

Bernd Jansen

Supervision in der lernenden Organisation

Supervision ist eine notwendige Begleitung der Organisationen und der professionellen Mitarbeiter in der Sozialen Arbeit.

Zusammenfassung

Supervision oder qualitatives Coaching wird als eine der Voraussetzungen beschrieben, dass Organisationen in der sozialen Arbeit sich der Notwendigkeit der Veränderung unterziehen und dauernd in Lage versetzt werden, wechselnden und sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Die Supervision ist oft der einzige Ort der Selbstreflexion einer Organisation.

Vortrag im Rahmen der internationalen Fachtagung „SOCIAL WORK FOR SUSTAINABLE SOCIAL DEVELOPMENT“ vom 27.-29. September 2012 in der Vytautas Magnus University, Kaunas, Litauen

Der Vortrag wurde in englischer Sprache gehalten. Die englische Übersetzung steht auf meiner Homepage zur Verfügung.

Supervision

Redet man mit potenziellen Kunden über Supervision, so trifft man auf Vorstellungen, an denen Supervisoren nicht unschuldig sind: Supervision gilt dann als eine von vielen möglichen anderen Methoden für Menschen, die in der sozialen Arbeit mit sich, den Klienten oder den Bedingungen der Organisation nicht zurecht kommen. Supervision ist dann eine „Reparaturwerkstatt“, für die, „die es nötig haben“. Nötig ist dann auch Psychohygiene in einem Raum, in dem man oft ohne Konsequenzen über alles reden kann. Supervision wird auch immer dann empfohlen, wenn sich die Symptomatik innerer Konflikte überwiegend in der beruflichen Existenz manifestiert.

Ja, mit solchen und ähnlichen Themen kann man sich sinnvoll in der Supervi-

sion beschäftigen. Eine solche Supervision ergänzt Kompetenzerwerb und Kompetenzerhalt einzelner SozialarbeiterInnen und ihrer Teams. Hierzu gibt es Alternativen, z.B. Fortbildung, Therapie, Selbsterfahrung und anderes.

Erweitern wir den Bedeutungsrahmen von Supervision und sagen: „Supervision ist eine Dienstleistung für Organisationen“, dann begeben wir uns in den Bedeutungszusammenhang von Organisation – hier Organisationen in der sozialen Arbeit – und Supervision. Ich würde die Definition noch um ein Wort ergänzen: ***„Supervision ist eine notwendige Dienstleistung für Organisationen!“***

Die Unzulänglichkeit der Organisationen

Organisationen in der sozialen Arbeit sind naturgemäß unzureichend. Und über diese natürliche Unzulänglichkeit

hinaus finden wir (nicht nur) in der sozialen Arbeit Organisationen, die schlecht geführt, unzulänglich strukturiert oder unpassend auf die Bewältigung ihrer eigentlichen Aufgaben und die Besonderheit ihrer Kundschaft oder Klientel eingestellt sind.

Das sollte ich erläutern. Beginnen wir mit der behaupteten natürlichen oder systemimmanenten Unzulänglichkeit:

Die natürliche oder systemimnante Unzulänglichkeit

Handeln in der sozialen Arbeit und allen Arbeitsfeldern, die sich auf die komplexe innere und äußere Dynamik von Menschen beziehen, bewegt sich in einem Spannungsfeld und einem offenen Prozess mit temporären Gewissheiten. Anders ausgedrückt: Es gibt zwar strukturelle Ähnlichkeiten zwischen den zu lösenden Problemen und doch bleibt jede Hilfe immer individuell und von zahlreichen dynamischen Bedingungsfaktoren bestimmt. Gute Sozialarbeit ist sich bewusst, dass sie in einem Spannungsfeld Hilfe generiert, das als offenes System nicht nur Objekt einer Maßnahme ist, sondern zugleich als agierendes Subjekt über die SozialarbeiterIn mit der Organisation interagiert und diese herausfordert. Das sind kleine Mikroprozesse, die aber in der Summe organisatorische Gewissheit und Starrheit immer wieder herausfordern und zu neuen Orientierungen veranlassen.

