

Vom Nutzen der Supervision für Freie Träger

(Ulrich Schlingensiepen, Stuttgart / Berlin)

Anmerkungen zur Legitimationsproblematik von Supervision für die Dienste der Arbeiterwohlfahrt

Seite | 1

Supervision entwickelte sich bekanntlich in den 50er und 60er Jahren in der Bundesrepublik im Berufsfeld von Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In den letzten beiden Jahrzehnten hat der Begriff Supervision im Raum der sozialen Arbeit weite Verbreitung gefunden. Die Nennung dieses Begriffs hat häufig Zustimmung, Skepsis oder Ablehnung hervorgerufen, ohne dass immer ganz klar war, was dieser Begriff eigentlich meint. Ich möchte in diesem Beitrag die Diskussion um das »Für und Wider« von Supervision und Professionalisierung von Sozialarbeit in seiner Allgemeinheit nicht fortführen, sondern anhand einer Standortbestimmung den Gegenstand Supervision eindeutig bestimmen und den Nutzen für den Träger der Sozialen Dienste der Arbeiterwohlfahrt herausarbeiten.

Supervision ist eine Beratungsform, die die Entwicklung der beruflichen Kompetenz des Supervisanden zum Ziel hat. Ihre Indikation muss aus der Analyse des Berufsfeldes abgeleitet werden. Wenn ich mich hier zur Legitimationsproblematik von Supervision für die Sozialen Dienste der Arbeiterwohlfahrt äußere, will ich Anforderungen an Supervision formulieren, eine Positionsbeschreibung vornehmen und Chancen und Möglichkeiten von Supervision transparent machen.

Ich habe den Eindruck, dass der Wunsch nach Praxisreflexion zugenommen hat und das Wissen um die eigenen Ich-Anteile in der beruflichen Praxis immer aktueller für die Kollegen wird. Aber unterschiedliche Strömungen der Supervision, verschiedenartige Ansätze und Konzepte führen auch zu Irritationen, Abneigung und Rückzug von dieser Beratungsmethode.

Ich habe auch den Eindruck gewonnen, dass zur Verunsicherung, auch beim Träger - soll ich (genehmigen) oder soll ich nicht (genehmigen) - die unbewusste Definition beiträgt, ein Supervisand sei ein Klient, und die sind meist »arm«, defizitär und problematisch. Daraus entstehen Definitionen und Vorurteilsketten, die für beide, Sozialarbeiter und Träger, zur Falle werden. Die Skepsis beim Träger bleibt bestehen.

Supervision - eine Standortbestimmung

Die Diskussion und die Bedeutung von Supervision haben in den letzten Jahren in der Bundesrepublik deutlich zugenommen. Abhängig von der jeweiligen gesellschaftlichen Situation, und auch von der Entwicklung der Profession Sozialarbeit, hat sich seit 1945 eine europäische Entwicklung von Supervision abgezeichnet. Das amerikanische Verständnis von Kontrolle und Überwachung beruflicher (ehrenamtlicher) Tätigkeit wurde bald fallengelassen.

Dora von Caemmerer - Wegbereiterin für Supervision in Deutschland - fasste damals die dreifache Funktion von Supervision zusammen:

- a) Integration von Wissen und Umsetzen in praktisches Tun
- b) Entwicklung des beruflichen, besonders des methodischen Könnens
- c) Entwicklung einer beruflichen Persönlichkeit, d. h. Entwicklung von beruflichen Haltungen und Einstellungen, Korrektur unreflektierter Verhaltensweisen, Förderung von Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle.

Seite | 2

Deutlich wird hier der Wunsch, die praktischen, methodischen Fertigkeiten der Sozialarbeiter gezielt zu verbessern. Praxisanleitung und Supervision wurde vielfach synonym verwendet (auch heute noch), meint jedoch etwas Verschiedenes und muss differenzierter betrachtet werden. Im Unterschied zu damals ist heute eine Standortbestimmung der Supervision weit wichtiger geworden.

