

FORUM Supervision

Was heute zählt

Gudrun Seime

Bernd Hemker

Wilfried Lauinger

Inken Pape

Roland Helsper

Friedhelm Kitzig

Ulrike Kappel

Kristof Wachsmuth

Hans Paukens

Eckhard Zierep

Gerhard Wittenberger



begründet von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger
17. Jahrgang, Heft 33, März 2009

Herausgeber:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Adrian Gartner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktionsanschrift:

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)
Meppener Str. 22, 48155 Münster
Telefon: 02 51/66 55 64, Telefax: 02 51/6 74 39 58
JuergenKreft@t-online.de

Redaktion:

Maija Becker-Kontio (Moers) – Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 33:

Maija Becker-Kontio, Riesengebirgsstraße 56, 47445 Moers
Wilfried Lauinger, Kesselbergweg 24, 40489 Düsseldorf

Erscheinungsweise und Bezug:

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Einzelheft: 14,00 € inkl. MwSt. und Versandkosten
Jahresabonnement: 22,00 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag und Bestellungen:

Fachhochschulverlag
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
Kleistraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt
Telefon: 0 69/15 33-28 20, Telefax: 0 69/15 33-28 40
E-Mail: bestellung@fhverlag.de
<http://www.fhverlag.de>

Satz: Format·Absatz·Zeichen, Niedernhausen

Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Frankfurter Straße 24, D-65527 Niedernhausen

© 2009 **Fachhochschulverlag**
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort	2
<i>Gudrun Seime</i> Kindertageseinrichtungen im Spagat zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft	4
<i>Bernd Hemker</i> Hilfen zur Erziehung: ein Feld in Bewegung	9
<i>Wilfried Lauinger Inken Pape</i> Supervision im Feld der stationären Hilfen zur Erziehung	28
<i>Roland Helsper</i> Supervision ‚in der illegalen Sucht‘ – Arbeit in der Sphäre von Autonomie und Abhängigkeit, Leben und Sterben	42
<i>Friedhelm Kitzig</i> Streiflichter – (Gegenwarts-) Zustände in der Psychiatrie	47
<i>Ulrike Kappel</i> Supervision im psychiatrischen Arbeitsfeld – gestern und heute	58
<i>Kristof Wachsmuth Hans Paukens</i> Menschen machen Medien – Leben und Arbeiten in den Medien – 10 Thesen	67
<i>Eckhard Zierep</i> Supervision im Zwangskontext? Überlegungen zur systemischen Supervision mit halbfreiwilligen Supervisand(inn)en	80
<i>Gerhard Wittenberger</i> Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen, Teil 1	95
Randbemerkungen – Bob Dylan und die Supervision	114
Neue Bücher	116
Briefwechsel	120
Veranstaltungshinweise	124
AutorInnen	127
Vorschau	128

Vorwort

„Was heute zählt“ – der Titel dieser Ausgabe spricht verschiedene Ebenen an, unter denen ausgewählte Gebiete der aktuellen Supervisionslandschaft beleuchtet werden. Da wäre zunächst die Bedeutung der Zahl. „Die Zahlen müssen stimmen“ ist ein geflügelter Satz, der fast alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringt. In allen Beiträgen wird deutlich, wie weit die Forderung nach Zähl- bzw. Messbarkeit, Kalkulierbarkeit, Kontrollierbarkeit und Kostendämpfung die Arbeitswelt in den vergangenen Jahren verändert hat und weiter verändert.

„Was heute zählt“ bezieht sich zum einen auf die Bedeutung der im wahrsten Sinne des Wortes harten Fakten. Auf einer zweiten Ebene impliziert das Thema die Wertschätzung menschlicher Leistung und des persönlichen Wirkens sowie den Stellenwert berufsfachlichen Denkens. „Was heute zählt“ erzählt auch, was bei politischen und institutionellen Entscheidungen weniger oder gar nicht mehr zählt. Andererseits wird ersichtlich, dass die Spannung zwischen der Forderung nach Kostenbewusstheit und der nach Qualitätssteigerung Beschäftigte in Institutionen dazu bewegt, sich mit dem eigenen Tun und dessen Wirkung auseinander zu setzen, damit selbst eine Bewertung fachlicher Aspekte vorzunehmen und argumentativ aufzubereiten – was nicht selten qualitätsfördernde Wirkung zeigt.

Auf der dritten Ebene stellen wir in dieser Ausgabe einige traditionelle Einsatzgebiete und ein noch relativ ‚unbeackertes‘ Feld supervisorischer Arbeit vor, unter der alten, immer wieder neu zu stellenden Frage: Was zählt unter supervisorischen Aspekten, was sollten Supervidierende wissen und einordnen können, wenn sie in diesen Feldern tätig sind oder tätig werden wollen? Damit folgen wir nicht der vielerorts propagierten Forderung, dass Supervidierende umfangreiches Expertenwissen über die berufliche Tätigkeit von Supervisandinnen und Supervisanden mitbringen müssen. Wir vertreten ein Supervisionskonzept, das Berufspersonen darin (aus)bildet, ihr Wissen, ihre Wahrnehmung und Erfahrung zu erweitern, zu kommunizieren und so zu verwenden, dass sie den ihnen gestellten Anforderungen bestmöglich begegnen können.

Diesem Ansatz folgend, haben wir Autorinnen und Autoren mit verschiedenen Funktionen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten eingeladen, vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Erfahrung und Kompetenz mitzuteilen, was ihr Arbeitsfeld aktuell prägt, was Supervidierende darüber wissen und dort tun sollten. Unter den Verfassern sind Personen, die unmittelbar in der Klientenarbeit tätig sind und so genannte ‚Endverbraucher‘ von Supervision sind. Es schreiben Personen, die auf der konzeptionellen und organisationspolitischen Ebene und/oder auf supervisorischer Ebene tätig sind. Einige Beiträge geben Kenntnisse und Sichtweisen nur der Verfasser wieder, andere referieren zusätzlich die Ergebnisse freier Interviews.

Die Beiträge sind unterschiedlich lang ausgefallen. Der Umfang ergibt sich aus dem subjektiven Reflexionsbogen der Verfasser und lässt keine Rückschlüsse auf die Bedeutung des beschriebenen Arbeitsfeldes oder dessen Dynamik zu. Wir haben den

Autorinnen und Autoren weitgehend die Entscheidung überlassen, welche Aspekte sie für Supervidierende als relevant ansehen und zur Kenntnis bringen wollen. Auch die Auswahl der in dieser Ausgabe vorgestellten Felder beinhaltet keine Prioritätensetzung. Ausschlaggebend war eher die mehr oder weniger erfolgreiche Suche nach Expertinnen und Experten, die neben Berufsarbeit und Privatleben die zur Abfassung eines Artikels nötige Zeit aufbringen konnten und wollten.

Folgend der menschlichen Ontogenese, befasst sich der erste Beitrag von **Gudrun Seime** mit dem Geschehen in Kindertagesstätten- und Familienzentren. Darauf folgend gibt **Bernd Hemker** umfassenden Einblick in das Feld der Hilfen zur Erziehung. Schwerpunkte liegen dabei auf dem Hilfesystem in seinen rechtlichen und konzeptionellen Verankerungen, auf Funktion und Arbeitsweise der Jugendämter sowie den dazu in Wechselbeziehung stehenden Maßnahmen und Trägerkonstrukten der ambulanten, teilstationären und stationären Jugendhilfe. Mit dem Focus auf Supervision in Einrichtungen der Heim-/Wohngruppenerziehung und der familienanalogen Hilfen rundet der Beitrag von **Wilfried Lauinger** und **Inken Pape** das Thema Supervision in Feldern der Kinder- und Jugendhilfe ab. **Roland Helsper** schreibt über die Entwicklung in einer Einrichtung der so genannten „Illegalen Sucht“, deren Dynamik durch die Lebens- und Abhängigkeitssituation von überwiegend jungen Erwachsenen geprägt ist. Die jüngere Geschichte sowie Gegenwart der psychiatrischen Versorgung, ihre gesetzlichen Grundlagen, ihre konzeptionelle und Qualitätsmanagement-bezogene Entwicklung ist Gegenstand des Artikels von **Friedhelm Kitzig**. Wie sich diese Entwicklung unmittelbar im Alltag stationär-psychiatrischer Arbeit niederschlägt und welche Konsequenzen sich für die supervisorische Szene daraus ergeben, schildert **Ulrike Kappel**. Großes Entwicklungspotential für supervisorische Arbeit begründen **Hans Paukens** und **Kristof Wachsmuth** mit ihren 10 Thesen zum Leben und Arbeiten in der Medien-Produktion. Sie verdeutlichen anhand von Praxisbeispielen, weshalb zur Wahrung von Produktqualität in der Medienwelt großer Bedarf an spezifischen Formen personenbezogener Beratung und Qualifizierung besteht.

Wir bedanken uns hiermit bei den Autorinnen und Autoren, die ihre Kenntnisse, ihre Meinung und ihre Zeit zur Verfügung und zur Diskussion gestellt haben. Wir bedanken uns ebenfalls bei den Kolleginnen und Kollegen unserer „Literaturgruppe“, Frajo Becker, Inken Pape, Jochen Schneider und Gabriele Streitbürger, die die Redaktionsarbeit zu diesem Heft fachlich, kollegial und mit teilweise hohem zeitlichem Engagement unterstützt haben.

Außerhalb des thematischen Schwerpunktes unternimmt **Eckhard Zierep** anhand eines konkreten Supervisionsprozesses den Versuch, für die Arbeit mit halbfreiwilligen und zwangsverpflichteten Teilnehmern sinnvolle Handlungsoptionen zu entwickeln. Und mit dem ersten Teil eines Beitrages von **Gerhard Wittenberger** zum Thema „Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen“ beginnen wir mit der Dokumentation der Vorträge der FIS-Tagung 2008, die wir im nächsten Heft fortsetzen werden.

Maija Becker-Kontio und Wilfried Lauinger

Kindertageseinrichtungen im Spagat zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft

Zusammenfassung: Die auf das bevölkerungsreichste Bundesland Nordrhein-Westfalen bezogene Situationsbeschreibung ist repräsentativ für ein bundesweit supervisions-relevantes Thema: Neue Bundes- und Ländergesetze bringen tiefgreifende Veränderungen in die Landschaft der Kindertageseinrichtungen und stellen eine Reihe zusätzlicher Anforderungen an Träger und Beschäftigte in einem traditionsreichen Arbeitsfeld. Die Anpassung meist langjährig gewachsener Strukturen, Verbindlichkeiten, baulicher und personeller Verhältnisse an neu formulierte Ziele verlangt erhebliche Investitionen – auf struktureller, materieller und personeller Ebene. Existenzsicherung erfordert weitreichende Umorganisation auf institutioneller Ebene und erhebliche physische und psychische Belastbarkeit auf Seiten der Mitarbeitenden.

Das neue Kinderbildungsgesetz in Nordrhein-Westfalen, kurz KiBiz, der Tageseinrichtungen für Kinder trat zum 1. August 2008 nach intensiver und kontroverser Diskussion in Kraft. In der Einschätzung der Bedeutung der Kindertageseinrichtungen vollzieht sich politisch ein Wandel. Das Image, dass in Kindergärten „nur“ mit Kindern gespielt, gebastelt und fröhlich der Alltag gelebt wird und dieser dadurch von Gesellschaft und Politik nur bedingt ernst genommen wird, wechselt zu einer zukunftsweisenden Bildungseinrichtung, die die Ziele verfolgt, soziale Benachteiligungen zu überwinden, Begabungen zu fördern, sowie soziale und demokratische Verhaltensweisen einzuüben. Es geht also darum, dafür zu sorgen, dass auch die zukünftige Generation die Anforderungen unserer Gesellschaft erfüllen kann. Viele Kindertageseinrichtungen fühlten sich diesem Auftrag schon immer verpflichtet. Allerdings hat in den letzten Jahren die Bedeutung der frühen Kindheitsjahre in der Öffentlichkeit verstärkt Aufmerksamkeit gefunden, bedingt durch Forschungsberichte der Entwicklungspsychologie, Neurobiologie und Frühpädagogik.

Blitzlicht aus dem Alltag der Kindertageseinrichtungen

Die neuen Anforderungen würde der größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindertageseinrichtungen gerne aufnehmen, wenn die Bedingungen in der Praxis dieses annähernd ermöglichen. Die Forschungsergebnisse belegen, dass zu einer erfolgreichen Umsetzung der genannten Ziele hohe Qualitätsstandards erreicht werden müssen. Derzeit passiert aber das Gegenteil: die Entlohnung der Erzieherin ist durch den neuen Tarifvertrag – TVÖD – um zwei Gehaltsstufen gesenkt

worden. Jährlich befristete Arbeitsverträge sowie Teilzeittätigkeit werden angeboten und umgesetzt. Sie erschweren es, die kontinuierliche Bezugsperson für Kinder zu gewährleisten. Die Vor- und Nachbereitungszeit inklusive Elterngespräche, Bildungsdokumentationen, Fortbildung und Teamentwicklung ist um 60 % gekürzt worden. Der Verwaltungsaufwand für die Leiterin ist gestiegen. Die Freistellung der Leiterin von der Gruppenarbeit ist eher reduziert, anstatt als Standard eingeplant worden. Diese Liste könnte von den betroffenen Kolleginnen sicher um etliche Punkte erweitert werden. Die Erzieherinnen hören von beruflicher Aufwertung, nehmen diese aber nicht wahr.

Dabei steigt die Nachfrage nach qualifizierter Bildung und Betreuung für Kinder. Das differenzierte Angebot der Tageseinrichtungen für Kinder wird von den Eltern sehr gut angenommen. Die Politik musste mehr Betreuungsstunden genehmigen als geplant war. Die Gruppen in den Kindertageseinrichtungen sind voll belegt, ab Sommer werden viele Kinder betreut, die jünger als drei Jahre sind.

Viele Eltern lassen ihre Kinder (bis zu 100 %) über Mittag in der Einrichtung. Eine Leiterin beschrieb die Situation so: „Wir stehen beim Mittagessen vor der Aufgabe, den Spagat zwischen Mensabetrieb und pädagogischer Situation zu gestalten.“ Die Kinder profitieren von einer guten Kindertageseinrichtung mit einer gesunden Mittagsmahlzeit. Zum großen Teil sind die Tageseinrichtungen für Kinder aber für den Ganztagsbetrieb nicht ausgestattet. Bisher boten mehr als die Hälfte der Kindergärten nur wenig Mittagstische an. Dies war bis zum KiBiz politisch und finanziell so gewollt, selbst wenn Eltern einen anderen Bedarf meldeten und Träger und Kommunen bereit waren, den Kindergarten in eine Tagesstätte umzuwandeln. Durch freigewordene Plätze (Geburtenrückgang) und gesetzliche Vorgaben (Tagesbetreuungsbaugesetz, 2005) wurden zum Sommer vermehrt zweijährige Kinder aufgenommen. Die in Aussicht gestellte Förderung zur Ausstattung dieses neuen Angebotes (Bundesmittel zur Investitionsförderung zum Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren) ist bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht in den Einrichtungen angekommen. Die Kinder sind da, die Ausstattung fehlt.

Das Personal in den Einrichtungen fühlt sich durch diese Rahmenbedingungen vielfach überfordert. Für Kinderpflegerinnen kommt eine weitere Verunsicherung hinzu. Ihre Stellen sollen zukünftig durch Erzieherinnen ersetzt werden. Weiterqualifizierungen der Kinderpflegerin zur Erzieherin werden von vielen Fachschulen angeboten. Derzeit handelt es sich um eine berufsbegleitende Ausbildung über zwei bis drei Jahre mit insgesamt 2400 Unterrichtsstunden, davon 1200 „auf der Schulbank“. Eine stundenweise Freistellung ist bisher nicht vorgesehen. In der Praxis heißt das, voller Einsatz im Kindergarten und dann an drei Tagen nach Feierabend und am Samstag die Schule besuchen. Fachlich ist eine Anhebung der Ausbildung, auch für Erzieherinnen auf europäisches Niveau (sozialpädagogisches Studium), sehr zu begrüßen, aber die Übergänge müssen für die Betroffenen mit einem vertretbaren Aufwand leistbar sein.

Einzelheiten der gesetzlichen Veränderungen

Die Finanzierung der Tageseinrichtungen für Kinder wurde zum August 2008 – wie in anderen sozialen Aufgabenfeldern – auf eine fallbezogene Abrechnung umgestellt. Dieser Wechsel zu einer „pro Kind Pauschale“ bedeutet, dass Kindertageseinrichtungen umsichtiger betriebswirtschaftlich planen müssen als bisher. Über Jahrzehnte war die Regel, dass Tageseinrichtungen für Kinder und damit auch Räumlichkeiten und Personal durch den jeweiligen Träger bereitgestellt wurden. Die entstehenden Personalkosten wurden im Rahmen eines allgemeinen Personalschlüssels als Betriebskosten anerkannt und staatlich anteilig bezuschusst. Für die Sachkosten gab es eine Pauschale pro Gruppe/Einrichtung. Fehlten bis zu 5 Kinder in der Besetzung einer Gruppe, wurde das Angebot weiterhin voll bezuschusst. Nun heißt es: Welche Plätze werden nicht mehr benötigt? Welchen Bedarf haben die Familien wirklich? Es wird nur noch das finanziert, was wirklich von der jeweiligen Familie für ein Jahr gebucht wird. Jährlich, im Frühjahr, werden die Bedarfe der Eltern neu abgefragt, dann wird das Angebot für das neue Kindergartenjahr zusammengestellt und mit dem jeweiligen Jugendamt abgestimmt. Sind jedoch zu wenige Kinder für eine volle Gruppenstärke angemeldet, muss mit geringeren Personalstunden das volle Angebot vorgehalten werden. Es gibt also nur noch eine Pauschale „pro Kind“, die für alles ausreichen muss. Dieses verstärkt den Wettbewerb der Einrichtungen untereinander um die – weniger werdenden – Kinder und erfordert eine erhöhte Flexibilität bei den Personalkosten und damit auch beim Personaleinsatz.

Gesellschafts- und finanzpolitisch bedeutet dieses einen Paradigmenwechsel. Die Landesregierung verfolgt damit das Ziel, den Bereich der Kindertageseinrichtungen an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen. Berufliche Flexibilität der Eltern macht flexiblere Betreuungszeiten in den Einrichtungen erforderlich. Politisch geht es um ein flächendeckendes aber flexibles Angebot für Kinder von 0 Jahren bis zum Eintritt in die Schule. Die Kommunen haben die gesetzlichen Regelungen umzusetzen. Sie entscheiden in den Jugendhilfeausschüssen, wie das Angebot der Betreuungsplätze umgesetzt wird und wie hoch die Elternbeiträge sind. Gruppenschließungen wegen fehlender Kinder sind z.B. im Ruhrgebiet schon lange Realität – in einigen Städten wurden in den letzten 10 Jahren bis zu 40 % weniger Kinder geboren..

In anderen Regionen fehlen noch immer Plätze in Kindertageseinrichtungen, so dass Eltern froh sind, überhaupt eine Zusage zu erhalten. Die Versorgung für unter Dreijährige ist vielerorts desolat. Durch die bundespolitischen Gesetze (Tagesbetreuungsbaugesetz, 2005, Kinderförderungsgesetz, 2008) haben ab 2013 alle Kinder ab dem Alter von einem Jahr einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz. Der entstehende Engpass kann zum Teil nur durch eine Ausweitung der Platzkapazität erreicht werden. Die Kommunen gehen unterschiedlich mit den Realitäten um und stehen vor großen Herausforderungen. Viele Kommunen in NRW stehen

unter der landesrechtlichen Haushaltssicherung und dürfen deshalb ihre Ausgaben nicht mehr selbstständig verantworten. Die Kirchen haben durch schwindende Mitgliederzahlen auch weniger Geld zur Verfügung. Um die Arbeit in den Kindertageseinrichtungen weiter mit zu gestalten, sind deshalb viele Träger auf zusätzliche Zuschüsse der Kommunen angewiesen. Sie haben sich im Gegenzug bereit erklärt, ihr Angebot den Bedürfnissen in der Kommune anzupassen. Außerdem sollen zusätzliche Aufgaben von den Kindertageseinrichtungen übernommen werden. Sie sollen sich zu Familienzentren entwickeln. Die frühe Sprachförderung, die Vermittlung und Zusammenarbeit mit Tagesmüttern und -vätern sind weitere gesetzliche Aufgaben, die zusätzlich – aber nicht ausreichend – finanziert werden.

Das bedeutet: je differenzierter das Angebot, umso höher die Pauschalen, je sicherer das Personal und das Bestehen der Einrichtung.

Anforderungen an die Arbeit in den Tageseinrichtungen für Kinder

Die Kindertageseinrichtungen müssen in einen Wettbewerb eintreten. Bei wem melden die Eltern ihr Kind an? Wer bietet den gewünschten Service und wie viel kostet er? Die Belegungszahlen und Buchungszeiten entscheiden, welche Kindertageseinrichtung pädagogisch und betriebswirtschaftlich erfolgreich arbeitet und auskömmlich wirtschaftet und somit weiter existiert. Solchen Wettbewerb der Tageseinrichtungen für Kinder gibt es bereits in vielen Städten und Gemeinden. Dieses Gesetz erfordert ein neues Abwägen und in Beziehung setzen von pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Mit der gezahlten Pauschale muss alles finanziert werden, Spielmaterial und Heizkosten bis zur Fortbildung des Personals.

Eine besondere Schwierigkeit besteht im Bereich der Personalkosten. Eine langjährig erfahrene Kollegin kostet im öffentlichen Dienst mehr als eine junge, neu eingestellte Mitarbeiterin. Betriebswirtschaftlich wird bei einem höheren Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen eine höhere Einsatzflexibilität erforderlich sein. Für manche Träger, die vorwiegend langjähriges Personal beschäftigt haben, ist es nahezu unmöglich, mit den Pauschalen den Betrieb aufrecht zu erhalten. Diese Veränderungen bereiten den Trägern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inzwischen einige Kopfschmerzen. Im Sommer „rechneten“ sich einige Kindertageseinrichtungen gut und stellten – zwar befristet – zusätzliches Personal ein, andere begannen mit einem Defizit.

Eine angemessene betriebswirtschaftliche Antwort sind größere Einheiten. So schließen sich kleine Träger, besonders im kirchlichen Bereich, zu größeren Verbänden zusammen. Durch diese Trägerverbände oder gemeinsamen Trägerschaften sollen größere betriebswirtschaftliche Einheiten geschaffen werden, die die geforderte Flexibilität erreichen.

Deutlich wird: Als einzelne Einrichtung zu existieren, ist nicht mehr so selbstverständlich wie in den vergangenen Jahren. Leiterinnen sind damit beschäftigt, ihr Angebot zu beschreiben und es interessant zu vermarkten. Die Leistungsschraube

wird angezogen. Mitarbeiterinnen sind verunsichert, es entsteht verstärkt Konkurrenz in den Teams: Wer müsste wohl gehen, wenn es eng wird? Wer könnte bleiben? Auf welchem Platz stehe ich? Wie kann ich ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erreichen? Wie lange kann ich als Kinderpflegerin noch arbeiten und schaffe ich die Ausbildung zur Erzieherin? Wie kann die Leiterin verantwortungsvoll das Personal einsetzen, um für Kinder eine gute Kindergartenzeit zu gewährleisten? Wie kann sie den neuen Ansprüchen gerecht werden und ihren pädagogischen Prinzipien treu bleiben? Wie schafft sie den Paradigmenwechsel und wie vermittelt sie es den Kolleginnen? Welche Fortbildung braucht sie und welche die Mitarbeiterinnen? Wie können wir das alles schaffen?

Die Umstellung der gesetzlichen Förderung ist ohne Veränderungen in der Organisation der Einrichtungen nicht zu bewältigen. Die supervisorische Arbeit wird sich mit den eben skizzierten Fragen auseinandersetzen müssen. Alte Konflikte brechen auf, Konkurrenz wird offensichtlich. Kolleginnen werden als Problemfälle behandelt. Es geht um Fusionen, Leitungshandeln in der Veränderung, Krisenmanagement, Perspektiventwicklung, Ressourcenbildung und deren Einsatz, Teamentwicklung, Trauerarbeit nach Verlust von Stellen, Veränderung durch eine Einrichtung in der „kollegialen Nachbarschaft“ eines Trägerverbundes, Zukunftsorientierung einer qualifizierten pädagogischen Tageseinrichtung für Kinder und den Wechsel professionell gestalten.

Die notwendigen Organisationsentwicklungsaufgaben erzeugen einen entsprechenden Supervisionsbedarf.

Anschrift der Autorin:

Gudrun Seime, Dorstener Str. 95, 45657 Recklinghausen

Bernd Hemker

Hilfen zur Erziehung: ein Feld in Bewegung

Zusammenfassung: Im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung haben sich seit 1990 rasante Entwicklungen vollzogen. Die wesentlichen sollen in den folgenden Punkten entfaltet werden. Zunächst werden die Adressaten, die Jugendämter sowie die Träger der freien Jugendhilfe als unmittelbare Akteure des Feldes in Verbindung mit den wesentlichen rechtlichen Grundlagen beschrieben. Ein knapper Blick auf die statistischen Daten belegt die besondere Rolle der Hilfen zur Erziehung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe.

Nachfolgend werden die fachlichen Entwicklungslinien und ihre kritischen Impulse skizziert: Lebensweltorientierte Jugendhilfe, Individualisierung in der Heimerziehung, Ambulante Hilfen und Flexibilisierung, Sozialraumorientierung, Qualitätsentwicklung im Kontext des Leistungs- und Entgeltrechtes sowie Partizipation und Kinderrechte bilden die Schlagworte der fachlichen Diskussion.

Wer sind die Akteure im Feld der Hilfen zur Erziehung?

Hilfen zur Erziehung sind Einzelfallhilfen und werden von den Adressaten als Leistungsberechtigte in Anspruch genommen, vom Jugendamt als Sozialleistungsträger gewährt und überwiegend vom Träger der freien Jugendhilfe als Sozialleistungserbringer erbracht. Die Rechtsbeziehungen werden auch als jugendhilferechtliches Dreiecksverhältnis (Münder VorK5Rz 6 ff. S. 803) bezeichnet.

In der Praxis begegnen sich Menschen: Der Adressat, die Fachkraft des Jugendamtes und die Fachkraft des freien Trägers. Regelmäßig handelt es sich bei „dem Adressaten“ um mehrere Personen, um Familien in unterschiedlichen Konstellationen von Eltern-Kind-Beziehungen, mit ebenso vielfältigen und differenzierten, mitunter auch widersprüchlichen, individuellen Bedürfnissen und Interessen. Adressaten agieren als private Einzelpersonen in der Rolle der/s „Hilfesuchenden“. Im Unterschied hierzu agiert die Fachkraft des Jugendamtes und des freien Trägers aus der Expertenrolle, die in institutionelle Auftragslagen und Organisationszusammenhänge eingebunden ist. Konstitutiv ist das deutliche Machtgefälle zwischen den Beteiligten. Die institutionelle Macht der Fachkräfte beider Jugendhilfeträger beinhaltet neben der professionellen Deutungsmacht der Lebenssituation der Adressaten immer auch ökonomische Aspekte, die mit dem Zugang und der Verwaltung von Ressourcen zusammenhängen und damit Hilfeprozesse entscheidend zum Voroder zum Nachteil der Adressaten steuern.

Wer sind die Adressaten, die NutzerInnen?

Der Begriff NutzerInnen greift den Blickwinkel junger Menschen und Familien auf. Aus ihrer Perspektive ist entscheidend, ob und welchen Nutzen die Jugendhilfeleistungen entfalten. Somit steht der Gebrauchswert einer Leistung der Erziehungshilfen im Vordergrund.

Jede Familie hat Probleme und Konflikte zu bewältigen. Sie gehören zum Alltag und werden zumeist so gelöst, dass alle Familienmitglieder mit der Lösung leben können. Im Regelfall ist das Verhältnis von familiären Belastungssituationen und Lösungskompetenzen so ausgeglichen, dass keine auffälligen Überforderungen und damit Krisen für die gesamte Familie entstehen. Familien entwickeln Strategien zur Lösung ihrer Konflikte. Was aber tun Mütter und/oder Väter, wenn sie spüren an ihre Grenzen zu kommen? Wenn in einer schwierigen Situation plötzlich ein weiterer Anlass eintritt, der zur Verschärfung der Situation führt? Was ist mit jenen Vätern und/oder Müttern, die nicht (mehr) spüren, dass ihre Lebensgestaltung für ihr/e Kind/er zu einer Belastung führt?

Ein herausragender Belastungsfaktor für Adressaten der Erziehungshilfe ist materielle Armut (vgl. N.N. 2007 S. 5). Zu den weiteren Belastungsfaktoren gehören u.a. schlechte Wohnraumversorgung, Ausfall eines Elternteils z.B. nach Scheidung bzw. Trennung, kaum oder nicht vorhandene verwandtschaftliche oder nachbarschaftliche Unterstützungsmöglichkeiten, Suchtmittelabhängigkeit, mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten, kindliche Bedürfnisse wahrzunehmen und für deren Befriedigung verantwortlich zu sorgen. Wenn die subjektive Grenze der Belastbarkeit überschritten ist und Eltern Rat benötigen oder sich überfordert fühlen, die angemessene Versorgung, Betreuung und Erziehung ihres Kindes nicht mehr ausreichend zu gewährleisten, dann haben sie nach dem Willen des Gesetzgebers einen Anspruch auf Hilfen zur Erziehung durch das Jugendamt. Dieser Anspruch gilt, deutlich bevor das Wohl eines Kindes oder eines Jugendlichen gefährdet ist, auch wenn in der Praxis der Hilfestellung die Schwelle des Zugangs zur Erziehungshilfe in Richtung Kindeswohlgefährdung als auslösendes Hilfesignal angehoben wird. Erkennt das Jugendamt in einer Familie Gefährdungsrisiken für das Wohl eines Kindes, hat es zu seinem Schutz die Situation zu prüfen, ggf. Hilfen anzubieten und bei Bedarf das Familiengericht einzuschalten, falls die Eltern nicht bereit oder fähig sind, die als notwendig erachteten Hilfen zur Abwendung der Gefährdung anzunehmen (vgl. § 8a SGB VIII: Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung und www.kindesschutz.de).

Das Jugendamt als sozialpädagogische Fachbehörde und Sozialeistungsträger

Dominieren die Belastungsfaktoren die familiären Lösungskompetenzen, hat das Jugendamt die Eltern zu beraten und zu prüfen, ob ein Bedarf an Hilfen zur Erziehung besteht und welche Hilfe für diese Familie die notwendige und geeignete sein könnte. Ausgelöst werden kann die Beratung sowohl durch die Nachfrage der Eltern und damit auf Antrag als auch durch Hinweise Dritter (Schule, Kindergarten, Nachbarschaft).

Als Teil der Kommunalverwaltung ist das Jugendamt zunächst sozialpädagogische Fachbehörde. Beratungen, erste Hilfestellungen und Bearbeitung von Hilfeanfragen werden regelmäßig vom Allgemeinen Sozialdienst (ASD) wahrgenommen. Innerhalb eines Jugendamtes hat der ASD als fachliche Organisationseinheit ein relativ breites Aufgabenspektrum und im Verhältnis zu anderen spezialisierten Diensten, z.B. dem Pflegekinderdienst, dem Heimsachgebiet (bei größeren Jugendämtern) oder der wirtschaftlichen Jugendhilfe ist sein Profil weniger scharf abgegrenzt, was ihm auch den Ruf eingebracht hat, „Mädchen für alles“ zu sein. Neben der originären pädagogischen Beratung haben die Fachkräfte des ASD rechtliche Vorgaben und haushaltswirtschaftliche Ziele zu beachten.

Rechtsanspruch auf Erziehungshilfe, gesetzlich benannte Formen und Umsetzung

In § 27 Hilfe zur Erziehung SGB VIII wird die Grundnorm der Erziehungshilfen beschrieben. Es werden rechtlich die Voraussetzungen benannt, unter denen Eltern (rechtlich die/der Personensorgeberechtigte/n) einen Anspruch auf Hilfe zur Erziehung haben. Nachfolgend werden beispielhaft jene Hilfeformen aufgelistet, die sich in der Praxis zum Teil bereits vor der Einführung des SGB VIII entwickelt haben. Hierzu zählen: Erziehungsberatung (§ 28), Soziale Gruppenarbeit (§ 29), Erziehungsbeistand und Betreuungshelfer (§ 30), Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31), Erziehung in einer Tagesgruppe (§ 32), Vollzeitpflege (§ 33), Heimerziehung, sonstige betreute Wohnformen (§ 34), und Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35). Mit dem Hinweis (§ 27 Abs. 2 SGB VIII) der beispielhaften Aufzählung verschiedener Formen erzieherischer Hilfen verdeutlicht der Gesetzgeber, dass der individuelle Bedarf im Einzelfall Grundlage für die Wahl einer geeigneten Hilfe ist. Aus rechtssystematischen Gründen wurden die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a) sowie Hilfe für junge Volljährige, Nachbetreuung (§ 41) nicht unmittelbar den Erziehungshilfen zugeordnet.

Werden bei der Beratung Hilfen zur Erziehung in Betracht gezogen, haben die Fachkräfte die in der Grundnorm des § 27 SGB genannten unbestimmten Rechtsbegriffe „geeignete und notwendige Hilfe“ fallbezogen nach fachlichen Gesichtspunkten zu interpretieren. Hierzu dient als methodisches Instrument die in § 36 Mitwirkung, Hilfeplan genannte Verfahrensvorschrift zur Beteiligung der NutzerInnen zur Einschätzung des individuellen Hilfebedarfes. Über das Ergebnis der Hilfeplanung erhalten die Adressaten vom Jugendamt einen schriftlichen Leistungsbescheid. Nach dem SGB VIII bietet das Jugendamt den Eltern die notwendige und geeignete Hilfe zur Erziehung an. Nach dem Willen des Gesetzgebers entscheidet der Adressat allein und unabhängig, ob er die angebotenen Hilfeleistungen annehmen will. Diese Dienstleistungsperspektive wird als Paradigmenwechsel angesehen, weil sie die Eingriffsorientierung des Jugendwohlfahrtsgesetzes ablöst. Für die Fachkraft des Jugendamtes bleibt der Spagat zwischen Hilfe und Kontrolle, da sie zugleich auch das staatliche Wächteramt (§ 1 Abs. 2 SGB VIII) zum Schutz Minderjähriger

zu beachten hat. Ist die Kontrollperspektive in der Interaktion mit dem Adressaten unreflektiert und unbenannt vorrangig, erfolgt Beratung durch die Fachkraft nicht als ergebnisoffener Prozess, sondern sie wird instrumentalisiert als Mittel, um dem Adressaten eigene Ziele schmackhaft zu machen. So gerät der Adressat schnell in die Objektrolle einer ihn fremdbestimmenden Fachkraft. Ein solches Beraterverhalten hinkt der Subjektorientierung der Rechtslehre des SGB VIII hinterher.

Von welchen fachlichen Prämissen der ASD bei der Beratung von Familien im Bereich der Hilfen zur Erziehung ausgeht, ist Gegenstand sowohl von internen Reflexionen und Absprachen aber auch von Dienstanweisungen der Leitung des Jugendamtes, die z.B. Entscheidungsabläufe vorgeben. Die Leitung des Jugendamtes ist verantwortlich für die Sicherstellung und Organisation der sachlichen und personellen Ressourcen, damit die gesetzlich vorgegebenen Leistungen des Jugendamtes auch sach- und fachgerecht erbracht werden. Gleichzeitig hat die Leitung haushaltswirtschaftliche Ziele bzw. Vorgaben der Kommune und die damit verbundenen Steuerungsinstrumente zu berücksichtigen. Zu den Steuerungsinstrumenten zählen u.a. Vorgaben zur Organisation der Fallberatung als Fallmanagement, Ambulantisierung, generelle Begrenzung des fallbezogenen Leistungsumfanges einzelner ambulanter Hilfen, Auslagerung von Diensten in rechtlich selbstständige Töchter, Kostenvergleiche mit anderen Jugendämtern als Indikator für die Bewertung der Kostensensibilität des Jugendamtes. Vor welche Herausforderungen Jugendamtsleitungen gestellt sind angesichts knapper Haushaltsmittel, verdeutlicht beispielhaft der offene Brief der Leitungen der Berliner Bezirksjugendämter im Mai des Jahres (vgl. AFET 2008, S. 52 ff) an den regierenden Bürgermeister, mit dem die Einstellung qualifizierter Fachkräfte für die Aufgabe des Kinderschutzes eingefordert wird.

Vielfach haben die Fachkräfte des Jugendamtes den steigenden Beratungs- und Hilfebedarf der Adressaten ohne eine entsprechende Anpassung der eigenen Mittel und Arbeitsstrukturen zu bewältigen. Aus der Arbeitsverdichtung (vgl. Fendrich 2008, S. 9 ff) in Verbindung mit knappen Haushaltsmitteln entsteht mitunter eine Mangelbewirtschaftung und -verwaltung, die wie Spiegelungen der Lage der Adressaten wirken. Dazu gehört dann auch, die Strukturprobleme der Organisation zu individualisieren und den betroffenen Fachkräften das Gefühl der persönlichen Ohnmacht zu vermitteln (vgl. Blasberg 2008, S. 15).

Das Jugendamt als Vertragspartner der Träger der freien Jugendhilfe

Im Feld der Erziehungshilfen ist das Jugendamt auch Vertragspartner der dort tätigen Träger der freien Jugendhilfe. Das Gebot der partnerschaftlichen Zusammenarbeit (§ 4 SGB VIII) mit der freien Jugendhilfe findet hier für beide Seiten seinen Prüfstein. Auf die steigenden Fallzahlen und -kosten der Hilfen zur Erziehung in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts und durch entsprechende Interventionen der kommunalen Spitzenverbände hat der Gesetzgeber mit der Einführung des Leistungs- und Entgeltrechtes in das SGB III (§§ 78a bis 78g) reagiert. Ziel dieser

Regelungen war es, wettbewerbliche Strukturen zwischen den freien Trägern als Sozialleistungserbringer zu fördern. Dadurch sollte die Wirtschaftlichkeit und die Entwicklung der Qualität der teil- und stationären Leistungen erhöht werden. Aus Kostenträgersicht war damit zugleich der Wunsch nach fallenden, zumindest nicht steigenden Entgelten verbunden. Mit verschiedenen Instrumenten (örtliche Zuständigkeit des Jugendamtes für Vereinbarungen, kein nachträglicher Ausgleich von Verlusten oder Erträgen, Landesrahmenvereinbarungen und Schiedsstellen) sollte dieses Ziel umgesetzt werden. Ab dem Inkrafttreten dieser Regelungen in 1998 sind die öffentlichen Ausgaben für Erziehungshilfen nach einem Anstieg bis 2003 seit diesem Zeitpunkt stagnierend (vgl. Fendrich/Pothmann 2006, S. 2 f).

