschaft durch „Globalisierung“ erreicht. Der Arbeitnehmer in Südamerika oder Indonesien steht auf der gleichen Lohnliste der Konzerne wie der Nachbar von nebenan. Ist das erkannt, wird auch klar, daß die industrielle Vergasung von Menschen nicht nur aus moralischen Gründen ein Verbrechen, sondern auch gesellschaftspolitisch ein Fehler war. Das erklärt, warum heute konservative Historiker im Blick auf die Einmaligkeit der Verbrechen des deutschen Faschismus von der industriemäßigen Vernichtung von Menschen sprechen, aber Goldhagens (1996) (mehr oder weniger wissenschaftstheoretisch haltbare) Hinweise auf die psychologischen Voraussetzungen solcher eliminatorischen Prozesse als Spekulation oder unwissenschaftlich abtun. Den psychodynamischen Hintergrund dieser Abwehrvorgänge zu untersuchen ist eine noch nicht abgeschlossene gesellschaftliche Aufgabe (vgl. Vogt und Vogt, 1997 und Brede und Karp, 1997). Immer noch soll uns glauben gemacht werden, daß der Faschismus vom Kapitalismus zu trennen und als Zufall der Geschichte zu behandeln sei. Auch wenn gesellschaftliche Prozesse nicht auf innerpsychische reduziert werden können, bleibt die moralische Verpflichtung bestehen, mögliche Zusammenhänge aufzuklären, um die je individu-

elle Gefährdung und Anfälligkeit des einzelnen zu markieren. Dies hat Richter (1993) in vergleichbaren Ausführungen beschrieben, indem er schrieb: „Ich sehe Krieg nur als Extremfall eines psychosozialen Experiments an, das bis weit in unsere sogenannte Friedensgesellschaft hineinreicht. Psychische Spaltungsvorgänge machen verständlich, daß jenes ... Schrumpfen von sozialer Empfindsamkeit und inneren Skrupeln wie ein selbstverständliches Merkmal des Zeitgeistes registriert wird“. Natürlich sind wir heute soweit, daß soziale Ausgrenzungen in Mitteleuropa nicht solche Ausmaße annehmen werden wie damals in Nazideutschland, weil sonst das System weltweit implodieren würde. Das ist ein Vorteil der Globalisierung. Den Nachteil sehen wir derzeit vor unserer Haustür auf dem Balkan und in Nahost. Schon aus diesen Gründen ist im Unterschied zu Freud, der der menschlichen Vernunft immerhin noch zubilligte, daß sie sich leise und unauffällig durchsetze, heute davon auszugehen, daß Vernunft und Intelligenz wie selbstgesteuerte Prozessoren sich nicht selbst stoppen können. Die Grenzenlosigkeit des narzißtischen Zeitgeistes, die im Begriff der Globalisierung eine gesellschafts- und wirtschaftspolitische Ausformung bekommen hat, führt mit der Zeit in den Ruin. Davor warnt William Pfaff, der Kolumnist der „International Herald Tribune“ in DIE ZEIT (3. Okt. 1997), wenn er von den „Raubzügen der Globalisierung“ schreibt. Die Nichtakzeptanz der „Grenzen des Wachstums“ im ökonomischen Bereich entspricht in frappierender Weise der Gier und Wut angesichts äußerer und innerer Grenzen bei Menschen mit narzißtischer Persönlichkeitsstruktur. Das narzißtische Aufblähen durch Wachstum ist ein globales Phänomen und deshalb fällt es nicht auf, daß wir SupervisorInnen in unserer eigenen Gesellschaft in einem Prozeß stecken, in dem wir uns funktionalisieren lassen, wenn wir zu Funktionären werden oder Supervision als immanente Funktion des hier beschriebenen „Qualitätssicherungssystems“ verstehen.

Im Gesundheitswesen hat man die „Selbstbeteiligung“ erfunden (als ob die Patienten bisher bei der Finanzierung des Gesundheitswesens nicht selbstbeteiligt gewesen wären) und im Sozialwesen baut man auf die „Selbstheilungskräfte ... die Qualität zu verbessern, Konzepte und Organisationen effektiver und/oder effizienter zu machen“ (Berker, 1997, 17 f.).

Nicht nur die „Mitglieder der Organisation“ (Verwaltungsfachleute, Ärzte, Psychologen, Pfarrer, Sozialarbeiter, Lehrer etc.) sondern auch die „Kunden“, bzw. ihre Vertreter (Krankenkassen, Gewerkschaften, Kirchen, Verbände etc.) stellen Überlegungen an, wie der „langfristige Geschäftserfolg“ im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen zufriedenstellend gewährleistet werden kann. Auch hier wird suggeriert, daß die Interessen der „Kunden“ identisch wären mit den Interessen der Organisationen, wie

sie Krankenkassen, Kirchen etc. darstellen. Daß dem nicht so ist, zeigen die öffentlichen Überlegungen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen, weil auch hier Qualitätssicherung hauptsächlich unter dem Aspekt der Einsparungen von Kosten betrachtet wird. Die „Logik des Geldes“ bekommt damit eine so hervorragende Bedeutung, daß allerorts nicht wahrgenommen werden darf, daß die „Logik des Geistes“ nach anderen Regeln zu arbeiten pflegt. Ein für Deutschland beredtes Beispiel ist die Einführung der D-Mark in den neuen Bundesländern nach der „Wende“. Den Glauben an die Macht des Geldes haben die bundesdeutschen Entscheidungsträger exportiert und sind dabei auf bereitwillige „Glaubenshaltungen“ gestoßen. Geld wurde nun zum gesamtgesellschaftlich akzeptierten Fetisch. Ob und wenn ja wie dieser Fetisch auch in Organisationen der SupervisorInnen bereits an Bedeutung gewonnen hat, kann hier nicht vertieft werden. Daß in Organisationen an Mitteln zur Supervision gespart wird, ist Fakt. Ob das bei uns SupervisorInnen zum Nachdenken führt, bleibt dahingestellt.

Supervision ist ein finanzieller Faktor des ganz am Rande liegenden organisatorischen Bereiches, gleichsam ein „kleiner Brocken“, der im Gesamtbudget diverser Institutionen nur eine marginale Rolle spielt. Er bietet sich aber gerade deshalb als ein Posten an, der unter dem Aspekt der Einsparung als zum Rationalisierungsreservoir zu zählen ist. Die Einstellung, daß Kosten eingespart werden müssen, geht davon aus, daß es Rationalisierungsreserven gibt. Es ist anzunehmen, daß Supervision sich als eine solche Rationalisierungsreserve eignet. Denn gerade in den hier genannten nichtmateriellen Arbeitsbereichen ist der Druck, den Zahlen auszuüben vermögen, sowie ihre stimulierende Wirkung zu gesteigerter Anpassungsbereitschaft im Sinne des vorausseilenden Gehorsams erheblich. Als Reaktion auf diesen gesellschaftlichen Trend werden von Supervisoren und der DGSv Konzepte propagiert und vielleicht sogar entwickelt, die *sichern* sollen, daß Supervision in Zukunft als eine „qualitätsgesicherte“ und „qualitätssichernde“ Leistung verstanden und honoriert wird. Dazu hat der Fach- und Berufsverband zusammen mit dem Deutschen Städtetag, den kommunalen Spitzenverbänden und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege eine interessante Tagung abgehalten. Leider ist diese Tagung 10 bis 15 Jahre zu spät. Denn die Fragen der Politik- und Managerberatung verlangen schon längst nicht mehr Antworten auf die Anforderungen Ökonomie, sondern auf die Ergebnisse, wie sie durch Politik und Management in den letzten 10 Jahren herbeigeführt wurden. (Vier Hinweise auf markante Daten eines fehlenden oder verfehlten Self-Managements sollen genügen: Edzard Reuter mußte Mercedes Benz verlassen, weil seine Größenvorstellungen mit den Möglichkeiten des Kon-

