

Was sind Standards effektiver und qualifizierter Supervision” *

Kornelia Rappe-Giesecke

Die Entwicklung der letzten Jahre in der Supervision und den Organisationen, die sie berät

Im Titel dieses Aufsatzes werden Begriffe verwendet , die noch vor 10 Jahren innerhalb der Supervision keine große Rolle gespielt haben. Begriffe wie "Effektivität" oder "Standards" gehörten damals eher noch in den sogenannten Profitbereich. Die Supervision hat sich inzwischen professionalisiert und auch ihre Abnehmer wollen wissen, was diese Beratungsform leistet, unter welchen Bedingungen sie produktiv ist und welche Erwartungen man an die Angehörigen dieser Profession stellen kann. Es ist sicher kein Zufall, daß die sozialen und kirchlichen Organisationen, die sie berät, von einer ähnlichen Entwicklung erfaßt sind. Auch sie sind, einerseits verursacht durch die zunehmenden Einsparungen, zum anderen durch den größeren Konkurrenzdruck und die Erwartung der Klientinnen und Kundinnen, damit beschäftigt, wie sie wirtschaftlich arbeiten können, d.h. wie sie ihre Ressourcen effizient einsetzen können und effektiv im Sinne des Kunden arbeiten können. Unter dieser Perspektive gewinnt Kontrolle, Evaluation und auch Controlling und das Setzen von Standards Bedeutung. Ein Beispiel dafür sind die Diakoniestationen, die jetzt in GmbHs verwandelt, mit den frei auf den Markt kommenden Anbietern von Pflege konkurrieren müssen.

Kundenorientierung ist hinzugekommen und hat das alte Selbstverständnis vom Helfen abgelöst. Die zwischen den Mitarbeitern lange vorherrschenden Werte, wie "daß man sich im Team gut verstehen sollte", "daß Führung nicht so wichtig ist" und "Teambesprechungen einen Wert an sich sind", steht die Wiederentdeckung der Bedeutung von Führung in Form des Sozialmanagements und die höheren Erwartungen an die Flexibilität der Mitarbeiter, was Arbeitsplatzwechsel etc. anbelangt, entgegen.

Ich denke, wir leben und arbeiten in einer Zeit, in der diese neuen Werte, die eher aus dem Profitbereich kommen, mit den alten Werten, die zur Entstehung der sozialen und kirchlichen Organisationen geführt haben, in Einklang gebracht werden müssen. Wenn wir es nicht schaffen, die Gedanken von Effektivität, Effizienz und Personalführung mit den alten Werten und Leitbildern in Einklang zu bringen, wird sich die Identitätskrise dieser Organisationen verschärfen und wir werden

die eigenen identitätsstiftenden Leitbilder verlieren, zu bloßen Wirtschaftsunternehmen werden oder am Alten festhaltend, von der Auflösung bedroht sein. Es gibt schon sehr produktive Versuche, wie CI-Entwicklung, - also die Entwicklung der corporate identity, der Identität der Organisation - die, wenn sie gekoppelt wird mit strukturellen Eingriffen in die Organisation und in das Management, verspricht, diese beiden Dinge wieder in Einklang bringen zu können.

Supervision reflektiert diese Entwicklung durch das Hinzukommen neuer Perspektiven, wie eben CI-Entwicklung oder Organisationsentwicklung. Sie verändert sich, um Organisationen beraten zu können, die im Moment große strukturelle Änderungen bewältigen müssen und die sich gleichzeitig neue Leitbilder schaffen sollten, die Neues und Bewährtes miteinander integrieren. Supervision berät Angehörige von Professionen, deren Berufsbild und professionelles Selbstverständnis sich zur Zeit sehr stark ändert. Dem trägt sie durch besondere Aufmerksamkeit auf die Auswirkungen der Veränderungen der professionellen Selbstbilder Rechnung.

Nach dem Motto bzw. Leitbild "Man kann eigentlich nur das lehren und vermitteln, was man selbst lebt und leben kann", muß sich auch die Supervision fragen lassen, wie effektiv, erfolgreich und produktiv sie ist, welche Leitbilder sie hat, wo die Grenzen ihrer Methoden sind, was die heutigen Standards ihres professionellen Handelns sind und welche Qualifikationen Supervisorinnen und Supervisoren brauchen.

