

2. Entwicklung der Supervision in Deutschland

Die Supervision sozialer Arbeit in Deutschland nimmt in der Welt eine führende Stellung hinsichtlich konzeptioneller Entwicklung, Methodenvielfalt, Ausbildung und Praxisrelevanz ein. Ziel dieses Beitrages ist es, zu zeigen, wie es zu dieser Entwicklung gekommen ist und wie sich die Schwerpunkte der deutschen Supervision darstellen. Dabei wird auch die Eigenständigkeit von Supervision Sozialer Arbeit hervorgehoben und gegenüber anderen Verfahren (wie z.B. Beratung, Selbsterfahrung oder Psychotherapie) abgegrenzt.

2.1 Die frühe Supervision in den USA

Bekanntlich haben sich in den USA seit Ende des letzten Jahrhunderts Beratungsformen herausgebildet, bei welchen erfahrene Sozialarbeiter (*career workers, paid agents*) ehrenamtliche und nicht ausgebildete Sozialarbeiterinnen (*volunteers*) bei ihrer Tätigkeit unterstützt haben. Hauptmerkmale dieser Unterstützung bildeten gleichermaßen *Hilfe* und *Kontrolle*. Häufig waren diese Supervisoren auch die Vorgesetzten (*Vorgesetzten-supervision*), welche die Supervision, etwa in Form von Fallbesprechungen und Leistungskontrollen, innerhalb der Organisation anboten (*organisationsinterne Supervision*). Ein Grund dafür ist die Tatsache, daß man in den USA (wie auch im englischen System) Sozialarbeit schon seit Beginn dieses Jahrhunderts an den Universitäten studieren konnte. Akademische Sozialarbeiter waren oft die einzigen Fachkräfte in den Einrichtungen. Sie waren fachliche Vorgesetzte und Anleiter in gleicher Weise. Durch diese frühe Akademisierung von Sozialarbeit wurde schon seit der Jahrhundertwende ein Ausbildungs- und Betreuungssystem an den Universitäten eingerichtet (*field instruction, supervision*). Diese beiden Faktoren, frühe Akademisierung sowie Vorgesetzte als Fachleute, haben die Supervision in den USA begünstigt. Gleichzeitig wird deutlich daß diese Faktoren für Deutschland nicht zutrafen: Hier wurden Sozialarbeiter erst seit den siebziger Jahren akademisch ausgebildet und viele Vorgesetzte bei uns kommen nicht aus dem Sozialwesen, sondern aus anderen Disziplinen. Diese Unterschiede haben auch mit dazu beigetragen, daß die deutsche Supervision als neben- oder freiberufliche und externe Beratung diese einzigartige Stellung in der Welt erlangen sollte. In den Vereinigten Staaten kamen seit den dreißiger Jahren zu den administrativen Aspekten der amerikanischen Supervision noch Einflüsse der Psychoanalyse (durch

Emigranten) sowie soziologische Gesichtspunkte zur Reflexion von Praxisfällen hinzu. Es soll noch erwähnt werden, daß die Supervision damals in der Regel die Einzelsupervision zur Unterstützung der Fallarbeit (*casework*) gewesen ist. Im Zentrum stand die Untersuchung der Beziehungsdynamik zwischen Helfer und Klient.

2.2 Wie kam die Supervision nach Deutschland?

Wann, wo und mit welchem Schwerpunkt die erste Supervision in Deutschland stattgefunden hat, läßt sich nicht genau ermitteln. Allerdings wissen wir, daß schon kurz nach Ende des Ersten Weltkriegs die Grundzüge der Einzelhilfe (*casework*) über das Werk von Mary Richmond (*Social Diagnosis, 1917*) sowie das Buch von Alice Salomon über „Soziale Diagnose“ (1926) bekannt gewesen waren. Da Casework und Supervision damals schon zusammengehörten, müßte auch die Supervision zumindest einigen deutschen Fachleuten nicht unbekannt gewesen sein. So wurde bereits im Jahre 1920 an der Sozialen Frauenschule in München eine Lehrveranstaltung mit dem Titel „Besprechung der sozialen Praxis (2stündig) unter Heranziehung von Fachvertretern“ (Duensing 1920, S. 15) angeboten. Dabei rechnete man auf „aktives Verhalten der Schülerinnen“ (Duensing 1920, S. 21f.). Auch die Besucherinnen der Wohlfahrtsschule in Jena mußten im Rahmen ihrer einjährigen Ausbildung pro Woche zwei Tage in einer Praxisstelle und vier Tage in der Schule verbringen. „Nach den Praktika fanden bereits 1926 Auswertungen statt, nämlich ‘eine vierstündige Arbeitsgemeinschaft über die praktischen Erfahrungen’“ (Beerensson 1922, S. 6). Die Nazi-Diktatur, der Zweite Weltkrieg und die Aufbauzeit danach haben bewirkt, daß Deutschland knapp zwei Jahrzehnte benötigte, um wieder Erfahrungen aus dem Westen für die Sozialarbeit nutzen zu können. Hilfreich waren dabei (jüdische) Emigranten (Hertha Kraus, Louis Lowy u.v.a.) aber auch Deutsche, die zu Studienzwecken in den USA weilten. Im Jahre 1950 wird in der deutschen Fachliteratur zum ersten Male der Begriff *Supervision* erwähnt. Die frühere Leiterin des Kölner Wohlfahrtsamtes Hertha Kraus arbeitete nach ihrer Emigration als Professorin für Social Economy am Bryn Mawr College in New York. Im Rahmen ihrer Weiterbildungsangebote nach 1945 veröffentlichte sie in Frankfurt am Main in deutscher Sprache das Buch „Casework in USA“ (1950). Es enthält die Übersetzung von mehr als 40 Artikeln aus amerikanischen Fachzeitschriften über Casework und Familienhilfe. In den Fußnoten kommt mehrfach der Begriff „Supervisor“ vor. Im deutschen Text wird er jedoch mit Praxislehrer oder Leitender Fürsorger übersetzt (Kraus 1950, S. 265, 406, 419). Im Jahre