zerns nicht mehr kompatibel waren; Lopez mit seiner schmierigen und rücksichtslosen Effektivitätsorientierung bei VW hätte in ganz Deutschland kleine und mittlere Zulieferbetriebe in den Konkurs gebracht, wenn die Zentrale ihn nicht hätte fallen lassen; die dümmliche „Peanuts-Äußerung“ des Herrn Kopper von der Deutschen Bank hat – mit Hilfe der Medien, die wieder einmal nicht wußten, was für eine Lawine sie da losgetreten hatten – deutlich gemacht, wie groß die Kluft zwischen „denen da oben“ und dem sogenannten Kleinen Mann auf der Straße ist. Das ist nur die berühmte Spitze des Eisbergs. Schließlich: die Deutsche Bischofskonferenz rügt öffentlich die Manager der Republik, weil diese ihre Aufmerksamkeit nur auf Gewinn und nicht auf die Menschen ausgerichtet hätten. Das ist neu, daß Kirche im tagespolitischen Konflikt nicht auf seiten des Kapitals steht!)

Doch zurück zur DGSv, die – wenn auch verspätet – einen Kongreß zum Thema Qualitätssicherung veranstaltete. Was vielleicht gerade unter den Bedingungen knapper werdender Ressourcen – worunter ich nicht die finanziellen Mittel verstehe (denn so viel in Aktien und anderen Werten angelegtes Geld wie zur Zeit gab es in Deutschland noch nie), sondern die natürlichen, deren Ersatz erhebliche Forschungs- und Produktionsmittel erforderlich machen wird – gerechtfertigt ist. Denn es gilt nach wie vor auf die wirklich wirtschaftliche Verwendung von Mitteln zu achten. Aber nicht im Sinne der bisherigen „Produktorientierung“, sondern im Sinne der sophistischen Aufklärung, die den Menschen als „Maß aller Dinge“ gesehen und nie auf ein „Produkt“ reduzieren ließ. Insofern ist es zumindest verwirrend, wenn man behauptet, „Gesundheit ist nicht unbegrenzt finanzierbar“ (Berker, 1997, 18), denn diese braucht keine Unterstützung durch die Solidargemeinschaft, sondern „Krankheit“! Sollten beide Begriffe verwechselt oder austauschbar werden, würde Krankheit wieder zur „Privatsache“ und der Schritt ins Mittelalter, wo soziale Armut und Krankheit einem „Gottesurteil“ gleichkam, ist nicht sehr groß.

Um in diesem gesellschaftlichen Diskurs eine klarere Position beziehen zu können; möchte ich für den Bereich „Supervision“ eine Klärung etwa in folgendem Sinne anregen, die ich jedoch nicht ohne Randbemerkung zum Kongreß in Celle sehen kann. In Celle hatte der begrüßende Oberstadtdirektor eine Definition von Supervision zitiert, die er nicht verstand, oder die er unattraktiv fand. Seine Bemerkungen fanden reges Echo bei den Betroffenen! Ich hatte mir überlegt, ob er in seiner Stadt einem Chemikerkongreß auch vorhalten würde, daß diese Berufsgruppe in unverständlichen Formeln spricht. Schließlich muß er doch in der Apotheke die Medikamente kaufen, die die entwickeln. Warum glaubt er, er müsse auf Anhieb verstehen, was die Sprache der Supervisoren auszudrücken versucht? Eine



Hypothese wäre: vom täglichen Leben – ob privat oder im Berufsalltag – „versteht“ er, wie er meint, ganz viel, schließlich ist er Chef von einer Reihe von Mitarbeitern. Den Anspruch, der „gesunde Menschenverstand“ müsse oder könne verstehen, was die Menschen im innersten ihres Berufsalltags betreffe, den kennen alle, weil es kränkt zu merken, daß man den Alltag eben nicht versteht. Daß dafür u. U. Experten nötig sind, die einem beim Selbst-Verstehen behilflich sind, will er nicht wahrhaben. Weil das so kränkend ist, ist Lorient so erfolgreich. Jeder kann sich in dessen Humor wiederentdecken. Aber mit seinem Bezug zu Lorient gelang dem Vertreter der Stadt Celle ein in seiner Lage typischer Zug: er konnte aggressiv werden und das Auditorium konnte sich entspannen, weil es sich mit dem Aggressor identifizieren konnte. Wahrscheinlich wußten wir alle nicht, ob der Mann Humor hatte, oder auf unsere Kosten einen Witz machen wollte. Humor steht in direkter Beziehung zum Symbolbildungsprozeß. Humor ist die Konzentration von Dingen oder Bedeutungen in einer wirksamen Form, die zwar klein aber bedeutungsvoll ist. Der Witz gestattet uns „Lächerliches am Feind zu verwerten“. „Er (der Witz) wird ... den Hörer durch seinen Lustgewinn bestechen“, sagt Freud (1905c, 98). Das setzt den Interaktionspartner voraus. Beim Humor geht ein „reifere“ Ich mit sich selbst entlastend um. Die Aggression ist so sublimiert, daß sie keinen Aggressionspartner braucht, der außen ist. D. h. das Überich ist milder gegen das Ich gestimmt. Beim Witz ist die Strenge des Überichs nur über einen äußeren Adressaten, den „Feind“ zu entschärfen. Grotjahn (1974) schreibt dazu: „Die durch die Jahrtausende immer lauter erhobene Forderung nach Verdrängung hat die Aggression verändert und tätlichen Angriff in Witz verwandelt. Wo wir in früheren Zeiten einen Menschen geschlagen hätten, schränken wir heute unsere Feindseligkeit ein, und oft genug verdrängen wir sie ganz. Aggressive Witze geben uns die Möglichkeit, eine gefährliche Aggression in unserem Bewußtsein aufkommen zu lassen – nur muß es in geschickt getarnter Form geschehen“. Warum der Oberstadtdirektor den SupervisorInnen einen Schlag ins Gesicht versetzen mußte, hat mit denen eigentlich nichts zu tun. Er ist Politiker, und da ist Angriff die beste Verteidigung, egal ob man wirklich angegriffen wird oder nicht. Ein Gefühl, etwas nicht zu wissen, kann für einen Direktor schon ein Angriff sein.

Was diese Szene aber gezeigt hat ist, daß das Fehlen von Symbolen in der Supervisionsszene eine Art Spannung provoziert, wenn die Frage unbeantwortet ist „Was ist Supervision?“ Der Chirurg hat das Skalpell, der Jurist das Gesetzbuch, der Schmied den Amboß, der Analytiker die Couch, der Verwaltungsbeamte die Akten, der Chemiker die Formeln usw. Was haben die SupervisorInnen als Symbol, das ihnen ermöglichte, sich in

Kurzform zu präsentieren? Die folgenden Überlegungen werden dazu keinen wesentlichen Beitrag liefern, sondern die Sache komplizierter machen.