Um diese Fragen zu beantworten, möchte ich zunächst eine Übersicht geben, welche Varianten von Supervision heute auf dem Markt sind, was sie leisten und was nicht und im zweiten Schritt erläutern, was für mich Standards guter, qualifizierter Supervision sind.

Supervisionsvarianten

Es gibt verschiedene Varianten von Supervision, die häufig von den Abnehmern, aber auch von den Anbieter selbst nicht auseinander gehalten werden. Das liegt daran, daß ganz unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, was Supervision eigentlich ist. Für die einen ist sie eine feldspezifische Beratungsmethode - das ist eigentlich eine sehr alte, traditionelle Auffassung -, d.h. Supervisorinnen und Supervisoren beraten in einem bestimmten Feld. Die zweite Auffassung ist,

daß Supervision eine Funktion ist, die Professionelle ausüben, die in einem bestimmten Feld arbeiten. Sie machen also neben ihrer klassischen professionellen Tätigkeit auch die Supervision für ihre Kolleginnen und Kollegen. Die dritte Auffassung, und das ist sicherlich die neueste, ist, daß Supervision eine Profession ist. Das ist eine Auffassung, die natürlich am ehesten von Freiberuflern vertreten wird.

Supervision ist:

- Supervision ist: eine feldspezifische Beratungsmethode,
- eine besondere Funktion von Professionellen in ihrem Arbeitsfeld,
- eine Profession

Abbildung 1
(Weigand 1995)

Ich denke, daß diese verschiedenen Auffassungen ihre Berechtigung haben und auch nebeneinander bestehen werden. Sie können damit rechnen, daß sie auf ganz verschiedene Supervisorinnen und Supervisoren treffen werden, die, wenn man sie genauer befragt, zu einer dieser Auffassungen neigen werden. Danach findet dann auch von der Klientenseite her eine Auswahl statt. Das ist das erste Kriterium, mit dem man zwischen Supervisorinnen und Supervisoren differenzieren kann.

Weitere bietet die folgende Abbildung:

Auf der Abbildung 2 sehen Sie, daß man grob unterscheiden kann zwischen Ausbildungssupervision, Supervision in Organisationsentwicklungsprozessen und berufsbegleitender Supervision (aus Rappe-Giesecke in Fatzer et. al. 1999, S. 46).

Supervision

Ausbildungs- supervision	Supervision in OE-Prozessen	Klientenbezogen	Berufsbegleitende Supervision	Rollenbezogen
Erlernen einer bestimmten Methode oder Profession*	Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen*	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz erhöhen • professionelle Identität entwickeln • Kontrolle der Arbeit* 	Kooperationsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben klären • Rollengestaltung • Rolle - Person - Organisation in Einklang bringen • Karriereplanung*
<i>Teil eines übergreifenden Ausbildungssystems**</i>	<i>In OE-Prozeß eingegliederte Form von Fortbildungssupervision**</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppensupervision • Balintgruppe • Einzelsupervision** 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivierung der Kooperation • Arbeitszufriedenheit schaffen • Aufgaben- und Klientenbezogenheit stärken • Identität entwickeln* 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelsupervision • Coaching • Leitungsberatung**
“Meisterin oder Meister” der Methode oder Profession***	Supervisorin oder Supervisor mit Kenntnis von OE-Methoden***	<p>Erfahrene Angehörige einer Profession, die Supervision oder Balintgruppenarbeit gelernt haben***</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teamsupervision • Projektsupervision** 	<p>In Institutions- und Rollenanalyse ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren***</p>
* Ziele				
** Settings				
*** Qualifikation der Supervisorinnen und Supervisoren				