1952 erschienen zwei hervorragende Aufsätze von Eduard Hapke „Über Supervision“ und von Erna Maraun zum Thema „Casework und Supervision in der amerikanischen Jugendfürsorge“. Vor allem der Artikel von Hapke wird richtungsweisend für die Supervision in Deutschland (Belardi 1996, S. 25f.). Auf die vielen anderen Beiträge von Emigranten und Studienreisenden, welche geholfen haben, daß das damalige Westdeutschland wieder Anschluß an die internationale Entwicklung erhielt, kann hier nicht eingegangen werden.

2.3 Wie die Supervision sich in Deutschland entwickelt hat

Zwischen 1955 bis 1975 wird die Supervision als Ausbildungssupervision zur Unterstützung der Einzelhilfe an den Wohlfahrtsschulen im deutschen Sprachraum angewendet. Im Jahre 1964 organisierte der „Deutsche Verein“ den ersten Ausbildungskurs für Supervisoren. In der Schweiz hat man sogar schon zehn Jahre vorher eine entsprechende Weiterbildung angeboten. Damals nannte man die Supervisoren noch *Praxisberater*, ihre Ausbilder waren Mentoren (heute: *Lehrsupervisoren*). Weitere Ausbildungsgänge kamen in den siebziger Jahren durch das „Burckhardthaus“ (Gelnhausen), die „Akademie für Jugendfragen“ (Münster), mehrere Fachhochschulen sowie private Institute zustande. Diplom-Studiengänge existieren derzeit an der Universität/G.H. Kassel, der Evangelischen F.H. Hannover und der Vrije Universiteit Amsterdam. Im deutschen Sprachraum konnte sich das amerikanische Supervisionsmodell (*Vorgesetztensupervision*) nicht durchsetzen; weil bei uns viele Vorgesetzte im Sozialwesen selber keine Sozialarbeiter waren und man die mit diesem Modell verknüpften Autoritätsprobleme vermeiden wollte. Auch eine richtige Ausbildungssupervision an den Universitäten kam nicht zustanden, weil es - wie schon angedeutet - erst seit den siebziger Jahren eine universitäre Sozialarbeiter-Ausbildung gab. Diese hatte von Anfang an mit zwei Problemen zu kämpfen: Zu viele Studenten und zu wenig fachlich qualifiziertes Lehrpersonal. Mit dem Niedergang der klassischen Methoden (*casework*, *groupwork*), Akademisierung der Sozialarbeiter-Ausbildung sowie der Einstellung überwiegend fachfremden Lehrpersonals nahmen die Supervisionsmöglichkeiten an den Ausbildungsstätten ab. Supervision fand vor allem außerhalb der Hochschulen in wenigen Praxisstellen statt, die Wert auf außenstehende Reflexion legten und in der Lage waren, externe Supervisoren zu bezahlen. Mit dieser Entwicklung war das Modell des vorwiegend organisationsexternen, freiberuflichen Supervisors geboren. Der hohe Standard des Sozialsaates in Westdeutschland sowie die stark entwickelte „Psycho-Szene“ haben diese Entwicklung begünstigt. Infolgedessen fielen auch

einige Millionen DM für psychosoziale Weiterbildung des Fachpersonals ab. Im Zusammenhang mit einem Professionalisierungsschub durch etwa 500.000 hauptberufliche Fachkräfte und 1-2 Mio. Laienhelfer wurde Supervision stark nachgefragt.

2.4 Was versteht man heute in Deutschland unter Supervision sozialer Arbeit?

Vorläuferfunktionen von Supervision hat es schon seit vielen Jahrhunderten gegeben; nämlich immer dann, wenn ein älterer, berufserfahrener Kollege den Nachwuchs betreute und anleitete (z.B. im kirchlichen Bereich: Regens, Spiritual) oder wenn ein Fachgremium über die allgemeinen beruflichen Standards wachte (Ärzte- und Anwaltskammer). Unter Supervision oder Praxisberatung versteht man heute im deutschen Sprachraum die berufsbezogene Beratung und Weiterbildung der Fachkräfte für das Sozialwesen. Neuerdings werden auch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung unter den Begriff Supervision gefaßt. Auch findet die Supervision zunehmend in anderen Gebieten Anwendung: Wirtschaft, Dienstleistungsbetriebe, Verwaltung, Sport. Durch erhöhte Ansprüche an Qualität und Wirtschaftlichkeit hat der Bedarf an Supervision in den letzten Jahren stark zugenommen. Spätestens seit dem „Achten Jugendbericht“ der Bundesregierung gilt Supervision als ein anerkanntes Verfahren für die Weiterbildung in der Jugendhilfe (Bundesminister 1990, S. 166ff.). Auch die „Psychiatrie-Personalverordnung“ des „Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung“ schreibt eine 14tägige Supervision für das Fachpersonal vor. Die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege haben inzwischen eigene Richtlinien zur Durchführung und Finanzierung von Supervision entwickelt (Belardi 1996, S. 195ff.). Viele Träger werben bei Stellengesuchen mit dem Angebot kostenloser Supervision um qualifizierte Mitarbeiter.