Erziehungshilfen der Träger der freien Jugendhilfe

Die Träger von ambulanten Diensten sowie teil- und stationären Einrichtungen der Erziehungshilfen verfügen über unterschiedliche Rechtsstatuten. Vielfach sind sie verfasst als gemeinnütziger, eingetragener Verein, als gemeinnützige GmbH, als gemeinnützige Stiftung oder als gewerblicher Träger (ohne Gemeinnützigkeit). Je nach rechtlicher Verfassung bieten sich dem Träger unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten und Risiken für die verantwortlich handelnden Funktionsträger.

Das Verhältnis zwischen den Trägern der freien und der öffentlichen Jugendhilfe ist durch fachliche und wirtschaftliche Kooperationen geprägt, die auch durch Gegenabhängigkeiten unterschiedlicher Qualität gekennzeichnet sind. Jugendämter und freie Träger sind entweder bei den kommunalen Spitzenverbänden oder den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege, bzw. den Verbänden der gewerblichen Anbieter organisiert. Die enge Verknüpfung von fachlichen und wirtschaftlichen Aspekten zeigt sich insbesondere als ein Merkmal bei der erfolgreichen Einführung von neuen Fachkonzepten durch Träger der freien Jugendhilfe. Fachliche Innovationen freier Träger werden dem öffentlichen Träger als Angebot offeriert, welche gewürzt sind mit der Aussicht auf nachhaltig geringere öffentliche Kosten.

Bei der Entwicklung neuer Konzepte sind freie Träger auf die fachliche Zustimmung der Jugendämter angewiesen. Anlässe zur Entwicklung neuer Konzepte durch freie Träger resultieren vielfach aus festgestellten Schwächen und Mängeln bisher tragender Überzeugungen der eigenen Arbeit. Wenn Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) in Form von praktischer Haushaltsunterstützung feststellt, dass dies der Familie nutzt, solange die Fachkraft den Haushalt faktisch führt, wird sie bemerken, dass sich dieser „Erfolg“ verflüchtigen kann, sobald die Hilfe beendet wird. Daraus ergibt sich konzeptionell die Frage, wie die Ressource Fachkraft eingesetzt werden kann, damit die Familie sich einen Zugang zu ihren eigenen Fähigkeiten sowie Kompetenzen erarbeiten kann. Diese Feststellung kann Grundlage einer systemisch angelegten Arbeit sein. Die konzeptionelle Neuausrichtung der SPFH bleibt dann jedoch vielfach weiterhin gebunden an die spezifische, im Gesetz benannte Hilfeform.

Ambulante Dienste, teil- und stationäre Einrichtungen sowie öffentliche Aufsicht

Für die Begriffe Dienst und Einrichtung gibt es im SGB VIII keine unmittelbaren gesetzlichen Definitionen. In der Praxis entwickelt und durch die laufende Rechtsprechung gefestigt, werden die so genannten ambulanten, familienergänzenden und -unterstützenden Hilfen unter den Begriff des Dienstes sowie die stationären Hilfen – letztere auch kurzzeitig als familienersetzende Hilfen bezeichnet – unter den Begriff der Einrichtung gefasst. Zu den ambulanten Diensten zählen Erziehungsberatung, soziale Gruppenarbeit, Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer und sozialpädagogische Familienhilfe. Zu den stationären Hilfen zählen Vollzeitpflege, Heimerziehung sowie sonstige betreute Wohnformen. Als so genannte teilstationäre Hilfe wird die Tagesgruppe bezeichnet. Traditionell organisieren die Träger der freien Jugendhilfe ihre Angebote entlang der im SGB VIII beispielhaft aufgeführten gesetzlichen Leistungen der Erziehungshilfe. In der Praxis hat dies zu einer Spezialisierung in Bezug auf die Zielgruppen und auf methodische Ansätze geführt.

Zunehmend arbeiten im Bereich der ambulanten Erziehungshilfen öffentlicher und freier Träger bei sinkendem Betreuungsumfang pro Fall so genannte freie MitarbeiterInnen (Honorarkräfte), 400 Euro-Kräfte sowie gewerblich selbstständige Fachkräfte mit einem eigenständigen Vertragsverhältnis mit dem Jugendamt. Ob und wie diese in fachlich notwendige Strukturen (z.B. Team, Kollegiale Beratung und Reflexion) eingebunden sind, ist vielfach unklar (vgl. Fendrich 2008).

Die Differenzierung zwischen ambulanten und teil- sowie stationären Erziehungshilfen hängt zusammen mit der grundgesetzlich verankerten Schutzfunktion der öffentlichen Jugendhilfeträger gegenüber den jungen Menschen. Für minderjährige junge Menschen, die außerhalb des eigenen Elternhauses in einer Einrichtung leben, wird diese Schutzfunktion durch das zuständige Landesjugendamt präventiv, beratend und kontrollierend wahrgenommen. Zur Gründung einer Einrichtung hat der Träger beim Landesjugendamt eine Betriebserlaubnis zu beantragen. Die Betriebserlaubnis ist zu erteilen, wenn der Träger bestimmte fachliche, organisatorische und wirtschaftliche Voraussetzungen erfüllt. Die Kontrolle einer Einrichtung ist im Regelfall anlassbezogen und kann ausgelöst werden zum Beispiel durch Beschwerden der jungen Menschen selbst, durch Eltern, MitarbeiterInnen oder andere Dritte. Zur Durchführung von Kontrollmaßnahmen haben die Fachkräfte des Landesjugendamtes (Heimaufsicht) das Recht, die Einrichtung jederzeit ungehindert betreten zu dürfen. Die Aufsicht des Landesjugendamtes erstreckt sich auch auf das Angebot der Tagesgruppe. Bei ambulanten Diensten existiert keine gesetzlich unmittelbar definierte öffentliche Aufsicht. Rechtlich liegt diese Funktion hier bei den Eltern.

Einige Hintergrundzahlen zur Erziehungshilfe

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist das Feld der Erziehungshilfen nach den Tageseinrichtungen und der Tagespflege das zweitgrößte (nachfolgende Zah-

len vgl. Pothmann/Fendrich 2008). Die Fallzahlen in der BRD stiegen von 571.287 in 2000 auf 641.842 in 2005 um ca. 12 %. Der Anteil der Erziehungsberatung betrug daran 48 %, der Anteil der familienergänzenden ambulanten Hilfen 29 % und der familienersetzenden stationären Fremdunterbringung 23 %. Während die Fallzahlen im stationären Bereich leicht sinken, ist ein erheblicher Anstieg der Ambulanten Hilfen seit der Einführung des SGB VIII zu beobachten. Hier hat sich ein deutlicher Trend „ambulant vor stationär“ vollzogen. Die öffentlichen Ausgaben der ca. 600 Jugendämter für erzieherische Hilfen betragen 5,4 Mrd. Euro (2005). Maßgeblich wurden mit diesen Mitteln die Personalkosten der ca. 51.000 Stellen im Bereich der Erziehungshilfen finanziert. Insgesamt beträgt der Kostenanteil der Hilfen zur Erziehung an sämtlichen Kosten der Kinder- und Jugendhilfe ca. 25 %. Diese Zahlen können interpretiert werden als wachsender familiärer Hilfebedarf bei zunehmendem Armutsrisiko. Aus der Kostenträgersicht der Kommunen sind diese Zahlen eher eine bedrohliche und unkalkulierbare Haushaltsfalle, da die Kosten Folge der individuellen Hilfeentscheidungen der Fachkräfte des Jugendamtes sind und statistische Hochrechnungen, wie etwa beim Bedarf an Plätzen in Tageseinrichtungen für Kinder, den Wert eines Würfelspiels haben. Hier liegt das haushaltspolitische Motiv, die Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung aus der Kostenperspektive so zu steuern, dass zumindest ein Fallzahlenanstieg vermieden wird (vgl. Schrapper 1998, S. 7ff).

Hilfeplanung: Weg zu gemeinsamer Erkenntnis

Die Hilfeplanung des Jugendamtes dient der fachlich zu begründenden Feststellung, welche Hilfe im Einzelfall notwendig und geeignet ist sowie der Steuerung der weiteren Hilfe bei sich änderndem Bedarf. Erzieherische Bedarfe entziehen sich einer unmittelbaren gesetzlichen Definition. Ihre Feststellung erfordert deshalb eine Verfahrensvorschrift, wie der Bedarf zu ermitteln ist. Ausgangspunkt ist zunächst die Erkenntnis, dass Menschen nur solche Schwierigkeiten und Probleme bearbeiten und bewältigen wollen und können, die von ihnen selbst als solche wahrgenommen werden. Diese Selbstdeutung ist Voraussetzung für den Wunsch nach Lösungsmöglichkeiten. Und erst die eigene Deutung, selbst nicht über die geeigneten Mittel zu verfügen, ist eine Voraussetzung, die Unterstützung und Hilfe anderer in Erwägung zu ziehen. Sich selbst als hilfsbedürftig zu erkennen, also bei der Problembewältigung auf die Unterstützung Dritter angewiesen zu sein, ist verbunden mit Gefühlen der Scham, der Schuld und der Abhängigkeit. Hinzu kommen Selbstbewertungen über die Beobachtung des Scheiterns bisheriger eigener Lösungsversuche, die die genannten Gefühle verstärken. Das Ersuchen um Hilfe durch Dritte richtet sich deshalb zunächst an vertraute Personen. Die Hemmschwelle, eine Institution aufzusuchen und sich vor einer fremden Person des Jugendamtes zu öffnen, ist erheblich.

Aufgabe der Fachkraft des Jugendamtes ist es deshalb, möglichst vertrauensvolle Bedingungen zu schaffen, um einen verständnisvollen Kontakt und Zugang

zum Adressaten zu finden, auf dessen Basis erst ein angemessenes Verständnis der Lebenssituation und –umstände entwickelt werden kann. Angemessenes Fallverständnis (ein Fall ist das ja nur aus der Perspektive der Fachkraft, nicht jedoch aus der Perspektive des Betroffenen) beinhaltet die Fähigkeit, zunächst zuzuhören, die Adressaten darin zu bestärken, ihre Selbstäußerungen und -deutungen zu benennen und die Perspektive der Adressaten einzunehmen. Auf dieser Grundlage hat die Fachkraft des Jugendamtes ihren Fall zur fachlichen Reflexion der eigenen Betrachtungen und Deutungen der Äußerungen der Adressaten in ein Beratungsteam des Jugendamtes einzubringen. Das Team hat die Aufgabe, ein Gesamtbild des Falles mit seinen Schwierigkeiten und Möglichkeiten sowie Hinweise auf hilfreiche Handlungsoptionen zu erstellen, indem es die vielfältigen Facetten und Nuancen aus der Sicht der einzelnen Mitglieder sammelt und sortiert. Ziel ist nicht die Objektivierung von Sachverhalten, sondern die Erweiterung des Blickwinkels der Fachkraft durch weitere subjektive Eindrücke und Rückmeldungen. Hierdurch wird das Fallverständnis der Fachkraft erweitert, um Hilfevorschläge zu erkunden und um letztlich angemessene Handlungsstrategien zu entwickeln und konkrete Angebote zu unterbreiten.

Hilfeplanung ist ein komplexer, von vielen Voraussetzungen abhängiger Prozess. Sie ist eine professionelle Unterstützung, indem sie zur Qualifizierung der Selbstdeutung und der Entdeckung bisher noch nicht erkannter Ressourcen durch die Adressaten beiträgt. Für ihre Durchführung sind zum Beispiel Orte erforderlich, die den Adressaten vertraut sind. Sie benötigt ausreichende Zeit, um eine Verständigung zu ermöglichen. Diese Zeit zur Erarbeitung passgenauer Hilfen ist vielfach nicht vorhanden und in Verbindung mit Arbeitsroutinen der Fachkräfte wird die Wahrnehmung über den im Einzelfall erforderlichen individuellen Hilfebedarf oftmals bereits frühzeitig abgelenkt durch das Abgleichen des sich andeutenden Bedarfes mit den jeweils vorhandenen Angeboten der Erziehungshilfen. Durch die Orientierung an den vorhandenen Angeboten wird der individuelle Hilfebedarf an institutionelle Vorgaben angepasst.

Hilfeplanung erfordert von den Fachkräften eine Haltung, die dem Adressaten signalisiert, dass er darin unterstützt wird, eigene Prozesse der Erkenntnis und des Handelns zu erarbeiten, damit er das Heft der Entscheidungen in der Hand behält. Sie erfordert vom Jugendamt, dass die Fachkräfte ausreichend qualifiziert sind (z. B. Kontaktfähigkeit, Einfühlung, Gesprächsführung, Ressourcenerkundung). Die sachlichen und personellen Voraussetzungen sind im Arbeitsalltag des ASD leider nicht immer gegeben. Hilfeangebote, die vom Jugendamt einseitig gesetzt und vom Adressaten nicht getragen oder nur formal akzeptiert werden, bleiben bestenfalls erfolglos. Sie können aber auch ein Beitrag des Hilfesystems zur Verfestigung von Problemen sein und negative Jugendhelferkarrieren fördern (vgl. Henkel u.a. 2002).

Zum Hilfesystem gehören hier ebenso die Dienste und Einrichtungen der freien Träger. Ihre konzeptionelle Philosophie ist maßgeblich für die Entwicklung und

Förderung einer fachlichen Haltung der Fachkräfte. Sie sind an der Hilfeplanung frühzeitig zu beteiligen. Die gelingende Zusammenarbeit zwischen der Fachkraft des Jugendamtes und des freien Trägers setzt eine gemeinsame Verständigung mit dem Adressaten und untereinander voraus. Schon die Verständigung untereinander kann aus verschiedenen Gründen erschwert sein. Sie verstehen sich nicht, weil sie sich unterschiedlichen „Schulen“ verpflichtet fühlen und daraus unterschiedliche Schlüsse über den Hilfebedarf und die Vorgehensweise ziehen. Die Verständigung scheint zu klappen, aber nur deshalb, weil die Hilfeziele nicht kleinteilig genug mit dem Adressaten erarbeitet wurden und man sich lediglich auf große gemeinsame Nenner einigt, wie, „Paul soll die Schule regelmäßig besuchen“. Die Fachkräfte verständigen sich über den Kopf ihres Adressaten hinweg, haben sozusagen alles richtig gemacht, mit dem späteren Urteil, der Adressat sei „uneinsichtig“ gewesen, wenn er ihrer Verständigung nicht folgt. Die Fachkräfte unterstellen sich gegenseitig, sie würden die Fähigkeiten und/oder die Probleme ihres Adressaten aus institutionellen Wirtschaftsinteressen instrumentalisieren. Gängige Unterstellungen lauten: Das Jugendamt gewähre die falsche oder eine nicht ausreichende Hilfe. Der Einrichtungsträger unterlaufe das Ziel der Verselbständigung eines Jugendlichen, um ihn in der Einrichtung gegen das entsprechende Entgelt zu halten.

Die Philosophie der Aushandlung als Modell für die Zusammenarbeit mit Adressaten (vgl. Merchel 2006) wird nicht von allen Trägern geteilt. Jugendämter sowie freie Träger arbeiten auch mit verschiedenen Modellen der „psychosozialen Diagnose“. Hilfeplanung wird hier verstanden als Prozess eines rationaleren Verfahrens zur objektiven Erkenntnis der Lebenssituation und –umstände der Adressaten als Grundlage für Hilfeangebote. Einerseits soll dadurch den Adressaten die richtige Hilfe zuteil werden, andererseits hebt es das Expertenwissen der Fachkräfte hervor, welches ihnen professionellen Status verleiht. Einen besonders guten Einblick über die Diskussion der unterschiedlichen Erkenntnismodelle verschafft Maja Heiner in: Diagnostik und Diagnosen in der sozialen Arbeit – ein Handbuch, Berlin 2004.

Fachliche Entwicklungslinien

Die Skandalisierung der anstaltsförmigen Heimerziehung (vgl. Brosch 1972; Autorenkollektiv 1974) in den 60 Jahren des letzten Jahrhunderts führte zur fachlichen Reflexion (vgl. Zwischenbericht Kommission Heimerziehung 1977) und zur Entwicklung so genannter Alternativen zur Heimerziehung. Der institutionelle Charakter der klassischen Heimerziehung sollte überwunden werden durch kleinere Gruppen, eine möglichst normale Wohnumgebung und qualifizierte Fachkräfte. Es entstanden familienanaloge und gruppenpädagogische Kleinsteinrichtungen (vgl. KOST 1981; Berg u.a. 1987). Der ideologische Diskurs fand auf der Ebene „kleine gegen große Einrichtungen“ statt. Letztere reagierten auf diese Diskussionen mit Modifikationen in Form von Außenwohngruppen.

Lebensweltorientierte Jugendhilfe

Lebensweltorientierte Jugendhilfe und das zum 01.01.1990 eingeführte Sozialgesetzbuch VIII gelten noch heute als die Grundpfeiler der fachlichen Entwicklungen in den Erziehungshilfen. Im Frühjahr 1990 veröffentlicht die Bundesregierung den Achten Jugendbericht, dessen fachliche Prämissen mit denen des neuen Kinder- und Jugendhilferechtes in wesentlichen Teilen übereinstimmen. Der Bericht beschreibt die soziologischen Erkenntnisse der Pluralisierung von Lebenslagen bei gleichzeitiger Individualisierung von Lebensführungen als eine Grundlage seiner weiteren Ausführungen. Die sozial vererbten Traditionsmuster von ‚Normalität‘ zwischen den Generationen werden immer weniger tragfähig für die persönliche Orientierung junger Menschen und führen zu dem Ergebnis, dass sich die persönlichen Entscheidungsmöglichkeiten der Individuen innerhalb der Gesellschaft in zwei Richtungen öffnen: Einerseits ermöglichen sie die Chance des persönlichen Zugewinns, andererseits steigt das Risiko, durch Fehlentscheidungen Nachteile erdulden zu müssen. Vor diesem Hintergrund werden 5 Strukturmaximen der Jugendhilfe als allgemeine Anforderungen, die in den verschiedenen Arbeitsfeldern zu konkretisieren sind, unter dem zentralen Begriff der Lebensweltorientierung (vgl. Achter Jugendbericht 1990, S. 85 ff.) entwickelt. Diese Strukturmaximen lauten: Prävention, Dezentralisierung/Regionalisierung (der Leistungsangebote), Alltagsorientierung in den institutionellen Settings und Methoden (durch Zugänglichkeit im Alltag, Situationsbezogenheit und Ganzheitlichkeit), Integration – Normalisierung und Partizipation. Noch heute gilt das Konzept der lebensweltorientierten Jugendhilfe in der Erziehungshilfe als zentraler fachlicher Maßstab.

Individualisierung in der Heimerziehung

Pädagogik in Einrichtungen schien mit einer gewissen Zwangsläufigkeit – schon aus Kostengründen – immer Gruppenpädagogik zu sein. Es ist auffallend, dass z.B. die äußeren Strukturen, wie die Platzzahlen einer Gruppe, nicht aus einem gruppenpädagogischen Konzept abgeleitet werden, sondern primär determiniert sind durch wirtschaftliche Erwägungen. Die wesentlichen Kosten resultieren aus dem Einsatz der Fachkräfte. Ihre Anzahl wird bestimmt durch äußere Faktoren wie Schichtdienst durch „rund-um-die-Uhr-Betreuung“. Jugendliche, die Schwierigkeiten haben und Dritten ebensolche machen, zogen unter der Bedingung von Schichtdienst und anderer institutioneller Einschränkungen häufiger die „rote Karte“ und hauten aus Einrichtungen ab. Fachlich stellte sich die Frage, welche Lebensbedingungen diese Jugendlichen benötigen, damit sie bereit sind Erziehungshilfen anzunehmen. 1980 scheiterte der Versuch des Verbund Sozialtherapeutischer Einrichtungen e.V., ein stationäres Wohngruppenprojekt für „schwierige Jugendliche“ dauerhaft zu betreiben. Aus dieser Erfahrung wurde das methodische Konzept „Sich am Jugendlichen orientieren“ (vgl. Arendt u.a. 1995) entwickelt. Mit dem Modell der Zentralorientierungen wurde ein Verfahren entwickelt, in dem der junge Mensch und die Fachkraft gemeinsam Erkenntnisse zum unmittelbaren Nutzen für den jungen Menschen

entwickeln können. In der „Mobilen Betreuung“ wurden Jugendliche unter den Rahmenbedingungen stationärer Erziehungshilfe in Einzelwohnungen von einzelnen Fachkräften betreut, die in einem Team zusammenarbeiten. In diesem Kontext wurden „Team als Methode“ und „kollegiale Beratung“ entwickelt. Hob der Träger damals hervor, dass die Einzelbetreuung unter Anwendung des Konzeptes insbesondere für „schwierige Jugendliche“ geeignet sei, entwickelten sich bald parallel Formen des Betreuten Einzelwohnens, die konzeptionell jungen Menschen angeboten wurde, die sich zuvor bereits in einer Heimgruppe bewährt hatten.

Ambulante Hilfen und Flexibilisierung

Die Beobachtung der Versäulung der ambulanten Trägerangebote mittels institutioneller Abgrenzung und Spezialisierung analog der im SGB VIII genannten Leistungen führte u.a. zu Effekten, die einem Verschiebebahnhof für „schwierige Adressaten“ gleichkamen. Die Kernfrage lautete: Wie muss eine Organisation der Erziehungshilfe aufgestellt sein, die sich nicht an institutionalisierten Schubladen und den damit verbundenen Negativeffekten orientiert? Wie können Angebote konzeptionalisiert werden, damit sie unmittelbar den sich ändernden Bedürfnissen eines Adressaten entsprechen können, ohne dass dies für ihn mit Beziehungsabbrüchen verbunden ist? „Danach kann der Ansatz nicht mehr lauten, für jeden möglichen Hilfebedarf ein spezifisches Angebot durch eine eigene Einrichtung vorzuhalten, statt dessen ist eine breite Grundversorgung mit jeweils neu zu entwickelnden geeigneten, aber auch belastbaren Hilfen nötig. Somit kann der größte Teil der notwendigen Hilfen in dem sozialen Umfeld angeboten werden, in dem der Hilfebedarf anfällt“ (Boomgarden 1998, S. 266). Boomgarden versteht Flexible Erziehungshilfen nicht als ein weiteres spezielles zusätzliches Leistungsangebot neben den bereits gesetzlich benannten Hilfeformen. Für ihn bedeutet Flexibilisierung die Aufhebung der Versäulung und durch die Fähigkeit der Institution, fallbezogen Hilfearrangements zu organisieren. Der individuelle Hilfebedarf ist Ausgangspunkt und weiterer Maßstab für die Entwicklung des Betreuungssettings (vgl. Peters u.a. 1998). Das Credo der Flexiblen Erziehungshilfen lautet: Zuerst kommt der Fall und dann das Setting. Dies erfordert auf der Ebene der institutionellen Strukturen und ihrer Abläufe ebenso veränderte Rahmenbedingungen. Die Fähigkeit zur ständigen Projektentwicklung beinhaltet eine Kultur der Wandlungsfähigkeit und erfordert eine lernende Organisation. „Eine gute Organisation in der Jugendhilfe kann mit komplexen, einzigartigen Problemen umgehen. Zu diesem Zweck weist eine gute Organisation unter kulturellen Gesichtspunkten eine differenzierte und vielfältige Ideologie auf, sie hat einen Kommunikationsstil, in dem Dissens mit Sympathie und Kooperation verbunden sind und sie ist strukturell betrachtet ein organisches System. Eine gute Organisation hebt natürlich nicht das Technologiedefizit pädagogischer Interventionen auf. Aber man könnte sagen: Gerade weil die Pädagogik an einem strukturellen Technologiedefizit leidet, sind vielfältige Sinnstiftungen gefragt, um immer wieder Ideen für das Handeln generieren

zu können und somit die Chancen für positive Veränderungen bei Kindern und Jugendlichen zu erhöhen“ (Klatetzki 1998, S. 72).

Für die Kalkulation und Abrechnung sich wandelnder, individueller Betreuungsbedarfe war das Mittel des Tagespflegesatzes ungeeignet. Anfang der 90er Jahre wurde das Instrument der Fachleistungsstunde (vgl. Haferkamp 1995) entwickelt, mit dem Flexible Erziehungshilfen leistungsgerecht dargestellt und abgerechnet werden konnten. Dieses Instrument wird heute fast ausschließlich für die Kalkulation und Abrechnung ambulanter Leistungen der Erziehungshilfe eingesetzt.

Sozialraumorientierung

Ein Ausgangspunkt war die kritische Erkenntnis der gegenseitigen Abschottung der Felder der Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel struktureller Grundlagen der Erziehungshilfen. „Solange der Fall die zentrale Bezugsgröße der Sozialverwaltung ist, enthält diese Logik immer das Signal an die Fachkräfte, solange abzuwarten, bis der Mensch anhand bestimmter Kriterien zu einem Fall geworden ist. Wir helfen den Armen, aber wir warten damit, bis sie arm sind. Diese wie selbstverständlich verfolgte Logik erschwert natürlich einen Innovationsprozess, der den sozialen Raum als zentrale Ordnungskategorie in der Sozialverwaltung zur Grundlage hat.“ (Hinze u.a.: 1999, S. 66) Da Hilfen zur Erziehung Bedarfsfragen fachlich und rechtlich grundsätzlich aus der Fallperspektive betrachten, hätte diese Aussage auch als Appell an die anderen Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe verstanden werden können.

Schenkt man dem afrikanischen Sprichwort Glauben „Zur Erziehung braucht es ein ganzes Dorf“, werden die Grenzen professioneller Arrangements der einzel-fallbezogenen Erziehungshilfe schnell einsichtig. Professionelle Einzelfallhilfen können notwendige private Beziehungen, Netzwerke und Strukturen nur bedingt kompensieren und werden umso teurer, je mehr die Kompensation unmittelbar durch professionelle Kräfte erfolgt. Dieser Mangel an struktureller Weitsicht ist aus der Perspektive der Gemeinwesenarbeit der betriebsblinde Fleck der Einzelfallhilfe. Gemeinwesenarbeit überwindet die Beschränktheiten individueller, zu therapeutischen Lösungen neigender Blickwinkel und setzt auf das Potenzial bisher unentdeckter Ressourcen bei den Nutzern und in ihrem Umfeld. Die Kunst besteht darin, jene Ressourcen ausfindig zu machen, die für die NutzerInnen hilfreich sind (vgl. Früchtel 2006, S. 219 ff). Und diese Kunst war bei den Erziehungshilfen nicht vorhanden.

Dieser Prozess fand zeitgleich statt mit der Einführung der „Neuen Steuerung“ bei den Kommunen. Sie verbanden damit die Hoffnung, mit Methoden des Managements die Kommunalverwaltungen sowohl bürgernäher als auch kostengünstiger organisieren zu können. Für die ersten Experimente wurde das Gebiet der Jugendhilfe ausgesucht (vgl. KGST 1994). Auf die scharfe Kritik sowohl aus der Jugendhilfe (vgl. Struck 1995) als auch aus der Gemeinwesenperspektive (vgl. Hinze 1995, S. 143 ff) reagierte die KGST mit dem Bericht 12/1998 „Kontraktma-

nagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe“, dessen Titel irreführend ist, da er inhaltlich das Modellkonzept der Sozialraumorientierung der Erziehungshilfen in Verbindung mit dem Finanzierungsinstrument des Sozialraumbudgets beschreibt.

Nach diesem Modell erhalten ein oder mehrere freie Träger gemeinsam das exklusive Recht, sowohl die Fälle der Erziehungshilfe in einem definierten kommunalen Gebiet für einen bestimmten zukünftigen Zeitraum in fachlich enger Abstimmung mit dem Jugendamt im Rahmen der Hilfeplanung zu betreuen als auch fallunabhängig Leistungen zu erbringen. Zur Finanzierung erhält der Träger vom Jugendamt ein festes Budget. Die Kalkulation des Budgets beinhaltet Annahmen über die Anzahl der zukünftigen Fallzahlen und der damit verbundenen Kosten. Aus haushaltspolitischer Sicht der Kommunen entstand hierdurch die Option, die Kosten der Erziehungshilfe unabhängig von der tatsächlichen Fallzahlentwicklung zu steuern. Für die leistungserbringenden Träger bestand der materielle Vorteil in der größeren wirtschaftlichen Planungssicherheit. Mittlerweile wurden vielfältige örtliche Konzeptvarianten umgesetzt, die auch juristische Vorgaben der laufenden Rechtsprechung (vgl. VG Lüneburg 4 B 50/05) beachten.

Die aus der Praxissicht durch das Konzept der Sozialraumorientierung entstandenen Vorteile bestehen vor allem in der frühzeitigen und engen Zusammenarbeit mit dem ASD des Jugendamtes bei der Hilfeplanung. Hier wurden Kooperationsverfahren und –formen etabliert, deren Verbindlichkeit für beide Seiten von Vorteil ist. Dies gilt insbesondere auch für die Entwicklung eines gemeinsamen Fallverständnisses und den daraus abgeleiteten Hilfeangeboten. Mit dem Modell der Sozialraumorientierung, aus dem Feld der Hilfen zur Erziehung entwickelt, sollten zwei Ziele erreicht werden: 1. sollten für den Fall Ressourcen aus der Umwelt akquiriert werden und 2. sollten die akquirierten Mittel auch dazu eingesetzt werden, Fälle zu vermeiden und damit präventiv zu wirken.

Die sozialräumliche Ausrichtung der Angebote der Kinder- und Jugendhilfe wird in letzter Zeit durch politische Entscheidungen auf Landesebene verstärkt. Beispielhaft werden in NRW im Rahmen der offenen Ganztagsgrundschule (vgl. www.schulministerium.nrw.de) frühzeitige Angebote zur Betreuung von Kindern und Jugendlichen mit belastenden Lebensumständen angeboten. Die Entwicklung von Tageseinrichtungen für Kinder zu Familienzentren (vgl. www.familienzentrum.de) weist konzeptionell ebenfalls in diese Richtung.

Qualitätsentwicklung im Kontext des Leistungs- und Entgeltrechtes

Durch politische Initiativen der Länder und der kommunalen Spitzenverbände wurde zum 01.01.1999 das Leistungs- und Entgeltrecht (§§ 78a-78g) in das SGB VIII eingeführt. Vor dem Hintergrund gestiegener Kosten insbesondere im stationären Bereich, sollte durch wettbewerbsähnliche Regelungen sowohl eine Kostendämpfung als auch die Erhöhung der Effizienz der Leistungen erreicht werden. Die gesetzlichen Regelungen beziehen sich auf alle teil- und stationären Leistungen der Kin-

der- und Jugendhilfe außerhalb des Bereiches der Tagesangebote für Kinder und beinhalten den Abschluss von Vereinbarungen über Leistung, Qualitätsentwicklung und Entgelt zwischen dem örtlich zuständigen Jugendamt in seiner Kostenträgerfunktion und dem Einrichtungsträger. Die Vereinbarungen gelten für einen zukünftigen Zeitraum (Prospektivität) und von den Vertragspartnern bei der Verhandlung nicht lösbare Differenzen können durch Schiedsstellenspruch ersetzt werden. „Gegenstand der Qualitätsentwicklungsvereinbarung sind die Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung“ (Wiesner § 78b Rdnr. 12). In Abgrenzung zum Begriff der Qualitätssicherung wird mit dem Terminus Qualitätsentwicklung der prozesshafte Charakter erzieherischer Hilfen und die damit verbundene Aufgabe einer kontinuierlichen Entwicklung und Reflektion pädagogischer Prozesse hervorgehoben. Der fachpolitisch strittig diskutierte Qualitätswettbewerb (vgl. Elfter Kinder- und Jugendbericht S. 256 ff) blieb in der Praxis aus. Vielfach entsprachen Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung nicht einmal den gesetzlichen Mindestanforderungen (Merchel 2002). Auch rahmenvertragliche Vereinbarungen zwischen den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege und den kommunalen Spitzenverbänden (vgl. Allgemeine Qualitätsentwicklungsvereinbarung NRW 1999) sowie Modellprojekte (LWL 2004) entfalteten nicht die gewünschte Wirkung einer Qualitätsoffensive der Einrichtungen und der Jugendämter.

In der Praxis hat sich die Differenzierung des Qualitätsbegriffes in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität durchgesetzt. Unter Strukturqualität werden die messbaren Leistungsdaten, die die Grundlage der Entgeltkalkulation bilden, gefasst, wie z.B. Anzahl und Qualifikation der Fachkräfte, des sonstigen Personals sowie die sachlichen Gegenstände (Räumlichkeiten, Ausstattung, Betreuungsaufwand u.a.), die Anzahl der Plätze einer Gruppe/eines Projektes und die Betreuungsintensität in Form der Betreuungsschlüssels (eine Fachkraft pro X Plätze). Unter Prozessqualität werden so genannte Schlüsselprozesse verstanden, die sich sowohl auf die Gestaltung des Lebensalltags in einer Einrichtung (z.B. Gruppengespräch, Frühstück, Hausaufgabenunterstützung) als auch auf die Kooperation mit anderen (z.B. Hilfeplanung, Elternarbeit, Schule, Ausbildung) beziehen können. Ob und mit welchen Indikatoren die Ergebnisqualität beschrieben werden kann, ist sowohl fallabhängig als auch abhängig von einer gelingenden Hilfeplanung. Einfache, objektive, kausalogische Zuordnungen von pädagogischer Intervention und messbarem Ergebnis sind jedenfalls nicht feststellbar. Vielmehr geht es darum, die subjektiven Wertungen über Erfolge und Misserfolge aus Sicht der Beteiligten (junger Mensch, Eltern, Fachkräfte der Einrichtung und des Jugendamtes) zu einem gemeinsamen Ergebnis zusammenzuführen (vgl. Schwabe/Soltau 2007).

„Qualitätsentwicklung ist nur produktiv, wenn man Festlegungen überwinden kann, wenn man regelrecht verlernt, was man sich angewöhnt hat. Wir lernen, wenn wir Fragen stellen. Wir lernen, weil wir vor Rätseln stehen. Qualitätsentwicklung,

die immer schon alles weiß, verwaltet und nach Ablaufplan regelt, verfehlt Qualität.“ (Wolff 2007, S. 64)

Die an Managementmethoden ausgerichteten Qualitätsverfahren in Anlehnung an DIN ISO wurden auf Bundesebene von Verbänden der freien Wohlfahrtspflege (vgl. www.pq-sys.de) eingeführt, konnten sich aber im Feld der Erziehungshilfen nicht etablieren, da sie ihren Focus nicht auf die Lebenslagen und Themen der Nutzer als so genannte Ko-Produzenten der erzieherischen Hilfeleistung legen und menschliche Lebensgestaltung sich grundsätzlich nicht einer technisch verstandenen Steuerung unterwirft. Hier sind eher qualitative Verfahren der fachlichen Selbstvergewisserung notwendig, wie zum Beispiel Team als Methode, kollegiale Beratung und Supervision. Welche Qualität und welches Verständnis von Qualität sich bei den Vereinbarungen zwischen den Trägern durchsetzt, ist das Ergebnis machtpolitischer Aushandlungen. Das Ergebnis jedenfalls wird den Nutzern zugewiesen, die an diesen Verhandlungen nicht beteiligt sind (vgl. Beckmann/Richter 2005, S. 132 ff).

In der Praxis wird in den Vereinbarungen zwischen Jugendämtern und freien Trägern wesentlich um die Kosten und damit über das Entgelt gerungen. Fragen der Leistungen sind eher zweitrangig und Fragen zur Qualitätsentwicklung werden eher drittrangig thematisiert. Auch wenn der Gesetzgeber es nicht ausdrücklich vorgibt, die drei Aspekte Leistung, Qualität, Entgelt werden dennoch in den Verhandlungen über ambulante Erziehungshilfen zwischen Jugendämtern und freien Trägern zunehmend beachtet.

Die mit der wettbewerblichen Ausrichtung des neuen Entgeltrechtes erhoffte Kostendämpfung ist in den letzten Jahren nicht in dem gewünschten Umfang eingetreten. Eine deutlichere Steuerung der Zusammenhänge von Leistung, Qualität und Entgelt wird mit dem bundesweit betriebenen Modellprojekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (MFSFJ) (vgl. www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de) angestrebt. Im Kern sollen Ergebnisse der Erziehungshilfe mess- und bewertbar und mit Zu- oder Abschlägen auf das Leistungsentgelt verbunden werden. Wie und mit welchen Verfahren Wirkungsorientierung an den verschiedenen Modellstandorten entwickelt, gemessen und erprobt werden, bleibt den örtlichen Vereinbarungspartnern überlassen.