Da wir das Wort Supervision in Verbindung mit vielen Phänomenen wie „Kommunikation“, „Selbstreflexion“, „Interaktion“, „Beratung“, „Therapie“, „Sensitivity-Training“, „Sozialarbeit“, „Management- und Organisationsentwicklung“ antreffen, ist es durchaus sinnvoll, dessen Bedeutung genauer herauszuarbeiten. Zunächst ist „Supervision“ im deutschsprachigen Raum in der Tradition des casework entstanden und dort auf der Ebene der „Einführung in den Arbeitsalltag von Sozialarbeitern“ gebraucht worden. Danach ist eine Ausweitung dieses Begriffes in der DGSv erfolgt, die m. E. mit einer spezifischen Anpassung an den unspezifischen Gebrauch des Begriffes im Amerikanischen zusammenhängt, und deshalb erscheint seine Identifikation mit einer Profession zunächst abwegig. Dies war Erkenntnisstand bereits Mitte der 70er Jahre. Ich kann mich noch gut an die Diskussionen erinnern, die sowohl im Burckhardt-Haus (Gelnhausen) 1969/70, als auch 1973/75 in der „Kommission ‚Supervision‘“ der Gesamthochschule Kassel geführt wurden und bei denen es um die Frage ging: gibt es eine „Fortbildung“ oder „Weiterbildung“ zur Supervisorin resp. zum Supervisor? Damals protestierte z. B. der Vertreter des Deutschen Vereins anläßlich einer an der GhK organisierten Tagung zur Einführung des Studienganges ‚Supervision für soziale Berufe‘ gegen die „Weiterbildung“, da es lediglich um eine „Fortbildung“ von Sozialarbeitern gehen könne, die eine zusätzliche Qualifikation für ihre Leitungsrolle in sozialen Einrichtungen bekommen sollten. Das Selbstverständnis der Supervisoren in der GhK war damals bereits ein anderes. Hier wurde eine neue Berufsrolle angestrebt, was auch dazu führte, daß ein „anderer Supervisor“ bzw. eine „andere Supervisorin“ (Wittenberger, 1975) ausgebildet werden sollte, als das in den sog. „zentralen Fortbildungsinstituten“ der Fall war. Erst Mitte der 80er Jahre hat sich eine breitere Professionalisierungswelle durchgesetzt, die mit der Gründung der DGSv einen gesellschaftspolitischen Schub bekommen sollte. Dieser Prozeß war gewollt, wenn auch in seiner Schnellläufigkeit nicht voraussehbar und muß deshalb im nachhinein problematisiert werden.

Auf diesem Hintergrund ließe sich sagen: wer diese Ausweitung im Sinne einer Professionalisierung befürwortet, der muß auch die Konsequenzen tragen, etwa in dem Sinne, daß die ökonomischen Bedingungen einer gesellschaftlichen Situation bestimmen, wie sich Theorie und Praxis der Supervision entwickeln. Dem ist entgegenzuhalten, daß die zugrundeliegende Idee, Supervision als Profession zu bestimmen, nur dann zu fassen ist, wenn man nicht einzelne ihr zugeordnete Merkmale heraus-



greift, weil die Bedeutung dieses isolierten, partiellen Merkmals erst wirklich Sinn macht, wenn es in Relation zum Gesamt der anderen Merkmale steht, die gemeinsam das Gesamtbild von Supervision abgeben. Dabei muß die zu suchende Bedeutung des Begriffs ‚Supervision‘ dem Sinn untergeordnet werden, der durch den Gesamtkontext, in dem Supervision stattfindet, zugeordnet wird. Einen solchen Versuch haben aus systemtheoretischer Sicht Giesecke und Rappe-Giesecke (1997) erstmals unternommen.

So sind die Begriffe „Beratung“ und „Arbeit“ wesentliche Bestandteile von Supervision. Diese stellen ein Ganzes dar, das viele theoretische Teilgebiete in sich vereinigt: z. B. psychologische Theorien, insonderheit psychoanalytische Konzepte der Entwicklungspsychologie und Kulturtheorie im Hinblick auf die Verschränkung von Individuum und Gesellschaft. Die Konzeption des „Szenischen Verstehens“, die sich zunächst auf das Verstehen einer innerpsychischen, dem Patienten unbewußt gebliebenen „Bühne“ bezieht, wird um die soziale Dimension „Arbeit“ erweitert. Dies ist etwas anderes als das, was in der psychoanalytischen Praxis, den gruppenanalytischen Therapieverfahren, oder dem von Mahler (1995) beschriebenen Modell der „psychoanalytischen Soziotherapie“ geschieht. Und dennoch bleibt der „beziehungsdynamisch ausgerichtete Supervisor“ (Giesecke und Rappe-Giesecke, 1997, 702, Anm. 10) nicht theorie-, konzeptions- oder gar sprachlos, sondern er bedarf der Reflexion über die psychoanalytischen Aspekte des Lernens und den damit zusammenhängenden Lernwiderständen, so wie das Brocher (1959) bereits in seinem Aufsatz über „Beziehung, Übertragung und Kontakt in der Fürsorgearbeit“ darstellte. Es wäre reine Ignoranz, wollte man Supervisorinnen und Supervisoren ernsthaft einreden, ihre theoretischen Grundlagen müßten sie vom Punkt „0“ aus erarbeiten, weil die in die Supervision eingebrachten Berufsgeschichten nur dann angemessen interpretiert werden können, wenn der/die SupervisorIn über Theorien verfügt, „die diese Arbeitsprozesse auch angemessen thematisieren können. Allgemeine sozialpsychologische, soziologische und systemische oder gar der Therapeutik entstammende Theorien reichen hier keineswegs aus. Hier sind spezifische Ergebnisse, Konzepte und Theorien aus Psychologie/Soziologie von Organisation/Arbeit und Beruf heranzuziehen“ (These 2 zum Supervisions-Symposium der DGSv in Münster 1997). Konkretionen dieser Thesen lassen sich im Bericht zu diesem Symposium leider nicht nachlesen (vgl. DGSv-aktuell, 2, 97, 7f.), aber wer Berufsgeschichten wie Krankengeschichten zu lesen vermag, wird sehr wohl einen systematischen Zusammenhang zwischen individueller Arbeitsfähigkeit und dem psychosozialen Kontext in Organisationen herzustellen in der Lage sein.

Wenn die Komplexität der Supervisionsszene auch unter der individuellen Perspektive mit ihren psychischen Konsequenzen, den dazugehörigen „Abwehrstrategien“ und der im sozialen Kontext erlebbaren „Angst“ als „Syndrome“ verstanden werden, dann können die oft merkwürdig anmutenden Realitätsbeschreibungen der „Arbeitsbedingungen“ als durch bewußte und unbewußte Affekte hervorgebrachte Mitteilungen interpretiert werden. Wenn beobachtet werden kann, daß ein solcher Affekt durch äußere oder innere Faktoren aktiviert wird, ist anzunehmen, daß andere durch Kontinuität und Interferenz mitreagieren und das Auslösen von Warnsignalen erzwingen, um eine Eskalation zu verhindern (Signalangst kann zu Anpassung oder Widerstand führen). Auf dem Hintergrund eines solchen dynamischen Verständnisses von „Berufsgeschichten“ läßt sich die Supervisionsszene für die Organisation nicht einfach funktionalisieren. Möglicherweise muß Organisationsentwicklung ganz andere Parameter in einen Beratungsprozeß einführen als Supervision. Denn ich kann mir nicht vorstellen, daß Organisations-Entwicklung die Alternative Anpassung/Widerstand am Faktor „Mensch“ entscheiden läßt. Vielmehr muß sie doch am Faktor „Produkt“ orientiert sein. Hier wäre nun die Frage: wie kann der „subjektive Faktor“ im Produktionsprozeß der Organisation so geschmeidig eingefügt werden, daß das Produkt bei ausreichender Mitarbeiterzufriedenheit (wenn die nicht wäre, wäre Sand im Getriebe) ein hohes Maß an Wertschöpfung ermöglicht? Der Zynismus der Systemtheorie liegt ja darin, daß sie in der Lage ist zu zeigen, wo ein System nicht funktioniert und wie diese „Störung“ zu beseitigen ist.