In der direkten Hilfeleistung verbinden sich Personen, die zugleich Funktionsträger sind, mit Leistungsempfängern, die mit ihrer spezifischen Problemstellung diesen Personen im organisatorischen Umfeld und den dazu passenden äußeren Bedingungen begegnen. Im günstigsten Fällen entwickelt sich in dieser Komplexität gelungene soziale Arbeit. Eine dazu notwendige Voraussetzung ist, dass sich die Organisation als lernende Organisation versteht und damit die Gewissheit ihrer Struktur, Kul-

tur und Angebote als eine temporäre ungenügende Gewissheit versteht, die sich notwendigerweise durch Reflexion und Erfahrungsverarbeitung in Entwicklung begreift.

Solche Prozesse bedürfen eines Ortes in der Organisation, in der Erfahrungen reflektiert und verarbeitet werden. Supervision stellt diesen Raum zur Verfügung.

Würden Organisationen sich als lernende Organisation begreifen und sich entsprechend strukturell aufstellen, würden wir mit Lust und Freude uns über die dadurch entstehende Qualität sozialer Arbeit freuen können. Jedoch sind wir nicht nur in Litauen von diesem Paradies meilenweit entfernt.

Die gemachte Unzulänglichkeit

Organisationen zeigen sich starr, unflexibel, und verhalten sich in der Regel sehr dysfunktional zu ihren eigentlichen Aufgaben. Sie werden schlecht geführt. In ihnen wird Kommunikation verhindert, statt sie zu fördern. Tabus, Konflikte, Heimlichkeiten, Angst und Macht verlangen Anpassungsprozesse der operativ tätigen SozialarbeiterInnen, die dann mit begrenzten und suboptimalen Mitteln versuchen im direkten Kontakt mit ihren Klienten Hilfe zu organisieren. Die dabei erfahrenen Begrenzungen werden in der Organisation nicht lernend verarbeitet. So stehen dann Sozialarbeiter und verwandte Berufe oft sehr skeptisch der eigenen Organisation gegenüber, und müssen den Mangel, der in der Interaktion mit den Klienten sichtbar wird, als persönlichen Mangel begreifen und kompensieren. Dass solche Prozesse für SozialarbeiterInnen belastend sind und deren Zufriedenheit und Gesundheit gefährden liegt auf der Hand.

Sind das alles antiinstitutionelle Klischees? Nein, es sind für die Kürze eines Vortrags zusammengefasste Erfahrungen eines älteren Beraters, der

sich im Laufe seines langen beruflichen Lebens beobachtend und verstehend in Organisationen bewegt hat. Ja, die Realität ist differenzierter und lässt viele Zwischenformen zu. Oft gibt es auch die Gleichzeitigkeit von Lernender Organisation und starrer Resistenz gegenüber Erfahrung in ein und derselben Organisation in unterschiedlichen Bereichen.

Litauische Besonderheiten

Meine Erfahrungen sind deutsche Erfahrungen. Ich spreche hier aber in Litauen zu Kollegen und Kolleginnen in Litauen. So stellt sich die Frage, ob es etwas gibt, das spezifisch für die litauische Soziale Arbeit Anregung sein könnte?

Seit über 10 Jahren begleite ich in Kaunas die Ausbildung, Entwicklung und Institutionalisierung von Supervision. Über die Beratung der Fälle in der Supervision der Supervisoren bekomme ich etwas Einblick in die Fragen der hiesigen Sozialarbeit und ihrer Mitarbeiter und Organisationen. Dazu vielleicht ein paar Spots aus Beobachtungen:

Häufig entwickelt sich Sozialarbeit in geförderten Projekten. **Die Organisation entwickelt sich dann oft erst in der operativen sozialarbeiterischen Tätigkeit.** Damit ist die Organisation weniger verhaftet in der Tradition und hat noch kein Eigenleben entwickelt. Solche Organisationsformen dienen mit begrenztem Organisationsgrad der Aufgabe und sind so temporär, wie die Projekte, die sie unterstützen. Das führt zu minimalstrukturierten funktionalen Organisationsformen, die durch die direkte soziale Arbeit gesteuert werden. Es hat sich dabei eine einmalige Kompetenz der Sozialarbeit entwickelt: SozialarbeiterInnen sind nicht nur kompetente Intervenierer für soziale Problemfelder, sondern sie sind zugleich auch kreative Entwickler der Aufgabe dienender Organisationsformen. Sie wissen um die Untrennbarkeit von

Organisation und Kliententätigkeit. Hier werden sie nicht gesteuert, hier steuern sie selber. Diese Kompetenz könnte auch ein Alleinstellungsmerkmal für internationale wissenschaftliche Kooperation begründen. Schwellenländer mit zu entwickelnder Sozialarbeit und ihrer Organisationsformen könnten hier lernen. Im vergangenen Jahr haben wir hier im Fachbereich solche Perspektiven diskutiert.

Litauen ist ein Land mit langer Geschichte, die leider oft auch eine Geschichte fremder Herrschaft war. Fremdbestimmte, besetzte Länder spiegeln diese Herrschaftsform in ihren Organisationen. Oft ist mir ein „**Zwei-Wahrheits-System**“ begegnet. Es gibt einen hohen Grad an Anpassung an die vermeintlichen festen Regeln der Institutionen und Organisationen und gleichzeitig eine davon unberührte innere Unabhängigkeit und Freiheit. Diese beiden Zustände stehen unkommuniziert nebeneinander und wirken in der Jetztzeit immer noch fort. Eine kleine Begebenheit dazu: Auf den Fluren des Instituts traf ich zusammen mit einer Lehrenden einen amerikanischen Wissenschaftler, der mir unaufgefordert erklärte, dass er der „Erfinder“ der litauischen Sozialarbeit sei. Als er gegangen war, fragte ich die litauische Wissenschaftlerin, ob das denn so stimme. Sie sagte: „*Wir lassen es ihn so glauben!*“. Dass solche Haltungen nicht der Wahrheit dienen, dass innere Unabhängigkeit, die nicht in den Konflikt mit der Institution geht, das Lernen verunmöglich oder erschwert, liegt auf der Hand. Lernende Organisationen sind streitende Organisationen. Stumme innere Freiheit und gleichzeitig scheinbare aber perfekte äußere Anpassung ist eine Konfliktstrategie, die das Lernen der Organisation und das Lernen in der Organisation verhindert bzw. erschwert.

Viele litauische Organisationen in der sozialen Arbeit (aber nicht nur da) sind

hierarchiebetont und durch dysfunktionale Machtsymbolik in ihrer Entwicklung gehemmt. Ich habe oft in der Besprechung der supervisorischen Fälle Einblick in unsinnige Machtorganisation gewonnen. Hier ist auch ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein für Geschlechtergerechtigkeit konstituierend. Konkret gibt es oft unbewegliche männliche Organisationsleiter und Konzept-bildende bewegliche hart arbeitende weibliche Stellvertreterinnen, die die Organisation tragen. Aufklärung und sich entwickelndes Genderbewusstsein werden diese Strukturen lösen helfen. Das geht aber nur in offener Auseinandersetzung.

Supervision in der lernenden Organisation

Und da sind wir dann schon bei der Supervision. Was habe ich gesagt?: „Supervision ist eine notwendige Dienstleistung für Organisationen!“

Supervision – und das sind Supervisoren und Supervisorinnen – ist in der Lage, diese notwendige Komplexität, in der zwischen Organisation, Sozialarbeitern und Klienten Hilfe organisiert und gestaltet wird, zu verstehen, sich darin beraterisch zu verhalten und mit den professionell Beteiligten Handlungsstrategien zu entwerfen.