» Supervision ist eine Arbeitsform der Sozialarbeit/pädagogik. Kern jeder Arbeitsform ist ein zielgerichtetes, geplantes, systematisches, kontrolliertes, aus dem Fachwissen begründetes Vorgehen zur Lösung konkreter Aufgaben«. Supervision als eine notwendige Intervention in Lernprozesse zur Erlangung bzw. Aufrechterhaltung der Berufskompetenz.

Bedeutung von Berufskompetenz

Ziel ist die weitere Entwicklung der Berufskompetenz des Sozialarbeiters/pädagogen zur Erlangung der vollen Berufskompetenz. Die Entwicklung einer Fragehaltung zum eigenen Verhalten (Reflexionsprozess), mit einer Überprüfung der eigenen Einstellung und Sichtweise, kann zu neuen Handlungsalternativen und auch zu größerer Verhaltenssicherheit führen, kann dem Supervisanden helfen, »dass bloß nachahmende Lernen zu überwinden ... helfen ... dass er eigene Ziele erfasst und diese Prozesse soweit als möglich selbst steuert«.

Dies kann nicht voraussetzungslos geschehen, sondern ist abhängig vom Berufsfeld und der Identität als Sozialarbeiter, des professionellen Helfers. Abhängigkeiten werden deutlich: es gibt unterschiedliche Konzepte für den gleichen Adressatenkreis. einen beruflichen Auftrag, unklare bis klare Trägervorstellungen, hilfreiche oder behindernde Strukturen, unterschiedliche Klientengruppen, Dispositionen des Sozialarbeiters mit seinen ethischen Vorstellungen, Rechte und Bedürfnisse der Klienten und ein Selbstkonzept des Helfers. Ich habe angedeutet, wie komplex der berufliche Alltag ist und unterschiedlich, je unverbindlich die Profession Sozialarbeit sich darstellt.

Immer noch werden die tatsächlichen Berufsvollzüge bei Sozialarbeitern von dem Kräftefeld zwischen Fachkompetenz, traditioneller Arbeitsweise, den organisatorischen Voraussetzungen, unterschiedlichen Auffassungen der Anstellungsträger und unterschiedlicher Adressaten- und Klientengruppen und deren Problemen bestimmt. Supervision muss hier ansetzen und ist Hilfsmittel zur Entwicklung der beruflichen Identität, die dem Pädagogen Kompetenzen vermittelt, seine eigene Arbeit im Sinne von Selbstkontrolle zu reflektieren.

Im Zentrum der Supervision steht das berufliche Handeln. Um diesen »fachlich kontrollierten Lern- und Lehrprozess« methodisch zu erfassen, muss der Begriff Berufskompetenz analytisch gegliedert werden in Fachkompetenz, Feldkompetenz und personale Kompetenz.

Die genaue Bestimmung und Positionsbeschreibung der Supervision ist auch unter dem Aspekt der rasanten Entwicklung von Therapie- und Beratungsmethoden in der Bundesrepublik zu sehen. Der Markt ist groß und Supervision ist im Gefolge des »Psycho-Booms« auch populär geworden. Soviel vorweg: ich sehe eine Gefahr in der Psychologisierung politischer und sozialer Probleme in SV-Prozessen und eine Reduktion der Problemanalyse des Supervisanden unter rein psychologischen Gesichtspunkten. Der Supervisand wird zum Klient (krank) und wesentliche Bestandteile seiner Berufsidentität werden nicht beachtet.

Fach-, Feld- und personale Kompetenz

Fachkompetenz als ein Baustein der Berufsidentität/-kompetenz bezieht sich auf die an Hochschulen erworbenen berufsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten. Es wird deutlich gemacht, dass soziale Arbeit ein Beruf ist, zum einen in Abgrenzung zu ehrenamtlicher Tätigkeit und zum zweiten zu anderen (verwandten) Berufsgruppen. Es gibt also keine Kompetenz an sich, sondern ein spezifisch gelerntes Fachwissen und Fachkönnen, das zielgerichtet zur Lösung eines bestimmten Problems eingesetzt wird. Die Dynamik wird deutlich: Fachkompetenz wird erworben, wird im jeweiligen Berufsfeld wirksam und ist als Disposition an die Person gebunden.

Feldkompetenz als zweiter Baustein umfasst die spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten, die an ein konkretes Arbeitsfeld gebunden sind.