2.5 Welche theoretischen Ansätze sind bekannt?

Während die Supervision sich bei den Praktikern großer Beliebtheit erfreut und von den Trägerorganisationen als Mittel zur Qualitätssicherung finanziert wird, haben sich die Wissenschaftler der Sozialen Arbeit selten mit der Supervision beschäftigt. So erscheinen die meisten Veröffentlichungen zur Supervision in speziellen Zeitschriften und Buchausgaben nicht aber im allgemeinen Schrifttum zur Sozialen Arbeit. In theoretischer Hinsicht ist es

wichtig, daß ein klar definierter Gegenstand von Supervision Sozialer Arbeit in Abgrenzung zum (a) psychotherapeutischen Handeln sowie zur (b) Supervision anderer Bereiche entworfen werden kann. Fragen von Ursprung ,Spezialisierung bzw. Allzuständigkeit der Supervision werden in der Fachliteratur kontrovers diskutiert. Psychotherapeutisch orientierte Autoren behaupten, die Supervision sei eine Entdeckung der Psychoanalyse. Dazu wird fälschlicherweise eine frühe Fallgeschichte Freuds aus dem Jahre 1909 oder die 1920 eingeführte Reflexion (*Kontrollanalyse*) psychoanalytischer Behandlungen angeführt (Belardi 1992, S. 36ff). Jedoch erst nach 1950 kamen im Zuge der psychoanalytisch orientierten Einzelhilfe tiefenpsychologische Konzepte von Supervision zu uns. Die Probleme der Klientel schienen durch die Psychoanalyse nicht nur verstehbar, sondern auch lösbar (Munson 1983, S. 42ff). Der psychoanalytische Einfluß von Supervision wurde seit den siebziger Jahren ergänzt durch Anleihen aus Gruppendynamik, Sozialpsychologie, Soziologie, sowie den Angeboten des schillernden „Psycho-Marktes“. Um neue Einkommensquellen zu erschließen, versuchen sich Psychologen und Psychotherapeuten auch in der Sozialen Arbeit. Allerdings haben zuviel Therapie und zuwenig Kenntnis der sozialen Arbeitsfelder schon so manche Supervision scheitern lassen. In der aktuellen Fachdiskussion beinhaltet die supervisorische Beratung und Weiterbildung von Sozialarbeitern deshalb zwei Schwerpunkte:

- Am Anfang der Supervision steht zweifellos die *Feldkompetenz*. Damit ist das Wissen des in der Praxis erfahrenen Kollegen über Klientel, Arbeitsbeziehungen und institutionelle Zusammenhänge Sozialer Arbeit gemeint. Im Idealfalle kennt der erfahrene Sozialarbeiter als Supervisor die berufsspezifischen Problemlagen (doppeltes Mandat, Verspätung vieler Hilfen, Anfängerfehler und Helferprobleme von „Nähe“ und „Distanz“). Da es beim Erwerb beruflicher Kompetenzen jedoch nicht nur um kognitive Elemente geht, sondern emotional beeinflusste Fähigkeiten und Barrieren auch eine Rolle spielen, gehört zur Supervision noch die
- *Beratungskompetenz*. Das meint vor allem den Umgang mit sozial-emotionalen Lernprozessen. So gilt es, psychische Barrieren im beruflichen Handeln zu erkennen und abzubauen (z.B. Widerstände und Übertragungen) oder Lernmöglichkeiten in der Gruppe nutzbar zu machen. Supervision der Sozialen Arbeit sollte von Psychotherapie abgegrenzt werden.

Hauptgegenstand der Supervision ist der Arbeitsauftrag des Sozialarbeiters, die Verbesserung der Klientenarbeit und alle diese Ziele fördernden Faktoren. Da Supervisoren nicht direkt mit den Klienten arbeiten, sondern die Berater beraten, handelt es sich bei der Supervision - in systemischer Sichtweise - um eine *Beratung zweiter Ordnung*. Aufgrund der komplexen