Abbildung 2

Bei der **Ausbildungssupervision** geht es darum, eine bestimmte Methode der Profession zu erlernen. Ich möchte dies am Beispiel der Therapieausbildung deutlich machen. Hier findet Supervision statt, wenn ein erfahrener Kollege oder Kollegin eine jüngere begleitet und die erste professionelle Praxis, die sie macht, kontrolliert. Es ist am ehesten vergleichbar mit der Praxisanleitung im Rahmen der Sozialarbeit. Es geht darum, eine bestimmte Profession oder Methode zu lernen. Diese Supervision ist immer Teil eines übergreifenden Ausbildungssystems. Sie ist in dieses eingebunden, was bestimmte Konsequenzen bezüglich Schweigepflicht und ähnliches hat. Diese Form von Supervision können nur diejenigen machen, die 'Meisterin' oder 'Meister' entweder dieser Profession oder dieser bestimmten Methode sind. Das führt in der Regel dazu, daß man meint, das wäre Supervision überhaupt - vor allem Leute, die nur in dieser Art und Weise Supervision kennengelernt haben. Für mich ist es das aber nicht, sondern es ist eine Möglichkeit, Elemente von Supervision innerhalb eines bestimmten Rahmens anzuwenden. Die Meisterinnen und Meister gehen dann auch auf den Markt und bieten Supervision an, und ich finde, daß ihnen noch ein paar Kompetenzen fehlen, um Supervision im umfassenden Sinne zu geben.

Supervision im Rahmen der Organisationsentwicklung ist vielleicht noch am wenigsten bekannt. Hier wird dieser strukturelle Änderungsprozeß der gesamten Organisation unterstützt durch

Supervision für Einzelne, für Teams, für Gruppen, für Leitung und ähnliches. Supervision wird in diesen OE-Prozeß eingebaut, erfüllt eine definierte Funktion und die Supervisorin oder der Supervisor bekommt einen bestimmten Auftrag. Das tun in der Regel Supervisorinnen oder Supervisoren und sollten auch nur die tun, die etwas von OE verstehen, um die Prozesse, die darum herum stattfinden, auch einordnen zu können. Supervision kann hier z.B. die Funktion übernehmen, Rollen innerhalb eines Teams, die durch einen Umstrukturierungsprozeß verändert worden sind, mit Hilfe der Methoden der Rollenanalyse und Rollenaushandlung zu klären. Diese Form von Teamsupervision hat dann zum einen die Funktion, Psychohygiene für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betreiben, indem man sie bei den Veränderungen begleitet und eine Basis für die Entwicklung eines Teamgefühls schafft, zum anderen trägt die Rollenklärung dazu bei, die Kooperation reibungsärmer zu gestalten und vielleicht sogar zu optimieren. Eine weitere Einsatzmöglichkeit von Supervision wäre im Rahmen der Einzelsupervision die Karriere- und Berufsplanung. Diese beschäftigt sich mit Fragen wie: "Bin ich hier an der richtigen Stelle, sind meine Qualifikationen und Fähigkeiten hier gefragt oder fehlen mir andere? Ist die Arbeit für mich befriedigend oder brauche ich eine andere?" Das sind eigentlich sehr einfache Fragen, die die Betroffenen häufig aber nur sehr schwierig allein beantworten können. Supervisorinnen und Supervisoren bringen eine gewisse Distanz zur Situation des Betroffenen mit, neue Perspektiven und Blickwinkel und sie verfügen über systematische Möglichkeiten, bei der Beantwortung dieser Fragen zu helfen.

Supervision kann im Rahmen der Organisationsentwicklung auch die Funktion übernehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Klienten und Kunden nachzuqualifizieren. Wenn von ihnen ein stärkeres Dienstleistungsbewußtsein gegenüber den Klienten entwickelt werden soll, dann kann man dieses nicht einfach durch Dekret zu verordnen, sondern es ist sinnvoller, eine Form kontinuierlicher Praxisbegleitung anzubieten, deren Aufgabe die Arbeit an der Einstellung gegenüber den Kunden und Klienten ist.

In jedem Fall ist die Kooperation der Supervisorinnen und Supervisoren mit den Organisationsentwicklern nötig und Supervision muß systematisch in den Veränderungsprozeß eingebaut werden. Die günstigste Möglichkeit ist es, daß die Supervisorinnen und Supervisoren im Organisationsentwickler-Team und in der Steuerungsgruppe mitarbeiten.

Den dritten Typus von Supervision trifft man in der Praxis am häufigsten an, es ist die berufsbegleitende **Supervision**. Die übliche Möglichkeit, diese Supervision auszudifferenzieren ist es, die verschiedenen Settings zu nehmen, in denen Supervision gemacht wird, also Gruppen-, Einzel- und Teamsupervision. Diese Untergliederung habe ich nicht gewählt, sondern danach unterschieden ob man in erster Linie klientenbezogen, kooperationsbezogen oder rollenbezogen arbeitet. Diese Unterscheidung ist trennschärfer als die in verschiedene Settings, da in den Settings oft an mehreren dieser Themen gearbeitet wird. In der Supervision beschäftigt man sich also entweder damit, wie die Arbeit mit den Klienten aussieht, wie man miteinander kooperiert oder damit, was die Merkmale und Aufgaben der eigenen Rolle innerhalb der Organisationen sind.