Supervision mit einem psychoanalytischen Hintergrund bezieht sich auf die ganze „Objektwelt“ der Supervisanden. Dabei spielt die Organisation und ihre Ideologie eine wichtige Rolle, die, wird ihr eine einseitige Qualität zugeschrieben, die „mächtige“ Bedeutung von Repräsentanzen bekommt. Das Wissen, um das es hier geht, ist ein spezifisches Wissen, das Wolf (1996) als „fallbezogene Wissensart“ konzeptualisiert. Auf diesem Hintergrund ist das Gespenstische an der derzeitigen Szenerie, wie von Rütz-Lewerenz und Konermann als „Fiktion“ beschrieben (DGSv-aktuell, 4, 96), bereits voraussehbare Realität. Dies läßt sich auch durch einfältige Verleugnung gegenwärtiger Hilflosigkeit nicht verdunkeln (vgl. Thomas, DGSv-aktuell, 2, 97).

In der Diskussion um die Qualitätssicherung werden mindestens zwei verschiedene Begriffe von Qualität verwendet. Einmal geht es um die Feststellung und Verbesserung der Qualität der Inhalte von Supervision. Wenn Supervision ihrerseits eine Qualitätssicherungsmaßnahme durchlaufen hat, hat sie sich in ihrer Qualität als besser oder als gut auszuweisen. Wer führt diese Maßnahme durch, mit welchen Kompetenzen, wenn es um das

von Wolf (1996) beschriebene settingabhängige Wissen geht? Qualitätssicherung meint aber auch, Supervision ökonomisch zu gestalten; Kurzinterventionen, schnelle und billigere Prozesse. Alles was länger als 5 Sitzungen dauert ist unökonomisch. Hierbei wird Supervision unter dem Kriterium der Effizienz überprüft oder verändert. Effizienz von Supervision bedeutet, Qualität unter den Bedingungen einer Kosten-Nutzen-Relation zu erbringen. Erst eine so gesicherte Form von Supervision könnte sich als gesellschaftlich legitimiert ausgeben. Ein Supervisor, der nach der DIN-Norm arbeitet, ist weder esoterisch noch Größenwahnssinnig, er ist systemkonform, im Zeittrend. Kommt nun nach der deutschen DIN-Norm eine neue deutsche Supervisions-Norm (DSN)? SupervisorInnen aller Schulrichtungen arbeiten dann nach diesem neu zu entwickelnden DSN-Standard, und eine neue Kommission (DSN-KOM 08/15) der DGSv kontrolliert diese Standards. Qualitätssicherung wird so zum strukturellen Killer der supervisorischen Selbstzweifel. So wie bei den Therapeuten die Krankenkassen darüber wachen, daß nur qualitätssichernde und -gesicherte Psychotherapeuten aus dem Geld-Topf schöpfen können, so wird die DGSv einem neu entwickelten Selbstverständnis, dem eigenen Berufsideal näherkommen. Die DGSv wird zur „Kammer“ für Supervisoren, wobei sie weit davon entfernt ist, die Autonomie in Anspruch zu nehmen, die Kammern vergleichbarer Professionen haben. Als selbstkritische und sich selbst überprüfende SupervisorInnen befinden wir uns damit im ökonomisch und gesellschaftlich gedeckten Rahmen. Qualitätssicherung ist nun vom Reiz zum Modewort mutiert. Wer sich kritisch damit auseinandersetzt, fällt rasch unter das Verdikt der Qualitätszersetzung und/oder des elitären Außenseiters. So bleibt man schön dem „Zeitgeist“ verhaftet (vgl. Passett, 1991, S. 206 ff.).

In der trügerischen Sicherheit (vgl. die Reaktionen von Mercedes Benz auf die Testergebnisse der „A-Klasse“) der geglückten Qualitätssicherung stellen zwei Faktoren gleich starke und miteinander harmonisierte Kräfte dar: hohe inhaltliche Qualität einerseits und ökonomische Effizienz andererseits. Der Anstoß zu und die Forderung nach Qualitätssicherung ist jedoch nicht in erster Linie von inhaltlichen und konzeptionellen Überlegungen zur Supervision ausgegangen, sondern von der Notwendigkeit, sich der Ausgabenpolitik der Organisationen, die Supervision bezahlen, anzupassen. Wie anders kann man sich sonst die unglaubliche Zahl von 27 Ausbildungsinstituten für Supervision, die anerkannte Mitglieder der DGSv sind, erklären? Die einzelnen SupervisorInnen sind gleichsam in Selbstdefinition als „Institutionen“ auf den Markt gekommen und haben ihr „Produkt“ nicht mehr als Dienstleistung den „Kunden“ angeboten, sondern neuen „Produzenten“. Nicht das Interesse am Supervidieren ist das hand-

lungsleitende Interesse, sondern das Produzieren von Bedürfnissen. Dieses Mißverständnis bekommt seine quantitative, d.h. materielle Bestätigung durch folgende Zahlen: die DGSv hat ca. 2200 Mitglieder. Die Institute haben ca. 700 Lehrsupervisoren benannt, die die Standards des DGSv für Lehrsupervision erfüllen sollen. Daß hier eine „Qualitätssicherungsmaßnahme“ erforderlich ist, liegt auf der Hand. Man könnte sich überlegen, ob ein qualitativer Statusunterschied zwischen der außerordentlichen und der ordentlichen Mitgliedschaft eingeführt werden sollte, der durch die DGSv festgelegte, mit den Ausbildungsinstituten auszuhandelnde Fortbildungsleistungen beinhaltet.

Es scheint, als ob das institutionelle Wachstum der DGSv der Forderung nach Qualitätssicherung von Supervision durch die DGSv selbst unterlaufen wird. Andererseits scheint die an die DGSv herangetragene Erwartung, einen Beitrag zur Qualitätssicherung in Organisationen zu leisten, den Effizienzgedanken in den Vordergrund zu schieben, da die Behauptung von den Grenzen der Finanzierbarkeit unhinterfragt geglaubt wird. Es scheint, als ob man einem initialen Mißverständnis erlegen ist, indem man von inhaltlicher Qualität und Effizienz ausgegangen ist und zugunsten der Effizienz die Probleme zu lösen versucht.

Im öffentlichen Diskurs über Qualität und Qualitätssicherung werden beide Begriffe in ihren Bedeutungen nicht klar voneinander getrennt. Es wird eine Rhetorik der Qualitätsverbesserung eingesetzt, die bewirken soll, daß die SupervisorInnen sich eine externe Kontrolle als freiwillige Qualitätssicherung durch Selbstkontrolle einbilden. Unter dem Vorwand einer gesellschaftlich gewollten, von Organisationsinteressen abhängigen Rationalisierungsdebatte werden die einer selbstreflexiven Supervisionspraxis erst einmal fernliegenden Kosten-Nutzen-Relationen zum Maßstab ihrer inhaltlichen Veränderung gemacht. Diese Ökonomisierung führt aber dazu, daß Supervision – in ihrer methodischen Gesamtbreite – weggesichert wird.