Aufgaben von Supervision greifen eindimensionale Modelle, die lediglich auf einer Methodik beruhen, zu kurz. Nur *interdisziplinäre* und *mehrperspektivische Ansätze*, welche Person, Gruppe, Team, Organisation, Problemlagen von Klientelgruppen in psychologischer, sozialwissenschaftlicher und fachlicher Hinsicht erfassen, helfen weiter. Die folgenden vier Ansätze zur Supervision sind für die Soziale Arbeit interessant, weil sie über den engen psychologischen Bereich hinausgehen: (1) Die schwedischen Autoren Bernler/Johnsson legten 1985 (dt. 1993) einen Ansatz vor, der auf zwei Schwerpunkten beruht: Der psychodynamischen Theorie (psychologisches Wissen über Individuen, Gruppen und Familien) sowie der System- und Kommunikationstheorie. Teams und Organisationen werden darin allerdings nicht erfaßt. Gerade der Bereich Team- und Organisationssupervision ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. (2) Rappe-Giesecke (1990; 1994) berücksichtigt diese Sichtweisen. Mit Hilfe der System- und Kommunikationstheorie als Metatheorie entwickelt sie ein Supervisionskonzept für Gruppen und Teams, das drei Angebote („Programme“) zur Verfügung hat: (a) *Fallararbeit* mit dem Blick auf der Psychodynamik zwischen Sozialarbeiter und Klient, (b) *Selbstthematization* von Gruppen und Teams, etwa zur Reflexion der Arbeitsweise und der Arbeitsschwierigkeiten im Team. Hierzu dient u.a. das Wissen aus Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, sowie (c) die *Institutionsanalyse*, also die Untersuchung der Organisation, in welcher die Supervision stattfindet. (3) Von Schreyögg (1991) stammt ein metatheoretisches Modell für die Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision. Hier werden aus anderen Disziplinen vorhandene Wissensbestände auf Brauchbarkeit und Übereinstimmung mit den Zielen und Zwecken der Supervision überprüft und in begründeter Form nach Menschenbild, ethischen Prämissen, allgemeinen Zielen und ihrer praktischen Umsetzung ins Konzept eingebaut. (4) In den Niederlanden entwickelte man die Supervision unter dem Gesichtspunkt des Lehrens und Lernens (Siegers, 1974; v. Kessel 1994). Mit den Ansätzen von Rappe-Giesecke und Schreyögg liegen mehrdimensionale Konzepte sowie vielfältige Anwendungsformen der Supervision vor. Eine Befragung hat ergeben: Supervisoren verwenden i.d.R. mehr als drei Deutungsmuster, z.B. Psychoanalyse, systemische Beratung, Gruppendynamik, Gesprächstherapie, Gestalttherapie u.a. (Hege 1996, S. 104). Nahezu jede der großen psychotherapeutischen Schulen haben inzwischen eigene Supervisionskonzepte entworfen (z.B. Schmelzer 1997). Hinsichtlich theoretischer Modellkonstruktionen und des Professionalisierungsanspruches vieler Supervisoren dürfte die deutschsprachige Supervision im internationalen Vergleich eine Spitzenstellung einnehmen. Schon Anfang der neunziger Jahre wurden in einer Bibliographie etwa 1.000 deutschsprachige Titel zur Supervision

Sozialer Arbeit gezählt (Belardi 1992, S. 261ff). Durch Freiberuflichkeit vieler Supervisoren und die Entwicklung von Supervision zu einer allgemeinen Beratungswissenschaft, ist die Nähe zur Sozialarbeit allerdings nicht immer vorhanden.

2.6 Welche Bedeutung hat die Supervision für die Praxis?

In der Sozialen Arbeit finden wir unterschiedliche Angebotsformen von Supervision: Der Begriff *organisationsinterne Supervision* meint, daß ein Mitarbeiter einer Institution die Supervision für Kollegen anbietet. Dieser Supervisor kann als Angehöriger des Teams oder an anderer Stelle in der Organisation tätig sein. Oft leiten Vorgesetzte die Fallbesprechungen (*Vorgesetztensupervision*). Dieses Modell von organisationsinterner Supervision ist in den USA viel häufiger verbreitet als bei uns. Bei der organisationsinternen Supervision kommen naturgemäß selten persönliche Dinge zur Sprache, auch Auseinandersetzungen zwischen Kollegen oder Kritik an Vorgesetzten bzw. der Institution werden zurückhaltend geäußert. Um die Chancen von Supervision i.S. eines möglichst „sanktionsfreien“ Raumes zu nutzen, hat man seit den sechziger Jahren im deutschen Sprachraum das Modell der *organisationsexternen Supervision* geschaffen. Ursprünglich wurde ein anderswo beschäftigter erfahrener Sozialarbeiter auf Honorarbasis stundenweise für die Fallbesprechungen engagiert. Weil er nicht in die Hierarchie, den Alltag und die internen Auseinandersetzungen der Institution eingebunden ist, können die Supervisanden ihm gegenüber und untereinander ein besseres Vertrauensverhältnis entwickeln. Vor- und Nachteile der internen bzw. externen Supervision befinden sich somit in unterschiedlichen Bereichen. Größere Einrichtungen, z.B. Jugendämter, Trägerverbände von Heimen oder psychiatrische Institutionen verfügen inzwischen über eigene Stabsabteilungen zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Oft sind dort auch Supervisoren tätig. Diese *Supervision in Stabsfunktion* hat den Vorteil, daß die Supervisoren die Klientelgruppen und Arbeitsprobleme des Personals besser kennen als externe Supervisoren; andererseits sind sie nicht direkte Vorgesetzte oder Kollegen der Supervisanden. Wenn es zum Austausch von Supervisoren zwischen zwei Einrichtungen oder zur Einstellung eines Supervisors für mehrere Einrichtungen (z.B. Heime) kommt, spricht man vom *Supervisionsverbund*. Weiterhin kann man unterscheiden: Eine *Regelsupervision* liegt vor, wenn diese berufliche Reflexion zum „Normalfall“ einer Einrichtung gehört. Vor allem in Beratungsstellen, der Telefonseelsorge, dem psychiatrischen Bereich, dem Allgemeinen Sozialdienst und bei der Familienfürsorge ist

das häufig der Fall. Statt der i.d.R. monatlichen Supervisionssitzungen bevorzugen manche Einrichtungen eine *Kompaktsupervision*. Dabei werden häufig bekannte Supervisoren eingeladen, für mehrere Tage mit dem Personal zu arbeiten. Wenn die Supervision vor Zuschauern, direkt, hinter einer Spiegelwand oder über Video stattfindet, spricht man von *Life-Supervision*. Manche Trägereinrichtungen verfügen über einen geringen Weiterbildungsetat. Um allen Abteilungen, Stationen oder Teams eine Supervision zu ermöglichen, werden die finanziellen Mittel jedes Jahr einer anderen Abteilung zur Verfügung gestellt. In diesem Falle spricht man von einer *Rotationssupervision*.