Jedes konkrete Arbeitsfeld ist durch seine Aufgaben und Ziele bestimmt und durch sein vernetztes System charakterisiert. Es gibt institutionelle Grundlagen, Aufbau und Ablauforganisationssysteme, Positionen und Kompetenzverteilungen der Mitarbeiter, Geschäftsverteilungspläne, Ressourcen des Trägers.

Neben diesen formellen Bedingungen gibt es auch die informellen. Soziale Normen, Erwartungshaltungen an den Mitarbeiter, Wertvorstellungen bzgl. der Arbeitsweise mit der Klientel und informelle Gruppen bilden sich.

Außerdem gehört zum Arbeitsfeld ein bestimmter Adressatenkreis. Mit welcher Klientel hat der Praktiker es zu tun, was und wie viel weiß der Supervisand über spezifische Merkmale und Probleme seiner Adressatengruppe? Inwieweit ist Feldkompetenz vorhanden, erkennt er Freiräume und strukturelle Zusammenhänge, hat er Einblick in Bedeutungszusammenhänge im Hinblick auf die eigene Arbeit, was für Konsequenzen ergeben sich daraus für die Praxis? Auch hier greifen verschiedene Bedingungen ineinander und beeinflussen sich wechselseitig.

Der dritte Baustein, die personale Kompetenz des Fachmanns, soll diese Problematik genauer erfassen.

Der Beruf verlangt in hohem Maße Kontinuität, Selbstbeherrschung, Souveränität und Überblick. Unter dem enormen Druck, ständig funktionieren zu müssen, werden die eigenen Gefühle und

Probleme, angesprochen durch die Konflikte der Klienten, oft übergangen. Aber gerade in »helfenden Berufen« bedarf es des Wissens um die eigene Person, die eigenen Einstellungen und Vorurteile, um fachliches Handeln nicht unwirksam werden zu lassen.

Wie sehen die so genannten »Selbstverständlichkeiten« aus, welche Dispositionen hat der Praktiker erworben, was bestimmt sein Denken, Fühlen und Handeln. Mit dieser Problematik muss sich der Fachmann auseinandersetzen. Er muss lernen, mit berufsspezifischen Belastungen umgehen zu können und die Fähigkeit entwickeln, eine berufliche Beziehung aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu lösen.

Die Entwicklung der personalen Kompetenz ist gerade in helfenden Berufen unumgänglich. Die Kenntnis um die eigene Person, den »subjektiven Faktor«, ist Voraussetzung für bestimmtes fachliches, methodisches Vorgehen.

Die Bedeutung der Supervision liegt in der umfassenden Reflexion des beruflichen Handelns, in dem Versuch, das berufliche Helfen in seiner Totalität, in seinem komplexen Zusammenspiel aller genannten Einflussfaktoren schrittweise transparent und damit veränderbar zu machen.

So schreibt Vester, dass »wir laufend in Systeme eingreifen, ohne sie zu kennen, noch die vernetzten Abläufe darin zu beachten ... denn unseren in der Schule angelernten Denkweisen liegt es wohl näher, die Welt nicht als zusammenhängendes System, sondern als heterogene Menge von Einzeldingen zu betrachten«.

Vester fordert ein vernetztes Denken, welches den vielfältigen Interaktionen gerecht wird. Die Supervision kann in einem gezielt geführten Kommunikationsprozess einen Reflexionsprozess in Gang setzen, der die Bearbeitung des beruflichen Handelns des Supervisanden in einem bestimmten Arbeitsfeld mit bestimmten Methoden und Mitteln zum Ziel hat. Dieser Reflexionsprozess bietet enorme Möglichkeiten der Selbsterfahrung und die Chance, Lernprozesse bewusst zu machen und neue Verhaltensweisen einzuüben. Die Analyse von Fach-, Feld- und personaler Kompetenz mit dem Ziel, selbständig sein Denken, Fühlen und Handeln zu reflektieren und Verhaltensweisen bewusst zu machen, halte ich für ein geeignetes Supervisionskonzept, um Berufskompetenz zu erlangen und aufrechtzuerhalten. Der Supervisand soll sein fachliches Handeln in Verantwortung für die Klienten sicher einsetzen können. Im Sinne eines Qualitätsbegriffs bedeutet dies eine Steigerung im Arbeitsfeld und somit für die sozialen Dienste des Trägers.