Partizipation und Kinderrechte

Partizipation ist ein Strukturmerkmal lebensweltorientierter Jugendhilfe und die Beteiligung junger Menschen an Entscheidungen, die sie selbst und ihre Lebenszusammenhänge betreffen, hat in der Erziehungshilfe, insbesondere in der Heimerziehung seit vielen Jahren einen hohen Stellenwert. Das „Ob“ der Partizipation von Kindern und Jugendlichen, insbesondere in Einrichtungen der Heimerziehung, ist heute keine Frage mehr. Entscheidend sind vielmehr die Fragen des „Wie“ und die damit verbundene Haltung der Institution (vgl. Diakonieverbund Schweicheln 2006). Maß-

gebend ist hier zunächst die Einrichtungsleitung, die durch ihre Leitlinienkompetenz entscheidet, wie Partizipation von Kindern und Jugendlichen sowohl in den Strukturen als auch in den Prozessen des Alltags in der Einrichtung gelebt wird. Wenn Partizipation auf das Streben nach Selbstachtung, Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit der Kinder und Jugendlichen zielt, dann sind auch die institutionellen Machtverhältnisse zu betrachten, unter denen das Ziel angestrebt wird. Junge Menschen in Heimerziehung leben bestenfalls dort, weil sie sich selbst für diesen Ort entschieden haben, wobei die Voraussetzungen für diese Entscheidung im Regelfall nicht von ihnen selbst gelegt waren. Fremdunterbringung ist für sie zunächst allenfalls das kleinere Übel im Verhältnis zum Leben am vorhergehenden Ort. Sie leben mit anderen Menschen in einer Gruppe zusammen, deren Zusammensetzung – andere Jugendliche sowie die Fachkräfte – sie selbst nicht bestimmen. Sie wissen, dass die Fachkräfte dort gegen Entgelt arbeiten und nicht um ihrer selbst Willen anwesend sind. Der Schichtdienst der Fachkräfte signalisiert ihnen deutlich die Differenz zwischen professioneller und privater Beziehung. Junge Menschen in Heimerziehung, die bisher erfahren haben, dass über ihren Kopf hinweg Entscheidungen getroffen wurden, sind zu recht skeptisch, wenn ihnen nun Mitwirkungsmöglichkeiten angeboten werden. Was sollen sie am Küchenplan mitentscheiden, wenn damit doch nur die Last des Einkaufens und Kochens verbunden ist? Warum sollen sie am regelmäßigen Gruppengespräch teilnehmen, wenn die Erzieher doch nur meckern und dann gerade noch die, die sonst den Mund halten? Warum sollen sie sich in einem Konflikt vor einem Erzieher rechtfertigen, wenn dieser die (rechtswidrige) Macht hat, das Taschengeld einseitig zu kürzen?

Was von der Einrichtung zu halten ist, bewahrheitet sich für die Kinder und Jugendlichen in Konfliktsituationen zwischen ihnen aber insbesondere auch mit ErzieherInnen. Wie reagiert die Institution? Werden Streitigkeiten untereinander gerecht geregelt? Sorgen die ErzieherInnen verantwortlich dafür oder siegen nur die starken, älteren Jugendlichen? Und wenn ein Konflikt mit einem Erzieher nicht lösbar ist, an wen kann sich das Kind wenden? Auf diese Fragen muss eine Einrichtung gut begründete Antworten haben. Die Antworten zeigen sich zum Beispiel in Verfahren, wie der Steuerung von Beschwerden, im Verhalten von ErzieherInnen, die schwächere vor stärkeren Jugendlichen schützen, im Klima der Einrichtung, die einem Kind das Gefühl vermittelt, angenommen zu sein.

Partizipation als beliebige Variable pädagogischer Gestaltungsprozesse von Fachkräften und Einrichtungsleitungen greift zu kurz. Grundlage von Partizipation bilden die gesetzlichen Rechte der Kinder und Jugendlichen, die als Leitbild eingefordert werden (vgl. Maywald 2007). Ein Beispiel, wie der Partizipationsgedanke aus pädagogischer Sicht mit gesetzlichen Rechten in Einrichtungen und mit dem Anspruch auf Qualitätsentwicklung zu verknüpfen ist, zeigt das Standardpapier „Du bist bei uns willkommen!“ (2007)

Zugleich gilt es, die Rechte der NutzerInnen gegenüber einer zunehmend restriktiveren Auslegungspraxis der Jugendämter zu stärken. Der Druck der kommu-

nen Haushalte lastet auf die Jugendämter so sehr, dass die öffentlich gewordenen Rechtsbeugungen durch Kommunalverwaltungen (vgl. AFET 2008, S. 15 ff) vermutlich nur die Spitze des Eisbergs sind. Hiergegen wurden in den letzten Jahren unabhängige Ombudsstellen wie der Berliner Rechtshilfefond (www.brj-berlin.de) und die Initiative Habakuk (www.initiative-habakuk.de) gegründet. Die sträfliche Vernachlässigung der Rechte junger Menschen in der Heimerziehung während der Nachkriegszeit im letzten Jahrhundert zeigt sich heute in den Protesten ehemaliger Heimkinder (vgl. www.veh-ev.org), die sich erst nach 40 Jahren trauen, erlittenes Unrecht zu veröffentlichen. Und hier schließt sich der Kreis der fachlichen Entwicklungslinien. Es tut den Einrichtungen der Erziehungshilfe heute gut, sich an ihre Geschichte zu erinnern und daraus zu lernen.

Abschließend

Kaum ein Dienst oder eine Einrichtung schmückt sich heute nicht mit Qualitätsattributen wie individuelle Hilfen, Flexible Hilfen – Hilfen aus einer Hand, Sozialraumorientierung, Qualitätsentwicklung und Partizipation. Ob diese Attribute tatsächlich die konzeptionelle und praktische Arbeit der Träger kennzeichnen oder eher nur als werbewirksame Etiketten gegenüber Jugendämtern eingesetzt werden, wäre jeweils zu prüfen. Wenn z.B. eine Schichtdienstgruppe der Heimerziehung nur das Attribut „familienähnlich“ führt oder wenn verschiedene ambulante Dienste eines Trägers sich nur mit dem Etikett „Hilfen aus einer Hand“ schmücken und damit allenfalls der Träger als gemeinsame Hand gemeint sein kann, dann haben diese Attribute zunächst keine Bedeutung. Die Kinder und Jugendlichen erleben und bewerten die Qualität eines Dienstes oder einer Einrichtung doch unmittelbar anhand ihrer sinnlichen Erfahrungen und darin sind sie die Experten.

Die dargestellten Entwicklungslinien spiegeln vorrangig die soziologische institutionskritische Perspektive der Fachwelt auf konzeptioneller Ebene. Unmittelbare pädagogische Themen und Alltagsfragen der Fachkräfte wurden kaum berührt, sind aber regelmäßig Gegenstand von Supervisionsprozessen. Hier ist Supervision gefordert, im Kontrakt zwischen Einrichtungsleitungen und Fachkräften, den mühevollen Alltag der Fachkräfte so zu begleiten, dass der Blick auf mögliche Lösungen für Praxisprobleme geöffnet werden kann. Hierzu benötigen SupervisorInnen Feldkompetenz.

Literatur

- Achter Jugendbericht 1990, S. 85 ff.: Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe, Bonn
 AFET (2008 a): Positionierung der Verbände für Erziehungshilfe: Rechtssicherheit für Kinder – und Jugendhilfe! In Dialog Erziehungshilfe Heft 1, S. 15 ff.
 AFET (2008 b): Zeitschrift Dialog Erziehungshilfe Heft 2/3, S. 52 ff.
 Allgemeine Qualitätsentwicklungsvereinbarung NRW 1999 in: Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege NRW, Arbeitshilfe Rahmenvertrag I NRW Juni 2007

- Arendt u.a. (1995): Sich am Jugendlichen orientieren. Konzeptionelle Grundlagen und Erfahrungen aus der Mobilen Betreuung (MOB) des Verbundes Sozialtherapeutischer Einrichtungen Celle, Frankfurt am Main.
- Autorenkollektiv (1974): Gefesselte Jugend. Fürsorgeerziehung im Kapitalismus, Frankfurt am Main.
- Beckmann/Richter (2005): „Qualität“ sozialer Dienste aus der Perspektive ihrer Nutzerinnen und Nutzer. In: Oelerich/Scharschuch (Hg.): Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht, S. 132 ff München.
- Boomgarden (1998): Qualitätskriterien und Qualitätsbeurteilung für flexible erzieherische Hilfen. In: Merchel: Qualität in der Jugendhilfe – Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, S. 266 ff, Münster.
- Berg u.a. (1987): Jugendwohngemeinschaften. Eine Standortbestimmung, Materialien der AG SPAK M 81, München.
- Blasberg (2008): Die verhinderten Retter vom Jugendamt, Zeit-Dossier 21.05.08, S. 15.
- Brosch (1972): Fürsorgeerziehung Heimterror und Gegenwehr, Frankfurt am Main.
- Diakonieverbund Schweicheln (2006): Erziehung braucht eine Kultur der Partizipation. Umsetzung und Ergebnisse eines Modellprojektes in der Jugendhilfe, Hiddenhausen.
- Du bist bei uns willkommen! (2007): Handreichung und Orientierungshilfe für Paritätische Träger der Jugendhilfe – Selbstverpflichtungserklärung, Fachgebiet Hilfen zur Erziehung, www.paritaet-nrw.org
- Elfter Kinder und Jugendbericht S. 256 ff: Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, München.
- Fendrich (2008): Hilfen zur Erziehung: eine Trendwende bei der Personalentwicklung: in KomDAT Heft 1+2, S. 9 ff.
- Fendrich/Pothmann (2006): Umsteuerung bei den Hilfen zur Erziehung setzt sich weiter fort, in: KomDAT Heft 3 S. 2 f.
- Früchtel (2006): Wie funktioniert fallspezifische Stärkenarbeit? In Budde u.a.: Sozialraumorientierung, S. 219 ff, Wiesbaden.
- Haferkamp (1995): Die Fachleistungsstunde. Eigendruck Institut des Rauhen Hauses, Hamburg.
- Henkel u.a. (2002): Was tun mit ‚schwierigen‘ Kindern? – Sozialpädagogisches Verstehen und Handeln in der Jugendhilfe. Bericht zum Kölner Modellprojekt (Abschlussbericht). Münster.
- Hinte (1995): Neue Steuerung: alte Fälle oder neue Chance für sozialarbeiterische Fachlichkeit? In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Heft 4, S. 143 ff.
- Hinte u.a. (1999): Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld – soziale Räume statt Verwaltungsbezirke, S. 66, Berlin.
- KGST (1994): Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe. Kommunale Gemeinschaftsstelle Bericht 9, Köln.
- Klatetzki (1998): Qualitäten der Organisation. In: Merchel (Hg), Qualität in der Jugendhilfe – Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, S. 72, Münster.
- KOST (1981): Koordinierungsstelle für Wohngemeinschaften im Bereich Jugend- und Sozialarbeit e.V., Einschätzungen und Berichte Literatur zu Jugendwohngemeinschaften, Münster.
- LWL (2004): Modellprojekt Qualitätsentwicklung in den stationären erzieherischen Hilfen Abschlussbericht, Münster.
- Maywald (2007): Kinderrechte als Leitbild in der Arbeit mit Kindern. In: MMI Jahresbericht, Zürich.

- Merchel (2002): Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach § 78 SGB VIII: Inhaltsanalytische Auswertung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in der Jugendhilfe, Münster.
- Merchel (2006): Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung, Stuttgart.
- Münder VorK5Rz 6 ff. S. 803: Frankfurter Lehr- und Praxiskommentar zum SGB VIII, Frankfurt am Main.
- N.N. (2007) S. 5: Hilfen zur Erziehung gehen mit Armut einher. In KomDat Jugendhilfe Heft 3, Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- & Jugendhilfestatistik. www.akj-stat.fb12.uni-dortmund.de
- Peters u.a. (1998): Integrierte Erziehungshilfen – Qualifizierung der Jugendhilfe durch Flexibilisierung und Integration? Frankfurt am Main.
- Positionierung der Verbände für Jugendhilfe (2008): Rechtssicherheit für Kinder – und Jugendhilfe! In AFET Dialog Erziehungshilfe Heft 1, S. 15 ff.
- Pothmann/Fendrich (2008): http://129.217.205.15/akj/tabellen/kommentierungen/hilfen_zuerziehung/hze1.pdf
- Schraper (1998): Qualität und Kosten im ASD? Anforderungen und Profil Allgemeiner Sozialer Dienste in der Diskussion, Münster.
- Schwabe/Soltau (2007): Ergebnisqualität jenseits von Pseudo-Objektivität und falschen Versprechungen, in: Forum Jugendhilfe 4.
- Struck (1995): Neue Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe aus Sicht freier Träger, Frankfurt am Main.
- VG Lüneburg 4 B 50/05: Sozialraumbudgetierung, unzulässiger Eingriff in Art. 12 Abs. 1 GG durch sozialräumliche Gestaltung der ambulanten Hilfe zur Erziehung.
- Wiesner § 78b Rdnr. 12: SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe Kommentar, München.
- Wolff (2007): Dialogische Qualitätsentwicklung – auf dem Weg zur lernenden Organisation. In Mitteilungen des LJA WL Nr. 152/2002, S. 64.
- Zwischenbericht Kommission Heimerziehung (1977): Heimerziehung und Alternativen – Analysen und Ziele für Strategien. Zwischenbericht Kommission Heimerziehung der obersten Landesjugendbehörden und der Freien Wohlfahrtspflege, Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen, Frankfurt am Main.

Anschrift des Autors:

Bernd Hemker, Heinrich-Kopp-Str.19, 59427 Unna

Supervision im Feld der stationären Hilfen zur Erziehung

Zusammenfassung: Der folgende Beitrag benennt die Themen und Phänomene, in denen sich strukturelle Bedingungen, Ziele, Ansprüche und Anforderungen niederschlagen, wenn ihre Konkretisierung in der Arbeit von Pflegeeltern und Professionellen mit Kindern, Jugendlichen und Eltern stattfindet bzw. stattfinden soll. Die Aussagen stützen sich auf Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie auf die eigene supervisorische Praxis der Verfasser in Heimen, heimähnlichen und familienanalogen Hilfen zur Erziehung. Supervisorische benötigen demnach ein stabiles Konzept, wenn sie der Sachlage angemessen begegnen, die Mitarbeitenden spürbar unterstützen und dabei selbst ausreichenden Abstand wahren wollen.

Zum Sprachgebrauch sei vorausgeschickt, dass die Begriffe „Professionelle“, „Mitarbeitende“ und „Erziehende“ synonym gebraucht werden und stets die im Feld der Hilfen zur Erziehung beruflich tätigen Personen gemeint sind, unabhängig von ihrer jeweiligen Qualifikation.

Zu den institutionalisierten Varianten der in §§ 27 ff. SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG) benannten Hilfen zur Erziehung (HZE), die am stärksten in Anspruch genommen werden und in denen Supervision eine relevante Verbreitung hat, zählt die sicherlich älteste Form, die Heimerziehung und heimähnlich betreute Wohngemeinschaften, in denen Kinder und Jugendliche langfristig von Mitarbeiterteams betreut werden. Zunehmend Verbreitung finden die sog. familienanalogen Hilfen, d.h. die Lebens- und Wohnformen, bei denen Kinder und Jugendliche in ‚fremden‘ Familien untergebracht sind. Das sind die traditionellen Pflegefamilien und ihre speziellen professionellen Ausformungen, die Erziehungs- und Projektstellen. Diese beiden stationären Formen der HZE unterscheiden sich von allen anderen Hilfeformen dadurch, dass die Kinder länger- bis langfristig getrennt vom Haushalt ihrer leiblichen Elternteile leben. Ähnlich verhält es sich nur bei den sog. Intensiven sozialpädagogischen Einzelbetreuungen, in denen Jugendliche im Haushalt ihrer Betreuer leben, sehr häufig im Ausland.

Verwahrlosung, nicht sichere Bindung und Verlassenheit

Was sind die Gründe und Grundlagen der Hilfen zur Erziehung? In der Einführung zu seiner 1925 erstmals veröffentlichten Vortragsreihe zur Psychoanalyse in der Fürsorgeerziehung schreibt August Aichhorn: „Jedes Kind beginnt sein Leben als asoziales Wesen: es besteht auf der Erfüllung der direkten, primitiven Wünsche

aus seinem Triebleben, ohne dabei die Wünsche und Forderungen seiner Umwelt zu berücksichtigen. Dieses Verhalten, das für das Kleinkind normal ist, gilt als asozial oder dissozial, wenn es sich über die frühen Kinderjahre hinaus fortsetzt. Es ist die Aufgabe der Erziehung, das Kind aus dem Zustand der Asozialität in den der sozialen Anpassung hinüberzuführen, eine Aufgabe, die nur erfüllt werden kann, wenn die Gefühlsentwicklung des Kindes normal verläuft. Wo bestimmte ... Störungen der Libidoentwicklung vorkommen, bleibt das Kind asozial oder bringt bestenfalls eine nur scheinbare, rein äußerliche Anpassung an die Umwelt zustande, ohne die Umweltforderungen in die Struktur seiner eigenen Persönlichkeit aufzunehmen. Die Triebwünsche solcher Kinder verschwinden zwar von der Oberfläche, werden aber nicht bewältigt und verarbeitet, sondern bleiben im Hintergrund bestehen und warten auf einen günstigen Augenblick, um wieder zur Befriedigung durchzubrechen. Wir nennen diesen Zustand eine ‚latente‘ Verwahrlosung; geringe Anlässe genügen, um ihn in eine manifeste Verwahrlosung überzuführen“ (Aichhorn 2005, S. 10).

Besser lässt sich die Grundthematik des hier angesprochenen Praxisfeldes nicht beschreiben – die Arbeit der HZE bewegt sich gegenwärtig in einem Szenario, das überwiegend durch zutiefst gestörte Gefühlsentwicklung und infolgedessen durch Verwahrlosung geprägt ist – bei Eltern und Kindern. Wenn dieser These eine unzulässige Verallgemeinerung oder gar Dramatisierung vorgeworfen werden sollte, so sei die Intention des Beitrags noch einmal hervorgehoben: Es geht um die Phänomene und deren Auswirkungen, die die supervisorische Szene dominieren.

Vernachlässigung, Missbrauch und Misshandlung sind die in jüngerer Vergangenheit bestimmenden Themen im Zusammenhang mit dem zu wahren Schutz des Kindeswohls. Für die Arbeit von Professionellen und Pflegeeltern besitzt ein anderer, mit ggf. vorliegenden Gewalt- oder Vernachlässigungstatbeständen verbundener (aber nicht zwingend solche Tatbestände voraussetzender) biografischer Aspekt hohe Bedeutung: die in der Entwicklung der Kinder häufig bereits schon in der Kindheitsentwicklung ihrer Eltern fehlende sichere Bindung und damit verbundene psychische Stabilität (vgl. Bowlby 1980, Dornes 1997). An ihrer Stelle dominieren unsicher-vermeidende, unsicher-ambivalente oder desorganisierte Bindungstypen (Resch et al. 1999). Konfrontiert werden die Helfenden mit Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen, die von Verweigerung und Unzugänglichkeit bis hin zu psychopathologischen Störungen reichen, die hoch signifikant in Zusammenhang mit den entwickelten Bindungseinstellungen stehen (Dornes 1993). Bindungsbezogene Aspekte haben schon relativ früh Eingang in die psychologische und rechtliche Definition des Kindeswohls gefunden: Kontinuität und Stabilität des Erziehungsverhältnisses, Bindungsqualität und -intensität des Kindes an Eltern und Geschwister, Haltung von Eltern und Kind zur Beziehungsgestaltung nach der elterlichen Trennung sowie der Wille des Kindes als Ausdruck seiner Selbstbestimmung und Ausdruck seiner jeweiligen Verbundenheit zu den beiden Elternteilen (vgl. Coester 1983).

Die dritte Dimension, die die Interaktion zwischen Kindern/Jugendlichen und Helfenden prägt, ist der erlebte Entzug oder Verlust von Elternschaft. Darunter zu verstehen ist zum einen die völlig fehlende oder nur rudimentär vorhandene physische Präsenz eines oder beider lebender Elternteile: Dies sind Väter oder Mütter, die vor oder nach Geburt des betreffenden Kindes keine gemeinsame Familie gegründet haben, aus eigenen Motiven oder durch den Trennungswunsch des Partners/der Partnerin aus dem gemeinsamen Haushalt ausgezogen sind, wenig, gar keinen oder einen ausschließlich materiellen Kontakt zu ihren Kinder pflegen, was für letztere unverständlich ist und verunsichernd wirkt. Dazu zählt zum zweiten die innere Abwesenheit von Vätern oder Müttern, wie sie bei schwer suchtkranken oder psychisch kranken, manchmal auch bei physisch langzeitkranken und sterbenden Elternteilen erlebt wird. Hierbei sei betont, dass auch von Sucht oder anderen Erkrankungen betroffene Eltern meistens gute Eltern sein wollen! Das Innere dieser Elternteile spielt jedoch in einer Welt, deren äußeren Ausdruck Kinder zwar ‚lesen‘ und berechnen lernen, die ihrem Verstehen jedoch verschlossen bleibt. In beiden Fällen muss das Kind Erklärungen finden und Reaktionen ausbilden, um sein seelisches Überleben zu sichern. Im ersteren Fall dominiert in aller Regel das Eigen-Bild des Abgelehnt- und Ungewollt-Seins, das der eigenen Schlechtigkeit – „... warum sonst sollen Vater oder Mutter mit mir nichts zu tun haben wollen?“ Im zweiten Fall interpretieren Kinder die Welt nicht selten ebenfalls dahingehend, dass sie für das Geschehen wesentlich mit verantwortlich seien. Sie beginnen aktiv Verantwortung für ihre Eltern zu übernehmen: sie kaufen ein, sie versorgen, sie vertuschen, schützen die Geschwister oder gar das andere Elternteil und öffnen den Helfern die Tür, weil „Mama gerade krank ist“ oder „Papa nur mal eben zum Arbeitsamt musste“.

Neben der überfordernden Parentifizierung entsteht im Kind ein anderer innerer Konflikt. Sobald das Urteilsvermögen des Kindes ausreichend entwickelt ist, gerät es in Zwiespalt, weil es um seiner selbst willen die Eltern nicht verurteilen kann. Wie soll das Kind den Widerspruch integrieren, dass es sich nach elterlicher Zuwendung sehnt, dass es seine Eltern liebt oder zumindest lieben und zu ihnen gehören will, und andererseits das Verhalten von Vater und/oder Mutter als für sich selbst und die Familienmitglieder insgesamt schädlich ansehen muss? Das Kind kann bzw. will nicht das Kind ungenügender Eltern sein, denn: „Wenn meine Eltern schlecht sind – was bin ich denn dann erst für ein Kind?“ Wie soll ein Kind seine brüchige Identität stabilisieren, wenn die wichtigsten Erwachsenen keine Vorbilder sein können oder sein dürfen, wenn das Kind sich ihrer schämt oder gar schuldig dafür fühlt, dass es von den Eltern ferngehalten wird („weil ich schlecht bin, streiten sich meine Eltern und werde ich geschlagen“)?

Unschwer ist zu erahnen, dass Kinder angesichts äußerer und innerer psychosozialer Verwüstungen hochresistente Abwehrmechanismen entwickeln müssen, um seelisch zu überleben. Damit wird auch deutlich, vor welcher Aufgabe Pflegeeltern sowie professionell Erziehende und therapeutische Fachkräfte stehen, wenn sie in

ihrer Persönlichkeitsentwicklung stark geschädigte Kinder auf- und annehmen, sie betreuen und parallel dazu den leiblichen Eltern Besuchskontakte ermöglichen bzw. sie in ihren väterlichen und mütterlichen Funktionen unterstützen sollen.

Folgt man der o.g. beschreibenden Definition von Aichhorn, verbindet die Bindungsbezogenen Erkenntnisse mit dem Aspekt des Entzugs oder Verlustes der Elternschaft, so ergibt sich daraus eine einleuchtende Erklärung dafür, dass Kinder auch in familiären Verhältnissen, die nicht von materieller Vernachlässigung oder physischer Gewalt geprägt sind, verwahrlosen können. Somit überrascht es nicht, dass in den vergangenen Jahren der Anteil der sog. Mittelschichtfamilien an den Nutzern von HZE angestiegen ist.

Supervision in der Heimerziehung

Was prägt die Arbeit in Kinderheimen oder heimähnlichen Wohnformen? Kinder und Jugendliche wohnen in Gruppen, ihre Bezugspersonen sind mit unterschiedlicher Beziehungsqualität die Mitarbeitenden des jeweils zugeordneten Teams sowie gruppenübergreifende Mitarbeitende mit besonderen Aufgaben (Reit-, Spiel-, Familien-, Psychotherapeuten, Pädagogische Bereichsleitungen, ggf. Heimleitung). Die Professionellen fungieren als Eltersersatz dafür, dass die leiblichen (manchmal auch ehemaligen Pflege-) Eltern in der Regel nur bei Besuchen und Wochenendbeurlaubungen der Kinder in Erscheinung treten. Die Betreuungskräfte befinden sich ebenfalls nur begrenzt im Lebenskreis der Kinder – nach Schichtende verlassen sie das Heim der Kinder, gehen zu ihren eigenen Angehörigen oder Freunden, in ihr eigenes Zuhause. Kinder erleben auch hier, dass wichtige Bezugspersonen relativ ‚einfach‘ aus ihrem unmittelbaren Lebensraum verschwinden, vielleicht sogar für immer. Sie werden ersetzt, weil sie an eine andere Arbeitsstelle oder in eine andere Gruppe wechseln, selbst Eltern werden oder die Altersgrenze erreichen. Liebevoller Behandlung, Aufmerksamkeit und Zuwendung der Bezugspersonen sind – objektiv und aus Sicht der Kinder – mit beruflicher Arbeit und Erwerb des Lebensunterhalts verbunden. Von allen Betreuungsformen im Rahmen der HZE erleben die Kinder- und Jugendlichen im Heim und ähnlichen betreuten Wohnformen die Abwesenheit familiären Lebens am stärksten – ungeachtet dessen, ob sie gut behandelt werden oder nicht. Vielleicht ist es eine glückliche Fügung, dass gerade die nicht in das konfliktrichtige Erziehungsgeschäft verwickelten Hauswirtschaftskräfte, die meist unangefochten über den mit Mütterlichkeit assoziierten Hort oraler Bedürfnisbefriedigung (Küche und Speisekammer) herrschen, die Mitarbeiterinnen mit der höchsten Arbeitsplatz-Kontinuität in Heim-Wohngruppen sind.

Die Kinder und Jugendlichen leben entweder in als Regelgruppen bezeichneten Einheiten mit plusminus 8 Plätzen, zunehmend in sog. (teils heilpädagogisch-betreuten) Intensivgruppen, die auf ca. 6 Plätze ausgerichtet sind; letztere sind für Kinder mit besonderen Schwierigkeiten (d.h. Störungen und Verhaltensauffälligkeiten) vorgesehen, werden mit höheren Pflegesätzen finanziert und müssen besonders quali-

fizierte Fachkräfte vorhalten, beispielsweise Heilpädagogen. Zum einen aufgrund der höheren Pflegesätze, zum anderen aufgrund der besseren Belegungsaussichten stellt sich die Realität heute in den Worten eines langjährig Mitarbeitenden so dar: „In den Regelgruppen leben heute die Kids, die früher in Intensiv (-gruppen, d.Verf.) untergebracht waren, in der Intensiv leben heute die Kinder, die wir früher nie und nimmer genommen hätten. Solche Kinder, die überhaupt keine Grenzen kennen und die man zunächst kaum erreichen kann, die hatten wir eigentlich gar nie, die wären wahrscheinlich dauerhaft in der KJP (Kinder- und Jugendpsychiatrie, d.Verf.) gewesen“. Jugendämtern wird unterstellt, sie griffen aufgrund der Kostenintensität erst dann auf Heimunterbringung zurück, wenn andere HZE-Modelle gescheitert seien und die Kinder als besonders schwierig etikettiert seien.

In der Heimerziehung ist für Erziehende das Substituieren fehlender Ressourcen auf Seite der leiblichen Eltern mit wenig gesellschaftlicher Anerkennung verbunden. Trotz aller fachlichen Fortschritte der letzten Jahrzehnte hat sich am Stigma des Heimkinder-Daseins für Eltern und Kinder nur wenig geändert. Diese These lässt sich relativ einfach belegen, indem Sie jetzt weiterlesen. Wenn Sie verunglücken würden oder Ihr Kind aus anderen gesundheitlichen Gründen nicht mehr dauerhaft bei Ihnen leben könnte und keine geeigneten Angehörigen einspringen würden, wo würden Sie Ihr Kind lieber versorgt wissen wollen: im Heim oder in einer Pflegefamilie? Was war Ihre Antwort, die sich beim Lesen unreflektiert-spontan als erste aufgedrängt hat? Dass von Zeit zu Zeit Kindesmissbrauchs und -misshandlungsfälle aus Pflegefamilien aktenkundig werden und verdeutlichen, dass Pflegeeltern nicht per se gut mit Kindern umgehen, ändert daran nichts.

Sicher kann man voraussetzen, dass gut ausgebildete Mitarbeitende in der Heimerziehung selbstbewusst eine sinnvolle und qualifizierte Hilfe für Kinder sehen, die nicht in ihren Familien wohnen können – oder etwa nicht? Dass Elternschaft und der Schutz familiärer Atmosphäre nicht zu ersetzen ist und ein Heim in diesem Sinn keine annähernde Lösung bieten kann, wird anhand des Disputes zwischen zwei langjährig-erfahrenen Heimmitarbeitenden, Frau F. und Herrn M. deutlich. M.: „Was ist mit dir eigentlich los, du bist in letzter Zeit so zurückgezogen und wirkst richtig unwillig!“ F.: „Ich werde in letzter Zeit oft traurig, weil ich einfach denke, dass die meisten Kinder bei uns hier falsch sind.“ M.: „Das denke ich überhaupt nicht, denen geht es doch gut bei uns, wieso sagst du immer wieder so was?!“ F.: „Es ist nicht richtig, dass sie hier sind – sie brauchen etwas anderes, die meisten wären in einer Familie viel besser aufgehoben.“ M.: „Jetzt fängst du auch noch damit an, es reicht doch schon, dass unsere Eltern (der Heimkinder, d.Verf.) den Kindern ins Ohr flüstern, sie würden sie bald nach Hause holen.“ F.: „Ich bleibe dabei, dass einige unserer Kinder hier zu kurz kommen, dass sie nicht genug bekommen.“ M.: „Und was ist mit unseren Erfolgen, wie sie jetzt sind im Unterschied zu damals, als sie gekommen sind? Und was ist mit den guten Rückmeldungen, die wir Jahre später gerade von Kindern bekommen, die hier die größ-

ten Schwierigkeiten hatten oder sogar rausgeflogen sind?“ F.: „Das eine hat doch mit dem anderen gar nichts zu tun.“

Der Konflikt, der sich zwischen den Mitarbeitenden entzündet, macht deutlich, was das eigentliche Thema der Kinder ist (und in Pflegefamilien meist nur unauffälliger lebt): Es können positive Übertragungsbeziehungen aufgebaut werden, es kann ein heilsamer Umgang mit verletzten Seelen gelingen, aber es gibt keinen wirklichen Ersatz für Elternschaft. In Supervision darf nicht vergessen werden, diese scheinbar banale Tatsache den Mitarbeitenden konsequent zu spiegeln und zu überprüfen, wie es angesichts der impliziten Entwertung der Heimarbeit um die Ressourcen zur Selbstwertregulation bestellt ist.

Der Einfluss der leiblichen Eltern ist in der Heimerziehung durch Wochenendaufenthalte und – im Prinzip erwünschtes – Engagement der Eltern relativ groß, häufig aber mit problematischen Auswirkungen auf die Betreuer-Kind-Beziehung verbunden. Besonders dann, wenn die HZE auf freiwilliger Basis erfolgt ist, d.h. den Eltern das Sorgerecht nur teilweise oder gar nicht entzogen ist, agieren manche Eltern ihre Schuldgefühle in Konkurrenz zur Heimeinrichtung und ihren Mitarbeitenden aus. Double-Bind-Erfahrungen und andere destruktive familiäre Muster können Kinder neu unter Stress bringen und die chronisch wunde Stelle ständig reizen: „Wer bin ich? Wo gehöre ich hin? Bin ich wirklich so ungewollt, dass ich hier leben muss?“. Aus dieser Erfahrung heraus entzündet sich zwischen den Mitarbeitenden gerne ein Glaubensstreit: Soll Elternkontakt zugelassen oder gar forciert werden, oder führt das zu Desorientierung des Kindes, mit der die Erziehenden dann wieder mehr Arbeit haben?

Aufgabe von Supervision ist u.a., die Mitarbeitenden in ihren manchmal mit Sisyphos-Qualität verbundenen Bemühungen zu stärken, mit eindeutigen Botschaften den Kindern ein stabiles Gegenüber zu sein, einen verlässlichen Lebensraum zu bieten und Parteilichkeit für die Kinder zu leben, ohne mit den leiblichen Eltern zu konkurrieren bzw. mit Gegen-Entwertung zu reagieren.

In dieser stationären Form der Erziehungshilfe stellt der Anspruch des ressourcenorientierten, kind- und diagnosegerechten Interventionsverhaltens an die Erziehenden hohe Anforderungen, da die o.g. bindungsbezogenen Hintergründe und Verhaltensmuster der Kinder eine hohe individualisierte Aufmerksamkeit erfordern. Gleichzeitig müssen gruppendynamische Prozesse, in dem sich Aggressions- und Angstpotentiale der Kinder wie ein Echo vervielfältigen können, gesteuert werden. Eine Gruppenleiterin: „Du bist alleine im Nachtdienst, da fängt einer an auszuticken, und wenn du das nicht ruckzuck in den Griff kriegst oder die Bereitschaft nicht schnell genug rüberkommt, dann tobt nach 10 Minuten die ganze Gruppe und zerlegt mal eben die Einrichtung. Und du hast, während du deinen eigenen Stress wiederunterfährst, nicht mal mitbekommen, wie sich S. (ein Kind, d.Verf.) aus lauter Angst in dem Chaos unter das Wohnzimmersofa geflüchtet hat und dort schon 2 Stunden zitternd und frierend liegt, weil du nicht genau genug nachgeschaut hast und dachtest, die hätte sich nur tief in ihre Bettdecke verkrochen ...“.

Ängste des Heimpersonals vor Kontrollverlust und gewalttätigen Übergriffen durch Kinder werden nur in extremen Ausnahmefällen publik (im Anschluss an Geiselnahmen oder schwere Körperverletzungen). Wenn dies dann doch geschieht, richtet sich die Aufmerksamkeit wenig auf die Arbeitssituation des Heimpersonals – vielleicht muss es dafür erst – analog zu den Skandalfällen, die ab und zu aus Altenpflegeeinrichtungen bekannt werden und meistens aus Überforderungssituationen entstehen – zu schweren affektgesteuerten oder notwehrbedingten Körperverletzungen von Mitarbeitenden gegenüber Kindern kommen. Es wird auch nicht thematisiert, wie unter den gegebenen Bedingungen das Kindeswohl in einer Heimgruppe gewährleistet werden kann – schließlich werden viele Kinder zum Schutz vor verbalem und physischem Terror Erwachsener aus ihren Familien heraus stationär untergebracht. Die Öffentlichkeit beschäftigt sich in der Regel ausschließlich mit der – berechtigten – Dauerfrage, was denn in dieser Gesellschaft mit gewalttätigen Kindern geschehen sollte und dürfe.

Entgegen vieler Annahmen und Wunschvorstellungen werden solche Themen auch in vielen Supervisionsprozessen tendenziell umgangen, vor allem dann, wenn einzelne Mitarbeitende geschlagen werden, wenn verbal gezielt persönliche Schwächen bloßgestellt oder über das „übliche Schimpfwort-Arsenal“ hinausgehend sexuell beleidigt oder gedroht wird. In Teamsupervisionen werden solche Vorgänge eher von den Kolleginnen und Kollegen der betroffenen Mitarbeitenden vorsichtig und eher indirekt in Richtung Supervisor/in angesprochen: „Ich finde, wir sollten darüber sprechen, was S. (Jugendliche, d. Verf.) letzte Woche mit K. (anwesende Mitarbeiterin, d. Verf.) gemacht hat, ich glaube, das hat sie noch gar nicht verwunden.“ Scham- und Peinlichkeitsgefühle, eine unerträgliche und doch ertragene Arbeitssituation öffentlich zu machen, verhindern häufig eine entlastende Bearbeitung. Die Gradwanderung zwischen wertschätzender Anteilnahme einerseits und Nachfrage, Aufdeckung und Aufklärung andererseits ist ein Balanceakt. – Leichter geht es, wenn sich die Einsicht durchsetzt, dass eine sorgfältige Rückverfolgung der Eskalation und eine Analyse des Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschehens hilft, lernend die persönliche und fachliche Kompetenz zu stärken und der Wiederholungsgefahr entgegenzuwirken. Es bedarf der Sensibilität, aber auch einer stützenden fachlichen Überzeugung (Kraft) auf Seite von Supervidierenden, solche Szenen zuzumuten, ohne dass eine zweite Bloßstellung entsteht – durch Team und Supervisor/in.

Es werden zwei Umstände deutlich, die Mitarbeitende in Supervision mit zunehmender Vehemenz als schwächend benennen: das aufgrund der Personalsituation häufige Allein-Arbeiten, vor allem im Nachtdienst, und die generell sehr kurzen Phasen der Regeneration bei Schichtdienst. Beide Faktoren erlauben es kaum, gesundheitserhaltende Distanz zu gewinnen vom dichten Kontakt mit der immanenten Destruktivität. Diese Hypothese findet Bestätigung in zahlreichen Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die es sich leisten konnten und wollten, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Eine junge Erzieherin, die plötzlich auffallend entspannt wirkt, sagt in

der Supervision: „Vor einigen Monaten war ich drauf und dran, den Job aufzugeben und wieder im Büro zu arbeiten, weil ich dachte, das schafft mich hier alles, ich kann das nicht. Ich gehe zwar jetzt immer noch mit flauem Gefühl in den Nachtdienst, weil ich jetzt noch weniger einschätzen kann, was mich erwartet – aber das ist trotzdem besser, weil ich weiß, dass ich das nicht mehr so oft machen und auch im Tagdienst nicht mehr so lange auf zusammenhängende freie Tage warten muss. Außerdem freue ich mich wieder darauf, manche Kinder zu sehen.“

Die Szene gibt einen wichtigen Hinweis für Ziel und Arbeitsweise von Supervision. Angesichts von Ängsten und Ohnmachtsgefühlen der Erziehenden ist es verführerisch, die sich anbietende Opferrolle larmoyant zu übernehmen nach dem Motto: Die Mitarbeitenden fragen druckvoll-hilfesuchend, was sie denn tun sollen – Supervisor/in nimmt unreflektiert die gefühlte Überforderung auf und kann so kein verlässliches Gegenüber mehr bieten. Diese Dynamik des Insuffizienz-Erlebens ist eine der Hauptursachen für unreflektiertes Switchen zu fachberaterischen Interventionen. Supervisorische Aufgabe ist nicht, den Mitarbeitenden zu sagen, wie sie sich aus der gefühlten Ohnmacht befreien können, sondern sorgfältig, differenziert und konsequent nachzufragen, wer genau was benötigt, um die schwierige Situation aus eigenen Kräften umgestalten zu können, und auf welche individuellen Fähigkeiten und Lebenserfahrungen für diese Situation zurückgegriffen werden kann. Damit wird in Supervision ein Lernmodell praktiziert, das die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit mit den Kindern anwenden können – die sich ebenfalls oft genug ohnmächtig-hilflos fühlen.