Problematisch ist die *Krisensupervision*: Hier wird eine Unterstützung von außen gesucht, nachdem der Träger oder eine Arbeitsgruppe sich schon in einer Krise befinden. Desolate Struktur- und Personalbedingungen, hohe Krankenstände, Zunahme der Fluktuationen, Beschwerden seitens der Klienten, der Öffentlichkeit oder anderer Instanzen können dazu der Anlaß sein. Weiterhin kann man die Supervision nach ihren *Arbeitsweisen* oder *Settings* unterscheiden: Am Anfang der Supervisionsgeschichte stand das *Zwei-Personen-Setting* der *Einzel-supervision*, etwa in der Ausbildung von Sozialarbeitern oder in der Weiterbildung von Praktikern. Aktuelle Erweiterungen dieses *Zweiersettings* sind die *Rollenberatung*, die *Leistungsberatung* oder als spezielles Angebot für Sozialmanager das *Coaching*. Für die Praxis der Sozialen Arbeit dürfte die Leistungsberatung immer wichtiger werden. Leiter sind einsam und „leiden“ oft unter dem Widerspruch zwischen sozialem Engagement und notwendigen Management-Aufgaben. Durch ihre Beziehungsdichte sind die Varianten des Zwei-Personen-Settings „psychotherapie-nahe“. Ausgangspunkt der Gruppensupervision als *Mehr-Personen-Setting* ist die Tatsache, daß die Supervisanden alle in unterschiedlichen Praxisfeldern tätig sind. *Gruppensupervision* kommt am häufigsten in der Ausbildung vor. Die *Balint-Gruppe* ist eine psychoanalytisch orientierte Gruppen-Selbsterfahrung für vertiefte Fallarbeit. Die Balint-Arbeit enthält im ursprünglichen Ansatz keine Konzeption über Gruppen-, Team- und Institutionsarbeit. Deshalb ist die Balint-Gruppe nur bedingt zur Supervision zu rechnen. Bei der *Kollegialen Supervision* auch *peer group supervision*, *Intervisionsgruppe* oder *Kollegensupervision* genannt, handelt es sich um eine wechselseitige Supervision ohne formelle Leitungsperson. Sie ist dann erfolgreich, wenn die Teilnehmer über langjährige Berufserfahrungen verfügen und in der Lage sind, das Gruppengeschehen von Neid, Mißgunst, Rivalitäten oder anderen Störungen freizuhalten. Am häufigsten wird die Supervision in der Form der *Teamsupervision* praktiziert. Teammitglieder verstehen sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen oft als „gleich“, obwohl die Personen, ihre Professionen, Funktionen und Kompetenzen doch verschieden sind. Dabei entwickeln Teams ihre eigene

„Kultur“ im Rahmen der Gesamtorganisation (Organisationskultur: Gemeinschaftsideologie, Tabus, Mythen, Erfolgs- und Kränkungsgeschichte). Eine Teamsupervision ist oft nicht sinnvoll, wenn die Probleme des Teams eigentlich von anderen Instanzen verursacht sind. Vielleicht wäre im Sinne einer *Indoor-Supervision* eine Beratung bzw. Weiterbildung von jeweils einigen Vertretern verschiedener Teams oder Abteilungen der gleichen Einrichtung angebracht. Oder sollte man der gesamten Einrichtung eine *Organisations-supervision* bzw. *Organisationsberatung* zukommen lassen? Möglicherweise ergibt eine längere Untersuchung der Institution (Dokumentenanalyse, Befragung der Mitarbeiter, Kosten-Nutzen-Analyse, Marktsituation usw.), daß ein Jugendamt, Heim oder Beratungsstelle eigentlich langfristig umstrukturiert werden müßte. Um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erreichen, sind diese zu befragen und zu beteiligen. Im Falle eines langfristigen Lernprozesses zur Veränderung von Institutionen unter möglichst hoher Akzeptanz aller Beteiligten, spricht man von *Organisationsentwicklung*. Von der Teamsupervision bis zur Organisationsentwicklung ist es ein großer Schritt. Dazwischen liegen gleitende Übergänge. In jedem Falle wird in der Supervision der *Spiegelungseffekt* genutzt: Bei der Schilderung des Ursprungsgeschehens in der Supervision „spiegeln“ sich nämlich Inszenierung, Beziehung, Situation, Dynamik, Prozesse oder Handlungsfehler wider, die man nach einer Reflexion für konstruktive Strategien nutzen kann. Andere Begriffe für dieses Spiegelungsphänomen sind *Parallelprozeß*, *Resonanzeffekt* oder *Isomorphismus*. Vor allem bei der Supervision von komplexen Arbeitseinheiten (Team, Organisation) ist es wichtig, daß vorher geklärt wird, *wie* der Auftrag an die Beratung lautet. Oftmals handelt es sich nämlich um einen „Dreiecksvertrag“: Supervisor, Team, Geschäftsleitung. Dabei kann es zu Erfolgs- oder Mißerfolgswünschen, verborgenen Zielen und „geheimen Aufträgen“ kommen. Wenn Supervisoren diese verstehen und es vermeiden, sich auf „eine Seite“ ziehen zu lassen, es ihnen gleichzeitig gelingt, diese Einflußfaktoren in den Prozeß zurückzuspeisen, dann haben sie die Chance, etwas verändern zu können.