Zunächst zur **klientenbezogenen Supervision**. Sie ist diejenige Form, die man braucht, um als Mitarbeiterin die eigene Fachkompetenz im Umgang mit Klienten, Kunden, Abnehmern zu erhöhen. Dies geschieht dadurch, daß man "Beziehungsdiagnostik" lernt. Das bedeutet, die eigene Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung als Instrument handhaben zu lernen, professionelle Beziehungen besser zu verstehen und besser steuern zu können. Das geschieht auf dem Wege einer an konkrete Situationen und Personen gebundenen Selbsterfahrung: "Wie wirke ich auf andere, wie wirken andere auf mich, mit welchem Typus von Menschen oder Klienten habe ich besondere Schwierigkeiten und mit welchen komme ich besonders gut aus?"

Neben dieser Verbesserung der Selbst- und Fremdeinschätzung gehört für mich dazu, das Wissen um die eigenen handlungsleitenden Maximen, die mein professionelles Handeln steuern, zu verbreitern. Abgesehen davon, daß es sinnvoll ist, wenn man weiß, nach welchen Regeln man handelt, hat dieser Aspekt auch durch die Veränderung in der Identität und dem Selbstverständnis vieler Professionen Relevanz erlangt. Durch die Entwicklung unseres Wissens und der Technik und die sich wandelnden Anforderungen durch die Abnehmer hat sich das Selbstbild und die Aufgabe mancher Professionen sehr stark gewandelt. Hinzu kommt, daß das Selbstverständnis und auch das Selbstwertgefühl mancher Professionen durch die Notwendigkeit, in multiprofessionell zusammengesetzten Teams zusammenarbeiten zu müssen, in Bewegung geraten sind. Man nähert sich diesem Thema mit Fragen wie: "Was macht eigentlich meinen spezifischen Umgang als Krankenschwester, Arzt, etc. mit dem Klienten aus? Wodurch unterscheide ich mich in diesem professionellen Umgang von den anderen Professionen?" Zweitens beschäftigt man sich mit den Bildern, die die einzelnen Professionen vom idealen Klienten haben, - das haben sie nämlich in der

Regel - und mit den blinden Flecken, die die einzelnen Professionen haben. "Blinde Flecken" ist ein Ausdruck aus der Superviorensprache, man könnte auch sagen, daß Professionelle in einer bestimmten Weise durch die Ausbildung geschult sind und bestimmte Dinge dann einfach nicht wahrnehmen, sondern nur unter der Perspektive, die sie gelernt haben. Wenn dann mehrere Professionen aufeinandertreffen, wissen wir, daß es mit der Verständigung nicht immer ganz einfach ist.

Was eigentlich in beiden Aspekten implizit ist, ist die Funktion der Selbstkontrolle des Umgangs mit Klienten. Es handelt sich hier nicht eine Fremdkontrolle durch die Fachaufsicht, sondern es ist eine Form von Selbstkontrolle, die die Professionellen im Rahmen der Supervision selbst ausüben. Indiziert ist diese Form von Supervision - denke ich - in Teams, in denen der Klientenbezug fehlt. Teams haben grundsätzlich die Tendenz, sich mit sich zu beschäftigen. Da gibt es ja immer viele Konflikte und vieles, über das man sprechen kann. Wenn es notwendig ist, sich wieder auf die Klienten zu konzentrieren, dann ist Fallsupervision eine gute Möglichkeit und Form, dies zu tun. Weiterhin ist klientenbezogene Supervision noch sinnvoll, wenn man den Eindruck hat, daß die fachlichen Standards nicht gehalten werden und daß nicht sehr qualifiziert mit den Klienten umgegangen wird. Fallsupervision kann beitragen, daß ein reflektierterer, angenehmerer und vielleicht auch erfolgreicherer Umgang mit den Klienten möglich ist.

Die Settings, in denen dies geschieht, sind Gruppensupervisionen, Balintgruppenarbeit - Balint ist ein ungarischer Arzt gewesen, der eine bestimmte Form von Gruppensupervision entwickelt hat - oder auch Einzelsupervision.