Die Kehrseite der für Mitarbeitende mitunter heilsam wirkenden Teilzeitschäftigung ist die aufgrund der dünn gewordenen Personaldecke ohnehin bestehende Schwierigkeit, der fachlichen und persönlichen Vereinsamungsgefahr durch intensive und regelmäßige Teamkommunikation entgegenzuwirken. Wöchentliche Teamsitzungen werden häufig durch Organisationsfragen, Verteilen von Aufgaben und Informationsaustausch über das Tages- und Wochengeschehen absorbiert. So bleibt kaum Raum für verstehensorientierte Fallbesprechungen. In Supervisionsitzungen zeigen sich die Folgen darin, dass die Mitarbeitenden zwar miteinander, aber wenig zueinander sprechen. Statements und Erlebnisse werden aneinandergereiht, Widersprüche oder Parallelen des individuellen Dienstlebens mit einzelnen Kindern aufgezeigt. Was jedoch häufig fehlt und durch Supervision systematisch induziert werden muss, ist das gegenseitige Befragen der persönlichen Bedeutung und der Verarbeitungsstrategie, die die Einzelnen den geschilderten Szenen und Erlebnissen zuordnen. Dadurch kann deutlich werden, was die Kinder bei ihren Bezugspersonen emotional ablagern, dadurch können Bindungsmuster, Abwehrmechanismen und Ressourcen der Kinder erkennbar werden, und daraus können tragfähige Interventionen entwickelt werden, die individuell und/oder gemeinsam erprobt werden können. So können die Professionellen reflektierte Distanz zu ihrem eigenen emotionalen Erleben herstellen, so können sie aus ihrer Einsamkeit heraus und den Kindern – wenn nötig auch sehr persönlich – gegenüber treten. So

kann der Gefahr begegnet werden, aus unreflektierten Selbstzweifeln und Ohnmachtsgefühlen heraus in Gegenaggression, Resignation oder vorwurfsvolle Anklagen gegenüber Kollegen und Institution zu verfallen.

Die Arbeit ‚dicht am Fall und der Person entlang‘ kann auch zur Bearbeitung einer Reihe von Themen genutzt werden, die zwischen den Mitarbeitenden standardkonfliktträchtig sind und in generalisierter Diskussion kaum aufgelöst werden können: Wie ist zu bewerten, wenn eine Kollegin in ihrem Dienst eine Entscheidung getroffen hat, die ein anderes Teammitglied nicht befürwortet oder die von bisheriger Praxis abweicht? Was hat zu geschehen, wenn bei der Durchsetzung von Regeln unterschiedliche Maßstäbe angesetzt werden? Wer ist gefordert zu handeln, wenn Jugendliche einer Mitarbeiterin den Respekt versagen, während sie bei anderen Erziehenden problemlos ‚folgen‘? Wie ist zu verfahren, wenn sich Kinder bei Erziehenden über deren Kollegin beschweren?

Neben all diesen praktischen Aspekten ist immer wieder zu vergegenwärtigen, dass in jeder Fachkraft ein erwachsenes Kind steckt, manchmal eine Mutter, ein Vater. Die Erziehung von Kindern und Jugendlichen stellt unmittelbare Nähe zu eigenen Kindheits- oder Eltern-Erfahrungen her und beeinflusst zumindest unbewusst das professionelle Verhalten. Supervision unterstützt, dies als wichtige Erfahrungsquelle anzuerkennen, eigene Wahrnehmungs- und Handlungsmustern verständlich werden zu lassen.

Selbsthilfe-Supervision für familienanaloge Erziehungs- und Projektstellen

Ist ein Kind in einer Pflegefamilie mit dem Ziel untergebracht, der Herkunftsfamilie eine zeitlich befristete Erziehungshilfe zu geben, so kann von einer Ergänzungsfamilie gesprochen werden. Ist die Hilfe auf Dauer angelegt, weil eine Rückführung in die Herkunftsfamilie unwahrscheinlich ist, so trägt die Pflegestelle den Charakter einer Ersatzfamilie. Ebenso verhält es sich mit den Erziehungsstellen, die sich von der Pflegefamilie dadurch unterscheiden, dass mindestens ein Elternpaar über eine pädagogisch/psychologische Ausbildung verfügen muss und Erfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe mitbringen soll. Dies wird aufgrund einer besonderen Entwicklungs- und Verhaltensproblematik des untergebrachten Kindes vorausgesetzt.

Der zweite Unterschied zur Standard-Pflegefamilie, die ein pauschales Pflegegeld erhält, ist, dass das Erziehungsstellen-Familienmitglied zusätzlich zum Pflegeaufwandersatz für eine professionelle Dienstleistung bezahlt wird. Nicht selten ist das Familienmitglied beim Jugendhilfe-Träger der Maßnahme angestellt – je nach Anzahl der betreuten Kinder mit variierendem Beschäftigungsumfang und auf die Dauer der HZE-Maßnahme befristet. Wird die Maßnahme hilfeplangemäß beendet (und sei das noch so kurzfristig), entfällt gleichzeitig das Einkommen eines Familienmitglieds. Ebenso verhält es sich bei sog. Projektstellen, die wie Erziehungsstel-

len einen professionellen Erziehungsanspruch erfüllen müssen, für deren betreute Kinder jedoch zusätzliche, individuell zugeschnittene therapeutische und pädagogische Interventionen im Hilfeplan verankert werden.

Jugendämter bieten für Pflegefamilien in der Regel fachliche Beratung an, manchmal auch als Supervision bezeichnet und kontraktiert. Wird konzeptionell davon ausgegangen, dass Supervision eine im professionellen Sinne qualifizierende Form der beruflichen Bildung ist, so ist bei dieser Art von Unterstützung der Pflegeeltern nicht von Supervision, sondern von Erziehungsberatung zu sprechen. Anders verhält es sich bei Erziehungs- und Projektstellen. Hier ist zu differenzieren, ob die Supervision für die einzelne betreuende Familie eingesetzt ist (dann hätte dies wiederum den Charakter von Erziehungsberatung), oder ob die professionell arbeitenden Familienmitglieder der Erziehungs- und Projektstellen einzeln oder in Gruppen supervidiert werden. Letzteres Modell findet zunehmend Anwendung, vor allem bei größeren Jugendhilfe-Trägern, und soll deshalb an dieser Stelle ausführlicher beleuchtet werden.

Bei der supervisorischen Arbeit mit Erziehungs- und Projektstellen-Mitarbeitenden in Gruppen ist zu beachten, dass der familiäre Focus wesentlich stärker ausgeprägt ist bzw. sein muss als in anderen Formen der stationären HZE. Zum einen ist die professionelle Erziehungsarbeit fester und kaum einzugrenzender Bestandteil des familiären Zusammenlebens in der Hilfe-Familie, zum anderen macht die oben vorgenommene Definition von Ergänzungs- oder Ersatzfamilie deutlich, dass aus der Perspektive des Kindes ein (teilweise inneres) Erleben zweier Familien stattfindet, nämlich der Herkunftsfamilie und der sozialen (HZE-)Familie. Mit zunehmender Dauer der Tätigkeit der Professionellen und der Aufenthaltsdauer des Kindes in der Hilfe-Familie kann der Berufstätigkeitsaspekt weit in den Hintergrund treten – ungeachtet der beruflichen Qualifikation.

In der supervisorischen Szene zeigt sich dies anhand des formulierten Lernbedarfs. Wie in allen Feldern der HZE werden in Supervision Fragen zu Diagnose und Intervention in der Arbeit mit dem Kind gestellt und können auch hier mit den von den Supervidierenden bevorzugten Konzepten (systemisch, analytisch etc.) bearbeitet werden. Darüber dominiert der Interrollenkonflikt als Ehepartner/in, Mutter/Vater eigener leiblicher Kinder und Profi-Mutter/Vater eines oder mehrerer Erziehungs-/Projektstellen-Pflegekinder (im Folgenden als Pflegekinder bezeichnet). Da die Ehepartner/innen in der Familie nolens volens in die Erziehung aller Kinder involviert sind, taucht die in allen Familien angelegte Erziehungsdiskussion auf, 1971 in einem Schlager besungen: „Papa ist dafür und Mama ist dagegen, das große Problem seit die Erde sich dreht. ..“ – je nach Sachlage oder kollusivem Muster des Familiensystems auch umgekehrt. In der HZE-Familie fällt es ungleich schwerer, diese Diskussion auf der Eltern-Ebene zu halten, weil der ‚Profi-Eltern-Teil‘ bei sich eine besondere Verantwortlichkeit sieht. Zumindest er sieht sich in der Zwickmühle zwischen dem Schutzbedürfnis den eigenen leiblichen Kindern und der Ehepartnerschaft gegenüber vor destruktiven Einflüssen des fremden Kindes

einerseits, und dem professionell begründeten, vielleicht ambivalenten Schutzbedürfnis gegenüber dem Pflegekind vor eventuellen Aggressionen von Familienmitgliedern andererseits. Frau P., erfahrene Sozialpädagogin und Projektstellen-Mutter eines Kindes, das überall durch Schreianfälle und erhebliche Zerstörungswut auffällt, bringt das so zum Ausdruck: „Ich wage das ja kaum zu sagen, aber mal ehrlich, eigentlich würde ich am liebsten ein Schild vor unserem Haus aufstellen und mir um den Hals hängen, auf dem steht, dass M (Pflegekind, d.Verf.) nicht von uns ist“. Die Gruppe lacht bestätigend, verständnisvoll und befreit auf. Frau P. sitzt nach ihrer spontanen Äußerung vor Scham (oder Zorn?) errötet und mit unsicherem Blick in der Gruppe. Der Selbst- und Fremdanspruch, ein möglichst normales Familienleben zu repräsentieren, macht (ähnlich der Stiefeltern-Konstellation) eine innere und äußere Distanzierung vom Pflegekind schwer möglich bzw. zieht unweigerlich Schuldgefühle nach sich.

Aufgabe von Supervision ist zu verdeutlichen, dass der Konflikt grundsätzlich nicht lösbar ist. Die vorhandene Spannung kann nur unter Berücksichtigung persönlicher und fachlicher Toleranzgrenzen ‚gehalten‘ werden, was eine erhebliche Ambiguitätstoleranz erfordert. Unterstützend und konfrontierend zugleich sind Fragen, die angesichts scheinbaren Ausgeliefertseins den persönlichen Wahrnehmungs- und Gestaltungsspielraum fokussieren: „Was bedeutet die Szene für Sie persönlich? Was benötigen Sie jetzt von wem und wozu?“. Supervision fördert das Lernen, sich der eigenen Position und der eigenen Grenzen bewusst zu werden, diese gegenüber allen Familienmitgliedern deutlich zu machen und zur Erreichung dieses Ziels eigene Ressourcen zu nutzen – womit gleichzeitig den Pflegekindern ein für deren Lebensgestaltung bedeutsames Modell vorgelebt wird. Nicht zu unterschätzen ist die Angst vor dem Scheitern, ein Pflegekind wieder wegschicken zu müssen, weil die Belastungen für die Familie oder die eigene Person zu groß wird. Familiäre Bindungswünsche und -hoffnungen, die Angst vor Verlust und die Verkopplung mit der eigenen Schuldzuschreibung, ungenügend zu sein – die emotionale Dynamik der Kinder lagert sich von Beginn der Hilfe an tief im Inneren der Professionellen ab.

Neben Diagnose- und Interventionsfragen sowie dem Interrollenkonflikt liegt der dritte supervisorische Focus auf der potenziell konkurrierenden Situation mit den leiblichen Eltern des Pflegekindes. Im Unterschied zur Heimerziehung steht die Frage auch von der Begrifflichkeit her deutlicher im Raum: „Wer ist die bessere Familie? Wer sind die besseren Eltern?“ Da hier leibliche und soziale Elternteile oder -paare sich virtuell (manchmal auch physisch) gegenüberstehen, ist die Gefahr des konkurrierenden Agierens groß. Verschärft wird die aufgestellte Falle durch das mehr oder weniger bewusste Motiv der Professionellen, ihre von der Verhaltensentwicklung des Kindes und von der Beziehungsentwicklung zwischen Herkunftsfamilie und Kind unmittelbar abhängige Einkommensquelle zu verteidigen. Die Abhängigkeit vom Einkommen wird durchaus auch von Kindern und vor allem Jugendlichen wahrgenommen, die diese z.B. bei Hilfeplangesprächen in der Öff-

fentlichkeit des Jugendamtes zu nutzen wissen. Die Bezichtigung, Geldausgaben seien (angeblich?) nicht angemessen oder würden ihnen persönlich nicht zu Gute kommen, erleben Erziehende als böswillige Drangsalierung.

Ein Gegenübertragungsphänomen dazu könnte das in Balintgruppen und Kontrollsupervision rückgespiegelte Bedürfnis der Supervidierenden sein, gerade in diesen Prozessen eine besonders gute, erhellende, fachlich unterstützende Beratung zu leisten. Dem gegenüber wird die Supervisionskultur in diesem Feld entscheidend beeinflusst durch die Intimitätsgrenzen der Professionellen-Familie. Das gesamte Familiensystem in den Blick nehmen zu wollen, ist in generalisierter Form ein unrealistischer Anspruch, weil das Verratsgefühl gegenüber der eigenen Familie und gegenüber den eigenen Schwachstellen ein Feind der Öffentlichkeit ist und in der Supervision als Pate im Hintergrund mitwirkt – mehr oder weniger. Die Souveränität der Professionellen und die Tragfähigkeit ihrer (Ehe-) Partnerschaften bestimmen, wie viel ‚aus dem Nähkästchen‘ in Supervision zur Sprache kommen kann. Andererseits ist die Familiensituation bis hin zur Qualität der Elternpartnerschaft für das Verstehen von Szenen unter systemischen und anderen diagnostischen Aspekten von höchstem Interesse. Mit diesem unlösbaren Konflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit müssen Supervidierende leben, wenn sie im Feld der familienanalogen HZE arbeiten wollen.

Gruppendynamisch wirkt das Schutzbedürfnis und die Dominanz der Familiendynamik im Supervisionssetting in der Form, dass die Gesprächskultur oft in Richtung eines qualifizierten Elternstammisches abzuleiten droht, bei dem Probleme erzählt werden, Entrüstung zum Ausdruck gebracht, Tipps ausgetauscht und mitunter auch gegenseitig Ratschläge ‚um die Ohren gehauen‘ werden. Supervidierende können sich dabei dann wie geduldete Gäste fühlen und müssen dem Impuls widerstehen, sich aufgrund der entwertenden Szene gekränkt abzuwenden oder in Selbstzweifeln zu versinken. Es ist nicht so, dass ihre Dienste abgelehnt würden, denn gleichwohl fordern die Mitglieder solcher Gruppen von den Supervidierenden stets eine strukturierte Führung und akzeptieren diese auch, wenn sie aus einer souveränen und zugewandten Haltung heraus erfolgt. Die implizite Ambivalenz und das Entwertungsthema sind Ausdruck der Situation, in der sich die Mitarbeitenden befinden bzw. wie sie sie und sich erleben. Aus gutem Grund haben Kaiser et al. (1988) in Bezug auf unterstützende Maßnahmen für Pflegefamilien den trefflich-paradoxen Begriff der „Selbsthilfe-Supervision“ gewählt.

„Super“-Vision oder Handeln nach der Gefordertheit der Lage?

Womit bekommen es Supervidierende im Feld der stationären HZE zu tun? Die Aufgabe der Mitarbeitenden sind u.a.: unterstützen, sich zuwenden, führen, konfrontieren, entscheiden, begrenzen, loben, stärken, schützen. Damit einher kommen Ärger und Empörung darüber, behindert, unzureichend ausgestattet oder ausgenutzt zu werden. Dabei wird einerseits wenig darüber gesprochen, dass viel Entwicklung

stattfindet, dass auch bei der Klientel viele Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind und wachsen. Andererseits tauchen Omnipotenz erfordernde Rettungsvorstellungen auf, wenn es beispielsweise um die Einflussnahme auf den weiteren Lebensweg von Zöglingen über die HZE-Betreuung hinausgeht.

Was wäre, wenn dies auch die Aufgabe und Situation von Supervision und Supervidierenden in diesem Feld widerspiegeln würde? Auch für die Supervidierenden steht im Setting an, die Arbeit zu tun, die jeweils der Gefordertheit der Lage entspricht, nämlich unterstützen, sich zuwenden, führen ..., auch wenn wenig Zeit zur Verfügung steht, auch wenn sich Gefühle von Ohnmacht, Wut und Hilflosigkeit einstellen. Nach Köhler (1968) und Wertheimer (in: Walter 1991) ist grundsätzlich und begründet anzunehmen, dass der Mensch unter angemessenen Bedingungen fähig ist, das zu tun, was die Situation erfordert (Gefordertheit der Lage). Dazu ist es notwendig, dass er die für die jeweilige Lage wesentlichen Sachverhalte wahrnehmen, von seiner Ich-Haftigkeit Abstand nehmen und sich selbst als Teil dieser Situation begreifen kann.

Was ist dann die Aufgabe von Supervision? Zu angemessenen Bedingungen gehört auch ein Prozess, der im Sinne von Bions Container-Contained-Modell die Möglichkeit schafft, zum erlebten Geschehen und seiner Eigeninterpretation Abstand zu gewinnen und damit neues Lernen zu ermöglichen. „Zu Bions grundlegenden ... Annahmen gehört die Vorstellung, dass Gedanken vor dem Denker und vor allem unabhängig vom Denker existieren ... und der Druck, der durch sie entsteht, die Entwicklung eines Denkkapparates erforderlich (macht, d. Verf.), der in der Lage ist, sie zu bearbeiten.“ (vgl. Ahlers-Niemann 2007, S. 166). Im Feld der stationären Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen muss die im Prinzip unlösbare Frage (d.h. der Gedanke) bearbeitet werden, wie die emotionale Deprivation kompensiert werden kann, die den Mitarbeitenden in Gestalt ihrer kleinen und großen Klienten begegnet. Das zweite Thema (bzw. Gedanke) ist die Frage, mit welcher Haltung der enormen Destruktivität begegnet werden kann, die im Leben der Klientel lagert und in den vielfältigen Szenen des pädagogisch-therapeutischen Alltags zum Ausdruck kommt. Mit der Bearbeitung des Themas ist nicht etwa gemeint, darüber einmal oder zweimal zu sprechen. Die Bearbeitung erfolgt in jeder Supervisionssitzung, sie läuft bei der Besprechung jedes Falles und Anliegens im Hintergrund mit. Nach Lazar hätten Supervidierende die Funktion eines Objektes, „das hier Container genannt wird, dessen Sinn und Zweck es ist, ein ‚Etwas‘ in sich aufzunehmen, das ‚Contained‘ – wodurch sich beide verändern, und wodurch etwas ‚Drittes‘ entstehen kann und zwar zum Vorteil von allen Drei (Ahlers-Niemann 2007, S. 167). In unserem vorgestellten supervisorischen Feld wäre das Dritte z.B. das Handeln der Mitarbeitenden aus einer neuen Perspektive, aus einer realistisch-bescheidenen Einschätzung ihrer Möglichkeiten, mit dem Wissen, dass sie für die Begrenztheit dieser Möglichkeiten nur innerhalb ihres eigenen, persönlichen Handlungsspielraums verantwortlich sind.

Literatur

- Ahlers-Niemann, A. (2007): Auf der Spur der Sphinx. Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen, Norderstedt.
- Aichhorn, A. (1951/2005): Verwahrloste Jugend. Bern.
- Bowlby, J. (1980): Über das Wesen der Mutter-Kind-Bindung. In: Psyche 13, S. 415-456.
- Coester, M. (1983) Das Kindeswohl als Rechtsbegriff. Die richterliche Entscheidung über die elterliche Sorge beim Zerfall der Familiengemeinschaft. Frankfurt am Main.
- Dornes, M. (1993): Der kompetente Säugling. Die präverbale Entwicklung des Menschen. Frankfurt am Main.
- Dornes, M. (1997): Die frühe Kindheit. Entwicklungspsychologie der ersten Lebensjahre. Frankfurt am Main.
- Kaiser, P. et al. (1988): Selbsthilfe-Supervision und Familienberatung bei Pflegefamilien. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 8, S. 290-297. Göttingen.
- Köhler, W. (1968): Werte und Tatsachen. Berlin/Heidelberg/New York.
- Resch, Franz et al. (1999): Entwicklungspsychopathologie des Kindes- und Jugendalters. Weinheim.
- Walter, Hans-Jürgen (1991): Max Wertheimer: Zur Gestaltpsychologie menschlicher Werte. Aufsätze 1934-1940. Frankfurt am Main.

Anschrift der Autorin/des Autors:

Wilfried Lauinger, Kesselsbergweg 24, 40489 Düsseldorf
Inken Pape, Wolfsbachweg 62, 45133 Essen

Roland Helsper

Supervision ‚in der illegalen Sucht‘ – Arbeit in der Sphäre von Autonomie und Abhängigkeit, Leben und Sterben

Zusammenfassung: Der Beitrag umreißt die Entwicklung der professionellen Behandlung von Abhängigkeitserkrankungen seit Beginn der 80er Jahre, hier bezogen auf den Konsum illegaler Suchtmittel. Er beschreibt stark fokussiert die dem Arbeitsfeld innewohnende Dynamik von Angst, Hoffnung und Enttäuschung, geprägt vom Wunsch nach Sicherheit, Struktur und der gleichzeitigen Tendenz, selbst zu unterlaufen: die Dynamik, wie sie auf Seiten der Abhängigen zu beobachten ist und wie sie ihre Abbildung in den (Überlebens-) Strategien der Mitarbeitenden findet. Der Autor benennt im Folgenden als hauptberuflicher Leiter einer Adaptionseinrichtung aus der Kundenperspektive, was er für Supervidierende und für Supervision in Bezug auf sein Arbeitsfeld als wesentlich erachtet.

Geschichte und Gegenwart

Der Begriff „Illegale Süchte“ bezeichnet die Konsumabhängigkeit von durch das Betäubungsmittelgesetz (BtmG) erfassten Stoffen, die im allgemeinen Sprachgebrauch überwiegend mit dem Sammelbegriff „Drogen“ belegt sind. Die Behandlung illegaler Süchte war bis zu Beginn der 80er Jahre ein klassisches Feld der Sozialarbeit, das häufig aus der Selbsthilfebewegung (Release Heidelberg) oder aus strengen amerikanischen Behandlungskonzepten (z.B. Daytop, Synanon) entstanden ist. Die Ärzte taten sich schwer mit der rebellischen Aussteigergeneration der Hippie- und Späthippieära. Kein Krankenhaus wollte diese schwierige Klientel zur Entgiftungs- und Entwöhnungsbehandlung aufnehmen. Der therapeutische Ansatz war tendenziell autoritär und straff strukturiert, man sprach vom „Brechen der Persönlichkeit“ und ließ in stationären Behandlungskonzepten (gerne?) den Patienten auch hin und wieder mit der Zahnbürste den Boden schrubben.

Mitte der 80er Jahre entdeckte die Suchtmedizin mit Beginn der Methadonsubstitution und der aufkommenden HIV-Problematik den illegalen Suchtbereich. Die 90er Jahre waren geprägt von Projektentwicklungen. Die Träger bewarben sich um alle möglichen Fördermittel, um der Klientel entsprechende Angebote machen zu können, aber auch um die eigene Existenz mit der Erschließung des neuen Marktes zu sichern oder auszubauen. Die Angebote, die sich etabliert haben, reichen von niederschweligen Projekten wie dem öffentlich zugänglichen Drogenkonsumraum, Kontaktcafes für warme Mahlzeiten, Wundversorgung und Duschen, Präventionsprogrammen, Behandlungsangeboten für abhängige Migranten, geschlechtsbezo-

genen Behandlungskonzepten, Behandlung ohne Wartezeiten, Beratungs- und Vermittlungsstellen, ambulanter und stationärer Rehabilitation, ambulant betreutem Wohnen bis hin zu Arbeits- und Beschäftigungsprojekten für Suchtkranke. Die Finanzierung der jeweiligen Bereiche war und ist unterschiedlich. Die Leistungsträger hatten und haben bestimmenden Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit. Adaption als Bestandteil der ‚Versorgungslandschaft‘ war bis 1993 klassische stationäre Nachsorge zu Lasten der überörtlichen Sozialhilfe mit dem Ziel, Kranke in die Gesellschaft zu reintegrieren. Mit dem 1993 vollzogenen Wechsel zur Rentenversicherung als Kostenträger wurde dieser Bereich Bestandteil der medizinischen Rehabilitation mit dem Ziel der Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit.

Die neue Form der Adaption erforderte neue Behandlungskonzepte und damit die Nutzung unterschiedlicher Professionen. Es galt die Unterschiedlichkeit der Professionen als eine Spannung zwischen wechselseitig Fremdem auszuhalten und dies als qualitative Bereicherung zu begreifen. Heute umfasst dieses professionelle Spektrum Suchttherapeuten, Sozialarbeiter/-pädagogen mit suchttherapeutischer Zusatzqualifikation, die auf die Abstinenz ihrer Patienten fokussiert sind, Mediziner, die neben der Suchterkrankung psychiatrische Auffälligkeiten und evtl. eingegrenzte Leistungsfähigkeit diagnostizieren, sowie Arbeits- und Ergotherapeuten, deren Arbeitsauftrag sich auf die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit konzentrieren soll.

Ansprüche der Leistungsträger hinsichtlich des Konzeptes und der primären Zielsetzung der Behandlung müssen zur Verhandlung gebracht werden, weil sie mit den Zielsetzungen, die die Behandlungseinrichtung für fachlich vertretbar hält und verfolgt, nicht immer übereinstimmen. Der Leistungsträger hat primär die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit im Sinn, der Patient sollte nach abgeschlossener Behandlung maximal noch einen Resttherapiebedarf haben. Der Suchttherapeut soll, selbst wenn er es fachlich für notwendig hält, nicht aufdeckend (biografisch-konfliktzentriert) arbeiten. Aus diesem Konfliktfeld wird deutlich, dass ein latentes bis offenes Thema von Supervision die Wertschätzung der verschiedenen Professionen sowohl untereinander als auch von außen ist. Damit verbunden ist das Thema, wie und was von der Summe der geleisteten Arbeit sichtbar werden darf. Die Patienten haben neben ihrer Suchterkrankung häufig sekundäre Diagnosen wie: Posttraumatische Belastungsstörungen, Traumafolgestörungen, Angststörungen, Depressionen und emotional instabile Persönlichkeiten. Hinzu kommen chronische Erkrankungen wie Hepatitis C oder HIV. Die Mitarbeitenden haben sich im Laufe der Jahre ständig weitergebildet und kommen zu immer differenzierteren Diagnosen, die in die Behandlungsplanungen einfließen.

Die supervisorische Arbeit in der stationären Suchtbehandlung bedeutet somit Reflexion von Fällen im Sinne der prozessualen Diagnostik und Interventionsplanung, bezogen auf die Behandlung einzelner Klienten. Damit untrennbar verbunden sind die Reflexion der Rolle der Einzeltherapeuten und die Funktion des Gesamtteams. Als zweiter Schwerpunkt supervisorischer Arbeit steht die Entwicklung

des therapeutischen Teams, d.h. die Methode des Findens von Problemlösungskonzepten, die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und die konstruktive Gestaltung organisationsbezogener Strukturveränderungen.

Bindung durch Verbindung von Struktur und Beziehung

Soll in relativ knappem Umfang fokussiert dargestellt werden, womit Supervidierende im beschriebenen Arbeitsfeld konfrontiert werden, so bietet sich eine Standard-Thematik besonders an. Todesfälle von Klienten während oder nach erfolgter Behandlung gehören in der stationären Behandlung illegaler Süchte zum beruflichen Geschehen, auch wenn sie nicht alltäglich sind. Wird ein Team damit konfrontiert, ist es ‚typisch‘, dass während der stationären Behandlung verstärkt intrapsychische, interpersonelle und institutionelle Konflikte in der Mitarbeiterschaft zu Tage treten, wenn es um die Entscheidungsfindungen bezüglich vorzeitiger Entlassung aus disziplinarischen Gründen kommt. Das Regelwerk ist für Patient und Mitarbeiter klar geordnet. Allerdings gibt es unter der Überschrift „Individuelle Behandlung“ Ausnahmeregelungen. Das kann in Krisenphasen bedeuten, dass die Einzeltherapeuten sich besonders stark für die Nicht-Entlassung ihrer Patienten einsetzen. Es kommt vermehrt zu individuellen Entscheidungen zu Gunsten des einzelnen Klienten mit der Folge vermehrter Krisen in der Patientengruppe („Der hat sich nicht an die Regeln gehalten und darf doch bleiben – was ist denn das?!“) oder in der Gruppe der Mitarbeitenden („Die Patienten decken sich gegenseitig, wir haben keine Chance mehr gegen die Gruppe...“).

Supervision bearbeitet hier verschiedene Aspekte. Neben der Aufarbeitung eigener Ängste und Hilflosigkeit geht es im Wesentlichen um die Unterstützung des Mitarbeiterteams, entscheidungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden; d.h., z.B. eine klare Prioritätenfindung vorzunehmen und die Arbeitsfähigkeit der Patientengruppe i. S. der Suchtbehandlung über das Interesse des Einzelklienten zu stellen, weiter im Schutz der Adaptionseinrichtung zu bleiben (und sich z.B. bei Therapiebehandlungen nach § 35 BtmG nicht unplanmäßig der Staatsanwaltschaft stellen zu müssen). Dieser Konflikt ist immanent und nimmt situationsbedingt (s.o.) ‚Fahrt auf‘, um dann auch wieder für eine Zeit lang in den Hintergrund zu treten. Ausgelöst durch den Intimitätscharakter der einzeltherapeutischen Behandlungssituation kommt es immer wieder zu uneindeutigem Entscheidungsverhalten der behandelnden Therapeuten – oder in Abspaltung des Ambivalenzkonfliktes zu uneindeutiger Haltung bei anderen Teammitgliedern. Bei klarer Indikation für vorzeitige Entlassung (aus disziplinarischen Gründen) tauchen bei den Therapeuten die ‚üblichen verdächtigen‘ Fragen auf: „Habe ich etwas nicht gesehen? Hätte ich es verhindern können? Habe ich mit meiner Behandlung versagt?“.

Besonders drängend werden diese Fragen meist, wenn es sich um Patienten handelt, die ‚richtig ans Herz gewachsen sind‘ z.B. weil sie in ihrem Leben stark vernachlässigt wurden, weil sie sich subtil hoch bedürftig präsentieren, oder weil

sie für die Mitarbeitenden Hoffnungsträger sind bzw. waren, bei denen man eine gute Behandlungsprognose gestellt hatte. Dem rückfallbedingten Erleben des Patienten, es doch trotz des Engagements der Therapeuten nicht geschafft zu haben und die wohlmeinenden Betreuungskräfte auch noch enttäuscht zu haben, bis hin zur Wut auf die Einrichtung, nicht gut genug ‚an mir‘ gearbeitet zu haben, kann spiegelbildlich das Erleben der Therapeuten gegenüberstehen: Versagensgefühl, Selbstzweifel, Enttäuschung über und Wut auf den Klienten, entwertender Sarkasmus bis hin zu resignativer beruflicher Bilanz, es selbst bei diesem aussichtsreichen Fall nicht geschafft zu haben.

Fragen nach der eigenen Rolle, nach eventueller Co-Abhängigkeit oder nach der Bedeutung eigener narzisstischer Bedürfnisse stehen im Fokus der Fallsupervision. Zugespitzt gefragt: Arbeite ich zum Wohl des Patienten oder zum eigenen Wohl? In den meisten Fällen ist dies glücklicherweise deckungsgleich, bedarf jedoch gerade bei Entscheidungsfindung der (supervisorisch geleiteten) Reflexion.

In einem Behandlungskonzept, welches Bindung und therapeutische Beziehung als wesentliches Behandlungselement sieht, ist für die Professionellen die Gefahr gegeben, selbst das neue, „substituierende Suchtmittel“ für den Abhängigen zu werden. Dies ist sorgfältig zu unterscheiden von einer professionellen emotionalen Versorgung i.S. von mütterlich und väterlich geprägter Zugewandtheit (auch „Nachfütterung“ genannt). Diese ist in vielen Fällen neben struktureller und emotionaler Begrenzung fester Bestandteil der Behandlung. Mit dem Wachstum einer Organisation verbunden sind unterschiedliche konzeptionelle Ausrichtungen und Aufgaben. Somit entstehen Konkurrenzsituationen im Gesamtteam: hier die Alten, da die Neuen, hier dieses Ziel, dort jenes, hier die Aufrechterhaltung der Hausordnung, dort das Auffangen der Rückfälle. Diese Spannungen kommen häufig im Gewand persönlicher Empfindsamkeiten einzelner Mitarbeitender daher und werden als solche Thema in Supervisionssitzungen. Supervision hat im Sinne beruflicher Qualifizierung die Aufgabe, die Hintergründe dieser emotionalen Bewegtheiten aufzudecken, Neues verständlich werden zu lassen, mit Bewährtem zu verbinden, Entscheidungen transparent und nachvollziehbar werden zu lassen.

Der Druck von Außen nimmt zu – Autonomie in Abhängigkeitsverhältnissen

‚Von Außen‘ gestellte Veränderungswünsche und -anforderungen waren immer Gegenstand von Bildungs- und Beratungsprozessen. Sie beanspruchen jedoch in der jüngeren Vergangenheit als Supervisionsthemen zunehmend Raum, vermutlich aufgrund des Umfangs und der immer kürzer werdenden Intervalle zwischen einer gerade vollzogenen Wandlung und der nächsten sich angekündigten Veränderungsanforderung. Veränderte Ressourcen und Krankheitsbilder der Klientel, kürzer angesetzte Behandlungszeiten, Budgetierung der Behandlung, Einsparungsforderungen trotz schon bestehender Kostendeckungslücken in den Vergütungssätzen –

die damit verbundenen Nöte, Verzweiflungen, Proteste und vorübergehenden Ohnmachtsgefühle können durch externe Bildung und Beratung im Sinne der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aufgefangen werden. Es wäre vermessen und nicht zielführend, hier von lösungsorientierter Beratung zu sprechen. Damit würde verdeckt, dass keine wirkliche Lösung in Sicht ist im Konflikt zwischen dem Finanzbedarf für eine gesellschaftliche Integration von Abhängigkeitserkrankten und Straftätern einerseits und dem Interesse von Politik und Beitragszahlenden andererseits, diesem unansehnlichen gesellschaftlichen Phänomen bzw. für die zu einer nachhaltigen Gesundung erforderlichen medizinischen, sozialen, und psychotherapeutischen Dienstleistungen möglichst wenig Geld zur Verfügung stellen zu müssen. Beratung und Supervision können jedoch dazu beitragen, in der aus eigener Kraft nicht lösbaren Situation persönliche Autonomie zu wahren und einen konstruktiven Umgang mit den Klientinnen und Klienten, mit den Kolleginnen und Kollegen und mit sich selbst zu finden.

Anschrift des Autors:

Roland Helsper, Am Gerstkamp 20, 44789 Bochum

Friedhelm Kitzig

Streiflichter – (Gegenwarts-) Zustände in der Psychiatrie

Zusammenfassung: Der folgende Artikel zeichnet die Geschichte der Psychiatrie in Deutschland seit der Psychiatrie-Enquete in ihren konzeptionellen, institutionellen und ökonomischen Dimensionen nach. Er beschreibt die damit verbundenen Veränderungsanforderungen an die Organisationen und an die in ihnen tätigen Mitarbeitenden, schwerpunktmäßig bezogen auf den Bereich der stationären psychiatrischen Versorgung. Der Autor zeigt abschließend Perspektiven auf, wie der Konflikt zwischen gestiegenen Qualitätsanforderungen einerseits und Qualität verhinderndem Aufwand zum Qualitätsnachweis andererseits eine Wendung zu wirklich besseren Versorgungs- und Arbeitsbedingungen für die Klientel bzw. das Personal nehmen kann.

Entwicklungslinien – Die Psychiatriereform

Vergleicht man den Zustand der heutigen Psychiatrie mit dem zur Zeit der Psychiatrie-Enquete 1975, so wird man feststellen, dass die Psychiatrie sich zu einem sehr differenzierten, wenn auch nicht einheitlichen System der Versorgung psychisch Kranker entwickelt hat. Der versorgungspolitische Wandel hat fast überall in der BRD mit dem Ausbau ambulanter und komplementärer Betreuungs- und Behandlungsstrukturen ein breit gefächertes Hilfesystem hervorgebracht.

Die Modernisierung und Verkleinerung der ehemaligen Großkrankenhäuser, die Dezentralisierung der Versorgungsangebote, der Aufbau von Abteilungen an Allgemeinkrankenhäusern, von Tageskliniken und Institutsambulanzen führte zu mehr Gemeindenähe und einer besseren Behandlung von akut erkrankten Menschen. Zugleich hat die Phase der Deinstitutionalisierung die Versorgung von chronisch psychisch kranken und behinderten Menschen aus dem Medizinsystem und den Großkrankenhäusern verlagert in die Gemeinden mit einer veränderten Versorgungsstruktur mit Wohnheimen, ambulant betreuten Wohnangeboten und einer Fülle von institutionellen Hilfen der Eingliederung in Arbeit und Beschäftigung, Kontakt und Freizeit, insgesamt zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, so wie es der Gesetzgeber mit dem Bundessozialhilfegesetz beabsichtigt hatte.

Mit dieser Entwicklung trat zugleich das System der bis dahin nur marginal mit Psychiatrie betrauten Wohlfahrtspflege mit den ihr eigenen Traditionen und ideellen, organisatorischen und professionellen Mustern in die psychiatrische Versorgung ein und damit dem anderen traditionellen System der Medizin gegenüber. Mit der institutionellen Vielfalt ging einher eine Erweiterung des Spektrums der in der psychiatrischen Praxis tätigen Berufe. Ergebnisse und Erkenntnisse aus den

verschiedenen Bereichen von Forschung, Theorie- und Methodenentwicklung haben bis dahin gültige Theoriegebäude, Erklärungsansätze und Versorgungskonzepte in Frage gestellt und neue handlungsorientierende paradigmatische Ansätze hervorgebracht.