2.7 Der Supervisions-Markt

Bei diesem Idealzustand von Supervision Sozialer Arbeit ist jedoch auch die Realität des *Supervisions-Marktes* zu bedenken. Freiberufliche Supervisionstätigkeit ist ein Aufstiegs- und Ausstiegsziel vieler vom Beruf enttäuschter Sozialarbeiter. Entsprechend groß ist die Nachfrage nach derartigen Weiterbildungsmöglichkeiten. Um dem Wildwuchs im

Ausbildungs- und Angebotswesen von Supervision Einhalt zu gebieten, haben sich Ende 1989 verschiedene Ausbildungsstätten zur „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) vereinigt. Derzeit gehören diesem Verband mehr als 30 Ausbildungsinstitute (Weiterbildungsakademien, trägernähe Einrichtungen, freie aus der Psychotherapie stammende Institute und Hochschulen) an. Die DGSv hatte im Jahre 2000 über 3.000 Einzelmitglieder. Der Verband ist Herausgeber eines Informationsdienstes, veranstaltet Fachtagungen und wacht über die Standards der Ausbildungsstätten. Man empfiehlt den Trägerverbänden der Jugendhilfe und der freien Wohlfahrtspflege, nur DGSv-Mitglieder als Supervisoren einzustellen. Etwa 20 Prozent der DGSv-Mitglieder sind freiberuflich tätig und leben vorwiegend von Supervision. Diese Gruppe hat sicherlich ein Interesse, sich als „All-Round-Supervisoren“ für viele Felder und Problemlagen zu präsentieren. Demgegenüber ist die Eigenständigkeit einer Supervision Sozialer Arbeit hervorzuheben. Eigentlich benötigt man im Sozialbereich sogar *feldspezifische Spezialisierungen*. Supervision im Jugendhaus erfordert andere Kompetenzen als Supervision im Jugendamt oder im Altenheim. Die meisten Supervisoren verrichten ihre Beratungsarbeit nebenamtlich. Viele von ihnen sind im Hauptberuf in Bereichen des Sozialwesens tätig. Den Abnehmern von Supervision muß ein genaues Hinterfragen des beruflichen Hintergrundes empfohlen werden. Kompliziert wird die deutschsprachige Supervisions-Szene, dadurch, daß noch weitere Vereinigungen (Pflegeverbände, Psychotherapieverbände) und Berufsgruppen (Psychologen, Ärzte) am Supervisions-Markt partizipieren.

2.8 Supervision als Teil von Nachqualifizierung in den neuen Bundesländern

In einem Beitrag welcher der Supervision im vereinigten Deutschland gewidmet ist und in dem Wert auf die Selbstdarstellung ostdeutscher Autoren gelegt wird, können im Rahmen dieses Beitrages nicht alle Aspekte der Supervision in den neuen Bundesländern aufgegriffen werden. Ausgeklammert wird die Supervision in der ehemaligen DDR, die ersten Erfahrungen mit der Supervision als Sozialarbeiter bzw. als Ausbildungskandidat. Aus der Fülle möglicher Themen soll hier nur der für Ostdeutschland wichtige *Nachqualifizierungsaspekt* der Supervision angesprochen werden. Bekanntlich wurden in Ostdeutschland in den ersten Jahren nach der „Wende“ innerhalb weniger Jahre Tausende von berufsfremden Erzieherinnen und Lehrerinnen in die freiwerdenden Arbeitsplätze der Sozialen Arbeit eingestellt.

Das Jugendamt einer ostdeutschen Großstadt mußte mit dem Beitritt der DDR zur BRD buchstäblich „über Nacht“ eine Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) nach dem KJHG aufbauen. Weder entsprechendes Personal noch Erfahrungen mit dieser Form sozialer Dienstleistungen standen zur Verfügung. Ein Dutzend Erzieherinnen und Lehrerinnen wurden eingestellt und mit Hilfe des Landesjugendamtes auf das neue Aufgabenfeld vorbereitet. Die spezielle Einweisung, Fallbesprechung und Zieldiskussion findet dabei in wöchentlichen Supervisionssitzungen statt. Arbeitsvollzug und das notwendige Anlernen dafür lief weitgehend parallel.

Die Supervision in der Nachqualifizierung hat vor allem folgende Merkmale:

- Geringes Anspruchsniveau.
- Anlerncharakter (ähnlich wie in der Ausbildungssupervision).
- Gestaltung von Aufgaben, Rollen, Möglichkeiten und Grenzen.
- Selbstvergewisserung.

Inhaltlich geht diese Supervision eher in die Breite des neuen Aufgabengebietes als in die Tiefe beziehungsmaßiger Prozesse. Aus diesen Gründen ist bei dieser Anwendungsmöglichkeit von Supervision eine größere Feldkompetenz der Supervisorinnen und Supervisoren vonnöten. Derartige Supervisionsarbeit ähnelt oft eher der Fachberatung als der Beziehungsarbeit. Oft sind diese Supervisoren nämlich die einzigen, welche den Arbeitsbereich schon kennen, sie müssen die Supervisanden regelrecht „anlernen“. Da die meisten Supervisanden beruflich nicht gefestigt sind, brauchen die Supervisorinnen und Supervisoren auch eine gute Kompetenz für Gruppenprozesse, sie müssen sensibel sein für „Anfänger-Ängste“ und in der Lage sein, ein Klima für den offenen Austausch, auch über eigene Unsicherheiten und „Fehler“, zu schaffen. Nicht die Reflexion professioneller Teamarbeit wie bei der Weiterbildungs-Supervision oder hochkomplexe „Fallbesprechungen“ sondern überhaupt erst die Schaffung von arbeitsfähigen Teams (*Teambuilding*) ist angesagt.