Für die nächste Möglichkeit, die **kooperationsbezogene Supervision**, steht klassischerweise die Teamsupervision. Das Ziel ist es, die Arbeit zu effektivieren. Wie tut man das? Indem man z.B. eine klarere Arbeitsteilung herstellt zwischen Teammitgliedern, Arbeitsabsprachen trifft und indem man die Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse überprüft und versucht sie zu optimieren und zu verbessern. Das zweite Ziel ist für mich nicht nur die Effektivierung, sondern auch die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit innerhalb der Teams. Das ist ein wichtiger Faktor, denn wir wissen ja, daß alles sehr produktiv und optimal geplant sein kann, wenn die Leute sich nicht wohl fühlen, werden sei nicht gut zusammenarbeiten. Das ist der Punkt, an dem die Supervision vor vielen Jahren einmal mit der Idee angefangen hat, wenn es allen gut geht und alle gut

zusammenarbeiten, dann wird das übrige auch schon klappen. Das hat sich als ein Irrtum herausgestellt, weil Beziehungsklärung unabschließbar ist. Sinnvoll ist es, sich mit den strukturellen Bedingungen der Arbeit zu beschäftigen.

Der nächste Ziel ist es, Aufgabenbezogenheit und Klientenbezogenheit zu fördern. Ich meine damit folgendes:

Es ist häufig so - was eigentlich erst einmal relativ unlogisch erscheint -, daß irgendwann in den Institutionen, in den Teams, bei Einzelnen, die Idee verloren geht, wozu sie eigentlich da sind. Was ihre Hauptaufgabe ist, was der Grund für ihre Existenz innerhalb der Organisation ist und wer ihre Kunden sind. Wenn man länger Supervision betreibt, kommt man häufig dahin, daß genau da Irritationen bestehen, ganz unterschiedliche Auffassungen vorhanden sind und daß viele Konflikte, die innerhalb des Teams oder auch der Leitung bestehen, ihre Grundlage darin haben, daß eigentlich nicht mehr klar ist: Was ist die Aufgabe der Organisation insgesamt, was ist die Aufgabe des Teams, der anderen Abteilungen und wie müssen diese miteinander arbeiten, damit diese Aufgabe erfüllt wird und was muß der einzelne Mitarbeiter tun, damit das Team seine Aufgabe erfüllen kann? Es ist so banal wie schwierig. Oft reicht es schon aus, mit einfachen Mitteln der Datenerhebung zu arbeiten, um Klarheit zu schaffen.

Klientenbezug herstellen meint, sich darauf zu besinnen, wir sind eigentlich für die Klienten da, und sich zu fragen: "Wie gut arbeiten wir für sie?" Der Maßstab für unsere Kooperation liegt eigentlich darin, wie dienlich sie der Arbeit am Klienten ist, nicht darin, wie zufrieden wir sind, denn Kooperation ist immer noch verbesserbar.

Die Identität zu entwickeln, das ist ein Thema, dessen Bedeutung ich in den letzten Jahren eigentlich erst in seiner Tragweite begriffen habe. Es ist ganz wichtig, darunter nicht nur Gemeinschaftsgefühl zu verstehen, sondern auch die gemeinsame Vision, das Leitbild. Wer sind wir eigentlich? Was zeichnet uns aus? Was ist unsere spezifische Fähigkeit als Team? Was unterscheidet uns von anderen? Was ist unsere Wertvorstellung? Wo wollen wir hin? Das ist etwas, denke ich, was durch die immer komplizierteren Arbeitsprozesse notwendig geworden ist, um Entscheidungen treffen zu können. Entscheidungen können oft angesichts der enorm hohen Komplexität der Dinge nur unter großen Unwägbarkeiten gefaßt werden. Um eine Richtschnur zu haben, muß man wissen, wer wir

sind und wohin wir wollen. Das ist das, was ich im Moment als Lösung für diese schwierige Situation sehe.

Das heißt, die Supervision muß sich noch genauer mit Corporate Identity-Prozessen befassen (vgl. Rappe-Giesecke 1996). Kooperationsbezogene Supervision findet im Rahmen von Team- oder Projektsupervision statt. Also in der Supervision von Projektarbeit in der Industrie oder im sozialen Bereich. Man muß für diese Arbeit ausgebildeter Supervisor sein, jemand, der sich damit auskennt, wie man Institutionen analysiert und wie man ihnen dabei hilft, sich zu ändern bzw. sich zu entscheiden doch so zu bleiben, wie sie sind. An dieser Stelle sind Leute, die allein in therapeutischen Verfahren ausgebildet sind, fehl am Platz, weil ihnen das Wissen über das Funktionieren von Organisationen fehlt.