Traditionelle Denk- und Wahrnehmungsweisen sowie Rollenmuster in der Begegnung zwischen Professionellen und Patienten/Klienten wurden in Frage gestellt und durch neue Handlungskonzepte ersetzt. So wurde dem immer noch eingeübten Denken in Ursache-Wirkungs-Verhältnissen die Wahrnehmung komplexer Wirkungszusammenhänge in Entstehung und Verlauf psychischer Erkrankungen gegenüber gestellt. Die Bedeutung lebensweltlicher, biografischer und sozialer Kontexte der individuellen Patienten/Klienten, die Wahrnehmung der Angehörigen als gleichberechtigte Mitakteure, die Wahrnehmung der Patienten/Klienten als handelnde Subjekte und Verhandlungspartner (Triolog), das Team als unabdingbare Kooperations- und therapeutisch wirksame Interaktionsform wurden zu neuen normativen Orientierungen beruflichen Handelns.

Deinstitutionalisierung und Individualisierung der Hilfen mit ihren Maximen der Integration und Emanzipation (Selbstbestimmung) hat das Spannungsverhältnis zwischen der Ermöglichung gelingender Beziehungsarbeit und der Notwendigkeit haltgebender, entlastender Struktursetzung zu einer der Kernfragen im beruflichen Alltag von professionell Tätigen in der Psychiatrie werden lassen. Aber auch die Institutionen und Dienste selbst, die Verfassung und Kultur der Organisationen, in denen die Hilfen realisiert und erbracht werden, wurden zum Gegenstand kritischer Betrachtung. Neue Orientierungen, Konzepte und Aufgaben ließen sich nur schwerlich in traditionellen Organisationsstrukturen realisieren. Die Notwendigkeit, die Organisationsstruktur in eine angemessene Beziehung zu ihren neuen Aufgaben zu bringen, definierte eine weitere Aufgabe für Träger wie Mitarbeiter in der Psychiatrie.

In der Psychiatrie-Personalverordnung (PsychPV) wurden zu Beginn der 90er Jahre erstmals eine verbindliche Berechnungssystematik angemessener Personalausstattung für psychiatrische Krankenhäuser geschaffen, die auf der Grundlage eines definierten therapeutischen Konzepts Regelleistungen, verschiedene Fachdisziplinen, Berufsgruppen und zeitliche Leistungsvolumina festlegte. Die Umsetzung der PsychPV ergab deutliche Verbesserungen in der Personalausstattung psychiatrischer Krankenhäuser.

Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationserfordernisse

Die Psychiatrie hat sich in dieser Entwicklung von der Psychiatriereform bis heute zu einem beruflichen Tätigkeitsfeld mit so hoher Komplexität entwickelt, dass eine psychiatriespezifische Ausgestaltung der beruflichen Qualifizierung/Qualifikation erforderlich ist. Die spezifischen Erscheinungen und Folgen psychischer Erkrankungen bedeuten häufig Verlust oder Einschränkung der Selbstverfügung bis hin

zur Fremd- und/oder Selbstgefährdung, wodurch eine situativ angemessene, aktive Verantwortungsübernahme professionell verantwortet werden muss. Auf dem Hintergrund des gesellschaftlichen Auftrags von Versorgung und Sicherung sind auch Zwang und Gewalt ein nicht grundsätzlich zu vermeidender Bestandteil der psychiatrischen Realität. Gerade weil in der Psychiatrie das Risiko der Grenzüberschreitung in der Anwendung von Zwang und Gewalt, in der Ausübung von Macht und in der Gestaltung von Beziehungen sehr groß ist, sind besonders hohe Anforderungen an die professionellen Standards zum Schutz der Patienten/Klienten-Autonomie gestellt, ebenso wie an die ethische Verantwortung der Beschäftigten.

Die Expertenkommission der Bundesregierung hat in ihren Empfehlungen konstatiert, dass die verschiedenen Berufsgruppen im Hinblick auf die Tätigkeitsanforderungen in der Psychiatrie unzureichend vorbereitet sind und dass die Verfügung über das dazu erforderliche Wissen, die Fähigkeiten und Einstellungen nicht vorausgesetzt werden kann, sondern vielmehr der Entwicklung und Ausformung bedarf. So wurde das Qualifikationsziel einer „psychiatrisch/psychotherapeutischen Grundhaltung und Basiskompetenz“ beschrieben: eine Bündelung von geforderten Einstellungen, Verhaltensweisen, Handlungsleitlinien und Fähigkeiten, die für alle Berufsgruppen als zentrale Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in der psychiatrischen Praxis betrachtet wird:

- ein mehrdimensionales Krankheitsverständnis, das von der wechselseitigen Wirkung biologischer, psychischer und sozialer Faktoren in Entstehung und Verlauf einer psychischen Erkrankung ausgeht. Es beinhaltet das Verstehen von Krankheit in seiner subjektiv widersprüchlichen Bedeutung als identitätskränkender Leidenszustand wie auch als identitätsstiftende Lebensbewältigung;
- die Bereitschaft und Fähigkeit zu einer fachübergreifenden Betrachtungsweise und zu einer berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit als Voraussetzung zur personenzentrierten Integration der Hilfen;
- Anknüpfung an die Lebenswelt der psychisch Kranken, nicht allein an die Fakten, sondern auch und gerade an die Bedeutungen, die Ereignisse und Erfahrungen für die betroffenen Menschen haben;
- Orientierung an den Ressourcen und Stärken sowohl der Patienten/Klienten als auch des Lebensumfelds;
- Wahrung und Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung;
- Fähigkeit zur Gestaltung verlässlicher, kontinuierlicher Beziehungen im Sinne einer haltenden, realitätsvermittelnden und koordinierenden Bezugsperson.

Diese Basiskompetenzen in Verbindung mit weiteren instrumentell-methodischen, institutionellen, fachlichen und kommunikativen Kompetenzen erfordern Qualifizierungen, die über Wissen und methodisches Know-how hinausgehen und nur über bewusstseinsbildende und persönlichkeitsgestaltende Lern- und Reflexionsprozesse erworben werden können. Aus diesem Grunde wurden während der Psychiatriereform berufsbegleitende und berufsgruppenübergreifende Qualifizierungspro-

gramme, die „Sozialpsychiatrischen Zusatzausbildung“, entwickelt, die bis heute in unterschiedlichen curricularen Formen angeboten und durchgeführt werden. Bereits relativ früh und zunehmend breiter fand und findet Supervision als Mittel der Professionalisierung Eingang in psychiatrische Dienste und Einrichtungen.

Mit Blick auf die Entwicklungen in den letzten Jahren haben sich die Schwerpunkte der Tätigkeitsanforderungen deutlich verändert, ohne dass die oben dargelegten Anforderungen weniger bedeutsam geworden sind.

Entwicklungslinien – Die Ökonomisierung des Gesundheits- und Sozialwesens

Die Psychiatriereform ist zweifelsohne eines der erfolgreichsten und nachhaltigsten gesellschaftlichen Reformprojekte. Dennoch sind auch Fehlentwicklungen und nachhaltige Strukturmängel der Versorgung festzustellen. Die Entwicklung der Psychiatrie als Tätigkeitsfeld war und ist weder übersichtlich noch einheitlich, sondern teilweise konkurrierend, teilweise konfliktuell polarisiert oder einfach nur koexistent. Die durchaus begrüßenswerte Pluralisierung und Differenzierung an Hilfen, Institutionen und Professionen, Konzepten und Praxismodellen zeitigte zugleich auf verschiedenen Ebenen – Kostenträger, Einrichtungsträger, Mitarbeiter, Betroffene – eine Gemengelage unterschiedlicher Partikularinteressen und Bedürfnissen, die die erwünschten Wirkungen des Reformprozesses gefährdeten. Insgesamt entstand ein schwer überschaubares institutionelles Geflecht mit wenig Transparenz, teils unklaren Standards und fehlender Wirksamkeitskontrolle. So haben bereits Ende der 80er Jahre auch die Anforderungen und Bemühungen um Integration und Vernetzung, Steuerung und Standardisierung einen hohen Stellenwert in der psychiatriepolitischen Diskussion gefunden.

Waren die 80er Jahre noch geprägt durch die Ausweitung und Differenzierung der psychiatrischen Versorgung, so führten verschiedene gesellschaftliche Faktoren – wie z.B. die demographische Entwicklung, medizinischer und technologischer Fortschritt – zu einer Expansion des Medizin- und Sozialsystems. Im Zusammenhang mit den ökonomischen Wandlungsprozessen rückten aber mehr und mehr die Aspekte der Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund. Unter dem Druck steigender Kosten und der ökonomisch bedingten Verknappung finanzieller Ressourcen geht es nunmehr seit mehr als 10 Jahren vorrangig um Strategien der Kosten- und Ausgabendämpfung. Zugleich rücken unter dem ökonomischen Blick die Mängel der Qualität und der Steuerung in den Fokus der kritischen Betrachtungen: Mangelnde Transparenz, mangelhafte Angebots- und Leistungsqualität, unwirtschaftliches Handeln und Missmanagement sind durchaus nicht unbegründete Bewertungen über Strukturen und Abläufe in den psychiatrischen Versorgungssystemen, sowohl im Gesundheits- als auch im Sozialbereich. So sind in Verbindung mit den Anstrengungen von Kostendämpfung und Effizienzsteigerung zugleich die Anforderungen an eine systematische Qualitätsverbesserung und transparente Qualitätsdarlegung gestiegen.

Kostendämpfung, Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung bzw. Qualitätsverbesserung sind die beherrschenden Maxime der letztendlich erst durch den wirtschaftlichen Druck angestoßenen Veränderungsdynamik. Zunehmend werden die fachlichen und ethischen Aspekte der psychiatrischen Praxis in den Organisationen von ökonomischen Geltungskategorien dominiert: Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Markt und Wettbewerb, Leistungsanbieter, Dienstleistung und Kunden, Ergebnismessung und Benchmarking. Um die Tendenz der Leistungsausweitung und Kostensteigerung zu stoppen, werden neue Entgeltsysteme – DRG (*Diagnosis Related Groups*, eine medizinisch-ökonomische Klassifizierung in diagnosebezogene Fallgruppen) und Fachleistungsstunde – sowie Instrumente der Leistungs- und Kostenkontrolle eingeführt

Zum Zwecke der besseren Verpreislichung, der marktförmigen Leistungsdarlegung und Qualitätsmessung wird die therapeutische/soziale Arbeit in (Teil-)Leistungen und Leistungsmodulen aufgefächert. Es sind dies die direkten Verrichtungen, Therapieverfahren, Einzelmaßnahmen, deren Erfolgswirkung in vielen Fällen nachgewiesen werden soll. Allgemein kann von einer „Verbetriebswirtschaftung“ (Negt 2005) gesprochen werden, nach der die Behandlungs- und Betreuungsdienste zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Kalkülen geführt werden. So werden die Leistungen der Gesundheitsversorgung als marktkonform zu gestaltende Waren entworfen und erbracht, wobei letztendlich die Beziehung zwischen behandelnden/betreuenden Mitarbeitern und Patienten/Klienten mehr und mehr ökonomisch konzipiert wird. (Manzeschke)

Nach Einführung der DRG-Pauschalentgelte in der somatischen Krankenhausbehandlung z.B. sieht Manzeschke Tendenzen einer Umkehrung der Zweckbeziehung: Geld sei nicht mehr Mittel zum Zweck der Versorgung von Kranken, sondern die Versorgung von Kranken werde Mittel zum Zweck der Erzielung und Optimierung von Erlösen. Dabei lässt sich ein in den vergangenen Jahren bis heute deutlicher und stabiler Trend der Zunahme der Häufigkeit von psychisch bedingten Erkrankungen feststellen, dem aber mit unterschiedlichen Strategien der Budgetdeckelung und der Fallkostensenkung begegnet wird. Kurz: die psychiatrische Versorgung befindet sich in der Kostenfalle. Die im Zuge der Ökonomisierung ausgelöste Veränderungsdynamik wird auf allen Ebenen des Tätigkeitsfeldes Psychiatrie wirksam. Dies zeigt sich auf der institutionell organisatorischen Ebene, auf der therapeutischen Ebene des Betreuungsgeschehens sowie in den Interaktions- und Kommunikationsprozessen zwischen professionellen Helfern und ihren Patienten/Klienten.

Auswirkungen auf das psychiatrische Krankenhaus

Das Gesundheitswesen, zu dem alle psychiatrischen Dienste und Einrichtungen gehören, die Behandlungs- und Pflegeleistungen nach SGB V anbieten, ist wohl der Bereich mit der höchsten öffentlichen Aufmerksamkeit und den schwierigsten Kon-

fiktlagen, wenn es um die Kostenentwicklung und Kostendämpfung, aber auch um Qualitätsmangel und Qualitätssicherung geht.

Reorganisation:

Wie alle Krankenhäuser unterliegen auch die psychiatrischen Kliniken seit 15 Jahren der Budgetdeckelung zur Kosten- und Leistungsmengenbegrenzung. Die aushandelbaren minimalen Budgetsteigerungen laufen seither der realen Kostenentwicklung ständig hinterher, was die Schere zwischen Kosten und Erlösen immer weiter auseinandergehen lässt und die Krankenhäuser zu fortlaufenden Einsparungen und Rationalisierungen oder auch weitergehenden Maßnahmen zwingt. Die Kliniken versuchen durch vielfältige Reorganisationen/Umstrukturierungen Kosten zu senken oder Synergien zu nutzen: Zusammenlegung von Stationen oder Abteilungen, Outsourcing von Leistungen bis hin in den therapeutischen Bereich, zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeitseinsätzen etc.

Personalabbau:

Die Psychiatrie ist innerhalb der medizinischen Disziplinen sicherlich diejenige, deren Leistungen und Kosten am meisten vom Personal abhängig sind. So schlagen viele Einsparungsanstrengungen letztendlich auch auf die Personalausstattung durch. War eine 100%ige PsychPV-Ausstattung lange der unhinterfragte Maßstab, so liegt die Besetzung der meisten psychiatrischen Krankenhäuser heute im Durchschnitt bei 10-20 % unter den vorgesehenen Werten.

Leistungsverdichtung:

Innerhalb der letzten 15 Jahre wurde die Krankenhausverweildauer um über 70 % gesenkt, wohingegen die Zahl der behandelten Patienten ständig angestiegen ist. Für die Arbeitsbedingungen in den Kliniken bedeutet dies eine zunehmende Leistungsverdichtung: mehr Patienten müssen in kürzerer Zeit bei geringeren Personalressourcen behandelt werden. Die Verweildauerreduzierung wird von den Kostenträgern weiter verfolgt. So haben sie über die Zeit die Anforderungen an Dokumentation und Leistungsbegründungen im Sinne einer administrativen Leistungskontrolle ständig erhöht, um in engmaschigen Einzelfallprüfungen durch die medizinischen Dienste die Behandlungszeiten im Krankenhaus zu reduzieren. Dabei geht es auch immer wieder darum, Bestandteile der Behandlung, die aus Sicht der Kostenträger nicht unmittelbar zu den Krankenhausleistungen nach SGB V gezahlt werden, nicht zu vergüten und das fachliche Leistungsspektrum der Psychiatrie zu begrenzen auf das medizinisch Notwendige. Dies mag zwar unter rein leistungsrechtlichen Aspekten korrekt sein, führt aber dazu, dass immer mehr Leistungen für psychisch kranke Menschen in die Sozialhilfe (SGB XII) verlagert werden.

Rollenwandel:

Letztendlich hat sich ein schleichender Paradigawechsel psychiatrischer Kran-

kenhausbehandlung vollzogen: die Kliniken sind immer weniger in der Lage, über die akute Krisenintervention und Symptombehandlung hinaus rehabilitative und psychotherapeutische Behandlung im erforderlichen Umfang sicher zu stellen. Dies geht durchaus einher mit einem gewandelten Selbstverständnis der medizinischen Professionen, die ihre Aufgabe primär in der Symptombehandlung sehen, und die begleitenden und nachfolgenden Probleme der Behandlung an andere Versorgungsinstanzen delegieren.

Mit den deutlich verkürzten Behandlungszeiten im Krankenhaus und dem differenzierten Ausbau der gemeindepsychiatrischen Hilfen hat sich die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Kliniken und gemeindepsychiatrischen Diensten mit den Jahren verändert. Während die Kliniken immer deutlicher konzentriert wurden auf die Behandlung akuter Erkrankungen und Krisen, übernehmen die gemeindepsychiatrischen Dienste mehr und mehr auch Verantwortung in der postakuten Behandlungsphase ihrer Klientinnen und Klienten durch die begleitende, psychosoziale Stützung der notwendigen ambulanten Weiterbehandlungen. Aber aufgrund der institutionellen Versäulung in der Versorgung, der strukturellen Trennung von stationärer und ambulanter Behandlung/Betreuung, kommt es immer häufiger zu Brüchen in der individuellen Behandlungskontinuität, wodurch ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Institutionen entsteht. Die Notwendigkeit, die Versorgungsprozesse personenzentriert und sektorübergreifend zu gestalten, stellt an die Mitarbeiter in den Kliniken noch stärker die Anforderungen, Behandlungserfolge durch nahtlose, patientenbezogene Kooperation mit den nachsorgenden Diensten zu sichern.

Qualitätsentwicklung und Qualitätsdarlegung:

Seit 2001 sind alle Krankenhäuser gesetzlich verpflichtet, ein internes Qualitätsmanagement zu betreiben. Seither sind dort in verschiedenen Vorgehensweisen und in unterschiedlicher Intensität Qualitätsmanagementsysteme implementiert worden. Diese QM-Systeme geben den Kliniken in der Tat ein systematisches Führungsmodell und Instrumente an die Hand, Schwachstellen in ihren Einrichtungen aufzudecken und Qualitätsverbesserungen umzusetzen. Die Chancen, die die Qualitätsmanagementsysteme bieten, liegen vor allem darin, durch systematisch geführtes Planen, Vorgehen und Überprüfen die zum Teil doch gravierenden Mängel in der Organisation und in den Abläufen von Krankenhäusern zu erkennen und zu bearbeiten. Die Chancen des Qualitätsmanagements müssen gehoben werden, realisieren sich nicht von selbst und fordern von daher immer einen zusätzlichen Aufwand zur ohnehin schon verdichteten Alltagspraxis in den Kliniken. Einen zusätzlichen Schub hat das KTQ-Zertifizierungsverfahren für Krankenhäuser (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) ausgelöst, nicht zuletzt, weil es von den wesentlichen Interessengruppen im Gesundheitswesen gefördert worden ist und den Einrichtungen mit dem Zertifikat ein marketingfähiges Prädikat bietet. Das Zertifizierungsverfahren stellt einen umfangreichen Katalog krankenhau-

spezifischer Qualitätsanforderungen, deren Erfüllung die Kliniken zur Erlangung des Zertifikats bis zu einem gewissen Grad nachweisen müssen. Ansatz und Wirkungen des Zertifizierungsverfahrens sind allerdings in Fachkreisen durchaus umstritten, da nicht wenige Klinikführungen darin primär Möglichkeiten der Fassadenpolierung zur Imageverbesserung/Marketingverbesserung sehen. So wird häufig ein hoher Aufwand an personellen und auch finanziellen Ressourcen zur formalen Nachweisführung für das Erreichen des Zertifikats betrieben, ohne dass eine Nachhaltigkeit der beabsichtigten Verbesserungen gesichert wird. So laufen die Kliniken Gefahr, die entwicklungsfördernden Möglichkeiten dieser Instrumente auszuhöhlen, weil insbesondere die Mitarbeiter als wesentliche Träger der Qualitätsentwicklung die Diskrepanz zwischen Schein und Sein sehr unmittelbar erleben und damit die Akzeptanz des Qualitätsmanagements in manchen Institutionen einzubrechen droht.

Qualitätsnachweis durch Messung:

Ein herausragendes und besonders prägendes Prinzip der in der Wirtschaft entwickelten Systeme und Methoden zur Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung ist die Messung von Wirkungen und Erfolgen anhand von quantifizierbaren Ergebnissen. Die Forderung nach Messbarkeit von Behandlungsqualität durch Kennzahlen durchdringt Wissenschaft und Praxis im Gesundheitswesen und damit auch die Psychiatrie. Grundsätzlich ist es eine legitime Anforderung, z.B. therapeutisches Handeln, auf seine erwünschte Wirkung zu überprüfen und die Wirksamkeit insbesondere gegenüber Patienten wie Kostenträgern nachzuweisen. Andererseits reduzieren die in weiten Teilen krampfhaft anmutenden Bemühungen, die Messbarkeit therapeutischer Qualität durch Kennzahlen und Indikatoren zu erreichen, diese auf den technischen Aspekt einer Einzelleistung. Dabei ist besonders in der Psychiatrie jedwede Hilfe und Therapie eingebunden in ein übergreifendes, durch die beteiligten Personen wirksam werdendes Beziehungsgeschehen, welches ein grundsätzliches Messbarkeitsproblem und Transparenzdefizit aufweist. (Dederich 2005). Die Gefahren sind schon seit längerer Zeit zu erkennen: menschliche Zuwendung und Empathie, die Funktion der Assistenz und des Aushaltens, die Entwicklung einer therapeutisch tragenden und wirksamen Beziehung etc. finden in der Qualitätsdiskussion keine Relevanz. Sie gelten nicht als ökonomische Größen, befinden sich mangels messbaren Wirkungsnachweises in einer seltsamen Legitimations-Defensive und werden gerne als kostentreibendes, Effizienz verhandelndes und Abläufe hemmendes Handeln und Verhalten etikettiert.

Prozessoptimierung:

„Optimierung“ ist die auf der Suche nach Effizienzreserven am häufigsten formulierte Anforderung an die Veränderung von Arbeitsabläufen. Wenn man unter Effizienz das Bemühen um sorgfältigen und klugen Umgang mit knappen, verfügbaren Ressourcen versteht, so geraten natürlich die Defizite in der Koordination von Ver-

sorgungsleistungen und in den institutionellen Abläufe bei den Leistungsanbietern, also auch den Krankenhäusern, in die kritische Betrachtung: Institutionelle Mängel sind u.a. dafür verantwortlich, dass Einsparmöglichkeiten ohne Einbußen an Qualität, also Effizienz- und Qualitätsverbesserung noch nicht ausgeschöpft sind. Es ist nicht so, dass die Krankenhäuser ihre Behandlungs- und Versorgungsabläufe bereits per se patientenorientiert und effizient organisiert haben. Erst unter dem Druck von Kostendämpfung, Qualitätsanforderungen und Wettbewerb treten die durchaus seit langem bekannten Mängel in der Organisation und Kommunikation, die Patienten und Mitarbeiter betreffen, in den Blick notwendiger Veränderungen.

Zielkonsequenz, Ergebnis- und Prozessorientierung sind die Leitformeln der Veränderungsdynamik, die in die Organisationskulturen einziehen und sich neben, wenn nicht sogar über die fachlichen und ethischen Handlungsmaximen der Psychiatrie stellen und so ein Spannungsfeld in den Institutionen erzeugen, welches eher die Tendenz zur Polarisierung als zur Integration hat. Die nicht zuletzt durch zahlreiche Unternehmensberater, die mit ihren Businessansätzen und Tools in den Kliniken Einzug halten, induzierte Optimierungs-, Machbarkeits- und Erfolgshetorik trifft dann auf Widerstand in der Mitarbeiterschaft, wenn sie wie eine fremde Besatzung erlebt und nicht verknüpft mit einer durch die Psychiatrie bestimmten Organisationskultur verbunden wird (siehe hierzu: Schernus 2000, Weigand 2008).

Das Qualitätsmanagement leidet ohnehin häufig unter einem Glaubwürdigkeitsproblem durch die Gleichzeitigkeit von sachlich begründetem Innovationsbedarf und durch auf den Aspekt der Wirtschaftlichkeit eingeeengte Ökonomisierung. Diese Gleichzeitigkeit kann häufig nicht entwirrt werden. Stellt sich doch die Frage, ob es um ernsthafte Qualitätsverbesserung geht oder letztendlich doch nur um Einsparung ohne Rücksicht auf mögliche Qualitätsverluste? Dies zeigt sich z.B. an der berechtigten Skepsis der Mitarbeiter an den geforderten Bemühungen, die Behandlungsprozesse über Standardisierungen mit dem Ziel zu optimieren, den direkten und effektivsten Weg an das Behandlungsziel festlegen. Dies mag bei bereits hoch standardisierten Behandlungen spezieller somatischer Erkrankungen gut darstellbar sein, wird aber in der Psychiatrie sehr schnell an Grenzen kommen, weil die Verläufe psychischer Erkrankungen und ihre Verbundenheit mit den individuellen Lebenswirklichkeiten immer wieder einen indirekten, nicht frontalen Zugang, das Gehen von Umwegen und Phasen der bloßen Assistenz und des Aushaltens erfordern (Schernus 2000). Die angestrebte Linearität und zeitliche wie personelle Effektivität trägt dem nicht Rechnung und wird zudem als Entwertung einer zentralen psychiatrischen Kompetenz erlebt, wie sie in der psychiatrischen Basisqualifikation oben umschrieben worden ist.

Letztendlich bringt die Polarisierung zwischen Ökonomie einerseits und fachlich/ethisch angemessener Versorgung andererseits eher Blockaden als konstruktive Bewältigung. Es führt kein Weg an der Integration der fachlichen und der ressourcenbezogenen Verantwortlichkeiten vorbei, und zwar auf allen Ebenen. Verantwortlicher Umgang mit Ressourcen erfordert auf der Ebene der einzelnen Mitarbei-

tenden kostenbewusstes Fragen und Handeln: Wie können wir bei einem Klienten mit möglichst niedrigerem Ressourceneinsatz das gesteckte Ziel erreichen?

Perspektiven

Für ein qualitatives und quantitatives Mehr an Leistung werden auch in Zukunft nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, so dass es weiterhin auch um Kostendämpfung gehen wird. Somit wird es entscheidend darauf ankommen, psychiatrische Versorgungsleistungen und Mittelverwendung möglichst qualifiziert zu steuern. Es beweist sich einmal mehr, dass notwendige Veränderungen – also Fortschritt – als Nebenwirkung des Drucks auf den Preis bzw. die Vergütung in Gang kommen. „Der Wind des Gesundheitsmarktes bläst auch als Rückenwind für Versorgungsfortschritte“, so Peukert (2007).

Die seit der Psychiatriereform benannten und als unbeeinflussbar geltenden Strukturdefizite der psychiatrischen Versorgung geraten nun in Bewegung. So wurden schon lange die Barrieren zwischen den verschiedenen Versorgungssektoren – ambulant und stationär – als die größten Hemmnisse für eine patientenorientierte Versorgungsqualität gesehen: kartellartige Abschottung, sektorale Gewinnmaximierung, Verteilungskämpfe, mangelnde Kooperation und Koordination sowie eine fehlende Gesamtverantwortung sind die Symptome. Die traditionelle Gliederung des Krankenhauses in Subeinheiten (Stationen, Abteilungen, Tagesklinik, Ambulanz) mit ihren jeweils eigenen, nach außen abgegrenzten Binnenkulturen führt zu einer Fragmentierung der Behandlungsprozesse. Auf diese „strukturbedingte Verschwendung therapeutischer Ressourcen“ hatte bereits die Expertenkommission der Bundesregierung 1988 hingewiesen. Zudem zeigt sich in den psychiatrischen Krankenhäusern, dass die konventionellen Strategien der Einsparung und Rationalisierung auch an ihre Grenzen gelangen: Es wird erkannt, dass diese nicht einfach ohne Qualitätseinbußen länger fortzuführen sind und der Druck zu Veränderungen zwingt, die tiefer in die Organisation und das Leistungsgeschehen der Krankenhäuser, ja über die Krankenhausgrenzen hinaus, in die Strukturen und Abläufe des Versorgungsnetzes eingreifen.

Experten sehen von daher in der sektorenübergreifenden, personenzentrierten Gestaltung der Behandlungsprozesse die größten Chancen, die Qualität und Effizienz der psychiatrischen Behandlung zu verbessern. Für die psychiatrischen Krankenhäuser würde dies die Ablösung von ihrem traditionellen Selbstverständnis und dessen Organisationsform bedeuten: Behandlungen müssten so gestaltet werden, dass sie personenzentriert und flexibel, je nach Bedürfnis und Behandlungserfordernis gestaltet werden. Dieser Paradigmawechsel hin zum patientenorientierten Prozessmanagement stellt die hergebrachten Abläufe und Strukturen radikal in Frage. Für die Beschäftigten würde dies eine eingreifende Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen und die Ablösung von bislang gepflegten Gewohnheiten mit sich brin-

gen. Dort, wo derartige Ansätze schon erprobt werden, sehen die beteiligten Mitarbeiter aber auch interessante professionelle Herausforderungen.

Literatur

- Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (1988) (Hrsg.): Empfehlungen der Expertenkommission der Bundesregierung zur Reform der Versorgung im psychiatrischen und psychotherapeutisch/psychosomatischen Bereich.
- Dederich, M. (2005): Zur Ökonomisierung sozialer Qualität. In: Sozialpsychiatrische Informationen, Heft 4, Seite 2-6.
- Kitzig, F. (2002): Hilfen für Helfer: Fortbildung und Supervision. In: Handwerksbuch Psychiatrie, hg. von Bock/Weigand, 5. Auflage, Bonn.
- Kukla, R. (2007): Das psychiatrische Krankenhaus im Spannungsfeld gemeindepsychiatrischer Ziele und gesundheitsökonomischer Anforderungen. In: Krankenhaus im Wandel – Qualität und Effizienz in der psychiatrischen Behandlung, hg. vom Landschaftsverband Rheinland, Köln.
- Kunze, H. (2007): Personenbezogene Behandlung in psychiatrischen Kliniken und darüber hinaus – Gute Praxis und Ökonomie verbinden. In: Psychiatrische Praxis, Heft 34, Seite 150-153.
- Manzeschke, A. (o.J.): Die Auswirkungen von DRG und fallpauschaliertem Medizin- und Qualitätsmanagement auf das Handeln in Krankenhäusern. In: Universität Bayreuth, Arbeitsstelle für theologische Ethik und Anthropologie (www.ethik.uni-bayreuth.de/diakonie_oekonomie.html)
- Negt, O. (2005): Zeitgeist und die Suche nach neuen Balancen. In: Sozialpsychiatrische Informationen, Heft 4, Seite 18-22.
- Peukert, R. (2007): Bedarfsgerechtigkeit und Wettbewerb – Psychiatrische Versorgung im Wind des Gesundheitsmarktes. In: Krankenhaus im Wandel – Qualität und Effizienz in der psychiatrischen Behandlung, hg. von Landschaftsverband Rheinland, Köln.
- Regus, M. (2008): Gemeindepsychiatrie in der Krise: Problemfelder und Bewältigungsstrategien. In: Sozialpsychiatrische Informationen, Heft 3, Seite 35-40.
- Schernus, R. (2000): Die Kunst des Indirekten – Plädoyer gegen den Machbarkeitswahn in Psychiatrie und Gesellschaft, Neumünster.
- Weigand, W. (2008): Über das unaufgeklärte Verhältnis von Ökonomie und helfenden Professionen. In: Die Dynamik knapper Ressourcen, hg. von Weiss, K., Kassel.
- Wienberg, G. (2006): Gemeindepsychiatrie heute – Erreichtes, aktuelle Herausforderungen und Perspektiven, unveröffentlichtes Manuskript, Bielefeld.

Anschrift des Autors:

Friedhelm Kitzig, Eichelkamp 149, 40723 Hilden

Ulrike Kappel

Supervision im psychiatrischen Arbeitsfeld – gestern und heute

Zusammenfassung: Die Autorin arbeitet als pflegerische Leitung einer Behandlungsstation in einer psychiatrischen Klinik und nebenberuflich als Supervisorin. Vor diesem Hintergrund gibt sie differenzierten Einblick in die Wandlungen in diesem Arbeitsfeld, vor allem im Bereich der Pflege. Die Veränderungen haben Auswirkungen auf den Einsatz von, die Themen in und die Erwartungen an Supervision. Die folgenden Ausführungen geben nicht nur die Erfahrungen und Sichtweisen der Autorin wieder. Sie beruhen zusätzlich auf (nicht empirisch angelegten) Fragen der Autorin an verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Klinik zum Thema. Eine Zusammenfassung von Befürchtungen und Wünschen in bezug auf Supervision beschließt diesen Artikel.

Ach ja, heute ist Supervision. Eigentlich sollte keine Aufnahme kommen, aber wenn die Betten leer sind, gibt es Probleme mit dem Halten der Belegungsquote, darum kommen heute doch zwei neue Patienten. Wir müssen uns beeilen. Dann ein Anruf, es wird noch ein Patient mit PsychKG (Psychisch Kranken Gesetz – Zwangsunterbringung von Menschen, die akut, aufgrund ihrer psychischen Erkrankung, sich selbst oder andere gefährden) kommen, das Mittagessen wird auch etwas später geliefert – ausgerechnet heute. Die Visite ist gerade erst beendet, muss noch ausgearbeitet werden, Medikamente müssen gestellt und verteilt werden. Es ist bereits 12:30 Uhr – noch 30 Min. bis zum Beginn der Supervision, und immer noch keine Pause gemacht. Die ersten Mitarbeiter kommen „aus dem Frei“ zur Supervision (Supervision ist Dienstzeit, auch wer nicht im Dienst ist, muss kommen und teilnehmen). Auch sie packen schnell noch hier und da mit an. Die Ärztin teilt mit, dass sie später oder überhaupt nicht zur Supervision kommt, weil erst die neuen Patienten aufgenommen werden müssen. Rasch muss noch eine Infusion gewechselt und die Schülerin instruiert werden, die während der Sitzungszeit die Station ‚hütet‘, dann kann es mit der Supervision losgehen – fast pünktlich. Was war beim letzten Mal Thema? Wer war da anwesend? Einige rätseln, jemand anders erinnert sich und nimmt den Faden wieder auf... Nur vier von acht der in der letzten Sitzung Anwesenden sind heute da, die anderen gerade in der Nachtschicht eingeteilt, im Urlaub oder krank. Dabei wollten wir doch heute am Thema der letzten Sitzung weiter arbeiten ...

So oder ähnlich ist es auf psychiatrischen Stationen häufig. Die Zeit reicht nie aus, aufgrund immer umfangreicherer Dokumentationspflichten noch weniger. Die Personaldecke bei den pflegerischen Mitarbeitern ist zu dünn: Auch längere Krankheits-

zeiten müssen von den Kolleginnen und Kollegen ‚irgendwie‘ aufgefangen werden, zusätzliches Vertretungspersonal nicht in Sicht. Die ärztliche Versorgung ist unzureichend: Patienten warten ungeduldig auf das längst versprochene Informationsgespräch mit der Stationsärztin und müssen von den Pflegenden wieder und wieder getröstet werden, weil eine oder zwei Nachbarstationen ärztlich mitversorgt werden müssen. Hinzu kommt ein nicht zu vermeidendes Potential an Unvorhersehbarem: Ein Patient gerät plötzlich in eine Krise und wird aggressiv, eine Patientin wird Notfallmäßig eingeliefert und muss aufgenommen werden usw. usw..

Supervision – insbesondere Teamsupervision – ist in unserer Einrichtung seit Jahren etabliert, wobei der Wunsch nach Supervision bei der Abteilungsleitung angemeldet und ausgehandelt wird. In gut begründeten Fällen wird ausnahmsweise auch Einzelsupervision ermöglicht, z.B. für Stationsleitungen. Die Institution gibt Rahmenbedingungen vor, u.a. die Obergrenze der finanziellen Mittel, die für Supervision zur Verfügung stehen. Die Auswahl der Supervisoren erfolgt sehr unterschiedlich: Manche Pflegedienstleitungen haben bereits Supervisoren in anderen Kliniken kennen gelernt und empfehlen diese, Stationsleitungen nutzen die Suchmaschine der DGSv-Homepage oder fragen ihre Kolleginnen und Kollegen nach Supervisoren, die bereits in der Klinik tätig waren.

An Teamsupervisionen nehmen entweder ausschließlich Pflegekräfte teil, oder therapeutische und pflegerische Mitarbeiter/innen lassen sich gemeinsam supervidieren nach dem früher verbreiteteren Modell des „therapeutischen Teams“. Supervision im Stationskontext ist immer mit der Schwierigkeit der von Sitzung zu Sitzung fluktuierenden Teilnehmerschaft verbunden, lediglich in speziellen Teilerrichtungen wie Tageskliniken und Ambulanzen ist eine höhere Kontinuität gegeben, da dort nicht im Schichtdienst gearbeitet wird. Supervision findet nicht bei allen Mitarbeitenden Zuspruch, obgleich sie von der Institution gewünscht, unterstützt und als notwendig erachtet wird. Einerseits wird Supervision als hilfreich angesehen und fast als luxuriös empfunden: „Endlich mal Zeit haben, um miteinander themenspezifisch zu arbeiten, um Konflikte im Behandlungsteam zu bearbeiten, oder einfach um gemeinsam über die schwierigen Arbeitsbedingungen zu klagen“. Andererseits wird Supervision auch kritisch gesehen oder gar gefürchtet. Es könnten Konflikte zu Tage treten, die zwar bekannt sind, deren Bearbeitung unter den gegebenen Umständen aber eher als zusätzliche Belastung empfunden wird. Es sind auch immer wieder Befürchtungen zu hören, ein Team könne bei Offenlegung eines gravierenden Konfliktes „zusammenbrechen“. Die Angst, in Folge einer Konfrontation in der Supervisionsszene am nächsten Tag isoliert dazustehen oder sich im anstrengenden Alltag nur noch mit großer Anspannung begegnen zu können, ist nicht zu unterschätzen und nicht als unberechtigt von der Hand zu weisen: „Was ist, wenn hinterher das Team zerstritten ist? Wir sind ohnehin schon zu wenige, um die Arbeit optimal zu schaffen. Wir sind am Limit.“ In psychiatrischen Teams sind die Mitarbeitenden sehr auf gegenseitige Unterstützung angewiesen. In vielen Teams existiert deshalb auch in bezug auf die Supervisionsszene die un-

ausgesprochene Vereinbarung, ein gewisses Konfliktpotential lieber zu ertragen, zu verdrängen und nicht zu bearbeiten, um die vermeintliche (oder tatsächliche) Arbeitsfähigkeit nicht zu gefährden. Dabei existiert nicht selten die Paradoxie, dass Supervision gerade deshalb beantragt und installiert wurde, damit konflikthafte Themen bearbeitet werden können.