2.9 Supervision im Ausland

Auch die Fachverbände in der Schweiz („Berufsverband der Supervisoren und Organisationsberater“, BSO) und in Österreich („Österreichischer Verband der Supervisoren“, ÖVS), ebenso eine Gruppe in Südtirol, orientieren sich an den Standards der DGSv. In Österreich wurde ein Buch veröffentlicht, welches die dortige Supervision ausführlich beschreibt (Luif 1997). Inzwischen hat sich eine europäische Vereinigung gebildet, die auch

Aufbauhilfe in Ost- und Südeuropa leistet. In Frankreich, Italien und Spanien ist die Supervision nicht so weit entwickelt wie bei uns. In England und Irland findet die Supervision vor allem als Ausbildungssupervision an den Hochschulen, in enger Verbindung mit den Praxisstätten, statt. Dort wie in den USA ist die Freiberuflichkeit von Supervision nicht so verbreitet wie hierzulande. In den USA ist Supervision - auch in Form der häufig vorkommenden Vorgesetztensupervision - immer noch stark an die Trägerorganisation gebunden. Gleichzeitig hat dort die Therapeutisierung von Supervisionstheorien zugenommen. Allerdings ist in den USA die empirische Erforschung von Supervision weiter vorangeschritten als in Europa (siehe nächster Beitrag).

2.10 Erforschung der Supervisionseffekte

Supervision war und ist umstritten: Nach Kriegsende wehrte man die Supervision als amerikanische 'Importware' ab oder stigmatisierte ihre Teilnehmer als 'schlecht ausgebildete' Sozialarbeiter. In den siebziger Jahren unterstellte man der Supervision, sie sei ein Mittel zur 'Anpassung' von Sozialarbeiter und Klient an die herrschenden kapitalistischen Verhältnisse. Heute wird die 'Wissenschaftlichkeit' der Supervision angezweifelt. Allerdings gehört die Supervision als phänomenologisches und deutendes Beratungsverfahren, wie andere soziale und emotionale Lernprozesse, zu jenen Tätigkeiten, deren „wirkliches Wesen man nur von innen her“ kennen kann (Wittenberger 1990, S. 19). Denn sie wird als „persongebundenes Wissen und Können“ (Fürstenau 1979, S. 24) in einer Art 'Meister-Lehrlings-Verhältnis' vermittelt. Alle diese Gründe erklären das Forschungsdefizit. Gut erforscht und hinreichend dokumentiert sind allerdings Kommunikationsabläufe und Fallbearbeitung in Supervisionsgruppen. In den letzten Jahren mehren sich Untersuchungsergebnisse über die Akzeptanz von Supervision bei ihren Abnehmern. Die Ergebnisse sind durchweg positiv bis sehr positiv. Sozialarbeiter haben ihre methodische wie theoretische Orientierung in der Alltagspraxis verbessern können. Aus dem Alten- und Pflegebereich wird von verbesserter Pflegequalität und erhöhter Arbeitszufriedenheit durch Supervision berichtet. In einem österreichischen Krankenhaus führte die Supervision zur Verringerung von Beschwerden der Patienten, zum Rückgang der Krankenstände bzw. Versetzungsanträge. Weiterhin scheinen die Supervisanden am meisten für sich persönlich, dann auf der kollegialen Ebene und zuletzt im Verhältnis zur Klientel gewonnen zu haben (Belardi 1992, S. 228ff; 1996b, S. 185ff). Die meisten dieser Untersuchungen sind jedoch einfacher Natur. Sie bestätigen, daß fachgerecht