Die Arbeitsform Supervision

Ich habe eingangs die Bedeutung der Supervision in der sozialpädagogischen Arbeit dargestellt. Nun will ich versuchen, einige Konsequenzen für die Supervision zu beschreiben. Supervision als Hilfsmittel zur Entwicklung beruflicher Kompetenz soll dem Kollegen Kompetenzen vermitteln, zielorientiert zu arbeiten, selbständig seine eigene Arbeit zu kontrollieren und gegebenenfalls zu verändern.

Supervision hat folgende Inhalte:

- die Analyse von beruflichen Bedingungen
- die Systematisierung von Erfahrungen
- das Umsetzen theoretischen Wissens in praktisches Handeln und die Entwicklung von Handlungsstrategien
- die bewusste Handhabung der eigenen Person
- die Reflexion der unterschiedlichen Beziehungsebenen im Berufsfeld

Seite | 5

Diese skizzierten Inhalte lassen sich mit eingehender Analyse der Fach-, Feld- und personalen Kompetenz des Supervisanden genauer beschreiben.

Für die Arbeit in den Sozialen Diensten ist ein spezifisches Fachwissen und Fachkönnen notwendig. Dies bedeutet, dass es für die Arbeit mit diesem bestimmten Adressatenkreis auch bestimmte sinnvolle, zielgerichtete Maßnahmen gibt, um ein entsprechend definiertes Ziel zu erreichen.

Das methodische Herangehen an Aufgabenkomplexe unterscheidet sich vom Routineverhalten dadurch, dass

- man sich über die jeweilige Aufgabenstellung klar werden muss und den Handlungsauftrag kennen sollte
- man das Problem bzw. den zu ändernden Zustand (Prozess) beschreibt und festlegt
- man auf der Grundlage meines Erkenntnisstandes das Ziel überlegt und
- man sich die fachlichen Mittel/Methoden überlegt, wie und auf welchem Weg (oder auch in Teilschritten) das Ziel erreicht wird.

In dem Lernfeld Supervision kann Fachlichkeit differenziert reflektiert werden, können Ursache-Wirkungs-Prozesse eindeutiger bestimmt werden. Verantwortlichkeiten werden klarer und somit überprüfbarer. Die eigenen Handlungsstrategien können auf ihre Fachlichkeit überprüft werden (bin ich da, wo ich hin will) und der berufliche Alltag, der Gegenstand des Broterwerbs, wird transparent. Das Theorie-Praxis-Problem kann bearbeitet, wenn auch nicht immer gelöst werden.

Fachlichkeit wird wirksam im konkreten Arbeitsfeld. Im klassischen Verständnis von Sozialarbeit, Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit hat diese immer noch das Ziel, den einzelnen Klienten die (Wieder)eingliederung in Gesellschaft, Familie und Beruf zu ermöglichen, wobei davon ausgegangen wird, dass die Gebilde »Beruf« und »Familie« intakt und tragfähig sind. Dies ist aber tatsächlich immer weniger der Fall. Herkömmliche Lösungsansätze zur »Integration« greifen nicht mehr und ein »Mehr-Dasselben« ist keine Lösung für die Probleme. So wie sich die Ansprüche an die soziale Arbeit mit der gesellschaftlichen Entwicklung wandeln, müssen die Träger sozialer Arbeit neue Konzeptionen entwickeln und alte Standpunkte und Ideologien überprüfen. In

der Praxis führt dies oft zu Widersprüchen zwischen dem Kollegen und der Institution. Klärung kann eine Arbeitsfeldanalyse bringen, die mir Antworten geben kann auf

- den beruflichen Auftrag und
- die aktuellen Handlungsmöglichkeiten.

Seite | 6

In der Supervision muss dies differenzierter betrachtet werden, um deutlich zu machen, was gefordert ist. »Was ist machbar und leistbar, und wer ist für was verantwortlich?«

Der dritte Baustein ist der der personalen Kompetenz. Wer im sozialen Bereich arbeitet, hat es mit Personen und Gruppen zu tun, die in großen Schwierigkeiten sind und in komplizierten und mehr oder weniger dramatischen Verhältnissen leben. Die Kollegen haben es mit einer Reihe von vernetzten Problemen zu tun und greifen mit ihrer pädagogischen Arbeit in das Leben der Klienten ein.