„Das können auch andere Angebote!“ mögen Sie einwenden. Ich glaube nicht! Nehmen wir **Organisationsentwicklung** und -beratung: Oft wird hier nur auf die Idealvorstellung der Organisation unter ökonomischer Schwerpunktsetzung geschaut. Es entstehen Abläufe und Organisationsstrukturen, die oft nicht zu den Funktionen der Menschen passen, die in ihnen arbeiten und von ihnen profitieren sollen. Organisationsentwicklung, die im Prozess mit den Beteiligten eine offene lernende Organisation gestalten will, bedient sich der Supervision, ist an Nachhaltigkeit orientiert. Sie braucht

die Supervision, wenn der Lernprozess sich immer wieder neu errichten muss. Dann gibt es da noch **Coaching**. Im Idealfall ist das eine Haltung für Führungskräfte, die durch Supervision gebildet werden kann. Als Beratungsform reduziert sie die Komplexität auf direktes effektives Handeln und generiert nur kurzfristige Effekte. Als Form **„qualifizierten Coachings“** ist es ein Kompetenzbestandteil von Supervisorinnen und betont deren Lösungsorientierung. **Fortbildung?** Ja. Will man Ergebnisse der Fortbildung in den Alltag integrieren, braucht man Supervision als Ort, in dem der Transfer vom Allgemeinen ins Konkrete und zur Person und Struktur passend gestaltet werden kann.

Supervision ist keine Methode, sondern eine Dienstleistung, die sich im Dialog mit der Organisation, die sie beauftragt, entwickelt. Hier werden auch die Formen, Schwerpunkte und Settings (Besprechungsorte) entwickelt, die zu den Fragen der Organisation passen. In der Regel wird durch Supervision in Organisationen und mit den beteiligten Personen erstmalig ein Raum geschaffen, der eine lernende Organisation möglich macht. Nur wer in der Lage ist, über sich selber nachzudenken, ist in der Lage sich zu entwickeln und zu lernen. Das gilt auch für Organisationen.

Dabei stellt die Supervision einen Raum zur Verfügung, der diesem Lernen neben der Schnelligkeit der dauernden direkten Problemlösung hilft die Organisation weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung geschieht, indem Fragen und Probleme der Beteiligten den Inhalt der Supervision bestimmen. Diese Fragen werden in der Komplexität von Organisation, beteiligten Personen, deren Funktionen und der Dynamik der Abnehmer (Klienten) verstanden. Und in der Folge einigen sich die Beteiligten durch die reflektierte

Reduktion der Komplexität auf eine Handlungsrichtung.

Supervision bedarf der offenen Auseinandersetzung und des produktiven Streitens in der gemeinsamen Suchbewegung. Hier wird eine Kultur gebildet, die in den meisten Organisationen nicht selbstverständlich ist, obwohl diese Kultur notwendige Bedingung für Qualität ist.

Supervision hilft bei der Lösung von Fragen, an denen alle Organisationsmitglieder beteiligt sind. Nicht einzelne autokratische Führerpersönlichkeiten garantieren eine lernende Organisation, sondern flache Hierarchien und breite interprofessionelle Kooperation ist deren Bedingung.

Supervision dient der Aufklärung und ist ihr verpflichtet. So wird durch Supervision offene Kommunikation erst angeregt und geschützt.

In Litauen

In Litauen gibt es inzwischen eine Anzahl gut qualifizierter Supervisorinnen und Supervisoren. Ihre Qualität ist nicht in schnellen Seminaren zurechttrainiert worden, sondern hat sich in langen und intensiven Lernprozessen, die von den Grundprinzipien der Supervision geleitet waren, entwickelt. Länger als zwei Jahre und immer wieder aufgefrischt in Mastersupervision hat sich dieses Qualität errichtet. Insofern kann der gemeinsame Lernprozess beginnen oder weitergehen zwischen den Organisationen und Institutionen der sozialen Arbeit und den litauischen Kollegen und Kolleginnen.

Ich freue mich, dass wir in den nächsten Tagen einen dritten, qualifizierten Ausbildungsgang zum Supervisor / zur Supervisorin miteinander planen können. Und Ihnen danke ich für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Geduld mit meiner schlechten (englischen) Aussprache.