Gründe, die zur Beantragung von Supervision durch die Mitarbeitenden oder zur ‚Empfehlung der Supervision von oben‘ führen, sind z.B.:

- Ärger im Pflorgeteam über Verhaltensweisen und vermutete Arbeitshaltungen von Kolleginnen und Kollegen, enttäuschte Erwartungen aneinander;
- Kompetenz- und Hierarchiegerangel zwischen den Berufsgruppen, teils schon berufsgeschichtlich angelegt und ständig schwelend;
- Konflikte um die Verteilung von Aufgaben: Übernahme ärztlicher Tätigkeiten durch den Pflegedienst, angestrebte Delegation von Aufgaben des Pflegedienstes an andere Berufsgruppen wie Stationssekretärin und Pflegehilfskräfte (die es – noch – nicht gibt);
- Änderungen in der Zusammensetzung von Schicht-Teams der Pflegenden;
- Wechsel der Stationsleitung;
- hohe Fluktuation beim therapeutischen Personal, z.B. aufgrund von Rotation der ärztlichen Kräfte im Zuge der Facharztausbildungen, Mitzuständigkeit für andere Stationen etc.

In den vergangenen Jahren wurden sukzessiv Stellen im Pflegedienst abgebaut, in dem ‚durch normale Fluktuation‘ frei werdende Stellen nicht neu besetzt wurden. Auf dem Land finden wechselwillige Mitarbeiter nur schwer eine neue Anstellung, deshalb bedeutet ‚durch normale Fluktuation‘ meistens: durch Berentung. Werden die so frei gewordenen Stellen nicht neu besetzt, führt das zur Überalterung vieler Teams (das Durchschnittsalter der Pflgeteams in unserer Klinik liegt bei 44 Jahren). Durch die Überalterung der Teams verläuft die Veränderung von Konzepten, die Einführung neuer Arbeitsabläufe und die Entwicklung neuer Denkweisen nur schwerfällig. Wer 15 bis 20 Jahre – zwar nicht völlig ohne, aber eher mit schleichenden Veränderungen – gearbeitet hat, öffnet sich nur langsam für Neues. Der Schwung, den neue Ideen junger Kollegen/innen ins Team bringen können, fehlt, da nur wenige eingestellt werden. Geschieht das, dann handelt es sich um ausgesucht gute junge Mitarbeiter/innen, die vom Team gerne aufgenommen werden. Allerdings sind diese neuen Arbeitsverhältnisse fast immer mit befristeten Verträgen verbunden. Die Bereicherung durch junge kommt also in Begleitung der Unsicherheit für die neuen und ‚alten‘ Mitarbeiter, ob die Zeitverträge verlängert werden oder die Stelle wieder wegfällt. Die politische Lage bezüglich der Finanzierung von Krankenhäusern ist derzeit so unklar, dass sich die Institutionen keine finanziellen Risiken leisten wollen. Sie ziehen sich auf Zeitverträge zurück, um bei Eintritt von Finanzknappheit keine konfliktträchtigen betriebsbedingten Kündigungsverfahren einleiten zu müssen.

Eine noch größere Belastung bewirkt der häufige Wechsel von Ärzten und Therapeuten, die jeweils ihre eigenen Ideen von therapeutischem Wirken mitbringen und entsprechende Konzeptänderungen verlangen. Immer neue Anpassungsleistungen sind somit besonders bei pflegerischen Mitarbeitern gefordert. Diese häufigen Änderungen führen zur Verunsicherung der Teams – was gestern galt, ist heute nicht mehr erwünscht. Der neue Behandlungsansatz erfordert weitere Fortbildung der pflegerischen Mitarbeiter/innen und führt in der Folge wieder zu zeitweise schlechter Besetzung ‚auf Station‘.

Die Struktur der Station ändert sich, die traditionell bekannten und ‚gelernten‘ Krankheitsbilder ändern sich ebenfalls, und dann werden noch zunehmend Patienten mit verschiedenen Krankheitsbildern auf einer Station zusammengelegt, um die Belegung der Gesamtklinik zu sichern. Bei so wenig Kontinuität ist zumindest ständig zu befürchten, dass bei seelisch verwirrten und verunsicherten Patienten deren Verwirrtheit und Verunsicherung eher verstärkt als abgebaut wird. Andererseits gibt es die manchmal sarkastisch vorgetragene, manchmal ernsthaft begründete Vermutung, dass die mit innerem Chaos bestens vertrauten Patienten an dieser Situation weniger leiden als das Personal.

Veränderungen in der Zusammensetzung der Patientenschaft sind in den letzten Jahren entstanden durch alternative stationäre und ambulante Behandlungsangebote. Waren früher unterschiedlich schwer erkrankte Patienten auf einer Station, so sind es heute oft nur noch die schwersten Krankheitsbilder, die wir in den psychiatrischen Krankenhäusern finden. Sicherlich ist das größer werdende Angebot an Betreuungen ein Vorteil für psychisch Kranke, gleichzeitig wird dadurch die Arbeitssituation auf den Stationen jedoch immer problematischer, denn Patienten, die in anderen Einrichtungen nicht, bzw. zeitweise nicht tragbar sind, werden dann wieder ins psychiatrische Krankenhaus verlegt.

Gerade im psychiatrischen Krankenhaus gab es früher eine durchschnittlich lange Verweildauer der Patienten, so dass die Mitarbeiter/innen sich gut auf das Klientel einstellen konnten. Heute sind es unter dem Druck der Krankenkassen kurze Aufenthalte, und damit ständig wechselnde Patientengruppen. Was für beide Seiten ein Problem der Stabilisierung darstellt und den Verwaltungsaufwand erhöht: Es müssen von den ärztlichen Kräften ausführlichere und häufigere Behandlungsanträge und -begründungen geschrieben werden, Aufnahme- und Entlassungsvorgänge erfolgen immer häufiger.

Die Belastbarkeit der Teams gerät fachlich und persönlich an Grenzen angesichts der konzentrierter auftretenden schweren Störungsbilder. Schwierigere Patienten und weniger Mitarbeiter/innen bedeuten, es gibt keine Zeit, keine Möglichkeit sich vorübergehend ‚Nischen‘ zu suchen, in die man sich zurückziehen kann. Außerhalb der regulären Pause, die häufig auch nicht wirklich als Pause genutzt wird – der Sozialraum ist offen für die Patienten – ist es kaum möglich, sich kurze Zeit aus dem direkten Stationsgeschehen ‚auszuklinken und durchzuatmen‘.

So ergibt sich eine Vielfalt an schwierigen Arbeitsbedingungen für die Teams in psychiatrischen Kliniken:

- Die Anzahl der Mitarbeiter ist zum Teil drastisch gesunken.
- Kürzere Verweildauer der Patienten (durch bessere Medikamente, differenziertere Angebote, Druck der Krankenkassen) führt zu vermehrten Aufnahmen und damit erhöhter Arbeitsdichte.
- Der Zeitaufwand für Dokumentation und administrative Aufgaben ist gestiegen.
- Patientenferne Tätigkeiten haben zugenommen: Qualitätsmanagement und Zertifizierungsaufgaben führen die ‚Hitliste‘ an.
- Ärztliche Aufgaben müssen vermehrt von Pflegenden übernommen werden (z.B. Blutentnahmen).
- Pflegende erhalten neue therapeutische Aufgaben, z.B. das Angebot pflegetherapeutischer Gruppenarbeit mit den Patienten (Genussgruppe, Psychoedukation u.ä.).
- Konzepte und Arbeitsweisen verändern sich ständig durch häufige Therapeutenwechsel.
- Konzepte orientieren sich vorrangig an den vorhandenen personellen Ressourcen anstatt am Behandlungsbedarf.

In unserer Klinik wurde besonders in den letzten 15 Jahren ein Schwerpunkt auf die Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeiter gelegt. Das umfassende Fort- und Weiterbildungsangebot ist für viele Mitarbeiter eine gute Möglichkeit, sich den neuen Konzepten anzupassen und Grundlagen für pflegetherapeutische Gruppen zu erlernen. Teilweise sind dies jedoch Kurzveranstaltungen, die Einblicke gewähren, aber für eine fundiert gelernte Anwendung des Gehörten nicht ausreichen. Die Mitarbeiter/innen versuchen sich an dem Neuen, merken aber sehr schnell, dass ihnen Grundlagen fehlen. Hat die Fortbildung angeregt und Lust geweckt, Neues auszuprobieren, so fehlt oft die Zeit zur Umsetzung. So entstehen aus dem Erleben vermeintlicher oder tatsächlicher Unzulänglichkeit Scham- und Überforderungsgefühle an Stelle von Entlastung und Motivation. Dies sind klassische Quellen von Frustration und Resignation. Hinzu kommt, dass es nicht leicht ist, dies zuzugeben – schließlich stellt Leitung Erwartungen an die Mitarbeiter/innen, die an Fortbildungen teilgenommen haben. Erfahren die Mitarbeitenden – vermeintlich oder tatsächlich – zu wenig Lob und Anerkennung durch die Leitung, fühlen sie sich alleine und unzulänglich, ziehen sich innerlich zurück.

Die meisten Mitarbeitenden fühlen sich zur Erhaltung ihrer Arbeitsplätze durchaus verantwortlich für die Existenzsicherung der Einrichtung. Sie wissen: Nicht belegte Betten bringen kein Geld und mittelfristig weiteren Personalabbau. Die dadurch entstehende Spirale ist leicht vorstellbar. So kämpfen alle für eine hohe Qualität der Arbeit, belegte Betten und ein gutes therapeutisches Angebot – das verbindet und bringt vorwärts, schafft andererseits hohe Ideale und birgt damit die Quelle von Enttäuschung.

Was heißt all dies für Supervision in der Psychiatrie? Betrachte ich die Entwicklung der Psychiatrie in den vergangenen 25 Jahren, so ist heute Supervision wichtiger denn je, aber auch schwieriger. Bis vor ca. 20 Jahren ging es eher darum, arbeitsfähig zu werden – Therapeuten und pflegerische Mitarbeiter auf der Suche nach einem gemeinsamen Weg zu unterstützen. Die Themen in der Supervision zielten auf Professionalisierung, Reflexion der Arbeit, Entwicklung von Behandlungskonzepten bei relativ guter personeller Ausstattung. Es ging um Klärung von Kompetenzen und Hierarchien innerhalb des Teams, um Grenzziehung, um das Definieren von Schnittstellen und Verantwortungsbereichen. Supervision wurde als „Organisations“-Supervision erlebt, wodurch Konfliktpotentiale von vorn herein gemindert wurden. Die Supervisanden waren relativ offen für die Auseinandersetzung mit sich und mit der Entwicklung ihrer Arbeit. Vielerorts ging es um Teamentwicklung und -konsolidierung, und so gestärkt war es möglich, in die Fallsupervision einzusteigen. Im großen Team war es auch im Alltag eher möglich Konflikte zu besprechen – so gab es ja meistens ‚Den Dritten‘, die Kollegin, den Kollegen, der eingreifen und regulieren konnte. Konflikte in der Supervision anzusprechen war zwar unangenehm, aber nicht beängstigend, das Team groß und stabil genug, um Sicherheit zu bieten und auch außerhalb der Supervision aufgefangen zu werden.

Heute stellen sich die Themen in der Supervision anders dar: Es geht darum arbeitsfähig zu bleiben. Wie können wir der Forderung nach mehr pflegerischen Angeboten für Patienten nachkommen, ohne unsere zeitaufwändige Dokumentationspflicht zu vernachlässigen? Kann ich dem Patienten noch gerecht werden? Wer stellt welchen Anspruch an die Arbeit, und wie schaffe ich es, meine eigenen Ansprüche an meine Arbeit aufrecht zu erhalten? Wie kann mit weniger Personal die gleiche Arbeit geschafft werden? Wie kann die Anpassung der Konzepte mit den vorhandenen personellen Ressourcen gelingen? Wie ist zu vermeiden, dass ich unterschwellig Klienten ablehne, weil ich mit Patientengruppen und Krankheitsbildern konfrontiert werde, die ich nie behandeln wollte?

Supervision wird überwiegend als Überlebenshilfe angesehen und angefordert, der Wunsch nach Klärung von Strukturen und Unterstützung dominiert. Es soll nicht darum gehen, interne Konflikte zu bearbeiten, sondern die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Nur schwer ist es möglich, Teamkonflikte anzusprechen und zu bearbeiten, während die Teams sich mit den strukturellen Gegebenheiten beschäftigen. Die Atmosphäre ist angespannt, das Nervenkostüm anfällig, Konflikte drohen bei Offenlegung zu eskalieren. Manchmal wird bei Konflikten nicht gemeinsam auf Klärung in der Supervision gehofft, sondern damit ‚gedroht‘, die Sache in der Supervision anzusprechen, was nicht selten dazu führt, dass mindestens ein Konfliktpartner sich am Tag der nächsten Sitzung krank meldet.

Hintersolchen Teamkonflikten stehen vielfach Ohnmachtsgefühle gegenüber der Fülle an Arbeit und den veränderten institutionellen Gegebenheiten. Bei der Arbeit mit psychisch Kranken stehen die eigenen Ansprüche im krassen Gegensatz zum Gefühlten und tatsächlich Machbaren. In der Psychiatrie ist die Beziehungsarbeit

das wichtigste Instrument der Behandlung. Aber für diese Beziehungsarbeit bleibt – besonders in Aufnahmestationen – nur wenig Zeit. Hier gilt es eher zu funktionieren, um die tägliche Arbeit zu schaffen: Aufnahmen, Entlassungen Verlegungen etc.. Die therapeutische Arbeit bleibt dabei häufig auf der Strecke. In der Konsequenz bleibt für den einzelnen Mitarbeiter kein Raum, die eigenen Gefühle wahrzunehmen oder zu bearbeiten. Wut, Aggressionen und Verzweiflung werden nicht offen angesprochen und suchen sich folglich destruktive Ventile.

Für die Stabilisierung der Teams ist kontinuierliche Supervision hilfreich. Wünschenswert ist daher langfristig angelegte Supervision, ohne häufigen Wechsel der Supervisorin/des Supervisors, um wenigstens hier einen verlässlichen Ruhepol zu schaffen. Gebraucht werden Supervisorinnen und Supervisoren, die geduldig, zugewandt, verständnisvoll die Langsamkeit des Entwicklungsprozesses ertragen und begleiten. Hilfreich wäre zunächst die Station und die Organisation in den Blick zu nehmen, die Klärung der Strukturen zu forcieren, die Zusammenarbeit von Ärzten, Therapeuten und Pflegenden, die Klärung von Kompetenzen und Verantwortung im Setting der Station zu reflektieren.

Pflegende fühlen sich oft unverstanden, und es passiert leicht, dass sie als ewig jammernd und wenig veränderungs- oder entwicklungsbereit erscheinen. Darum werden Supervisoren und Supervisorinnen in vielen Teams auf eine ‚harte Probe‘ gestellt. Es bedarf viel Fingerspitzengefühls, eines guten Austarierens unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen und es gilt zudem, das richtige Maß an Konfrontation zu finden. Zu progressives Vorgehen bei erkennbaren Konflikten führt schnell zur Verweigerungshaltung in der Supervision. Wichtig scheint auch das Anerkennen der problematischen Arbeitssituation, die nur schwer veränderbar ist, das Akzeptieren der Langsamkeit im Prozess, der Abbau von Misstrauen gegenüber Supervision und das Ernstnehmen der Angst davor, durch eine zu frühe Bearbeitung von verborgenen Konflikten mehr zu zerstören als zu entwickeln.

Viele Teams ergehen sich zu Anfang in lange anhaltendes Klagen über die Arbeitsbedingungen, und nur schwer ist es möglich, den eigenen Anteil, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erkennen. Die Ablenkung auf den Feind von außen – auf die Leitung, die Institution, die Politik – ist einfacher, als die Sicht nach innen. Der Blick nach innen auf die Strukturen der Station, auf die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und deren Fähigkeiten und Möglichkeiten der Gestaltung des Arbeitsumfeldes sollte am Anfang der Supervision stehen. Hilfreich ist immer der Blick auf und das Benennen der Dinge, die gut funktionieren! Ist es dem Supervisor mit viel Geduld gelungen, dem Team attraktive Wege aus der Phase des Klagens heraus zu eröffnen, ihm die eigenen Gestaltungsspielräume gut zu spiegeln und die Mitarbeitenden zu stärken, wird es möglich, an der Teamentwicklung zu arbeiten.

Ein Focus von Teamentwicklung kann auf der Differenzierung von Arbeitsaufgaben und Entscheidungsabläufen liegen. Viele Jahre wurde in psychiatrischen Kliniken ein Klima der scheinbaren Gleichheit von Pflegenden und therapeutischen Fachkräften gepflegt, sowohl im Hinblick auf die therapeutischen Aufgaben als

auch in bezug auf das Zustandekommen von Behandlungsentscheidungen. Allein aus zeitlichen Gründen ist dies nicht mehr im früheren Umfang möglich. Die wesentlich eingeschränkten Zeitressourcen erfordern eine klare Strukturierung der Behandlungsabläufe und eine deutlichere Spezialisierung der Teammitglieder. Eine stärkere Differenzierung im Team ist außerdem erforderlich, weil nicht alle für alle Aufgaben gleichermaßen ausgebildet und befähigt sind. Differenzierung bedeutet nicht unbedingt mehr Distanz zueinander, sondern ein gutes Zusammenspiel verschiedenen Kompetenzen zur Stärkung des Gesamten.

Eine weitere wichtige Aufgabe von Supervision sollte die vorsichtige Entwicklung einer Streitkultur sein, in der Konflikte nicht mehr unter den Teppich gekehrt und verleugnet werden müssen, sondern als unvermeidlich und ‚normal‘ betrachtet werden, als notwendig und weiterführend. Dem Phänomen, in Konfliktlagen zur eigenen Entlastung damit zu ‚drohen‘, diese in der Supervision anzusprechen, sollte humorvoll und mit Verständnis begegnet werden, verbunden mit der Annahme, dass Mitarbeitende zunehmend daran interessiert seien, nicht nur situativ Konfliktlösungen zu erarbeiten, sondern ein grundsätzlich konstruktives Konfliktverhalten zu lernen. Supervision soll auch dazu verhelfen, Neues zu integrieren: neue Konzepte ebenso wie neue Mitarbeiter. Denn der gravierendste Wechsel in jüngster Zeit geschieht im Arbeitsbereich von Ärzten, Therapeuten und Stationsleitungen, die neu in ein Team kommen, das oft schon viele Jahre zusammen arbeitet. Ein weiterer Personalwechsel wird durch strukturelle Veränderungen in der Klinik – wie z.B. durch Zusammenlegung von Stationen – verursacht. Weiterhin sollten Supervisorinnen und Supervisoren darauf achten, gerade die eher stillen Teilnehmer in den supervisorischen Prozess einzubeziehen, indem nach ihren Meinungen und Standpunkten gefragt wird; auch dadurch kann die so notwendige Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden. Zunehmend gefragt ist auch der ‚flexible‘ Supervisor, der nicht nur an großen Auftragspaketen interessiert ist, sondern im Bedarfsfall kürzere Supervisionssequenzen anbietet.

Zusammenfassend sei betont, dass Supervision im psychiatrischen Arbeitsfeld notwendiger denn je ist, um die Dynamik zwischen Team, Patienten und Organisation zu verstehen und dieses Verstehen für die Behandlung diagnostisch-konstruktiv zu nutzen. So verstanden dient Supervision automatisch auch der Psychohygiene der Mitarbeiter/innen.

Vieles hat sich in den vergangenen Jahren verändert und die Rahmenbedingungen machen die Arbeit nicht einfacher. Gleichzeitig ist eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Institution und ihrer Arbeit zu spüren. Stabilisierung und Psychohygiene durch Supervision sollte meines Erachtens dazu führen, dass Supervision in Zukunft wieder mehr als die tägliche Arbeit begleitender Bildungsprozess erlebt werden kann und nicht nur den Charakter des ‚Feuerwehreinsatzes in Krisensituationen‘ tragen muss. Dazu bedarf es aber eines neuen Vertrauens der Supervisanden in die Supervision als stabilisierendes Element.

An dieser Stelle möchte ich den vielen Mitarbeitern aus dieser Einrichtung dafür danken, dass sie offen über ihre Situation und Einstellung zu ihren Supervisionserfahrungen berichtet haben. Sie alle sind überzeugt, dass Supervision hilfreich und unterstützend ist.

Anschrift der Autorin:

Ulrike Kappel, Am Tannenbusch 1, 59510 Lippetal

Kristof Wachsmuth | Hans Paukens

Menschen machen Medien – Leben und Arbeiten in den Medien – 10 Thesen

Zusammenfassung: Der folgende Artikel gibt Leserinnen und Lesern einen Einblick in ein für die Supervisionsszene recht unvertrautes Feld: In das der Medien. Die beiden Autoren entschlüsseln das breite Spektrum, das sich hinter diesem Begriff verbirgt, zeigen auf, welchem Wandel es unterliegt und welche Probleme sich daraus ergeben, auch an Beispielen. Sie praktizieren Beratung – ein weiterer Markt öffnet sich.

Veränderung und Dynamik der Medien

Der Medienbranche (Print, Hörfunk, Fernsehen, Internet) wird eine ungemene Dynamik und damit andauernde und schnelle Veränderung attestiert. Die digitale Revolution hat vorhandene Produktions- und Nutzergewohnheiten grundlegend verändert. Sowohl die Konkurrenz zwischen gleichartigen Medien (Zeitungen oder Radiosender) als auch zwischen verschiedenen Medien (Fernsehen und Internet oder Radio und MP3-Player) verschärft sich kontinuierlich. Die Digitalisierung liefert die technologische Basis, den gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung durch differenzierte und segmentierte Medienangebote zu befördern. Werfen wir einen Blick in den Bahnhofskiosk, sehen wir eine bunt schillernde Angebotspalette von Zeitschriften. Es gibt mehr als 6.000 Publikums- und Fachzeitschriften, zwischen 1998 und 2006 hat sich der Zeitschriftenmarkt um mehr als 800 Exemplare erhöht. Für jedes Hobby, jedes Interessengebiet gibt es eine oder mehrere Fachzeitschriften. Ähnliche Tendenzen lassen sich in der Zwischenzeit auch auf dem Fernsehmarkt ausmachen, neben den allenthalben bekannten großen öffentlich-rechtlichen Sendern und den privaten Anbietern RTL, PRO 7, SAT 1, VOX gibt es eine Unzahl regionaler Fernsehanbieter aber auch Spartenkanäle wie etwa Bibel TV, Bahn TV, Beate Uhse TV, Gute Laune TV, Gusto TV. Insgesamt senden in Deutschland 226 private Fernsehsender. Das Internet hat sich ebenfalls zu einem Massenmedium in Deutschland entwickelt – 66 % der deutschen Bevölkerung sind Online. Beflügelt wird die rasante Entwicklung des Internets insbesondere durch die steigende Nachfrage nach multimedialen Anwendungen im Netz: 55 Prozent rufen Videos über Videoportale oder Mediatheken ab und schauen live oder zeitversetzt Fernsehsendungen im Internet. Audiofiles wie Musikdateien, Podcasts und Radiosendungen im Netz werden von 35 Prozent genutzt.

Das Beispiel Radio: Das Radio wird als Nebenbeimedium definiert. Niemand ändert oder unterbricht seinen Alltag aus Ehrfurcht vor dem Radioprogramm, weil

dort gerade eine aufbereitete Information präsentiert wird. Das erscheint für Programmierer ermüdet, birgt aber Chancen und ist eine Stärke des Radios, Zugang zum Hörer zu bekommen, ohne dessen Verstand oder Ratio aktiv zu bedienen. Das Unterbewusste ist eine Macht, die sich dem körperlichen Sinn des Hörens nicht entziehen kann. Wenn gehört wird, dann ist dieser Kanal zum Unterbewusstsein offen. Das ist beispielsweise der Grund für die Existenz von Weckern. Sie holen uns aus dem tiefsten, unterbewussten Zustand heraus, den wir kennen: Dem Schlaf. Der Einsatz eines ‚Winkers‘, also eines optischen Signals, statt eines Weckers, wäre erfolglos beim Kampf ‚für das Aufwachen‘. Dieses Wissen wird nun um einen Aspekt erweitert. Um den Aspekt der veränderten Mediennutzung. Das, was da so technisch kühl daher kommt, beschreibt letztendlich ein verändertes Alltagsverhalten in einem nicht geringen Teil der Bevölkerung. Jugendliche laden sich Kurzfilme auf ihr Handy – entgegen aller Vorurteile gerne auch Filme mit seriösen Inhalten –, technikinteressierte 50-Jährige bestellen sich Nachrichtenpodcasts, Topmanager wie auch Hausfrauen- und Hausmänner surfen, chatten, kaufen online Produkte, wickeln ihre Bankgeschäfte ab oder vergleichen Preise. In diesem Umfeld muss sich das Medium Radio positionieren. Informationen müssen leicht zugänglich sowie schnell und dennoch qualitativ hochwertig aufbereitet sein. Das bedeutet für die Mitarbeiter stetige Lernbereitschaft. Neue Techniken müssen in Schulungen gebrauchsfertig adaptiert werden, und das mittlerweile jährlich immer wieder neu. Dazu kommt der Faktor der Unsicherheit bei den Mitarbeitern, da zu den Nutzergewohnheiten letztendlich kaum empirisch belegbare Informationen oder Erfahrungen für einen längeren Zeitraum vorliegen. Die Entwicklung ist so schnell, dass die Marktforschung Mühe hat zu folgen. Somit gibt es keine belastbaren Antworten auf Fragen nach der Akzeptanz der geleisteten Arbeit oder der Auswirkung auf das Erreichen des Unternehmensziels. Und wenn Mitarbeiter die eigene Wirksamkeit nicht spüren, wird es problematisch.

Medien und Öffentlichkeit

Nach dem 2. Weltkrieg wurden die Medien Zeitung, Hörfunk und Fernsehen in Deutschland unter dem Gesichtspunkt betrachtet, einen Beitrag zur Herstellung von Öffentlichkeit in einer demokratischen Gesellschaft zu leisten. Dies galt auch insbesondere für den öffentlich-rechtlich verfassten Rundfunk. Nachdem der Rundfunk in der Nazidiktatur zur Indoktrination der Bevölkerung missbraucht wurde, sorgten die Alliierten für ein Rechtssystem, das den Medien eine relevante Rolle für die Demokratieentwicklung zuwies. Auch die aktuelle Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes weist dem Fernsehen insbesondere aber den öffentlich-rechtlichen Programmen immer noch einen herausragenden Stellenwert bei der Herausbildung einer demokratischen Öffentlichkeit zu. Ob dies tatsächlich angesichts des vielfältigen Medienangebotes und der sehr ausdifferenzierten Nutzung – je nach Interessengebiet und Bedürfnis – noch der Fall ist, wird derzeit auch angezweifelt.

Es steht unseres Erachtens allerdings außer Frage, dass Massenmedien – gleich in welcher rechtlichen Verfassung – die öffentliche Meinung und damit das Zusammenleben in der Gesellschaft prägen.

Die Rolle der Journalisten in der demokratischen Gesellschaft wird häufig als ‚vierte Gewalt‘ bezeichnet. Das Selbstverständnis der Journalisten selbst hat sich dagegen in den letzten Jahren verändert. Die Kritikfunktion, die vielfach Journalisten zugewiesen wird, und die Aufgabe, zur demokratischen Kontrolle beizutragen, hat heutzutage weniger Befürworter unter den Journalisten als noch vor 15 Jahren. Die Stichworte sind vielfältig: Zeitdruck, wechselnde Anforderungen, ökonomische Gegebenheiten usw. Viele Journalisten haben das Gefühl, drei Bereiche ‚bedienen‘ zu müssen. Als Erstes sei die Zielgruppe genannt. Sie wird durch den Vorgesetzten bzw. die Unternehmensführung vorgegeben. Als Zweites die Redaktion. Jeder Redakteur ist – im Idealfall – Mitglied eines Teams und muss dort seine Position finden und wahrnehmen, bzw. später sich auch kenntlich machen und seine Meinung einbringen. Der dritte Bereich lässt sich mit dem Begriff Umfeld beschreiben. Das Wissen um Machtverhältnisse im Umfeld des Senders oder der Zeitung und das Wissen um brisante Konstellationen ist für viele Journalisten mittlerweile wichtig. Durch dieses Wissen und die Nähe zu den Themen und handelnden Personen kommt es aber auch durchaus zu weitreichenden Konflikten.

Ein konkretes Beispiel aus der Arbeit des Lokalradios Radio K.W. sei genannt. Der Sender wollte über eine Sitzung des Kreisparlaments berichten und schickte eine langjährige Redakteurin in den Kreistag. Die Lokalfunkjournalistin, die seit ihrer Geburt im Sendegebiet lebt, ist zudem auch Tochter des Vorsitzenden der CDU-Kreistagsfraktion. Der Landrat des Kreises Wesel ist der SPD zugehörig und witterte in der Entsendung dieser Redakteurin, der Tochter seines CDU-Gegenspielers, einen Skandal. Was dann folgte, war ein Konflikt, der immer mehr eskalierte und weiterhin auf einer so hohen Eskalationsstufe anzusiedeln ist, dass eine Lösung ohne professionelle Hilfe nicht wahrscheinlich ist.

Was war während bzw. nach der Ratssitzung passiert? Der Landrat verließ die Kreistagssitzung und stellte die Redakteurin im Foyer zur Rede. Die Redakteurin selbst empfand das als einen massiven verbalen Angriff mit dem Versuch, sie einzuschüchtern. Anschließend rief der Landrat auch im Sender an. Da der Chefredakteur nicht im Haus war, sprach der Landrat mit der Sekretärin des Senders. Die Folge: Beide Mitarbeiterinnen, also Redakteurin und Sekretärin, fühlten sich durch den Stil dieser Intervention persönlich deutlich angegriffen. Der Landrat schickte am nächsten Tag eine Pressemitteilung an mehrere Zeitungsredaktionen, in der er sich über die, aus seiner Sicht, schlechte Redaktionsplanung des Senders beschwerte. Der Chefredakteur des Senders machte daraufhin in einem Telefonat mit dem Landrat seine Position deutlich. Ein Konsens wurde in dem Gespräch nicht erreicht. Der Vorgang war damit noch nicht beendet, denn was anschließend folgte, war eine massive Zeitungsberichterstattung über die sogenannte ‚Radioaffäre des Landrats‘. Der Konflikt bekam eine Eigendynamik. Er war unter anderem auch Thema in den

überregionalen Seiten der FAZ und in einer weiteren Sitzung des Kreistages. Es gab Reaktionen, ebenfalls per Pressemitteilung, der einzelnen Parteien und sogar von Seiten der Gewerkschaft DJV, dem deutschen Journalistenverband.

Was lässt sich abschließend zu diesem Fall sagen? Der Konflikt wurde auf der emotionalen Ebene angestoßen und ausgetragen. Der Landrat nahm die Redakteurin nicht als eigene Persönlichkeit, also als Individuum, mit fachlichen und persönlichen Kompetenzen wahr, sondern sah in ihr ausschließlich die Tochter seines politischen Gegenspielers. Er kritisierte die Redakteurin massiv, ohne die Berichterstattung über diese Kreistagssitzung zu kennen. Er unterstellte – auf der emotionalen Ebene – eine tendenziöse Berichterstattung. Da Radiosender in Deutschland zur lückenlosen Dokumentation verpflichtet sind, also der kompletten Aufzeichnung ihrer Sendungen und Berichte, konnte Radio K.W. die gesamte Berichterstattung vorlegen. Fazit auf der Sachebene: Die Kreistagsberichterstattung der Redakteurin war nicht tendenziös, eine Kommentierung erfolgte nicht. Die Arbeit wurde allen journalistischen Standards gerecht. Fazit auf der emotionalen Ebene: Durch die Nähe der Lokaljournalistin zu handelnden Personen kam es zu dem Konflikt. Der Landrat, der sich in der Kreistagssitzung in einer politischen Drucksituation befand, übertrug diese Situation auf die Redakteurin. Er verlagerte den Konflikt. Ein weiteres Zeichen dafür: Auch den Hinweis darauf, dass die Redakteurin bereits seit mehr als 10 Jahren aus dem Kreistag berichtete und ihn, den Landrat, das noch nie gestört habe, ließ der Politiker nicht gelten. Letztendlich wird durch diesen Fall das Spannungsfeld deutlich, in dem sich der Journalist bewegt.

Ökonomie der Medien

In den letzten Jahren geraten die Medien mehr und mehr unter ökonomischen Druck. In- und ausländische Investoren schrauben ihre Renditeerwartungen immer höher, das Resultat ist Qualitätsverlust und Glaubwürdigkeitsverlust. Am Beispiel der PRO 7/SAT 1 Media AG oder der Berliner Zeitung zeigt sich diese Entwicklung sehr deutlich. Die Investoren blicken nur auf die Renditesteigerung, und die Qualität des Programms leidet.

Die Umsatzrendite beispielsweise des Springer Verlages lag im Jahre 2007 bei 14,1 Prozent, die der zuvor genannten Berliner Zeitung bei 15 Prozent. Diese Zahlen erlangen erst dann ihre Bedeutung, wenn man Vergleiche zieht. Der Energiekonzern EON und der Autobauer Audi mussten sich im gleichen Jahr mit vergleichsweise geringen Renditen zufrieden geben, obwohl der Automarkt boomte und die Energiepreise explosionsartig stiegen. Audi verzeichnete eine Umsatzrendite von 8,7 Prozent und EON von 10,5 Prozent. Man muss nicht die renommierte „New York Times“ nennen oder US-Today, in denen erfundene und schlecht recherchierte Artikel zu einem erheblichen Glaubwürdigkeitsverlust führten, weil die journalistische Qualität in den Hintergrund geriet. Die Schleichwerbungsskandale und das Product Placement in der ARD-Vorabendserie „Marienhof“ oder der Ärzteserie „In aller

Freundschaft“ zeigen, dass sich unter ökonomischen Druck eine Vermischung von PR und Programm vollzieht. Dies betrifft, wie die zuvor genannten Beispiele zeigen, nicht nur privat-kommerzielle Veranstalter, sondern auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Eine Studie über den Hörfunk kommt u.a. zu dem Ergebnis, es sei an der Tagesordnung, dass in das Radioprogramm Werbebotschaften Eingang finden und es zu einer wechselseitigen Durchdringung von Public Relations und Journalismus kommt. So ist einer der Gründe für diese Entwicklung der immer größer werdende ökonomische Zwang, unter dem Redaktionen arbeiten müssen. Die Zeit für Eigenrecherche, für eine intensive Vorbereitung von Interviews, die Beschaffung von O-Tönen ist äußerst knapp oder fehlt vielfach. Da liegt es nahe, auf vorgefertigte Audio-Press-Kits zurückzugreifen oder auf Download-Portale zuzugreifen, die kostenloses Audiomaterial zur Verfügung stellen (vgl. Volpers 2007). Bezogen auf das Fernsehen stellen Wissenschaftler fest, „in dem Maße, in dem in den letzten 20 Jahren Information zum Bestandteil von Infotainment wurde und Publizistik zur Unterhaltungspublizistik transformierte, verringerten sich die Ansprüche an journalistische Sorgfaltspflicht. In den Hybridformen zwischen Information und Unterhaltung scheint es weniger darauf anzukommen, den Zuschauer objektiv, unabhängig und neutral zu informieren, als vielmehr ihn gut zu unterhalten.“ (Volpers, 2008)

Ein konkretes Beispiel: Radio K.W. wurde vom Fernsehmagazin ZAPP des NDR um ein Interview gebeten. Dabei sollte es um die Frage gehen, wie lokale, private Radiostationen ihr Programm mit Inhalten füllen. In den Räumen von Radio K.W. wurde der Chefredakteur seitens der NDR-Redakteure mit der Behauptung konfrontiert, der Sender im Kreis Wesel würde PR-Beiträge, die von Werbeagenturen angeboten würden, ausstrahlen und somit Betrug am Hörer begehen. Der Chefredakteur verneinte dies vehement und verteidigte die Wichtigkeit journalistischer Standards. Genau diese Standards wurden in diesem Fall aber, kurioserweise, vom NDR-Team auf den Kopf gestellt. Die TV-Redaktion hatte selbst auf eine PR-Agentur als Informationsquelle zugegriffen. Von dort gab es die Information, dass ein Sender mit Namen Radio K.W. PR-Beiträge gerne annehme und als redaktionelle Beiträge sende. Was dann folgte, war eine schlechte Recherche seitens ZAPP. Die verantwortliche TV-Redakteurin hatte im World Wide Web den Suchbegriff Radio K.W. gegoogelt, also in eine Suchmaschinenmaske eingegeben. Die ersten vier Treffer führen tatsächlich zu Radio K.W. in Wesel. Als Treffer Nummer Fünf wird die Internetpräsenz der Radiostation ‚Sender K.W.‘ angezeigt. Ein Sender in Brandenburg, und zwar im Ort Königs Wusterhausen. Dort wurden die PR-Beiträge gesendet. Nicht in Wesel.

Was aber strahlte der NDR in seiner Fernsehsendung ZAPP tatsächlich aus? Einen Beitrag über den Niedergang der journalistischen Kultur bei privaten Radiostationen in Deutschland. Es wurde angeprangert, in Deutschland recherchierten Journalisten immer weniger selbst und würden dementsprechend schlechte Qualität abliefern. Die Hinweise auf das positive Beispiel ‚Radio K.W.‘ und die schlechte,

sich auf PR-Agenturen stützende Recherche des NDR, wurden mit keinem einzigen Satz erwähnt. Somit wurde – wider besseren Wissens – dem Mediennutzer eine wichtige Perspektive auf diesen Sachverhalt bewusst verschwiegen. Klischeeerfüllung und ökonomischer Druck, nämlich eingeplante Beiträge unter einem gewissen Zeitdruck abzuliefern, wurden somit Hilfsmittel zum Betrug am Fernsehzuschauer.