Das Aufbrechen einer an traditionellen Tugenden wie Gehorsam, Fleiß und Pünktlichkeit orientierten Werteordnung, eine Gesellschaft im Westen, die zu einer Freizeitgesellschaft wird, Ausgrenzung und Jugendarbeitslosigkeit, die Auflösung der Biographie und das Suchen und Finden neuer Lebenspläne, führen zu Vereinzelung bzw. einer neuen Subkultur im Westen und zu einem Mangel an Orientierungsmöglichkeiten an allgemeinverbindlichen Normen und Werten. Zukunftsperspektiven werden unscharf und Frustration und Resignation finden ihren Ausdruck in Kriminalität, seelischen Störungen, Erkrankungen, Auffälligkeiten und rechtslastigen politischen Strömungen.

Der Umgang des Kollegen mit den Problemen, den Frustrationen und den Erfolgen muss gelernt werden, sollen sie die fachliche Arbeit nicht behindern. Das eigene Denken, Fühlen und Handeln ist von Faktoren bestimmt, die nur so in seiner Person wirksam werden: von seiner spezifischen Sozialisation, der Entwicklung seiner Wertesysteme und Verhaltensnormen, seiner aktuellen persönlichen Lebenssituation, deren Probleme und Konflikte in das Berufshandeln durchschlagen, von ökonomischen Rahmenbedingungen. Der Pädagoge handelt also selbst aus einer komplexen Lebenswelt heraus. Zur personalen Kompetenz gehört die Fähigkeit, diesen Zusammenhang, sein Denken, Fühlen und Handeln in komplexen Systemen in Bezug zum beruflichen Handeln zu reflektieren. In der Supervision ist der Raum gegeben, das Selbstkonzept des Pädagogen zu reflektieren. Auch die Frage nach der Transparenz eigener Ethik ist hier möglich und sinnvoll. Wie sieht nun das Selbstkonzept aus?

Kennt der Kollege

- seine Einstellungen und Vorurteile, und kann er mit diesen so umgehen, dass sie berufliches Handeln nicht wesentlich beeinträchtigen
- besitzt er Problembewusstsein und die Fähigkeit, sich ohne Versagensängste in Frage zu stellen und
- erträgt er die berufsspezifischen Belastungen, und kann er berufliche Beziehungen gestalten und auch wieder lösen.

Vorteile auf beiden Seiten

Durch diesen systematischen Lern-/Reflexionsprozess in der Supervision wird die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters gehoben.

Da ich voraussetze, dass der Supervisionsprozess auf Freiwilligkeit beruht, gehe ich auch von einer hohen Motivation aus, die zumindest darstellt, dass der Mitarbeiter interessiert und bestrebt ist, seine Berufskompetenz zu erhöhen. Die Kriterien - Freiwilligkeit und Vertraulichkeit - sind nicht nur eine Grundvoraussetzung in der Supervision, sondern wirken gleichzeitig im Lernprozess ständig motivationsfördernd im Sinne einer kritischen Auseinandersetzung, die auch Mut erfordert. Dies ist nicht selbstverständlich, sondern zeigt, dass der Wunsch nach Supervision ernst genommen werden muss, und nicht nur die Suche nach einem Schonraum bedeutet.

Seite | 7

Durch Supervision erhalten die Kollegen Kontrolle von außen. Frei von Betriebsblindheit kann der Supervisor hinterfragen, was im Berufsalltag schon geklärt zu sein scheint. Den Mitarbeitern wird damit die Möglichkeit gegeben, nicht nur mit den Frustrationen bei der Arbeit besser fertig zu werden, sondern auch mit Veränderungen und Fortschritten ihres Arbeitsbereiches Schritt zu halten. Damit wird für die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit (auch und gerade in sozialen Berufen) des Mitarbeiters gesorgt.