Ein an sich wünschenswerter selbstkritischer Umgang mit der eigenen Tätigkeit hat das Ziel, zu inhaltlichen Verbesserungen zu führen. Dies gilt zunächst für alle methodischen Ansätze von Supervision, auch wenn sie letztlich im Gebrauch aller nur denkbaren Parameter eher einer Amalgamation ähneln als der theoretischen Fundierung von praktischem Tun. Ob es z.B. wünschenswert wäre, eine quantitative Supervisionsforschung zu etablieren, um über diesen wissenschaftlich allseits akzeptierten Weg zu einer Selbstobjektivierung zu kommen, mag dahingestellt bleiben. Aus den beiden Hochschulen, die SupervisorInnen mit wissenschaftlichem Anspruch ausbilden, sind solche Projekte nicht bekannt. Mir scheint aus gutem Grund. Denn quantitative Supervisionsforschung macht die Opera-

tionalisierung von Supervision notwendig, beispielsweise durch die Einführung eines standardisierten Supervisionsschemas. Diese Mittel und die mit ihnen gewonnenen Daten arbeiten der ökonomisch orientierten Außenkontrolle durch Auftraggeberorganisationen zu. Unabhängig von der Frage, inwieweit solcherlei Operationalisierung Supervision überhaupt abbilden kann, ermöglicht hier Wissenschaft die Daten, welche die ihr zunächst fernstehenden politisch-ökonomischen Institutionen zur Durchsetzung ihrer Ziele benötigen. Aber damit wird für Supervision eine Situation geschaffen, mit deren Hilfe neue Wirklichkeiten bewirkt werden: externe Qualitätskontrolle der Supervision durch Vorgaben an das Setting, die einzusetzenden Methoden, die Verfahrensspezifität usw. Der kritisch selbst-reflexive – wenn man so will – analytische Umgang von Wissenschaft mit Supervision gerät so zur sich selbst enteignenden Anpassung an die Rollenvorgaben der Auftraggeber, deren matten Widerschein die Supervisoren geneigt sein sollen, in einem zweiten Schritt zu verinnerlichen (entsprechend Parins Konzept der Rollenrepräsentanz). Wenn man diesen Wissenschaftsweg vorausschauend weiterentwickelt, würden sich in kürzerer Zeit die andernorts vorgegebenen diagnostisch-prozeduralen Raster in den supervisorischen Praxen implementieren. Der Effekt ist bereits in der Sprache mancher Supervisoren ablesbar: die „Produktion“ von Supervisanden, die nach denselben Kriterien beurteilt werden wie die Produktion von Autos. Supervision wird demnächst zur Warenästhetik. Den Warencharakter von Psychotherapie und – wie hinzugefügt werden kann – von Supervision unter den Bedingungen einer Welt, in der der Mensch zunehmend einer bürokratischen Verwaltung und dem Renditedenken unterworfen wird, zeigt Englert (1996) auf, indem er den galoppierenden Auszehrungsprozeß identitätstiftender Institutionen („Familie“, „Religion“, „Schule“ und ich möchte hinzufügen „Beruf“) beschreibt. Demnach wird Supervision zu einer neuen psychosozialen Vermittlungsagentur, um jene gesellschaftlich vermittelnden Lücken auszubessern, die die alten Primärinstitutionen zu füllen nicht mehr in der Lage sind, weil sie sich sehr intensiv mit ihren Verwaltungsproblemen beschäftigen, aber immer weniger auf den Menschen einlassen.

Unbestreitbar wichtig ist die Weiterentwicklung der Supervision um ihrer selbst willen genauso wie angesichts der sich vollziehenden gesellschaftlichen Prozesse im Arbeitsleben der Menschen. Die Frage bleibt zu stellen, wie ein der Supervision angemessener Umgang mit Qualitätssicherung zu gestalten ist. Das Spektrum der sich derzeit artikulierenden Szene – von Ignoranz bis zur Jubilatorik – scheint zumindest fragwürdig bis unzureichend. Könnte es sein, daß wir SupervisorInnen die derzeitigen Veränderungen eifrig mitgestalten wollen, um nicht wahrhaben zu müssen,

daß es darum geht, daß wir uns ökonomischen und gesellschaftlichen Zwängen mit unserer Professionalisierung unterworfen haben, und daß wir in der Hoffnung, die Supervisionsdiskussion im System der beruflichen Qualifikation erhalten zu wollen, daran mitwirken, daß vom Sinn der psychoanalytisch orientierten Supervision nicht viel übrig bleiben wird? Wünschenswert wäre, daß SupervisorInnen das argumentative Spannungsfeld zwischen eigenverantwortlicher Selbstkritik und äußerem Anpassungsdruck theoretisch wie praktisch offenhalten könnten und im aktuellen Diskurs neu bestimmen würden, indem sie sich auf sich selbst besinnen und definieren, was Supervision will.

Anschrift des Verf.: Dr. Gerhard Wittenberger, Korbacher Str. 245 D, 34132 Kassel

### Literatur

- Berker, P. (1997): Der Beitrag von Supervision zur Qualitätsdiskussion. In: *supervision*. Zeitschr. f. berufsbezogene Beratung, Heft 31/Mai 1997.
- Brede, K. und A. C. Karp (1997): Eliminatorischer Antisemitismus: Wie ist die These zu halten? In: *Psyche*, H. 6.
- Brocher, T. (1959): Beziehung, Übertragung und Kontakt in der Fürsorgearbeit. Zum Problem der Psychodynamik. In: *Gesundheitsfürsorge*, Jg. IX, Heft 6.
- Englert, E. (1996): Mobilisierungsschübe in der postmodernen Gesellschaft und deren Folgen für den kulturellen Wandel. Anmerkungen zur Politischen Psychologie. In: *Werkblatt. Zeitschr. für Psychoanalyse und Gesellschaftskritik*. Nr. 36. Salzburg.
- Eurich, C. (1991): Tödliche Signale. Die kriegerische Geschichte der Informationstechnik von der Antike bis zum Jahre 2000. Frankfurt.
- Freud, S. (1905c): Der Witz und seine Beziehung zum Unbewußten. SA, Bd. 4. Frankfurt/M 1970.
- Giesecke, M. und K. Rappe-Giesecke (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Frankfurt.
- Goldhagen, D. J. (1996): Hitlers willige Vollstrecker. Ganz gewöhnliche Deutsche und der Holocaust. Berlin.
- Grotjahn, M. (1974): Vom Sinn des Lachens. München.
- Heiner, M. (1996): Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Vom Katalogisieren der Aktivitäten zur Reflexion von Qualitätskriterien. In: Merchel, J. u. C. Schrappper (Hrsg.): *Neue Steuerung – Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung*. Münster.
- Janssen, K. (1995): Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: *Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hg.): Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der Jugendhilfe*, S. 51–82. Münster, Tagungsdokumentation.
- Lenz, A. u. W. Gmür (1996): Qualitätsmanagement in der Beratung – Weiterentwicklung durch Evaluation. In: *Produkt Beratung – Materialien zur output-orientierten Steuerung in der Jugendhilfe*. Fürth.
- Mahler, E. (1995): Von der Gruppenanalyse zu einer psychoanalytischen Soziotherapie. In: *Zeitschr. für psychoanalytische Theorie und Praxis*. Jg. X, Heft 1.
- Meinhold, M. (1996): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit – Einführung und Arbeitshilfen. Freiburg.