Die letzte Form von Supervision ist für mich die **rollenbezogene**. Das heißt, man klärt zunächst, was ist eigentlich die zentrale Aufgabe - die "primary task", wie man das in der Organisationsentwicklungstradition sagt - dieser Rolle, wozu ist sie da? Dann geht es darum , welche Fähigkeiten und Möglichkeiten habe ich, diese Rolle zu gestalten? Wieviel von den Gestaltungsmöglichkeiten nehme ich wahr oder ignoriere ich die Grenzen dieser Gestaltungsmöglichkeit?

Das dritte Ziel ist es, die Person, die Rolle und die Organisation in Einklang zu bringen. Das hört sich einfach an, aber es ist schwierig, z.B. an der richtigen Stelle die richtige Person sitzen zu haben, die dann auch noch zur Organisation und deren Kultur paßt und die ihre Rolle in angemessener Weise ausübt. Es ist nahezu eine der kompliziertesten Fragestellungen für die Leitung und es ist eine, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegentlich selber beschäftigt.

Die Karriereplanung habe ich vorhin schon einmal erwähnt. Das ist einfach die Frage, wie bin ich zu dieser Stelle gekommen? Wie bin ich überhaupt zu diesem Beruf gekommen? Was ist einmal meine Motivation dazu gewesen? Bin ich jetzt an einer Stelle, wo ich sein möchte oder möchte ich wo ganz anders hin? Bin ich innerlich schon ausgestiegen, habe ich schon gekündigt, habe es bloß noch nicht so richtig gemerkt? Oder bin ich genau da richtig, aber es ist noch nicht die Entscheidung gefallen, daß es auch so ist und ich jammere und klage noch ein bißchen und dann könnte ich mich ja mal entscheiden ob ich das nicht doch will.

Diese beiden Möglichkeiten sind im Rahmen der Rollenberatung immer offen und es ist bei mir auch in der Supervision so ausgegangen, daß manche die Stelle gewechselt haben oder sogar die Profession, weil sie endlich an dem Punkt waren zu wissen "das ist nicht das, was ich wollte" oder sich wirklich zu entscheiden dazubleiben und diese Stelle auch zu bejahen.¹⁾

Diese Arbeit an der Rolle findet im Rahmen von Einzelsupervision, Rollenberatung und Coaching statt. Coaching ist der Ausdruck, der sich im Profitbereich eingebürgert hat, um diese Form von Rollenberatung zu benennen. Auch für diese Supervisionsformen, denke ich, braucht man ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren, die eine Rollenanalyse durchführen können oder z.B. eine Rollenverhandlung innerhalb eines Teams.

Das war ein Überblick darüber, was im Moment alles als Supervision auf dem Markt gehandelt wird. Normalerweise hat man als erstes Kriterium der Unterscheidung dann immer diese verschiedenen Settings, Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision. Ich finde diese auf die Dauer aber nicht sehr hilfreich für Klienten, denn es stellt sich meistens erst im Laufe der Diagnose raus, ob die angefragten überhaupt die richtigen Settings für das bearbeitende Anliegen sind.

"Was sind Standards guter Supervision?"

Ein typischer Supervisionsbeginn war früher "man mag sich nicht", "man streitet sich im Team zuviel", "die Teamsitzungen sind endlos", "man hält sich nicht an Absprachen", also braucht man Supervision. Einer kennt einen, lädt den ein, der kommt, verspricht die Verbesserung der Kooperation und man verhandelt dann das Honorar. Dieser Anfang ist sehr stark an therapeutischen Settings orientiert.