Die Tauglichkeit der Supervision als fachlich orientierter Reflexionsprozess wird heute weitgehend anerkannt. Ämter und Freie Träger beschäftigen z. T. eigene Supervisoren (auf diese Problematik möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen), aber in weit größerem Umfang Supervisoren von »außen«, vom freien Markt.

Kompetenz und Ansehen des Trägers

In Orts-, Kreis- und Bezirksverbänden ist man in der Genehmigung und Durchführung von Supervision noch schwerfällig und zurückhaltend.

Nicht wenige Vorstände halten Supervision für nicht notwendig und nicht sinnvoll und lehnen die Kosten dafür ab. Die Gründe bleiben meist unklar. Aber durch Supervision wird nicht nur die individuelle Professionalisierung fortgeführt, sondern gleichzeitig dadurch die Qualität und das Ansehen des Sozialen Dienstes gesteigert. Supervision als Baustein von Fort- und Weiterbildung, als ein Angebot an die Kollegen, hat aus der Analyse der eigenen Berufspraxis heraus direkt Auswirkungen auf das jeweilige soziale Dienstleistungsangebot des Trägers. Der Arbeitsansatz wird im Sinne der Ziel-Mittel-Diskussion professioneller und effizienter. Gleichzeitig können auch neue, fortführende Perspektiven entwickelt werden, ohne die ein Verband nicht existieren kann. Routinierte Handlungsmuster verändern sich, allgemeines und spezifisches Handlungswissen der Kollegen/des Dienstes erhöht sich und somit die Möglichkeit

»schneller« und »zielgenauer« im Arbeitsfeld wirksam werden zu können. Die zunehmende Kompetenz des Helfers trägt wesentlich zum konstruktiven Diskurs innerhalb einer Abteilung/eines Verbandes bei, Statusfragen können im Sinne von mehr Zufriedenheit eher bearbeitet werden. Ein

Verband, der in Stellenausschreibungen Supervision anbietet und neuen wie »alten« Routiniers punktuell die Möglichkeit gibt, ihre berufliche Kompetenz im Supervisionsprozess zu hinterfragen, macht sich glaubwürdig, den gestiegenen und sich verändernden Anforderungen im sozialen Hilfesystem Rechnung zu tragen und mit Entwicklungen Schritt zu halten.

Seite | 8

Aufgrund der Erfahrungen ist deutlich geworden, dass mittels Supervision die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten entwickelt, ausgebaut und optimiert werden können. Die diagnostische Betrachtungsweise der konkreten sozialen Probleme und deren Hintergründe und Ursachen sind genauer und damit wirksamer. Der berufliche Auftrag wird differenzierter gesehen und führt in konkreten Handlungsstrategien zu eindeutigeren Entscheidungen. Angestrebt werden also durch die Supervision eine bessere fachliche Qualität der Arbeit und auch eine Verbesserung der Arbeitssituation des Mitarbeiters, die sich auch auf den Adressatenkreis auswirkt. Neue Wege können hier aufgezeigt werden. Supervision anzubieten basiert auch auf der sozialen Verpflichtung der freien Träger als Arbeitgeber. Gleichrangiges Ziel ist dabei auch die Verbesserung des Dienstes an der Klientel.

Schlussbemerkungen

Supervision hat inzwischen in Deutschland in allen »helfenden Berufen« Eingang gefunden. Es ist eine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis und im beschriebenen Sinne mehr als eine einmalige Fortbildungsveranstaltung. Diesen Aufsatz möchte ich als einen Beitrag zur Professionalisierung von Supervision verstanden wissen, in dem der Versuch unternommen wird, die Entwicklung der beruflichen Kompetenz des Fachmanns in einem systematisch geleiteten Reflexionsprozess als Verständnis von Supervision deutlich zu machen. Auf den Lernprozess in der SV möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen.

Ich hoffe, dass der Aufsatz Träger und Mitarbeiter motiviert, die Chance in der Supervision zu nutzen. Das Eingeständnis von Problemen, Schwierigkeiten und Ängsten behindert nicht, sondern mobilisiert. Das Zulassen von Differenzen und Konflikten zerstört nicht die Identität, es erzeugt sie. Supervision kann hier einen Beitrag leisten.

(Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 3/92)