Arbeitsbedingungen in den Medien

Durch Outsourcing, Tariffucht und Leiharbeit werden gültige Tarifverträge außer Kraft gesetzt und die Arbeitsbedingungen verschlechtert. Im Jahre 2007 entließ der Verleger Lensing-Wolf die gesamte Lokalredaktion der „Münsterschen Zeitung“ und lagerte die Produktion der Lokalseiten in eine eigene Firma aus. Ende 2006 waren 6.759 Beschäftigte im privaten Hörfunk tätig, im Jahre 2000 waren es noch 7.711 Personen. Von den 6.759 Beschäftigten im Hörfunk waren nur 39 % Vollzeit beschäftigt und 14 % Teilzeit beschäftigt. Der Anteil der freien Mitarbeiter ist in der Medienbranche mit etwa 40 % ausgesprochen hoch. (vgl. ALM Jahrbuch 2007, S. 201 ff) In vielen Medienhäusern besetzen freie Mitarbeiter sogar Schlüsselpositionen. Es gibt landesweite, also große Radiosender, deren Leiter der Nachrichtenredaktion als freier Mitarbeiter beschäftigt wird.

Wenn man beispielsweise die Bedürfnispyramide Abraham Maslows zugrunde legt, hat das fatale Folgen. Nach Maslow strebt jeder Mensch erst dann nach Höherem, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind. Maslow definiert ‚Schutz und Sicherheit‘ sowie ‚Zuneigung und Bindung‘ als Grundbedürfnisse. Diese Bedürfnisse werden bei Freien nicht bedient. Der Begriff ‚hire and fire‘ findet, das zeigt die Praxis, in zahlreichen Radioredaktionen seine praktische Anwendung. Zudem sind oftmals Strukturen problematisch. Denn wenn ein Bereichsleiter freier Mitarbeiter ist, also ein (schein-)selbstständiger Unternehmer, der untergeordnete Redakteur dagegen eine Festanstellung hat, sind Positionierungsprobleme und Konflikte vorprogrammiert.

Radio K.W. arbeitet ebenfalls mit festen und freien Redakteuren. Allerdings hat jeder freie Redakteur vom Chefredakteur eine in der Praxis umgesetzte Zusage über die Menge seiner Einsätze. Ziel ist Planbarkeit und Sicherheit für beide Seiten.

Beschäftigungsstrukturen in den Medien sind im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen durch einen hohen Anteil von Freelancern bestimmt, d. h. soziale Sicherheit und Arbeitsplatzsicherheit nehmen rapide ab. (s.o.) Eine Tendenz, die offensichtlich in allen Branchen zunimmt. Die Fourth European Working Condition Survey weist aus, dass sogenannte diskontinuierliche Erwerbsverläufe (Zeiten sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung wechseln mit Zeiten von Arbeitslosigkeit, Selbstständigkeit und Umschulung) zunehmen werden. Daraus resultiert die Notwendigkeit von beruflicher und räumlicher Mobilität und Flexibilität. Moderne Arbeitsnomaden werden inzwischen diejenigen genannt, die täglich weite Wege zur

Arbeit in Kauf nehmen. Im April 2008 berichtete der Spiegel, dass 40 Prozent der Vollzeitbeschäftigten pendeln. Vor etwas mehr als 10 Jahren (1995) waren es gerade 31 Prozent, deren Arbeitsplatz in einer anderen Stadt lag als deren Wohnung.

Eine Studie der Uni Mainz unterscheidet fünf mobile Lebensformen: Fernpendler, die täglich längere Arbeitswege in Kauf nehmen; Umzugsmobile, das sind Paare, die an den neuen Arbeitsort gezogen sind; Wochenendpendler, die einen zweiten Haushalt am Wohnort des mobilen Partners haben; Varimobile, bei denen einer der Partner an wechselnden Orten beruflich tätig ist, und Menschen, die in Fernbeziehungen leben und jeweils einen eigenen Haushalt führen.

Wochenendpendeln und lange Fahrten zum Arbeitsplatz sind mittlerweile in den Medien fast Standard. Grund ist das mangelnde Vertrauen in den Arbeitgeber durch die Mitarbeiter. Wenn der Lebensmittelpunkt weit weg vom Arbeitsort ist, dann wird das Sicherheitsgefühl, das zumindest das private Umfeld bietet, nicht aufgegeben; nicht zugunsten des Arbeitsplatzes. Uns sind Redakteure bekannt, die täglich mehr als 100 Kilometer zum Arbeitsplatz fahren. Das bedeutet, dass dem Auftraggeber (dem Medienhaus) nicht ausreichend vertraut wird. Beim Journalisten wirft es weitere Fragen auf, zum Beispiel nach der passenden Altersversorgung oder der sozialen Absicherung.

Die Auswirkungen auf Beziehung und Familie sind ebenfalls gravierend. Gemeinsame Familienzeit ist äußerst gering, anstehende Probleme müssen vielfach zeitversetzt oder am Telefon bearbeitet werden. Gerade Pendler werden sich der Frage der Work Life Balance stellen müssen, wie sie Beruf und Familien- bzw. Privatleben in ein ausgewogenes Verhältnis bringen können. Daher wird es für jedes Unternehmen Aufgabe der Personalpolitik und der Personalentwicklung sein, durch eine systematische und gute Work Life Balance Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Medien und Qualifikationsanforderungen

Die Anforderungen, die an Journalisten gestellt werden, lassen sich heute kaum mehr nur mit den klassischen journalistischen Basiskompetenzen erfüllen. Gab es im klassischen Journalismus des 20. Jahrhunderts noch separate Metiers, gab es unterschiedliche Arten, eine Story zu entwickeln, und spezifische Arbeitsweisen der Medien – war man Pressejournalist oder Radioreporter oder arbeitete man fürs Fernsehen –, liegt es heute nahe, das journalistische Allroundtalent zu fordern, den medialen Generalisten, der die Fähigkeit hat, für Zeitung, Radio, Fernsehen und Internet gleichermaßen zu arbeiten. Recherchieren, produzieren und verkaufen. Das sind die Anforderungen an einen Journalisten des 20. Jahrhunderts. Recherchieren? Das war schon immer das A und O. Aber selbst dort gibt es massive Veränderungen. Früher galt der persönliche Kontakt zu einem Informanten als unabdingbar. Das Bild, vielleicht bekannt aus Fernsehserien der 80er Jahre, wonach sich ein Journalist und ein Mitglied der High Society beim Edeltaliener „Rossini“

trafen oder der Reporter in einer alten Industriehafenanlage den Kommissar trifft, muss mittlerweile in die oft zitierte Mottenkiste gepackt werden. Wieso? Weil anstelle des persönlichen Kontakts die ‚Recherche 2.0‘ getreten ist. Internet, Mobiltelefon, die Suche in Datenbanken – das sind die Werkzeuge. Sie bringen aber auch eine Distanz mit sich; zum Thema, zum Menschen und vielleicht sogar zu umfassenden, korrekten Angaben.

Geschwindigkeit ist Trumpf, und mittendrin in diesem Sog steht der Journalist. Im nächsten Schritt muss er ein Thema auch für mehrere Rezipienten aufbereiten: für Radiohörer, für Internetuser, für Zeitungsleser. Er muss vom Ort des Geschehens einen Videofilm oder wenigstens ein Foto mit in die Redaktion bringen. Alles möglichst attraktiv, da der Journalist als Freelancer die Produkte verkaufen muss. Sein Ansprechpartner dabei ist immer der Leiter der jeweiligen Redaktion. Das Qualifikationsprofil ändert sich grundlegend. Der Reporter der Lokalzeitung, bekannt für seine stilsicheren und lebhaften Reportagen, muss nun zugleich das Internetportal beliefern. Der Radiojournalist soll von seinen Terminen ein kleines Video fürs Internet mitbringen. Der Nachrichtenredakteur muss entscheiden, ob die aktuelle Meldung zuerst auf die sendereigene Homepage gestellt wird oder er bis zur Nachrichtensendung um 18.00 Uhr wartet. Entscheidungen müssen getroffen werden, Qualifikationen erworben werden, die Arbeit verändert sich und damit die Arbeitsanforderungen.

Personalentwicklung in den Medien

Strategien der Personalentwicklung und der Aus- und Fortbildung sind nur gering ausgeprägt, da das Mediengeschäft eine ‚junge Branche‘ ist. Dies gilt weniger für die Presse aber sehr stark fürs Internet, für Radio und Fernsehen.

Albert Einstein sagte einmal: Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. Tatsache ist, dass viele Redaktionen den massiven Einsatz von Praktikanten oder die stagnierende Fortbildung von Redakteuren nicht als Problem sehen, bzw. definieren. Es gibt eine sehr starke Aufgabenorientierung. Ziel ist Quotensteigerung bei geringen Kosten. Dagegen steht eine sehr schwach ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Die Potenziale liegen in den meisten Fällen brach und werden kaum bis gar nicht entwickelt. Erfahrungsgemäß sind die Etats für Aus- und Fortbildung sehr mager ausgestattet. Nicht wenige Chefredaktionen weisen auch nicht auf die Existenz eines solchen Etats hin. Für viele Redakteure stellt die Bitte nach einer Fortbildung eine fast unüberwindbare Hürde dar, da es in den elektronischen Medien keine Fortbildungskultur und dementsprechend wenig Verständnis gibt. Und eine, nach einer Verbesserung strebende Karriereplanung für Mitarbeiter ist quasi nur dann möglich, wenn der bisherige Arbeitgeber verlassen wird. Eine verantwortungsvolle Personalpolitik – verantwortlich für das Unternehmen und zugleich verantwortlich für die Mitarbeiter/-innen – zeichnet sich u. a. durch kontinuierliche Weiterqualifizierung der Beschäftigten aus. Systematische und strategische Personalentwicklung, davon ist auszugehen, kann mehr und mehr zum Auswahlkriterium für Bewerber werden, insbesondere dann, wenn der Arbeitsmarkt keine qualifizierten Bewerber zur Verfügung stellt.

Radio K.W. legt sehr konkret und nachprüfbar Wert auf systematische Ausbildung und nachhaltige Fortbildung. Volontäre bekommen einen Ausbildungsplan, durchlaufen verschiedene Redaktionen, dürfen in Nachtsendungen Erfahrung am Mikrofon sammeln und sind aktuell in diesem Jahr für ein landesweites Mentorenprogramm angemeldet worden. Zusätzlich werden die Moderatoren gecoacht und kontinuierlich begleitet. Es muss betont werden, wie wichtig es ist, diesen Prozess auf Dauer anzulegen. Nachhaltigkeit, also die dauerhafte Entwicklung, Entfaltung und Einbringung der Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters ist das Ziel. Das geht nur mit dem Verständnis auf Senderseite und auch dem qualifizierten Angebot an Trainern, Coaches oder Supervisoren auf der anderen Seite!

Qualitätsmanagement in den Medien

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Redaktionen, das die Beschäftigten einbezieht und vorhandene Qualitäten sichert und Potenziale entwickelt, gibt es äußerst selten. Mit den Begriffen Feedback und Aircheck wird inflationär umgegangen. Leider aber auch ohne tief greifende Sachkenntnis. Denn klar aufgestellte Regeln gibt es meistens nicht. Programmqualität und als Voraussetzung dafür gut ausgebildetes Personal sind – da sind sich Experten und Macher einig – heute wichtiger denn je. Qualitätsmanagementinstrumente, Normen und Standards zur Qualitätssicherung und -sicherung werden zur wichtigen Überlebensstrategie für Redaktionen und Sender. In größeren Redaktionen werden in der Zwischenzeit Monitoringsysteme installiert, um vereinbarte Qualitätsstandards zu sichern und weiter zu entwickeln. Aber auch in kleinen redaktionellen Einheiten, wie beispielsweise dem Lokalfunk in NRW, sind Verfahren etabliert, die Qualität des Lokalradios zu prüfen, zu sichern und zu entwickeln. In der täglichen journalistischen Praxis werden ständig Qualitätsstandards an Nachrichten, an Berichte, Reportagen und Moderation angelegt. Angesichts der medialen Konkurrenz durch Internet und Mobile Media sind Instrumente zur Qualitätssicherung notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben. Feedback oder Airchecks (also die konkrete Auseinandersetzung mit dem On-Air fertigen Produkt) werden zwar als Rückkoppelung verstanden, aber selten in einem wertschätzenden, stützenden Rahmen. In der Praxis startet der Vorgesetzte oft mit Negativem und pauschalisierend. Eine Struktur, die mit einer Gesprächseröffnung beginnt, die Sicht des Mitarbeiters zulässt etc., fehlt in der Regel.

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Medien muss eine Unterscheidung zwischen Produkt und Person treffen. Das journalistische Produkt – die Nachrichtensendung, die Reportage, die Moderation der Frühsendung, der Kommentar – steht im Fokus und nicht die Person, die das Produkt erstellt hat. Eine weitere notwendige Voraussetzung für ein zielführendes Qualitätsmanagement besteht darin,

zuerst das Gelungene, das Sicherungswürdige zu benennen; dies nicht pauschal, sondern präzise auf die Kompetenzen (Formulierungen, sprachlicher Ausdruck, Relevanz für den Nutzer etc.) Erst dann werden die Potenziale aufgezeigt, die entwickelt werden können (vgl. Paukens/Vogel/Wienken 2008). Üblich sind auch Feedbackgespräche im Beisein Dritter oder sogar der ganzen Redaktion. Radio K.W. unterzieht sich derzeit einem Qualitäts-Audit. Dabei geht es um die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Dieser Prozess ist angelaufen und dauert noch an.

Fachkompetenz und personale Kompetenz

Anforderungen an Flexibilität und Kreativität werden weiterhin steigen. Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung wird stärker als bislang in den Fokus kommen müssen. Diese eher personalen Kompetenzen müssen unterstützt und entwickelt werden, wenn die fachlichen Kompetenzen von Journalisten nachhaltig verändert werden sollen. Beratungsangebote im journalistischen Berufsfeld beziehen sich derzeit vorwiegend auf die Entwicklung von Fachkompetenzen. Personale und soziale Kompetenzen werden dabei vielfach vernachlässigt. Da werden im Hörfunk und im Fernsehen Moderationstrainings durchgeführt, die z. B. die technische Kompetenz der Moderatoren entwickeln sollen, eine Radiosendung perfekt zu „fahren“. Kreuzblende, Ramptalk etc. werden trainiert; auch die Stimmentwicklung ist Gegenstand beruflicher Qualifikation. Grundlegende kommunikative Kompetenzen, das Rollenverständnis eines Moderators, die Herausbildung einer Moderatoren-Persönlichkeit geraten bei diesem Beratungskonzept kaum in den Blick.

Zurzeit sind die Berater, die in der Medienbranche unterwegs sind, zu einem Großteil lediglich auf die Vermittlung von Fachkompetenzen spezialisiert. So lesen sich die Bewertungen von Beratern etwa so: „Radio XY bietet dem Hörer gute Nachrichten. Der Nutz- und Gebrauchswert ist hoch. Die Themen allesamt gut... Der Sprecher macht – bis auf die Unsicherheiten – einen sehr guten Job.“ Oder „Eine durchschnittliche Frühsendung mit journalistischen und redaktionellen Schwächen. Gelegentliche kreative Ansätze betreffen eher den unterhaltenden als den inhaltlichen Teil.“ Was fängt man mit solchen Airchecks an? Es fehlen konkrete Ansätze, Hinweise auf fehlende Kompetenzen oder Fertigkeiten, welche Kompetenzen sind zu stärken, welche sind zu entwickeln und in welcher Form sollte dies geschehen. Es gibt keine Hinweise, wie die Kompetenzentwicklung in eine systematische Personalentwicklung und Organisationsentwicklung einbezogen werden soll, welche Rolle der Redaktionsleiter oder der Chefredakteur übernehmen soll, wie neben den Fachkompetenzen die Entwicklung sozialer Kompetenzen etc. mitbedacht werden muss. Die Methodenwahl der Berater beschränkt sich zumeist auf den kognitiven Bereich, zum Beispiel der Vermittlung von klaren Merksätzen, Regeln und Vorgehensweisen. Eine Veränderung im affektiven Bereich wird dadurch natürlich nicht erreicht; genauso wenig stehen personale oder soziale Kompetenzen im Fokus. Das kann letztendlich, muss aber nicht, zu einer Art Stillstand in der in-

nerredaktionellen Entwicklung führen. Denn beim Redakteur wird der Kreis aus ‚Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären‘ nicht sauber durchdekliniert. Er endet, durch die Reduzierung auf produktorientiertes Vorgehen, beim ‚Erfassen‘. Von einem mitarbeiterzentrierten Vorgehen – und daraus folgend beim Mitarbeiter zum Beispiel ‚Verständnis‘ und daraus folgende Erkenntnisse auslösend – können wir in den meisten Fällen nicht ausgehen. Die Haltung ändert sich nicht.

Produktqualität und Kompetenz

Die Qualität der Produkte ist hochgradig abhängig von den Kompetenzen der Produzenten. In der Medienbranche werden Kommunikationsprodukte hergestellt. Und Kommunikation hat – das ist seit Watzlawick bekannt – eine Inhaltsebene und eine Beziehungsebene, die es bei Personalführung und Qualifizierung zu berücksichtigen gilt. Der Verstand kann uns sagen, was wir unterlassen sollen, aber das Herz kann uns sagen, was wir tun müssen. Dieses Zitat des französischen Schriftstellers Joseph Joubert beschreibt treffend, wie wichtig die Emotion in der Kommunikation ist. Kompetenzen von Journalisten sind natürlich in beiden Bereichen notwendig. Eine journalistisch saubere Recherche, ein mehrperspektivisches ‚Rangehen‘ an ein Thema sind unerlässlich. Dieses einzufordern, stößt in vielen Redaktionen auf großes Verständnis. Aber fordern Sie mal ein, einen Beitrag nicht zu inhaltschwer zu gestalten, sondern bei der dramaturgischen Gestaltung emotionale Aspekte einzubeziehen: Also mit Zeit, die einer Geschichte gegeben werden soll, um sich zu entwickeln. Die Frage zu beantworten, warum will ich die Geschichte erzählen und was bewegt die Menschen (die Hörer) daran, was sind ihre Sorgen und Freuden? Als verantwortlicher Redakteur, als Chef vom Dienst, als Chefredakteur wird man immer wieder Kopfschütteln ernten.

Lassen Sie uns ein Beispiel konstruieren, ein Extrembeispiel vielleicht: der gut verdienende und auch leicht arrogante Radiomoderator. Sein Arbeitstag beginnt mit dem Gang von seinem Appartement zum Aufzug. Er fährt in die Tiefgarage, von dort mit dem Auto zum Sender, dort in die Tiefgarage, per Aufzug in die Redaktion, wird von einem Redakteur gebrieft, stellt sich im klimatisierten Studio an das Mischpult und erzählt dann den Hörern thematisch etwas über hohe Lebenshaltungskosten, schlechte Kinderbetreuung und raffgierige Politiker. Dieser Moderator bemerkt, dass sich im ‚wahren Leben da draußen‘ etwas ändert, weil der Mitarbeiter des Pizzaservice wieder gewechselt hat: Früher war es ein Italiener, es folgte ein Inder und mittlerweile klingelt ein Russe an der Tür und liefert die per Internet bestellten Leckereien. Huch? Ein Russe?

Was soll dieses – mit Verlaub konstruierte – Beispiel? Es ist für einen Journalisten unerlässlich, mitten im tatsächlichen Leben zu stehen. Für diese Erkenntnis braucht dieser Mitarbeiter personale Kompetenzen. Hat er sie nicht, dann sollte die Redaktionsleitung ihm entsprechende Fortbildungen oder andere Möglichkeiten anbieten, diese personalen Kompetenzen zu erwerben.

Medien und Kompetenzentwicklung

Beratung als Teil der Personalentwicklung in Unternehmen der Medienproduktion wird sich an den Kompetenzen der Beschäftigten orientieren müssen, die nicht nur auf die Unternehmensstrategien ausgerichtet sein dürfen, sondern darüber hinaus weisen müssen, um nachhaltig und effektiv sein zu können. Die Fachkompetenz von Journalisten lässt sich wahrscheinlich schnell und unstrittig bestimmen, auch wenn sich die Qualifikationsanforderung derzeit erheblich verändern. Die grundlegenden Kompetenzen wie recherchieren, formulieren, redigieren, präsentieren, Kenntnisse der journalistischen Formen und der medienadäquate Einsatz bleiben – trotz Veränderung – als Basiskompetenzen bestehen, und technische Kompetenzen werden hinzutreten.

Die sozialen Kompetenzen und kommunikativen Kompetenzen werden stärker in den Blick genommen werden müssen. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen auf ihren sachlichen Gehalt hin zu analysieren und mögliche Interessen der Informanten zu benennen. Aber auch die Kompetenzen im Team, mit Kollegen und mit Vorgesetzten angemessen umgehen zu können. Nicht zuletzt werden die personalen Kompetenzen entwickelt werden müssen, wie etwa die Kompetenz, die eigene Haltung und Rolle reflektieren zu können, Selbst- und Fremdbild unterscheiden zu können. Ein Chefredakteur wünscht sich nicht das Standardprogramm des Beraters, sondern eine individuelle Betrachtungsweise, die die zuvor genannten Perspektiven umfasst. Das heißt, ein absichtsvolles, bewusstes Vorgehen in Bezug auf jeden Einzelnen. Berater hinterlassen oft einen ‚Trampelschaden‘. Sie gehen rein in eine Redaktion, verunsichern, trampeln mit viel zu großem Ego durch einen viel zu kleinen Raum und hinterlassen den erwähnten Trampelschaden (der Begriff stammt übrigens aus einem Fantasy-Rollen-Kartenspiel). Veränderungen in einem Prozess oder in einer Gruppe sind nur dann erreichbar, wenn das Individuum als solches erkannt und gewertschätzt wird. Und zwar als Mensch mit Kompetenzen – und nicht als Teil eines mechanistischen Systems, das lediglich auf Gewinnoptimierung und das Abarbeiten von Vorgängen reduziert wird.

Es lässt sich mit Sicherheit die Aussage treffen, dass Beratung in Medienunternehmen Not tut. Denn bisher wird eine Weiterbildung in den meisten Fällen im Bereich der fachlichen Kompetenzen durchgeführt. Hintergrund dieses Problems ist der Quotendruck. Dadurch werden Maßnahmen, auch die der Personalentwicklung, als eine Belastung gesehen, die die Arbeitskraft der Mitarbeiter bindet. Zudem werden solche Maßnahmen in Relation zu zeitnah ermittelten Quoten gestellt. Der auch in Chefetagen fälschlicherweise weit verbreitete Zusammenhang lautet dann vereinfacht: Wenn die Quote nicht raufgeht, waren die Berater nicht gut und es werden neue Berater engagiert. Dass das allenthalben angewandte und vermeintlich probate Konzept der Beratung nicht taugt, auf diese Idee wird in der Branche selten verfallen.

Die Medienlandschaft bietet auch und gerade im Bereich der supervisorischen Begleitung ein riesiges Entwicklungspotenzial. Es wird – in einem ersten Schritt – darauf ankommen, bei allen Beteiligten zuerst ein Problembewusstsein dafür zu entwickeln und dann nachhaltig wirkende Konzepte zu entwickeln, die die Menschen mit ihren Potenzialen in den Blick nehmen und über Kompetenzentwicklung zur Qualitätsentwicklung zu gelangen.

Literatur

- ALM Jahrbuch 2007, Berlin 2008.
 Paukens, H./Vogel, K./Wienken, U. (2008): Trainerhandbuch Journalismus, Konstanz.
 Volpers, H. (2007): Public Relations und werbliche Erscheinungsformen im Hörfunk, Berlin.
 Volpers, H. u.a. (2008): Public Relations und werbliche Erscheinungsformen im Fernsehen, Berlin.

Anschrift der Autoren:

Dr. Hans Paukens, Essener Straße 55, 46047 Oberhausen
 Kristof Wachsmuth, Galoppgasse 4, 67271 Kindenheim

Eckhard Zierep

Supervision im Zwangskontext? Überlegungen zur systemischen Supervision mit halbfreiwilligen Supervisand(inn)en

Zusammenfassung: Der Autor unternimmt anhand eines konkreten Supervisionsprozesses den Versuch, für die Arbeit mit halbfreiwilligen und zwangsverpflichteten Teilnehmern sinnvolle Handlungsoptionen zu entwickeln. Dazu werden zunächst einige Prämissen des systemischen Vorgehens in ihrer Relevanz für die Supervision skizziert und wichtige Gedanken zur Arbeit mit Zwangskontexten im Rahmen von systemischer Beratung und Therapie diskutiert.

Einleitung

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“ (Hermann Hesse)

Schon der Titel dieses Aufsatzes mag bei manchem(r) Leser/in eine gehörige Portion an Skepsis oder gar Abwehr erzeugen, angesichts der darin enthaltenen Provokation. In der Tat begibt man sich mit dem Thema ‚systemische Supervision im Zwangskontext‘ auf ein heikles Terrain. Das systemische Menschenbild beansprucht für sich schließlich in besonderer Weise den Respekt vor der Autonomie und der Willensfreiheit jedes einzelnen Individuums. Andererseits begegnen nicht nur dem Therapeuten und Berater, sondern in zunehmendem Maße auch dem Supervisor, vermehrt Einzelpersonen, Teams und Gruppen, in denen zumindest ein Teil der Mitglieder halbfreiwillig oder unfreiwillig an der Supervision teilnimmt bzw. bei denen die Supervision zur Auflage gemacht wurde. Dieses ist insbesondere in den letzten Jahren zunehmend der Fall, nachdem nicht nur der soziale Bereich, sondern auch die öffentliche Verwaltung, Schulen, Industriebetriebe sowie Kirchen auf Supervision aufmerksam wurden und ihren Beschäftigten die Teilnahme nahe legten oder diese sogar erzwungen haben. Prinzipiell steht es natürlich jedem(r) Supervisor(in) frei, einen Supervisionsauftrag mit offenem oder verdecktem Zwangskontext abzulehnen. Andererseits bietet nach meiner Einschätzung gerade das systemische Vorgehen durch die gezielte Fokussierung auf den institutionellen Kontext einer Organisation zahlreiche Möglichkeiten zur Reflexion der Rolle des Supervisanden in seiner Organisation und gestattet es auf diese Weise, neue Handlungsoptionen – auch in Zwangskontexten – zu entdecken. Im Abschnitt 4 werden Überlegungen zu dieser Problematik dargestellt und anhand eines konkreten Supervisionsfalls veranschaulicht. Diesem Kapitel gehen zwei Abschnitte voraus. Im Abschnitt 2 wer-

den die wichtigsten Prämissen des systemischen Vorgehens in ihrer Relevanz für die Supervision skizziert. Abschnitt 3 diskutiert wichtige Gedanken zur Arbeit mit Zwangskontexten im Rahmen von systemischer Beratung und Therapie. Abschnitt 5 enthält schließlich einige zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Gestaltung von systemischer Supervision mit halbfreiwilligen Supervisand(inn)en.

Systemische Prämissen in der Supervision

„Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird.“ (Maturana 1982)

Mit diesem Satz hat Umberto Maturana eines der Kernelemente der systemischen Erkenntnistheorie formuliert. Ein System kann niemals unabhängig von seinem Beobachter betrachtet werden. Es wird nicht als eine a priori bestehende Entität gesehen, sondern als eine vom Betrachter aktiv entwickelte Konstruktion. Damit wird deutlich, dass auch Realität niemals los gelöst vom Betrachter gesehen werden kann. Es wird damit aber nicht unterstellt, dass es keine objektive Realität geben würde. Im systemischen Denken ist jedoch nur die vom Beobachter konstruierte Wirklichkeit von Interesse. Der Fokus des Beraters bzw. Supervisors richtet sich somit in erster Linie auf die mentalen Abbilder der Klienten und Supervisanden, deren Realitätskonstruktionen sowie auf die Rollenmuster, Erwartungen und die Möglichkeit von deren Veränderung.

Die frühe Systemtheorie hat sich im Rahmen des Homöostasekonzeptes weitgehend damit befasst, wie Systemparameter trotz Veränderungen konstant gehalten werden können. In diesem Denkmodell wurde der Therapeut bzw. Berater rasch dazu verleitet, beständig korrigierend in das System einzugreifen, um die Abweichung des Ist-Zustands von einem normativ vorgegebenen Soll-Zustand zu korrigieren (siehe dazu z.B. die Arbeiten von Minuchin). Diese stark von einem ‚Law and Order‘-Modell getragene Vorstellung eines ‚allmächtigen‘ Beraters, der – im Gegensatz zu seinem Klienten – scheinbar allein in Kenntnis der richtigen Ziele des Beratungsgeschehens sei, geriet seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zunehmend in die Kritik. (Vgl. v.Schlippe/Schweitzer 2000, 62 f.) Neue Erkenntnisse in den Bereichen Physik, Chemie und Biologie führten zu der Annahme, dass sich auch in hochvernetzten, dynamischen Systemen spontan Ordnungen entwickeln könnten ohne Vorhandensein einer ordnenden Kraft. Die Biologen Humberto Maturana und Francesco Varela entwickelten beispielsweise mit der Theorie autopoietischer Systeme ein Modell über die Besonderheiten biologischer Systeme in Abgrenzung zu physikalisch-chemischen Systemen. Als autopoietisch werden Systeme bezeichnet, die sich und die Elemente, aus denen sie bestehen, beständig reproduzieren mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen. Von Schlippe und Schweitzer benennen drei wesentliche Merkmale autopoietischer Systeme:

- a) „Sie sind strukturell determiniert. D.h. die jeweils aktuelle Struktur bestimmt, in welchen Grenzen sich ein Lebewesen verändern kann, ohne seine autopoietische Struktur zu verändern.
- b) Sie haben keinen anderen Zweck, als sich selbst zu reproduzieren. [...]
- c) Sie sind operationell geschlossen, das heißt, sie können nur mit ihren Eigenzuständen operieren. Mit anderen Worten: Sie sind nicht unbegrenzt beeinflussbar bzw. veränderbar.“ (v. Schlippe/Schweitzer, S. 68).

Die oben beschriebenen Eigenschaften haben zu wesentlichen Veränderungen hinsichtlich der anthropologischen Grundannahmen in Beratung und Supervision geführt. In dem Maße, indem psychische Systeme als selbstorganisiert betrachtet werden, wird ihnen auch ein hohes Maß an Autonomie und Eigenaktivität zugeschrieben. Zugleich ist damit aber auch ein hoher Respekt gegenüber ihren jeweiligen Eigenheiten verbunden. Veränderungen wären bei autopoietischen Systemen nur in dem Maße möglich, wie diese der Reproduktion ihrer Struktur gegenüber dienlich bzw. hilfreich sind. Fachliche Interventionen, die dieses nicht respektieren, wären demnach erfolglos, weil sie für das System nicht funktional wären. Damit verändert sich aber auch deutlich die Rolle des Beraters bzw. Supervisors. Ging es in den 80er Jahren in der Hochphase der Mailänder Schule noch darum, ein System mittels geeigneter Interventionen aus den Angeln zu heben, so sind die heutigen Ansprüche deutlich bescheidener geworden. Gemäss der systemischen Prämisse der „Nicht-Instruierbarkeit von inneren Prozessen und Haltungen bei Menschen“ (vgl. z.B. Conen 2004, S. 71.) wird die Rolle des Beraters oder Supervisors nunmehr darin gesehen, das jeweilige System zu „verstören“, Impulse zu geben, es also dergestalt anzuregen, dass sich die Handlungsspielräume für das System erweitern und neue Handlungsoptionen entstehen. Die Idee, ein System durch Interventionen gezielt zu beeinflussen und in eine bestimmte Richtung zu lenken, wurde auf diese Weise aufgegeben. Trotz der starken Betonung der Autonomie des Klienten bzw. Supervisanden bleiben die bislang dargestellten Ansätze jedoch noch immer einem Beratungsverständnis verhaftet, welches klar zwischen dem beobachtenden, fragenden Forscher und dem Auskunft gebenden Beobachtungsobjekt unterscheidet. (Vgl. Anderson 1999, Schulte 2003).

Mit dem sozialen Konstruktivismus wurde der erkenntnistheoretische Rahmen für ein anthropologisches Modell gelegt, welches die Unterscheidung zwischen Beobachter als Subjekt und zu beobachtendem Objekt endgültig aufgibt und das Hauptaugenmerk auf Dialog, intersubjektive Begegnung und die gemeinsame Herstellung von sozialer und kultureller Wirklichkeit legt. Bedeutungen werden beim sozialen Konstruktivismus – anders als beim Konstruktivismus – nicht vom einzelnen Individuum hergestellt. Sie sind vielmehr Produkt eines ständigen Dialogs aller beteiligten Subjekte und Ausdruck der von ihnen gemeinsam erzählten Geschichten. Beratung und Supervision wären dann als die Begegnung zweier in jeder Hinsicht gleichberechtigter Subjekte zu betrachten, die im Dialog miteinander

Realität konstruieren. Systemisches Coaching und ebenso systemische Supervision können in Anlehnung an Schulte folgendermaßen beschrieben werden:

„Systemisches Coaching in seiner narrativen Gestalt kann so aufgefasst werden als das gemeinsame Weiter- und Neuschreiben von Geschichten im Sinne einer Ko-Autorenschaft oder, wie es ein Prager Kollege (Vratislav Strnad) formuliert, als Beistand zu neuer ‚Autorenschaft‘; als editorische Assistenz. Manchmal auch als professionelle Partnerschaft bei der Wiedererlangung von Worten – nach einer Zeit der Sprachlosigkeit.“ (Schulte 2003, S. 14)

Beratung und Therapie im Zwangskontext

Sowohl die Veröffentlichungen in den Bereichen Beratung und Therapie als auch die konkreten Vorstellungen vieler Berater und Therapeuten waren lange Zeit durch einen Mythos der Freiwilligkeit gekennzeichnet, der auch heute noch von großer Bedeutung ist. Beratung und Therapie wären nur dann sinnvoll und hilfreich, wenn die entsprechenden Klienten freiwillig und motiviert seien, so war die weit verbreitete Vorstellung. Über Jahrzehnte hinweg gab es nur wenige Zweifel an diesem Gedanken. Die Diskussion von Konzepten, die Zwang und Druck als Bestandteil von Beratungsprozessen betrachten, ist zumindest in der deutschsprachigen Literatur erst seit etwa zehn Jahren und auch nur vereinzelt zu finden (siehe z.B. Rotthaus 1995, Pleyer 1996, Conen 1996, Drews/Krott 1996).

Conen (1999) verweist darauf, dass die Auseinandersetzung mit Zwangskontexten gerade in Deutschland, wo in der Vergangenheit Macht und Autorität in besonderem Maße missbraucht wurden, deutlich zurückhaltender als in anderen Ländern erfolgen würde. Als Gründe für das in letzter Zeit aber wachsende Interesse an Zwangskontexten führt sie vor allem den wachsenden Druck zahlreicher Kostenträger (wie z.B. Jugendämter) zurück, auch mit Delinquenten, Sexualstraftätern, Drogenabhängigen und anderen problembeladenen und eher gering motivierten Personengruppen zu arbeiten. Hinzu komme eine zunehmende Ratlosigkeit speziell im Umgang mit der zuvor genannten Personengruppe (vgl. Conen 1999, S. 282f.). Schließlich scheinen die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen anthropologischen Prämissen – zumindest auf den ersten Blick – die Arbeit mit Zwangskontexten auszuschließen. Dabei verweist sie darauf, dass gerade Klienten, die man zu einer Beratung oder Therapie verpflichten würde, oft mit Abwehr und Gegenwehr reagierten. Dieses Verhalten sei jedoch nicht als Ausdruck einer fehlenden Bereitschaft zur Kooperation zu sehen, vielmehr sei dieser Zustand ein legitimer Bewältigungsversuch und Schutzmechanismus angesichts der als willkürlich und ungerecht wahrgenommenen Aufforderung, sich verändern zu müssen. Aus dem Wissen um die genannten Prozesse sollten Systemiker die Klienten folglich nicht zu Veränderungen auffordern. Sie sollten vielmehr – so Conen (1999) – den Zustand der „Nicht-Veränderung“ respektieren und zugleich aber auch bemüht sein, die Anzahl der möglichen Handlungsoptionen für die Klienten zu erhöhen. Mara

Selvini-Palazzoli hat sich im Vorwort zu Cirillo und Blasio (1992) dafür ausgesprochen, dass man von der Erwartung Abschied nehmen müsse, „dass die Menschen aus einer echten Motivation heraus unsere Hilfe freiwillig in Anspruch nehmen ... Wir müssen zunächst das Bedürfnis nach Veränderung wecken.“ (Zitiert nach Conen 1999, S. 294)

Was aber sind Zwangskontexte? Conen (1999, 2004) spricht im Kontext von Beratung und Therapie immer dann von Zwangskontext, wenn ein „signifikanter Dritter“ gegenwärtig ist, dessen Anwesenheit sich einschneidend auf das Leben des betreffenden Klienten auswirken würde. Als Beispiele für signifikante Dritte führt sie das Kindeswohl, das Jugendamt, die Schule sowie ein Gerichtsurteil an. Es handelt sich dabei überwiegend um Institutionen der sozialen Kontrolle, die im Bedarfsfall intervenieren und bestimmte Verhaltensweisen von Klienten als gefährlich und dringend veränderungsbedürftig definieren (z.B. die Definition von elterlicher Gewalt als Kindeswohlgefährdung). Zentral für ein wirksames Vorgehen sei es nun, dass sich der Berater nicht selber an der Definition des Problems beteiligen dürfe. Er müsse vielmehr sein Hauptaugenmerk auf die Problemsicht des Klienten richten (z.B. Ärger aufgrund des Drucks von Seiten des Jugendamtes oder möglicherweise des Arbeitgebers) und ihn zugleich aber auch beständig für die Problemsicht des signifikanten Dritten sensibilisieren. Ziel des Beratungsgeschehens wäre demnach das gemeinsame Aushandeln eines neuen Zustands, in welchem die Institution der sozialen Kontrolle keine Veranlassung mehr haben würde zu intervenieren. Entscheidend für das Vorgehen in der Beratung ist die Wahl der Fragen durch den Berater, die jeweils die Problemsicht des Ratsuchenden respektieren, ihn aber zugleich auch immer wieder dazu drängen, sich auch mit der Sichtweise des signifikanten Dritten auseinanderzusetzen. Z..B.: „Wenn Sie schnell ohne meine Hilfe auskommen wollen, was denken Sie, müsste das Jugendamt bei Ihnen sehen oder beobachten, damit die Sozialarbeiterinnen keine Bedenken mehr haben?“ (Vgl. Conen 1999 u. Conen 2004).