- Merchel, J. (1995): Sozialverwaltung oder Wohlfahrtsverband als „kundenorientiertes Unternehmen“ – ein tragfähiges, zukunftsorientiertes Leitbild? In: *Neue Praxis*, Jg. 25, Heft 4.
- Müller, B. (1996): Qualitätsprodukt Jugendhilfe: Kritische Thesen und praktische Vorschläge. Freiburg.
- Passett, P. (1991): Das obligat widersprüchliche Verhältnis des psychoanalytischen Denkens zum Zeitgeist. Ein Plädoyer für die wiederzugewinnende Souveränität psychoanalytischen Denkens. In: *Psyche*, Jg. 45, Heft 3, S. 193–227.
- Piel, K. (1996): „... Qualität ist das beste Rezept“. In: Flösser, G. u. H.-U. Otto (Hrsg.): *Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe*. Neuwied/Berlin/Kriftel.
- Richter, H.-E. (1993): Wer nicht leiden will muß hassen. Zur Epidemie der Gewalt. Hamburg.
- Spiegel, H. v. (1995): Qualitätsentwicklung in Zeiten knapper werdender Mittel. In: *Evang. Jugendhilfe* Nr. 3, Hannover.
- Straus, F. (1996): Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der Erziehungsberatung. In: Dilling, P. und H. Schilling (Hrsg.): *Erziehungsberatung in der Postmoderne*. Mainz.
- Vogt, R. und B. Vogt (1997): Goldhagen und die Deutschen. Psychoanalytische Reflexionen über die Resonanz auf ein Buch und seinen Autor in der deutschen Öffentlichkeit. In: *Psyche*, Heft 6.
- Wittenberger, G. (1975): Das Supervisions-Studium (E-Studiengang) in der OE Sozialwesen als Gesamtprojekt hochschuldidaktischer Forschung. In: *Prisma*. Kleine Zeitschrift der Gesamthochschule Kassel. Heft 8, Oktober '75.
- Wittenberger, G. (1995): Das „Geheime Komitee“ Sigmund Freuds. Institutionalierungsprozesse in der Psychoanalytischen Bewegung zwischen 1912 und 1927. Tübingen.
- Wolf, M. (1996): Klinische Soziologie und psychoanalytische Organisationsentwicklung. In: Bruns, G. (1996): *Psychoanalyse im Kontext*. Opladen.

## AutorInnen

*Annemarie Bauer*, Jg. 1946, Dr. phil., Diplom-Pädagogin, Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Balintgruppenleiterin des FIS. Neun Jahre Arbeit in eigener Praxis mit Psychotherapien, Supervisionen und Fortbildungen. Seit 1994 Professorin für Sozialarbeit mit dem Schwerpunkt *Psychoanalyse und Soziale Arbeit*.

*Maija Becker-Kontio*, Jg. 1949, Sozialwissenschaftlerin mit Schwerpunkt Medizinsoziologie, Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin (FIS). Projektarbeit im Bereich Gesundheitswesen, langjährige Tätigkeit als Personalreferentin in einem Krankenhaus der Allgemeinversorgung. Zur Zeit Konzeptentwicklung eines Gesundheitszentrums. Freie Praxis als Supervisorin.

*Peter Berker*, Jg. 1952, Prof. Dr., KFH/NW, Abt. Münster, Lehrgebiet: Grundlagen und Konzepte Sozialer Arbeit. Supervisor (DGSv) und Organisationsberater. Mitherausgeber der Zeitschrift *Supervision*.

*Ingeborg Bispinck-Weigand*, Jg. 1950, Studium der Germanistik und Sozialwissenschaften, Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Ausbildungsdozentin, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG).

*Franz-Jürgen Blumenberg*, Jg. 1941, Diplom-Psychologe, Dr. phil., berufliche Erfahrungen in systemischer Beratung und Therapie, Fortbildung von Fachkräften in der Jugendhilfe, Praxisforschungsprojekte. Seit 1979 Leiter des Wissenschaftlichen Instituts des Jugendhilfswerks Freiburg e. V. an der Universität Freiburg. 1981–1991 Vorsitzender des Deutschen Zweiges der intern. Vereinigung für Erzieher gefährdeter Jugend (AIEJI). 1982–1996 Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe – Bundesverband e. V. (AFET), seit 1996 stellv. Vorsitzender der AFET.

*Gisela Bögle*, Jg. 1948, Diplom-Sozialpädagogin, Religionspädagogin grad., Supervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin (GAG), NLP Praktitioner, Lehrsupervisorin für Gruppenanalyse und Supervision (GAG), Lehrbeauftragte der Universität Bamberg. Arbeitsfelder: Fortbildungen, Supervision und Coaching in Bildungseinrichtungen (Fortbildungsinstitute, Gymnasien), in Stadtverwaltungen sowie in sozialen und therapeutischen Einrichtungen. Organisationsentwicklung im Non-Profit-, Profit- und Dienstleistungsbereich.

*Werner Bohnert*, Jg. 1942, Dr. phil., Sozialwissenschaftler, Supervisor (DGSv), Lehrsupervisor (FIS), Redakteur von FoRuM Supervision, Universitäre Forschungstätigkeit im Bereich Organisations- und Institutionsanalyse (1972–1980). Seit 1981 Tätigkeit an der Westfälischen Klinik für Psychiatrie, Psychosomatik

und Neurologie Gütersloh in unterschiedlichen Funktionen (Sozialtherapie, Entospitalisierung, soziale Rehabilitation von Langzeitpatienten), seit 1995 zuständig für Fortbildung und Organisationsentwicklung.

*Gerhard Fatzer*, Dr. phil., Leiter des Instituts für Supervision und OE Zürich (Trias) mit Ausbildungsgruppen in der Schweiz/Deutschland/Österreich. Seit 1983 Ausbilder von Beratern. 1990 Gastprofessur an der Gesamthochschule Kassel für Organisationsentwicklung. Ausbildung in Gruppendynamik, Gestalt und Organisationsentwicklung in Europa und USA bei den Begründern der Organisationsentwicklung: Warren Bennis, Chris Argyris, Edgar Schein, Ed Nevis, Fred Massarik, Bob Tannenbaum. Kooperation mit M.I.T. (Peter Senge: Lernende Organisation) UCLA (Fred Massarik) und MZSG (Sonja Sackmann). OE-Berater für Schulen, Spitäler, Firmen, Entwicklungsprojekte seit 1980.

*Gerhard Federl*, Jg. 1942, Diplom-Psychologe, Supervisor, Leiter der Fortbildung im bayerischen Justizvollzug in Straubing.

*Irmela Feige*, Jg. 1957, Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin, selbständig als Moderatorin, Supervisorin und Fortbildnerin in Institutionen des Natur- und Umweltschutzes, sozialen Organisationen und Industriebetrieben.

*Jörg Fellermann*, M. A., Supervisor (DGSv), Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision.

*Edeltrud Freitag-Becker*, Diplom-Sozialpädagogin. Zwölf Jahre hauptamtliche Tätigkeit in der Jugend- und Bildungsarbeit. Seit 13 Jahren freiberuflich als Supervisorin (DGSv), Mitarbeiterin in verschiedensten Projekten zur Jugendarbeit; aktuell: „Lebenskunst, ein Thema für die Jugendarbeit“.

*Angela Gotthardt-Lorenz*, Mag., Diplom-Pädagogin, Supervisorin ÖVS, Lehrsupervisorin, Organisationsberaterin, Ausbilderin für SupervisorInnen in Wien und Salzburg, Vorsitzende des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung Wien.