durchgeführte Supervision aus Sicht der befragten Sozialarbeiter eine begehrte Form beruflicher Weiterbildung darstellt. Denn sie erhöht die persönlichen Kompetenzen, fördert die Berufszufriedenheit und verbessert das Arbeitsklima im Kollegenkreis. Supervision wirkt also in erster Linie positiv auf die Sozialarbeiter in psychohygienischer Hinsicht; weniger stark auf die Klientenarbeit und kaum bezüglich des Organisationsgefüges. Trotzdem rechtfertigen diese Ergebnisse den verhältnismäßig geringen Kostenaufwand für die Supervision im Vergleich zu nachgewiesener Qualitätssteigerung und Kostenersparnis. Damit ist die fachgerecht durchgeführte Supervision Sozialer Arbeit auch eine Möglichkeit der Qualitätskontrolle und Qualitätssteigerung. Als dialogisches und phänomenologisches Verfahren ist sie auch gut geeignet, eher kognitive Ansätze der Qualitätskontrolle und Evaluation zu ergänzen (Heiner u.a. 1994). Supervision ist allerdings kein Allheilmittel; sie benötigt auch eine genaue Indikation. Sie kompensiert weder Personalmangel, verkrustete Verwaltungsstrukturen oder Rückbau des Sozialstaates.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Supervision im deutschen Sprachraum nimmt als angewandte Sozialwissenschaft in professioneller und konzeptioneller Hinsicht eine Spitzenstellung in der Welt ein. Ursache dafür ist der (noch) gute Standard des Sozialstaates, die große Anzahl von Angehörigen in den Helferberufen, Etats für Weiterbildung und der hohe Bedarf an supervisorischen Kompetenzen - auch in Feldern außerhalb des Sozialwesens. Durch ein Überangebot seitens freiberuflicher Supervisoren mit dem Anspruch von Allzuständigkeit droht ein Qualitätsverlust, vor allem durch Feldunkenntnis und Psychotherapeutisierung. Dem gilt es durch eine präzise Fassung der Sozialarbeiter-Supervision entgegenzuwirken. Im Grunde genommen ist die Supervision der „Universalschlüssel zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit“ (Leffers 1994, S. 81); sie ist eine „Meta-Perspektive der Sozialen Arbeit“ (Belardi 1994b). Allerdings sollte die Supervision Sozialer Arbeit eingebettet sein in ein größeres Bezugssystem. Mit anderen Worten: „Um ihre eigenen Handlungsbeiträge und Verstrickungen zu durchschauen, benötigt die Sozialarbeit - neben der Supervision - auch die Fundierung durch eine im Kern interdisziplinäre Grundlagen- und Anwendungssozialwissenschaft“ (Schütze 1993, S. 193).

2.11 Literatur

- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
 Belardi, N. (1994a): Supervision in den USA - heute. In: Organisationsentwicklung, Supervision, Clinical Management 2/1994.

- Belardi, N. (1994b): Der Beitrag supervisorischer Kompetenzen zur Sozialarbeitswissenschaft. In: Wendt, W. R. (Hg): Sozial und wissenschaftlich arbeiten. Freiburg: Lambertus.
- Belardi, N. (1996): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg: Lambertus (Zweite Auflage: 1998).
- Bernler, G./Johnsson, L. (1993): Supervision in der psychosozialen Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz (Schwedische Erstausgabe: 1985).
- Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hg) (1990): Achter Jugendbericht. Bonn.
- Caemmerer, v. D./Schiller, H. (1953): Aufbaulehrgänge für Berliner Sozialarbeiter. In: Soziale Arbeit 6/1953.
- Freud, S. (1955): Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben (1909). In: Gesammelte Werke. Band 7. London: Fischer.
- Fürstenau, P. (1979): Zur Theorie psychoanalytischer Praxis. Stuttgart: Klett.
- Giesecke, M./Rappe-Giesecke, K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Gotthardt-Lorenz, A. (1989): Organisationsberatung. Hilfe und Last für Sozialarbeit. Freiburg: Lambertus.
- Hapke, E. (1952): Über Supervision. In: Rundbrief Gilde Soziale Arbeit 4/1952.
- Hapke, E. (1954): Die Rolle der Supervision im amerikanischen Casework. In: Unsere Jugend 1/1954.
- Hege, M. (1996): Konzeptionsfragen der Supervision. In: Supervision 29/1996.
- Heiner, M. u.a. (1994): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus.
- Kadushin, A. (1985): Supervision in Social Work. New York.
- Kessel, v. L. (1994): Das niederländische Supervisionskonzept. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management 2/1994.
- Kraus, H. (1950): Casework in USA. Frankfurt/M.
- Leffers, C.-J. (1994): Supervision. Die neue Zauberformel zur Professionalisierung der Sozialarbeit? In: Grodeck, N./Schumann, M. (Hg): Modernisierung Sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und -reflexion. Freiburg: Lambertus.
- Luif, I. (Hg): (1997): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac.
- Maraun, E. (1952): Casework und Supervision in der amerikanischen Jugendfürsorge. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 8-9/1952.
- Müller, C. W. (1982): Wie Helfen zum Beruf wurde. Band 1. Weinheim und Basel: Beltz.
- Müller, C. W. (1988): Wie Helfen zum Beruf wurde. Band 2. Weinheim und Basel: Beltz.
- Munson, C. E. (1983): An Introduction to Clinical Social Work Supervision. New York.
- Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin. (Zweite Auflage: 1994).
- Richmond, M. (1917): Social Diagnosis. New York.
- Ringshausen-Krüger, M. (1977): Die Supervision in der deutschen Sozialarbeit. (Diss. Phil.) Frankfurt a.M.
- Schmelzer, D. (1997): Verhaltenstherapeutische Supervision. Göttingen.
- Schütze, F. (1993): Die Fallanalyse. Zur wissenschaftlichen Fundierung einer klassischen Methode der Sozialen Arbeit. In: Rauschenbach, T./Ortmann, F./Karstens, M.-E. (Hg): Der sozialpädagogische Blick. Weinheim und München.

- Schütze, F. (1994): Ethnographische und sozialwissenschaftliche Methoden der Feldforschung. Eine mögliche Orientierung in der Ausbildung und Praxis sozialer Arbeit? In: Groddeck, N./Schumann, M. (Hg): Modernisierung Sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und -reflexion. Freiburg.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision. Ein integratives Modell. Paderborn 1991.
- Pühl, H. (Hg) (1994): Handbuch Supervision 2. Berlin.
- Wittenberger, G.: Supervisionsausbildung und Lehrsupervision. In: Boettcher, W./Leuschner, G. (Hg): Lehrsupervision. Beiträge zur Konzeptentwicklung. Aachen 1990.