Für mich gehört zu einer qualifizierten Supervision, daß zunächst Vorgespräche geführt werden und zwar nicht nur mit den Supervisionsabnehmern, sondern auch mit deren Fach- und Dienstvorgesetzten (vgl. Abbildung 3: Standards von Supervision).²⁾ Dies finde ich notwendig, da sowieso in irgendeiner Form Rückkoppelung mit der Leitung stattfindet. Außerdem bin ich der Meinung, Supervision sollte kein Nischendasein innerhalb der Organisation führen, sondern sich

breit und bemerkbar machen und sich auf jeden Fall in der Organisation offiziell vernetzen. Die Dinge, die ansonsten heimlich laufen, nämlich: Was hat die Leitung für mehr oder weniger offene Aufträge für den Supervisor, die verhandle ich gern offen mit der Leitung, aber nicht unbedingt im Beisein des Teams. Ich führe zwei Vorgespräche, einmal mit dem Team und einmal mit der Leitung. Auf jeden Fall finde ich den Kontakt zur Leitung wichtig, weil ich immer die Fach- und Dienstaufsicht mit meiner Supervision tangiere, diesen Eingriff möchte ich offen und offiziell machen. Dann stelle ich mit denjenigen, die Supervision haben möchten, eine vorläufige Diagnose darüber, was sie für das Problem halten. Das heißt, ich stelle nicht die Diagnose wie ein Arzt, sondern ich erarbeite mit ihnen in Vorgesprächen zusammen was sie meinen, was für sie das Richtige ist und gebe dann aus meiner fachlichen Sicht ein Kommentar dazu, ob das glücken kann oder nicht und unter welchen Rahmenbedingungen.

Standards von Supervision

- Vorgespräche mit Supervisionsnehmern und deren Vorgesetzten
- Vernetzung der Supervision in der Organisation
- Gemeinsam eine vorläufige Diagnose stellen
- Konstruktion des passenden Settings
- Dreiecksvertrag
 - . Zielvereinbarung
 - . Rahmenbedingung
 - . zeitliche Begrenzung
 - . Kontrollmechanismen und Rückkopplungen
- Aufgaben- und zielbezogene Supervision
- Supervision braucht mehrere Programme, um kundenorientiert zu sein
- Supervision arbeitet selbstreflexiv
- Supervision ist ressourcen- und nicht defizitorientiert
- Supervisorinnen und Supervisoren sollten ihr Handwerkszeug beherrschen
- Supervision muß zu dem Feld, der Organisation und ihrer Kultur und zu den Personen passen
- Die Botschaft und das eigene Handeln der Supervisorin oder des Supervisors sollten übereinstimmen

Abbildung 3

Der nächste Schritt ist, daß man einen Kontrakt schließen muß und ihn am besten schriftlich fixiert. Das ist in der Regel - bis auf die Fälle, in denen die Leute die Supervision selber zahlen - ein Dreiecksvertrag, d.h. ein Kontrakt zwischen Supervisorin, dem Supervisionsabnehmer und demjenigen, der sie bezahlt. Dieser Kontrakt ist für mich immer zielbezogen, d.h. ich vereinbare, was hinterher dabei herauskommen soll: Welcher Zustand soll am Ende erreicht sein, wenn die Supervision geglückt ist? Die Rahmenbedingungen für die Supervision werden festgelegt und ich

vereinbare immer eine zeitliche Begrenzung, weil ich von den Endlossupervisionen und der Dauerbegleitung nichts halte - von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen. Weiterhin mache ich im Kontrakt eine Vereinbarung über die Kontrollmechanismen und über die Rückkoppelungsmöglichkeiten.

Das waren Standards zur Gestaltung des Ablaufs einer Supervision. Die nächsten Punkte der Abbildung betreffen das Selbstverständnis der Supervision. Supervision ist immer aufgaben- und zielbezogen und nicht nur prozeßbezogen. Supervision arbeitet immer selbstreflexiv, d.h. man arbeitet immer mit dem, was in der Supervision zwischen den Beteiligten passiert. Die Dinge über die man spricht, wiederholen sich in dem Augenblick, indem man über sie spricht, zwischen den Leuten, die darüber sprechen. Es ist eines der wesentlichen Arbeitsmittel der Supervision, daß man selbstreflexiv und selbstreferentiell arbeitet. Man schaut, ob das, was in der Supervision passiert, etwas mit dem Arbeitsalltag zu tun hat. "Sind es vielleicht genau die gleichen Probleme, die sich hier abspielen?", ist hier die Frage.

Nach meiner Auffassung sollte Supervision ressourcenorientiert und nicht defizitorientiert sein, d.h. ich setze nicht an dem an und bereite wunderbar auf, wie schrecklich alles ist und was alles nicht funktioniert, sondern ich arbeite in der Regel erst einmal mit dem was funktioniert.