*Katharina Gröning*, Jg. 1957, Dr. phil., Erziehungswiss. M. A., Supervisorin seit 1991. Seit 1993 Professorin für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt *Gerontologie* an der Fachhochschule Erfurt.

*Hans Hack*, Jg. 1938, Dr. jur., Assessor, Organisationsberater mit Schwerpunkt Personalmanagement, Chancen-Management, Qualitätsmanagement/Bürgernähe. Seit 25 Jahren als Hauptgutachter in der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGS) Köln tätig.

*Fridbert Hanke*, Diplom-Soziologe, Diplom-Supervisor (DGSv), Lehrsupervisor, Organisationsberater, ERGON – Gesellschaft für Organisationsberatung und Supervision, Kronberg.

*Brigitte Kaddik*, Jg. 1947, Arzhelferin/Gemeindehelferin, Diplom-Sozialarbeiterin, Supervisorin (DGSv). Seit 25 Jahren in unterschiedlichen Feldern der sozialen Arbeit tätig. Von 1981–1995 bei einem Wohlfahrtsverband zunächst als Abteilungsleiterin – später als Geschäftsführerin in den Bereichen Ambulante Pflege, Kurzzeitpflege, Altentagesstätten und Kindertagesstätten. Als Supervisorin u. a. beteiligt an Fort- und Weiterbildungen für Altenpflegehelferinnen und Durchführung von Gruppensupervisionen für examinierte Pflegekräfte im Rahmen der Weiterbildung zur Pflegefachkraft. Z. Zt. freiberuflich tätig.

*Jutta Lanfermann*, Studium der Sozialpädagogik und der Erziehungswissenschaften in Essen. Langjährige Fachberatungs- und Fortbildungstätigkeit beim Caritasverband für das Bistum Essen e. V. für Träger und MitarbeiterInnen in Einrichtungen der Jugendhilfe. Ab 1989 in der Geschäftsleitung des Caritasverbandes für das Bistum Essen e. V. als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege tätig. In dieser Funktion umfangreiche sozialpolitische Gremienarbeit, insbesondere in Nordrhein-Westfalen. Seit 1995 Vorsitzende der Kath. Bundesarbeitsgemeinschaft für Beratung e. V., Weiterbildung zur Ehe-, Familien- und Lebensberaterin.

*Franz Leinfelder*, Jg. 1947, Diplom-Sozialpädagoge (FH), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Dozent, Balintgruppenleiter i. A. und Lehrsupervisor, Redakteur der Zeitschrift *FoRuM Supervision*, Vorstandsmitglied der DGSv.

*Carl-Josef Leffers*, Jg. 1942, Dr. theol., Diplom-Sozialpädagoge, Dozent (AMS), Supervisor (DGSv), Lehrsupervisor an verschiedenen Instituten und Hochschulen, Organisationsberater in unterschiedlichen pädagogischen, sozialen und therapeutischen Einrichtungen. Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift *Supervision*. Arbeitsschwerpunkte: Supervision, Sozialmanagementausbildung und -beratung, Projektberatung und Organisationsentwicklung.

*Joachim Merchel*, Jg. 1953, Prof. Dr. phil., Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen, Lehrgebiet „Verwaltung und Organisation“. Veröffentlichungen zu Jugendhilfeplanung, Organisationsstrukturen öffentlicher und freier Träger, Jugendhilfe mit Schwerpunkt „Hilfen zur Erziehung“.

*Kornelia Rappe-Giesecke*, Jg. 1954, Dr. phil., Diplom-Supervisorin, Professorin für Supervision an der Ev. Fachhochschule Hannover. In freier Praxis seit 1983 auch freiberuflich als Supervisorin und Organisationsentwicklerin tätig. Lehrsupervisorin und Dozentin in der OE-Ausbildung bei Trias in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zahlreiche Publikationen zu Supervision und Organisationsberatung.

*Wolf-Detlef Rost*, Jg. 1951, Dr. phil., Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker (DPV, DGPT) und Supervisor (DGSv) in freier Praxis. Schwerpunkt in der Therapie Süchtiger; hierzu auch zahlreiche Publikationen, u. a. das Buch „Psychoanalyse des Alkoholismus“.

*Christian Schrapper*, Jg. 1952, Dr. phil., Diplom-Pädagoge, Sozialarbeiter (grad.). 1992 bis 1997 Geschäftsführer des Institutes für soziale Arbeit e. V. (ISA), Münster. In dieser Zeit Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsprojekte in der Jugend- und Sozialverwaltung mit den Schwerpunkten: Jugendhilfeplanung, Weiterentwicklung von Konzeption und Organisation sozialer Dienste, Begleitung von Projekten der Verwaltungsmodernisierung (Neue Steuerung). Seit Oktober 1997 Hochschullehrer an der Universität Koblenz-Landau.

*Wolfgang Schüers*, Heilpädagoge, Heilpraktiker (BRD), Supervisor ÖVS, Lehrsupervisor, Supervisionsausbildner, Organisationsberater, Psychotherapeut, Co-Leiter des Instituts für systemische Bewußtseinsentwicklung und Supervision in Graz und Innsbruck.

*Benedikt Sturzenhecker*, Dr. phil., Diplom-Pädagoge, Supervisor (DGSv), Referent für Jugendarbeit beim Landesjugendamt Westfalen-Lippe. Veröffentlichungen zu Jugendarbeit, Konzeptentwicklung, Jungenarbeit, Partizipation, Förderung des Ehrenamtes, Gewalt und Konfliktbearbeitung, Professionalität in der Jugendarbeit.

*Werner Tzscheetzsch*, Jg. 1950, Dr. theol., Diplom-Pädagoge, Professur für Religionspädagogik und Katechetik an der Theol. Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

*Drs. Louis van Kessel*, Andragoloog, Trainer für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Supervisor, Lehrsupervisor, Dozent für Supervision an der Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (NL).

*Carl Otto Velmerig*, Jg. 1954, Diplom-Pädagoge, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), freier Berater in den Feldern Wirtschaft, Verwaltung und Soziales. Schwerpunkte sind Organisationsdiagnosen und Begleitung von Veränderungsprozessen in Teams und Abteilungen, Aus- und Fortbildung von Führungskräften, Supervision für Führungskräfte sowie gruppendynamische Trainings im In- und Ausland.

*Wolfgang Weigand*, Jg. 1945, Prof. Dr., Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Sozialwesen. Lehrgebiet: Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung. Langjährige Aus- und Fortbildungstätigkeit für Supervisoren; umfangreiche Supervisionstätigkeit in Organisationen. Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv). Mitherausgeber der Zeitschrift *Supervision*.

*Kersti Weiß*, Diplom-Psychologin, Klinische Psychologin (BDP), Psychodramatherapeutin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, wiss. Fortbildungsreferentin. Arbeitsfelder: Fortbildung, Supervision, Beratung von Einzelnen, Teams und Organisationen.

*Gerhard Wittenberger*, Jg. 1941, Dr. phil., Diplom-Supervisor (DGSv), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Psychoanalytiker (DPV, St. G.), Balintgruppenleiter.

*Inge Zimmer*, Diplom-Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG), Supervisorin (DGSv), Dozentin, Balintgruppenleiterin und Lehrsupervisorin (FIS), Redakteurin der Zeitschrift *FoRuM Supervision*, Vorstandsmitglied des Arbeitskreises Gruppendynamik Münster e. V. (agm).