Die letzten Punkte auf dem Schaubild sind eigentlich selbstverständlich. Daß Supervisorinnen ihr Handwerkszeug beherrschen sollten und daß der Supervisor oder die Supervisorin auf jeden Fall zu den Menschen, dem Feld und der Organisation, die sie beraten, passen sollte. Das bedeutet z.B. bei der Supervision von stark ideologiegetragenen Organisationen, den sogenannten Tendenzbetrieben, daß man deren Wertvorstellungen grundsätzlich akzeptieren können muß, ein Stückchen kritische Distanz schadet nicht.

Der letzte Punkt ist am schwierigsten zu praktizieren und ist mehr ethischer Natur. Man sollte in der Supervision nur das lehren und verkünden und von den Leuten erwarten, was man selber vorleben kann.

Die Kosten-Nutzen-Relation

Der Leitung, die immer knapper werdende Budgets verwaltet, kommt sicherlich die Frage, ab wann sich Supervision auszahlt. Darauf möchte ich Ihnen mit einer einfachen Formel antworten. Nämlich dann, wenn die Kosten für die Aufrechterhaltung des jetzigen Zustandes höher sind als für die Supervision, und das sind sie schnell. Wenn Sie sich überlegen, wieviel Personalwechsel bei Ihnen stattfindet, wie hoch die Krankheitsrate ist, wie hoch die Zeit für unproduktive Besprechungen ist, was Sie eine mangelnde Kundenorientierung kostet oder was es kostet, wenn die falschen Leute auf Stellen sitzen, und die Leitung mit viel zu vielen Aufgaben beschäftigt ist, mit denen man auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen könnte, dann finde ich, sollte man sich überlegen, ob diese Kosten nicht höher sind als diejenigen, jemanden zu engagieren. Ein zweiter Grund ist, finde ich, wenn Sie sich als Organisation mit der Entwicklung Ihres Selbstverständnisses befassen wollen. Also mit Ihrem Leitbild, Ihren Visionen und Ihren Werten. Das ist etwas, was Organisationen aus sich heraus nicht können, sondern wozu es immer externer Begleitung bedarf. Und ein drittes und häufiges Argument ist, daß die Attraktivität der Organisation für Abnehmer und für ihre Mitarbeiter zunimmt, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut qualifiziert und zufrieden sind.

Anmerkungen

- * Eine frühere Fassung dieses Aufsatzes wurde in Nr. 2 der Schriftenreihe der Evangelischen Fachhochschule Hannover 1995 veröffentlicht: Forum Supervision – Dokumentation der Veranstaltung vom 27.04.1995
- 1. Zu dieser Analyse gehört auch immer ein Stück Rekonstruktion der eigenen Berufsbiographie. Diesen Begriff hat Marianne Hege geprägt, um biographische Arbeit in der Supervision von der in der Therapie zu unterscheiden. Geht es in der letzteren um die persönliche Lebensgeschichte, geht es in der Supervision um die Rekonstruktion der beruflichen Sozialisation und der verschiedenen Entwicklungsstufen in der eigenen beruflichen Tätigkeit, also um die sekundäre Sozialisation. (Hege 1994)
- 2. Eine Differenzierung dieser Standards in die übliche Unterscheidung in Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität findet sich in Rappe-Giesecke in Fatzer et. al. 1999

Literatur

- Fatzer, Gerhard / Rappe-Giesecke, Kornelia / Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln 1999
- Hege, Marianne: Berufsbiographie in der Supervision. Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung Nr. 26/1994, S. 4-9
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision - Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1994
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision und CI-Entwicklung: Soziale Selbstreflexion als gemeinsamer Nenner. In: Supervision - Zeitschrift für berufsbezogene Beratung Nr. 30/1996, S. 9-23
- Weigand, Wolfgang: Zur Situation der DGSv. In: DGSv aktuell – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision Nr. 2/1995, S. 8

Kornelia Rappe-Giesecke, Prof. Dr., Jg. 1954, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Zentralen Einrichtung Weiterbildung der Evangelischen Fachhochschule Hannover. Seit 1983 auch freiberuflich als Supervisorin und Organisationsberaterin tätig. Veröffentlichungen zur Supervision und Kommunikationswissenschaft.