# FORUM Supervision

Herausgegeben von  
Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Erscheinungsweise: 2 x jährlich  
ca. 140 Seiten - 15 x 23 cm  
Einzelheft: DM 18,- Jahresabo: DM 28,-  
ISSN 0942-0045

März 1993 - 1. Jg. - Heft 1:

## **Supervisionsausbildung**

Redaktion: Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner  
Beiträge von:

Werner Bohnert, Ursula Dennig, Gerhard Leuschner, Renate Reuß-Schroeder, Eckhard Weymann, Harald Wirbals, Gerhard Wittenberger.  
Ein Gespräch mit Prof. Dr. Dr. Klaus Dörner

Oktober 1993 - 1. Jg. - Heft 2:

## **Professionalisierung und Akquisition**

Redaktion: Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner  
Beiträge von:

Thomas Behler, Sabine Behrend, Katharina Gröning, Beate Kaupp, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Michaela A.C. Schumacher. Ein Gespräch mit Dipl. Volkswirt Wolfgang Reiber

März 1994 - 2. Jg. - Heft 3:

## **Identitätsentwicklung**

Redaktion: Bernadette Grawe und Johannes Schaaf

Beiträge von:

Max Bartel, Annette Bertrams, Bernadette Grawe, Sigrid Kuchenbeker, Franz Leinfelder, Hans-Jürgen Ricken, Wolfgang Schmidbauer, Reiner Weidmann, Harald Wirbals

Oktober 1994 - 2. Jg. - Heft 4:

## **Reflexionen über Politik und Aufklärung**

Redaktion: Max Bartel und Oriana Kallabis

Beiträge von:

Maija Becker-Kontio, Annegret Böhmer, Ueli-Bartley Brönnimann, Katharina Gröning, Monika Jonas, Agnes Kimmig-Pfeiffer, Ulrich Schabel, Siegfried Sommer, Wolfgang Weigand, Hermann Widauer, Johann Wilhelm

März 1995 - 3. Jg. - Heft 5:

## **Geschlechterdifferenz**

Redaktion: Edeltraud Weinheimer und Inge Zimmer

Beiträge von:

Annemarie Bauer, Cornelia Edding, Georg R. Gfäller, Katharina Gröning, Inge Kähling, Rosemarie Mayr, Mechtild Midderhoff, Christof Nel, Klaus D. Schneider, Martin Teising. Ein Gespräch mit Michaela Schumacher

Oktober 1995 - 3. Jg. - Heft 6

## **Berufliche Sozialisation**

Redaktion: Klaus-Peter Krahl und Sabine Reese

Beiträge von:

Erdmute Bartsch, Mario Bode, Gerhard Dahle, Agnes Drexler-Budde, Heike Düwel, Paul Fortmeier, Klaus-Peter Krahl, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Ulrike Luxen, Jürgen Makulik, Bernhard Munning, Verena Sommerfeld, Ingrid Trautmann-Werkshage, Ernst Trillmich, Albert Weber, Jutta Wegener

März 1996 - 4. Jg. - Heft 7

## **Supervision in den neuen Bundesländern**

Redaktion: Franz Leinfelder und Angela Klüsche

Beiträge von:

Edeltraud Bartel, Gottfried Fischer, Joachim Harbig, Renate Hartke, Martin Johnsson, Robert Maxeiner, Peter Musall, Gottfried Schleinitz, Joachim Selter. Ein Interview mit Jörg Fellermann

August 1996 - Sonderheft Nr. 1

## **Gerhard Leuschner**

### **zum 60. Geburtstag**

Herausgegeben von

Gerhard Wittenberger

Beiträge von:

Otto Hürter, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Lothar Nellessen, Wolfgang Weigand, Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer

Oktober 1996 - 4. Jg. - Heft 8:

## **Professionalisierung durch Konzeptentwicklung**

Redaktion: Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Beiträge von:

Max Bartel, Annemarie Bauer, Maija Becker-Kontio, Lilian Berna-Simons, Albert Bremerich-Vos, Cornelia Edding, Monika Gewicke-Schopmann, Katharina Gröning, Angela Klüsche, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Hans-Rudolf Schneider, Bernhard Volkenhoff, May Widmer-Perrenoud. Ein Interview mit Otto Hürter

März 1997 - 5. Jg. - Heft 9:

**Lehrsupervision**

Redaktion: Werner Bohnert und Gerhard Leuschner

Beiträge von: Max Bartel, Kurt Buchinger, Elvira Dürr-Feuerlein, Edeltrud Freitag-Becker, Jörg Gogoll, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Theo Niederschmid, Gerhard Wittenberger. Ein Fachgespräch zwischen Werner Bohnert, Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand

Oktober 1997 - 5. Jg. - Heft 10:

**Supervision in Institutionen mit besonderer ideologischer Prägung**

Redaktion: Barbara Wiese und Inge Zimmer

Beiträge von: Annemarie Bauer, Robert Eckert, Katharina Gröning, Wolfgang Schmidbauer, Barbara Wiese. Interview mit Gerhard Wittenberger über Supervision in kirchlichen Institutionen

März 1998 - 6. Jg. - Heft 11:

**Balintgruppenarbeit**

Redaktion: Franz Leinfelder und Inge Zimmer

Beiträge von: Mario Erdheim, Franz Leinfelder, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner, Peter Musall, Barbara Wiese, Gerhard Wittenberger, Mechthild Zeul. Ein Gespräch über Michael Balint mit Margarete Mitscherlich-Nielsen

Oktober 1998 - 6. Jg. - Heft 12:

**Supervision als selbstreflexive Institution**

Redaktion: Klaus-Peter Krahl und Gerhard Wittenberger

Beiträge von: Robert Eckert, Adrian Gärtner, Katharina Gröning, Jürgen Hilleke, Elke Schallehn-Melchert

März 1999 - 7. Jg. - Heft 13:

**Unbewußtes in Institutionen**

Redaktion: Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer

Über Ihre Buchhandlung oder direkt bei:

edition diskord  
Schwärzlocher Str. 104/b - 72070 Tübingen  
Tel. 07071 - 40102  
Fax 07071 - 44710

**Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)**

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) ist der Berufs- und Fachverband der Supervisorinnen und Supervisoren in Deutschland.

Nahezu 2200 Mitglieder und 28 anerkannte Ausbildungsinstitute sind in ihr organisiert und setzen sich für die Förderung, Weiterentwicklung und qualifizierte Standardisierung von Supervision ein.

Mitglieder des Verbandes führen hinter ihrer Berufsbezeichnung das Kürzel DGSv.

Für Interessentinnen und Interessenten hält die DGSv-Geschäftsstelle eine Reihe von Informationen bereit, die gerne angefordert werden können:

**Mitgliederverzeichnis**  
(Schutzgebühr DM 6,00)

**Verzeichnis der Ausbildungsinstitute**  
(Schutzgebühr DM 6,00)

**Einführungsbroschüre**  
„Supervision, professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz“  
(Schutzgebühr DM 5,00)

**Broschüre**  
„Lehrsupervision“  
(Schutzgebühr DM 5,00)

**Literaturverzeichnis**  
(Schutzgebühr DM 5,00)

**Sonderheft der Zeitschrift „supervision“**  
„Supervision - ein Instrument der Personalentwicklung“  
(Preis DM 18,00)

**Verzeichnis der Regionalgruppen**

**Qualitätsstandards für die Weiterbildung zur Supervisorin/zum Supervisor**

Anfragen bitte an die  
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.  
Flandrische Straße 2  
50674 Köln  
Tel.: 0221/92004-0  
Fax: 0221/92004-29

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)