Vergleichen wir Supervisionsprozesse mit Beratungen im Zwangskontext, so lässt sich unter anderem eine wichtige Gemeinsamkeit feststellen. In beiden Fällen haben wir es mit einem Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Ratsuchendem (Supervisand) und Berater (Supervisor) zu tun. Je stärker die Diskrepanzen zwischen den Interessen von Auftraggeber und Supervisand bzw. Ratsuchendem ausgeprägt sind, desto komplizierter gestaltet sich der Aushandlungsprozess. Im Idealfall gäbe es eine vollständige Übereinstimmung zwischen den Interessen von Auftraggeber und Supervisand. Sicherlich unterscheiden sich die Zwangskontexte bei einer Beratung erheblich von denen im Rahmen einer Supervision. So begegnen uns in Beratung und Therapie Klienten mit einem hohen Leidensdruck aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation. Supervision bezieht hingegen nur berufliche Fragen und Probleme ein. Wie aber kann Supervision sinnvoll vorgehen, wenn sich die Problemdefinitionen und Interessen von Auftraggeber und Supervisand in erheblichem Maße unterscheiden oder gar unvereinbar sind? Welche Handlungs-

spielräume hat ein Supervisand, dessen Arbeitgeber ihn quasi zur Supervision verpflichtet? Überlegungen dazu finden sich in dem folgenden Abschnitt.

Supervision mit Halbfreiwilligen – ein Fallbeispiel

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Prozesse, die im Rahmen eines Gruppensupervisionsprozesses mit teilweisem Zwangscharakter ablaufen könnten, anhand eines konkreten Beispiels näher zu erläutern. Bei der vorgestellten Gruppe handelt es sich um acht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Jugendhilfe eines freien Trägers. Alle Mitarbeiter/innen verfügen über eine Ausbildung als staatlich anerkannte Erzieher/in. Zwei der Erzieherinnen arbeiten in einer Tagesgruppe für verhaltensauffällige Kinder und Jugendliche, zwei Mitarbeiterinnen sind Familienhelferinnen, die übrigen sind im Heimbereich tätig. Der ersten Sitzung mit der Gruppe war ein Telefongespräch mit der Sachgebietsleiterin des Trägers vorausgegangen, in welchem ein erster Termin zum Kennenlernen der Gruppe vereinbart wurde. Im Mittelpunkt der ersten Sitzung standen zunächst die Exploration der beruflichen Kontexte der Supervisanden sowie ihre Erwartungen und Vorerfahrungen im Hinblick auf Supervision. Im zweiten Teil der Sitzung erfolgte eine Fallbesprechung. Im Folgenden werden jeweils kurze Abschnitte aus der Supervisionssitzung zitiert und anschließend analysiert.

Zu Beginn der Sitzung berichten die Supervisandinnen über ambivalente Vorerfahrungen mit Supervision.

S1: Ich bin ganz unbelastet und gucke einfach mal, was da so passiert.

SUP(a): Woran würden Sie denn erkennen, dass die Supervision gut ist ?

S1: Ach, ich weiß nicht so recht. Ich glaub, wichtig ist es, dass es mir praktisch weiter hilft und nicht so abgehoben ist.

S2: Genau, das sehich auch so. Wir hatten mal sonTyp – ich weiß den Namen gar nicht mehr. Da war das so theoretisch. Das hat mir nichts gebracht.

SUP(b): Was haben Sie für Wünsche an die Supervision ? (nachdem die Angesprochene zögert:) Hatten Sie auch Lust dazu?

S3: Naja, um ehrlich zu sein. Unsere Chefin meinte, uns würde das gut tun.

SUP(c): Was könnte Ihre Chefin für Gründe haben, Sie zur Supervision zu drängen?

S3: Sie ist wohl unzufrieden, wie die Betreuung mit unsren Müttern läuft.

SUP(d): Empfinden Sie die Supervision als Strafe?

S3: Ja klar. Ich will auch nicht so viel über die Dinge reden müssen. Es bringt ja doch nichts.

SUP(e): Hätten Sie Lust dazu, zunächst einmal unser Geschehen nur zu beobachten?

S3: Ja, wenn das geht, dann gerne.

SUP(f): Bei einer so großen Gruppe ist es bestimmt nicht immer ganz leicht, etwas zu sagen. Da sind Beobachter aber auch ganz wichtig. Und vielleicht würde ja auch eine Ihrer Kolleginnen gerne auf Ihre Ideen zurückgreifen?

S3: Ja, wenn ich was Vernünftiges zu sagen habe?

SUP(g): Ich kann mir vorstellen, dass jeder von Ihnen interessante Erfahrungen zu berichten hat. Aber wenn sich einer von Ihnen mal zurückziehen will, dann ist das auch in Ordnung. [...]

Im Mittelpunkt dieser Gesprächssequenz stehen die Vorerfahrungen der Gruppenmitglieder mit früheren Supervisoren. S1 verweist gleich zu Beginn auf ihre geringen Vorerfahrungen. Der Begriff „unbelastet“ zeugt dabei von einem gewissen Zwiespalt. So bringt sie darin einerseits das Fehlen größerer Erfahrungen zum Ausdruck, der Begriff der Last verweist jedoch zugleich auch auf ein gewisses Misstrauen einer Supervision gegenüber. Dieses Misstrauen spezifiziert sie in der dann folgenden Äußerung, in der die Befürchtung deutlich wird, sich mit Supervision in den Elfenbeinturm einer von der Praxis losgelösten Wissenschaft zu bewegen. S2 bestätigt diese Befürchtung anhand eines konkreten Beispiels. Darin zeigt sich bereits deutlich, dass die anfängliche Skepsis bei S1 und S2 vermutlich eher Ausdruck eines befürchteten mangelnden Praxisbezugs von Supervision sein dürfte als dass sie eine Supervision per se ablehnen dürften.

Etwas anders stellt sich die Situation offensichtlich bei S3 dar. Hier wird deutlich, dass sie von ihrer Vorgesetzten zur Supervision gedrängt wurde, da diese mit ihrer Arbeitsleistung unzufrieden zu sein scheint. Die Supervision wird hier möglicherweise zur Sanktion. Dabei tritt noch ein weiteres, möglicherweise angstausslösendes Element von Supervision hinzu: Das „über die Dinge reden müssen“. Das zentrale Werkzeug von Supervision ist schließlich das Gespräch. Hinzu kommt, dass es dabei darum geht, sich selbst und das eigene berufliche Handeln zu reflektieren, möglicherweise auch zu verändern. Das aber erfordert von jedem Beteiligten, sich gegenüber sich selbst und Anderen zu öffnen. Diese Form der Kommunikation, die deutlich von der Alltagskommunikation abweicht, hat nun ein Doppelgesicht. So kann sie einerseits Handlungsspielräume erweitern und dazu beitragen, das eigene Handeln in einem vollkommen neuen Licht zu erfahren. Andererseits birgt sie aber in sich auch die Gefahr der vermehrten Kontrolle, insbesondere auch durch Kolleg(inn)en sowie die Sorge, kritisiert, verletzt, ja möglicherweise sogar deponiert zu werden. In den Worten von S3 („Es bringt ja sowieso nichts.“) mischen sich – so kann vermutet werden – Angst, Abwehr, Resignation, möglicherweise aber auch verdeckte Aggressionen angesichts bereits mehrfach erfahrener Kränkungen. Das „Nicht reden wollen“ erscheint somit als ein sinnvoller Schutz und vorübergehendes Lösungsmuster, um weiteren Kränkungen vorzubeugen. Das Angebot des Supervisors, das Geschehen zunächst einmal nur zu beobachten (SUPe), wird daher von S3 dankbar aufgegriffen. Auf diese Weise wird die von ihr gewünschte Rolle

der Beobachterin als legitimer Beitrag zum Gruppengeschehen positiv konnotiert. Zugleich enthält die Äußerung aber auch noch ein zweites Angebot, die Rolle der Expertin und Ratgeberin für die anderen Gruppenmitglieder (SUPf). Dieses Angebot wird von S3 etwas zögernd aufgegriffen. Deutlich wird, dass sie diese Rolle zwar auch annehmen möchte, möglicherweise hat sie aber Selbstzweifel, ob sie die geeignete Person sei, Anderen gegenüber auch als Expertin aufzutreten. In der abschließenden Äußerung des Supervisors wird durch die Betonung der Legitimität einer Teilnehmer- wie auch der Beobachterrolle der Versuch unternommen, die Handlungsspielräume der Gruppenmitglieder zu erweitern und sie auf diese Weise für das weitere Geschehen aufzuschließen (SUPg).

In einer weiteren Sitzung stehen personelle Veränderungen beim Träger im Mittelpunkt. Eine Erzieherin aus der Tagesgruppe berichtet nach anfänglichem Zögern, dass die Leitung des Trägers vor wenigen Tagen drei Mitarbeiterinnen in einer Art Ringtausch ohne Vorankündigung zwischen den Einrichtungen ausgetauscht habe. Die Folgen für die Tagesgruppe seien verheerend gewesen. Die Mitarbeiterin der Tagesgruppe sei bei Eltern und Kindern gleichermaßen beliebt gewesen. Nach ihrer plötzlichen Umsetzung seien viele Kinder unruhig geworden. Eine Mutter habe sich beim Jugendamt beschwert. Geschäftsführung und Leitung hätten bislang geschwiegen.

S4: Ach, ich weiß gar nicht, ob es was bringt, über unser Personalproblem zu sprechen. Wir können doch sowieso nichts tun. Wir müssen das halt so hinnehmen wie es ist. Die Dinge sind halt so.

S5: Ich seh das etwas anders. Wenn du das jetzt alles in dich hineinfrisst, dann wird das alles noch viel schwieriger. Unser Chef muss doch auch merken, dass wir unzufrieden sind. (...) Schließlich steht die Existenz der Jugendarbeit auf dem Spiel.

S6: Ich seh das genauso. Wenn wir nichts tun, dann wird alles noch schlimmer.

SUP(h): Was würden Sie denn gerne tun?

S4: Na, wir könnten ja versuchen, mit dem Betriebsrat zu sprechen. Der könnte sich ja für uns einsetzen. Aber eigentlich müssten wir dann ja den Geschäftsführer vorher informieren.

S5: Nein. Den Betriebsrat können wir jederzeit ansprechen ohne vorherige Information an den Geschäftsführer. Das ist unser Recht. Das steht uns zu.

S4: Sollten wir aber nicht auch mit denen sprechen, die die Entscheidung gefällt haben?

SUP(i): Wer hat denn Ihrer Einschätzung nach die Personalentscheidung gefällt?

S4: Das war der Geschäftsführer. Aber unsere Sachgebietsleiterin hat auch zugestimmt. Mit der sollten wir unbedingt sprechen. Aber ob das was bringt ...

S5: Also, ich würde eigentlich mit dem Geschäftsführer direkt sprechen. Die Sachgebietsleiterin hat doch nicht viel Einfluss.

S6: Ich muss auch noch einiges mit dem Geschäftsführer klären. Ich gehe bald in Altersteilzeit, und bisher weiß ich gar nicht, wer meine Arbeit fortsetzen wird. Das Jugendamt aber erwartet von mir, dass ich bis Anfang Mai einen Nachfolger benenne. (...) Sonst geben die uns in Zukunft keine Kinder und Jugendlichen mehr:

S4: Stimmt. Da müssten wir bald was machen.

In dieser Gesprächspassage werden die Auswirkungen des zuvor beschriebenen Personalproblems ausführlich unter den Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe besprochen. Dabei werden die unterschiedlichen Positionen von S4 und S5 deutlich. S4 bringt bereits zu Beginn sehr deutlich ihre Skepsis zum Ausdruck. In ihren Äußerungen mischen sich Resignation, Trauer, Ohnmacht, Hilflosigkeit und ein gewisser Fatalismus. S5 teilt zwar die Ohnmachtsgefühle von S4. Sie verweist aber zugleich auch auf die negativen Folgen von Schweigen. Dabei betont sie stärker als ihre Kollegin die Zukunft der Einrichtung und erhofft sich zumindest langfristige Veränderungen. Ihre Position erhält durch die Bekräftigung von S6 an Bedeutung. Dennoch bleiben die Handlungsimpulse der Erzieherinnen noch im Dunklen. Durch die Nachfrage des Supervisors werden diese sukzessive aktiviert („Was würden Sie denn gerne tun?“; SUPh). Die Formulierung als Konditionalfrage betont dabei die möglichen Handlungsimpulse der Beteiligten, ohne zunächst die Frage ihrer jeweiligen Wirksamkeit zu berühren. Auf diese Weise entspinnt sich zwischen den Beteiligten ein intensiver Austausch über mögliche Handlungsoptionen, in deren Verlauf auch die Entscheidungsprozesse bei dem Träger reflektiert werden und die Bedeutung der einzelnen Akteure im Hinblick auf die Personalentscheidung diskutiert wird. Dabei werden die unterschiedlichen Akteure (Sachgebietsleiterin vs. Geschäftsführer) in ihrem Einfluss eingeschätzt und bewertet. Der Geschäftsführer wird schließlich als wichtigste Entscheidungsinstanz benannt. Ein erster Durchbruch scheint sichtbar, als S6 angesichts ihrer bevorstehenden Altersteilzeit die Notwendigkeit des Gesprächs mit dem Geschäftsführer hervorhebt und zugleich ein gemeinsames Ziel aller Beteiligten benennt, welches die Dringlichkeit der Klärung des Problems deutlich werden lässt. Gemeint ist hier die Abhängigkeit aller Beteiligten vom Kostenträger, dem Jugendamt, das aufgrund unklarer Verhältnisse beim Träger möglicherweise die weitere Zuweisung von Kindern und Jugendlichen einschränken könnte. Dieses gemeinsame Dritte bestärkt alle Beteiligten in ihrem Wunsch nach Aktivität und dürfte ein entscheidender Motor für die nachfolgenden Aktivitäten von S4 und S5 sein.

Zu Beginn der nächsten Supervisionssitzung berichten die Erzieherinnen aus der Tagesgruppe, dass die abberufene Kollegin inzwischen wieder bei ihnen sei. Dadurch sei die Arbeit deutlich leichter geworden. Bei den anderen Kolleginnen fallen zunächst kaum Äußerungen.

S3: Ach wissen Sie. Irgendwie geht's mir nicht so gut. Aber ich spreche an sich wenig über das, was mich bewegt. Manchmal da fehlen mir auch die Worte dafür. Ich mach das alles am liebsten mit mir selber aus. Ändern kann man eh nichts.

SUP(j): Das klingt sehr unzufrieden und auch etwas resigniert. Manchmal kann Reden ja auch zu Veränderungen führen, wie das Beispiel der Tagesgruppe zeigt.

S4: Da kann ich nur voll zustimmen. Wenn wir nicht mit unserer Leiterin über unsere Teamsituation gesprochen hätten, dann würden wir jetzt noch genau da stehen, wo wir vor ein paar Wochen standen, als man uns die Kollegin weggenommen hat.

S3: Na ja, ich hab mit unserer Leitung andere Erfahrungen gemacht. Allein schon die Art, wie die uns in die Supervision gedrängt hat.

SUP(k): Wie kam es denn dazu, dass Sie in die Supervision gedrängt wurden?

S3: Sie sollten mal sehen, wie unsere Dienstberatungen ablaufen. Wir sitzen da alle wie die Vögel auf der Stange. Die Chefin redet. Danach gehen wir alle auseinander. Diskussionen gibt es nicht. Das traut sich sowieso keiner: Vor einigen Monaten hat die Chefin eine Liste gehabt. Und dann hieß es: Du, du, du und ihr da drüben. Ihr werdet zur Supervision gehen. Punkt.

SUP(l): Konnten Sie fragen, warum gerade Sie und nicht einer von den Anderen zur Supervision gehen sollte?

S3: Fragen nützt bei unserer Chefin sowieso nichts.

S5: Na hör mal Marina. Was lasst ihr Euch im Heim bloß alles bieten? Wir haben doch dieselbe Chefin wie ihr. Wir haben sie damals gefragt, ob wir Supervision bekommen können, und zwar für das gesamte Team. Da hat sie etwas Zeit gebraucht, und zwei Wochen später kam dann die Zusage.

SUP(m): Mir wird deutlich, dass die Teamsituation im Heimbereich eine ganz andere ist als in der Tagesgruppe. Wie erklären Sie sich das?

S2: Im Heim haben wir viel Fluktuation. Da wird schnell mal jemand in eine andere Gruppe abberufen oder wechselt den Arbeitsplatz. Ich glaube, wir kennen uns nicht mal so richtig. Wie soll ich denn den Mund aufmachen, wenn ich gar nicht weiß, ob meine Kolleginnen hinter mir stehen. Auch hier in der Supervision sind wir ja nur zu zweit. Die anderen Kolleginnen sind ja in der Gruppe.

S5: So eine Situation kenne ich gut. Das war bei uns in der Tagesgruppe am Anfang auch so. Wir haben uns auch immer nicht getraut, den Mund aufzumachen.

SUP(n): Wie haben Sie es geschafft, den Teamzusammenhalt zu verbessern?

S5: Ja, gute Frage. Wie haben wir das eigentlich gemacht? Vieles hat die Zeit ausgemacht. Wir haben uns schrittweise als Team gefunden. Vor jeder großen Teambesprechung haben wir uns als Team getroffen und überlegt, was

wir wollen. Am wichtigsten für die Teamfindung aber waren die gemeinsamen Fahrten, die Ferienfreizeiten. Da war ja jeder auf den Anderen angewiesen. Da sind wir uns sehr viel näher gekommen und haben auch gelernt, Kompromisse einzugehen. Wenn die Mehrheit des Teams zu einer Entscheidung kommt, dann muss das jeder im Team mittragen. Genauso ist das, wenn unsere Chefin deutlich macht, dass etwas aus finanziellen Gründen gar nicht geht. Wir mussten da immer wieder einsehen, dass es Grenzen gibt, die wir auch akzeptieren müssen.

S3: Wir müssen der Chefin in der großen Dienstberatung in aller Deutlichkeit klarmachen, dass wir nicht mehr bereit sind, die ständigen Personalfuktuationen hinzunehmen.

S4: Meinst Du, dass das der geeignete Rahmen für solche Debatten ist?

S6: So wie ich die Chefin kenne, fühlt sie sich in der großen Dienstberatung schnell von Anderen angegriffen. Dann macht sie zu, und es kommt nur noch Befehlston. Wir reden mit ihr nur im kleinen Kreis, wenn wir etwas erreichen wollen. Dann fragen wir sie vorher, ob sie Zeit hat. Wir erwarten dann auch nicht, dass sie auf unser Anliegen sofort eingeht. Sie erbittet sich dann etwas Zeit...

S5: Ganz wichtig aber ist, dass wir auch bereit sind zu akzeptieren, wenn etwas eben wirklich nicht geht. Wir können zum Beispiel nicht mehr Leute einstellen, weil das Geld dafür nicht da ist. Das können wir alle nicht ändern.

Zu Beginn der Supervisionssitzung herrscht erneut ein Klima von Unlust, gepaart mit einem hohen Maß an Frustration und Hilflosigkeit. Da diese Stimmung auf die übrigen Gruppenmitglieder abzufärben droht, greift der Supervisor rasch ein und verweist auf die Entwicklung in der Tagesgruppe, ein scheinbar deutliches Beispiel dafür, dass Reden und zur Sprache bringen durchaus auch Erfolge erbringen kann (SUPj). S1 bestätigt den Erfolg eindeutig und stellt zugleich eine klare Verbindung zwischen ihren Bemühungen und der nachfolgenden Personalentscheidung her. Ihr Engagement wird deutlich erkennbar, es kann jedoch das Klima der Resignation noch nicht beseitigen. Eine erste Entwicklung in der Gruppe zeichnet sich jedoch ab, als S4, die bislang die Beobachterrolle wahrgenommen hat, ihren Unmut über die Leiterin zur Sprache bringt. Dabei wird erstmalig der Entscheidungsprozess beim Träger zum Thema gemacht, der im Vorfeld der Supervision ablief. In der Schilderung wird ein Bild von der Dienstberatung gezeichnet, das auf den streng autoritären Führungsstil der Sachgebietsleiterin verweist. Sie hat in den Dienstberatungen offensichtlich die alleinige Kontrolle über das Geschehen. Die Entscheidung, wer Supervision wahrnimmt oder wer das nicht soll, erscheint auf diese Weise höchst willkürlich. Dabei entsteht zugleich der Eindruck, dass es sich dabei um eine Sanktionsmaßnahme handeln würde. Frustration, Resignation und Schweigen sowie ein gehöriges Maß an Skepsis und Misstrauen gegenüber der Supervision erscheinen somit als nur allzu verständliches und möglicherweise re-

lativ stabiles Lösungsmuster. An dieser Stelle bestünde die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken geraten könnte. Die Intervention von S2 erscheint da nur höchst willkommen, als diese (wie eine Co-Supervisorin) am eigenen Beispiel ein alternatives Lösungsmuster erläutert. Dabei wird deutlich, dass die Teamsituation und die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe deutlich von denen des Heims abweichen.

Diese Unterschiede werden in den nachfolgenden Äußerungen zum Gegenstand der Reflexion. Dabei vollzieht sich ein in gruppenspezifischer Hinsicht interessanter Prozess, in dessen Verlauf die unterschiedlichen Phasen der Teamentwicklung in den jeweiligen Einrichtungen zur Sprache gebracht und auf das Verhältnis zu der Sachgebietsleiterin bezogen werden. Dabei wird deutlich, dass nur Teams mit einem Minimum an Gruppenkohäsion ein Klima von Vertrauen und Diskussionsbereitschaft ermöglichen. Fehlt dieses Vertrauen, wie es das Beispiel der Heimgruppe zeigt, so gelingt es kaum, Anliegen zu formulieren und Einfluss zu nehmen auf Entscheidungsprozesse. An dieser Stelle könnte die Heimgruppe nun erneut in der Resignation verharren, zumal die Erzieherinnen zwar die Unterschiede zwischen den verschiedenen Teams gehört haben, es bleibt aber zunächst im Unklaren, wie die Unterschiede zustande kommen. An dieser Stelle treiben die beiden Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe den Gruppenprozess in entscheidender Weise voran, indem sie sich nämlich zum einen den Heimerzieherinnen als Identifikationsfigur anbieten („Das war bei uns auch mal so“) und zugleich aber auch in einer dichten Beschreibung reflektieren, wie ihr Entwicklungsprozess hin zu einem stabilen Team mit engem Zusammenhalt möglich wurde. Dabei wird deutlich, dass neben dem Zeitfaktor die gemeinsame kooperative Planung und Durchführung von Freizeitmaßnahmen von entscheidender Bedeutung für die Teamentwicklung war. Neben dem geschilderten Gruppenzusammenhalt und dem dadurch gestärkten Vertrauen hat sich bei den Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe aber auch auf der Bewusstseinssebene eine deutliche Veränderung vollzogen. So gelingt es den Erzieherinnen, zunehmend besser zu differenzieren zwischen Bereichen, die sie verändern und beeinflussen können und solchen strukturellen Vorgaben und Zuständen, die sich einer Veränderung oder Beeinflussung entziehen. Auf diese Weise entstehen zugleich neue Handlungsspielräume und nachfolgend konkrete Impulse zum Umgang mit der eigenen aktuellen Situation.

Fazit: Zusammenfassende Überlegungen zur Supervision mit Halbfreiwilligen

In dem vorangegangenen Abschnitt wurden anhand eines konkreten Fallbeispiels einzelne Überlegungen zur Supervision mit Halbfreiwilligen dargestellt. Auf diese soll abschließend noch einmal eingegangen werden. Dabei werden drei Punkte, die meiner Einschätzung nach für den Supervisionsprozess besonders wichtig sind, erläutert.

Würdigung von Halbfreiwilligkeit als Lösungsmuster und legitimer Handlungsoption

In dem Fallbeispiel wurde deutlich, dass Halbfreiwilligkeit nicht nur einen Zustand, sondern vor allem auch die Reaktion auf eine schwierige Ausgangssituation darstellt. Wenn der Supervisor einem Halbfreiwilligen begegnet, so muss er sich somit darauf einstellen, dass dieser dem Geschehen mit einer gehörigen Portion an Skepsis und Misstrauen begegnet. Oft kann sich dieses Misstrauen auch in einer an Fatalismus grenzenden resignativen Grundhaltung äußern, in der auch oft latente aggressive Impulse erkennbar sind. Dieser Grundhaltung kann der Supervisor am besten dadurch begegnen, dass er sie zunächst als mögliche Handlungsoption akzeptiert. Zugleich sollte er aber auch so bald wie möglich – am besten mit Hilfe auch der anderen Gruppenmitglieder – den Kontext klären, in dessen Rahmen der Supervisionsprozess zustande kam. Auf diese Weise gewinnt der Supervisand einen ersten Zugang zu seinem institutionellen Kontext und erkennt die Beziehung zwischen dem institutionellen Rahmen und seiner eigenen Grundhaltung gegenüber der Supervision. Der Supervisor kann dadurch die Halbfreiwilligkeit als legitimes Lösungsmuster angesichts eines schwer belastenden beruflichen Kontextes würdigen. Um einer zu starken Abwehr vorzubeugen, empfiehlt es sich fragetechnisch mit einfach gestellten Fragen nach dem Arbeitsalltag des Supervisanden sowie seinen wichtigsten Tätigkeiten zu beginnen. Nachfragen danach, was angenehm oder unangenehm, erleichternd oder belastend ist, sollten sich anschließen ebenso wie Fragen nach der beruflichen Qualifikation sowie nach Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzten.

Erarbeitung eines mentalen Modells bzw. einer kognitiven Landkarte der institutionellen Entscheidungsprozesse

Nachdem Rapport hergestellt werden konnte, ist der Weg frei für die Erkundung des institutionellen Kontextes der Supervisanden. Es bietet sich dabei an, nach Möglichkeit mit allen Supervisand(inn)en gemeinsam, eine Art kognitive Landkarte zu erstellen, aus der wichtige Personen, deren Funktionen sowie Entscheidungsprozesse in der Organisation hervorgehen. Anders als bei einem Organigramm stellt die kognitive Landkarte bzw. das mentale Modell ein inneres Abbild der Organisation dar, das nicht wie ein Organigramm die objektive Organisationsstruktur repräsentiert, sondern die von den Supervisanden subjektiv erfahrene Struktur. Die Darstellung kann auch gemeinsam von allen Beteiligten intersubjektiv ausgehandelt werden und dient dem Zweck, institutionelle Zwänge und Erfordernisse, aber auch die subjektiven Einschätzungen einzelner relevanter Personen und deren Funktionen in der jeweiligen Organisation zu veranschaulichen und in ihrer Bedeutung für die berufliche Situation einzuschätzen. Eine solche kognitive Landkarte ist von entscheidender aufklärerischer und selbstreflexiver Bedeutung, zumal sie es den Supervisand(inn)en gestattet, eigene Handlungszwänge und Spielräume zu erkennen und daraus geeignete Konsequenzen für das eigene Handeln zu ziehen. In dem oben geschilderten Fallbeispiel erfolgte die Exploration der mentalen Modelle bzw.

kognitiven Landkarten durch ein genaueres Erfragen der Entscheidungsprozesse bei Personalfragen im Hinblick auf den Geschäftsführer und die Sachgebietsleiterin.

Reflexion des Kontrollbewusstseins der Supervisand(inn)en im Hinblick auf die Realitätsangemessenheit

Nachdem die mentalen Modelle der Supervisand(inn)en und wichtige Elemente der Organisation erfasst wurden, gilt es, einen letzten Fragenkomplex zu bearbeiten: das Kontrollbewusstsein bzw. die von den Supervisand(inn)en erlebte Selbstwirksamkeit. Bei dem Kontrollbewusstsein handelt es sich um eine differentialpsychologische Variable, die Auskunft darüber gibt, inwieweit eine Person meint, Einfluss auf das auszuüben, was mit ihr geschieht. Hoff unterscheidet zwischen mechanistischem, fatalistischem, additiv-deterministischem und interaktionistischem Kontrollbewusstsein (Hoff 1992, S. 1ff.). Wenn wir uns erneut das oben beschriebene Fallbeispiel vergegenwärtigen, so wird deutlich, dass wir bei den Halbfreiwilligen oder Unfreiwilligen deutliche Elemente eines fatalistisch-externalen Kontrollbewusstseins finden konnten. Die jeweiligen Personen hatten so häufig ihre eigene Ohnmacht und Hilflosigkeit angesichts bestehender institutioneller Zwänge erfahren, dass sie für sich gar keine Handlungsspielräume mehr entdecken konnten. Reden schien sinnlos. Aufbauend auf einer Exploration der unter (b) beschriebenen institutionellen Entscheidungsstrukturen kann nun abschließend das Kontrollbewusstsein der Supervisand(inn)en besprochen werden.

Im o.g. Beispiel wurde deutlich, wie anhand konkreter von den Personen selbst initiiert Veränderungen neue Handlungsspielräume deutlich wurden. Der Erfolg der Handlungen war aber zugleich gebunden an die Akzeptanz der nicht veränderbaren Strukturen und Zwänge. Eine derartige Form von interaktionistischem Kontrollbewusstsein, bei der Chancen und Grenzen eigener Handlungsspielräume realitätsadäquat eingeschätzt werden können, wäre demnach ein sinnvolles Ziel einer erfolgreichen Supervision. Methodisch ließe sich das am ehesten dadurch realisieren, dass Gruppenmitglieder, die in ihrer Organisation bereits kleinere Veränderungen oder Erfolge erzielen konnten, den weniger Erfolgreichen davon berichten. In einer anschließenden Nachbefragung könnte näher untersucht werden, wie die Erfolge möglich wurden und welche Zwänge es zu akzeptieren galt. Für den Fall eines fatalistisch-deterministischen Kontrollbewusstseins würde die aktuelle Arbeitssituation der Supervisand(inn)en zunächst einmal näher untersucht werden, insbesondere im Hinblick auf mögliche Veränderungsversuche und deren potentielles Scheitern. In einem weiteren Schritt würden dann gemeinsam mit den Supervisand(inn)en mögliche Veränderungsoptionen und die damit verbundenen Handlungsspielräume gezielt untersucht werden mit dem Ziel, die Zahl der möglichen Handlungsoptionen zu vergrößern.

Mit den beschriebenen drei Punkten wurden drei wichtige Aspekte eines Supervisionsprozesses dargestellt, die nach meiner Einschätzung insbesondere in der Arbeit mit Halbfreiwilligen von Bedeutung sind. Dabei wurde vorausgesetzt, dass

halbfreiwillige (oder unfreiwillige) Supervisand(inn)en oft Personen sind, die als Folge ungünstiger institutioneller Entscheidungsstrukturen und eines einseitig fatalistisch-deterministischen Kontrollbewusstseins schrittweise ihre Handlungsspielräume verloren und den Glauben an die Veränderbarkeit ihrer beruflichen Situation eingebüßt haben. Die Ablehnung der Supervision bestärkt die Betroffenen vermutlich in ihrer resignierten Grundhaltung. Eine erfolgreiche Supervision würde hingegen den Versuch unternehmen, die mentalen Abbilder über das institutionelle Geschehen explizit zu machen und das Kontrollbewusstsein der Gruppenteilnehmer im Hinblick auf seine Realitätsangemessenheit zu überprüfen. Idealerweise würde eine Gruppe (oder eine Einzelperson) dazu angeregt werden, das mechanistische (einseitige) Kontrollbewusstsein schrittweise zugunsten eines interaktionistischen Kontrollbewusstseins aufzugeben.

Literatur

- Anderson, H. (1999): Das therapeutische Gespräch. Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung, Stuttgart.
- Cirillo, S./Di Blasio, P. (1992): Familiengewalt, ein systemischer Ansatz, Stuttgart.
- Conen, M.L. (1996): Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden? In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 178-185.
- Conen, M.L. (1999): „Unfreiwilligkeit“ – ein Lösungsverhalten, Zwangskontexte und systemische Therapie und Beratung. In: Familiendynamik, Heft 3, 282-297.
- Conen, M.L. (Hg.)(2004): Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden, Heidelberg.
- Drews, M./Krott, E. (1996): Der Schlüssel zum Glück? Zwang als konstruktiver Beitrag zur Gestaltung von Beziehungen. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3: 197-202.
- Hoff, E.H. (1986): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Bern.
- Hoff, E.H. (1992): Methoden zur Erfassung von Kontrollbewusstsein. In: Materialien aus der Bildungsforschung Nr. 42. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Maturana, H. R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig.
- Pleyer, K.H. (1996): Schöne Dialoge in hässlichen Spielen? Überlegungen zum Zwang als Rahmen für Therapie. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 186-196.
- Rotthaus, W. (1995): Sexuelle Misshandlung – 9 Anmerkungen zur Konstruktion einer Welt der Verantwortlichkeit mit dem Täter, in: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 1, S. 25-32.
- Schulte, H.G.(2003): Systemisches Coaching. Ein narrativer Ansatz, Systemische Studien, Schriftenreihe des ISK – Institut für System- und Kulturentwicklung, Berlin.
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2000): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Eckhard Zierep, Psychologisches Beratungszentrum Caritas Mecklenburg e.V., Heidmühlenstr. 17, 17033 Neubrandenburg

Gerhard Wittenberger

Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen

Teil 1

In Anlehnung an einen Gedanken aus Bert Brechts „Leben des Galilei“ habe ich in meinen freien Stunden meinen Fall durchgegangen und darüber nachgedacht, wie die Welt der Supervision ihn zu beurteilen haben wird. [...] Der Verfolg einer eigenen supervisorischen Position scheint mir [...] besondere Zähigkeit oder Standfestigkeit zu erheischen. Sie handelt von Erfahrung, gewonnen durch Zweifel. Ähnlich wie in der Wissenschaft, die Wissen schaffend über alles für alle, so trachtet auch Supervision Zweifler zu machen – aus Allen. [...] Ich halte dafür, dass das einzige Ziel der Supervision darin besteht, die Mühseligkeit der menschlichen Existenz – ob als Manager oder Sozialarbeiter – zu erleichtern. Wenn Supervisoren, eingeschüchtert durch selbstsüchtige Machtinteressen, sich damit begnügen, Supervision um der Supervision willen zu propagieren, kann sie zum Krüppel, oder zum zahnlosen Papiertigergemacht werden. [...] Ihr mögt mit der Zeit alles beraten, was es zu beraten gibt. Dieser Fortschritt wird nur noch ein Fortschreiten von den Menschen weg sein. Diese Kluft kann eines Tages so groß werden, dass der Jubelschrei über irgendeine neue Markt-Errungenschaft von einem – vielleicht unterdrückten – Entsetzensschrei beantwortet werden könnte. (Brecht 1959, S. 104 ff)

Zusammenfassung: Im ersten Teil wird versucht, die Bedingungen für offenes Denken im Supervisionsdiskurs zu beschreiben. Um den Eindruck zu vermeiden, dass es dabei lediglich um Willkür des Denkens ginge, wird die Argumentation bis in den Bereich der Ethik getrieben. Im zweiten Teil, der im nächsten Heft abgedruckt sein wird, liegt der Schwerpunkt auf der kritischen Beschäftigung mit den gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt und dem Versuch, eine Position zu beziehen, die zwar nicht fremd, aber radikal erscheinen wird. Angeregt wurden diese Ausführungen durch einen Diskussionsbeitrag von Frau Prof. Rothe auf der Tagung von FoRuM Supervision im März 2008, in dem sie forderte, Supervision müsse radikal sein, damit den Supervisanden die Chance gegeben wird, ihre Position im Arbeitsprozess zu finden.

Einleitung: Wissen ist Macht

Gegen die babylonische Sprachverwirrung in der Supervisionsszene bedarf es eines einfachen Rahmens als Dachsystem. Eine Art übergreifende Ordnung, die quasi als Bezugssystem für die Gliederung ihrer begrifflichen Welt dient. Wichtig wären hier die Klarheit und der innere Zusammenhalt der begrifflich genutzten Sys-

teme, der zwar nur makroskopisch abgebildet werden könnte, aber so zu mindestens Orientierungshilfe bieten würde. Kriterium sollte dabei die Systematik der Innenstrukturen der Begriffe sein. Schon Kant sprach in seiner „Kritik der reinen Vernunft“ von der „Architektonik“, einer „Kunst der Systeme“, in der Form, Inhalt und Zweck harmonisch miteinander verwoben werden. Ein Schritt in diese Richtung wäre eine Art ICC (Informations–Klassifikations–System), um nicht nur die Fragen der theoretischen Grundlagen oder Aufgabenorientierung neu betrachten und überdenken zu können, sondern auch durch Einsichten in Musterwissen und Wissensmuster, um den möglicherweise notwendig gewordenen Paradigmenwechsel, nicht nur zu behaupten, sondern auch vornehmen zu können. (Vgl. Rappe-Giesecke 2000) Die Möglichkeiten eines „Systemindikators“ zur Förderung des Zusammen- und Querdenkens sollten ausgeschöpft werden. Das FIS hatte dies vor einiger Zeit im Rahmen des agm mit einer „Denkwerkstatt“ versucht. Ein Versuch der leider gescheitert ist. Ich glaube aber, dass wir nur so gezielt fehlendes Wissen erschließen können, z. B. durch Verschmelzungen ähnlich wie in der Bionik (wo Natur- in Technikprozesse umgesetzt werden) oder durch die Methoden der Leerstellenanalyse. Auf diese Weise können Vokabeln wie „Querdenken“ praktisch nachvollziehbar und vom Stallgeruch der Scharlatanerie befreit werden. Auch könnten Brücken gebaut werden zu Inhalten, die nicht sachlich, sondern nur durch den individuellen Zugang getrennt sind. Das würde die Konkurrenz zunächst beim Denken jedenfalls aussetzen.

Ich stelle mir auf der einen Seite den Kenner und Experten vor, auf der anderen Seite das Kind oder den Laien, der „nur“ Schönheit und Harmonie erahnt. Sind beide aber vereint, kommen sie der Dualität des Wissens nahe, d.h. Kenntnis vs. Intuition. Hier liegt m.E. die Quelle des kreativen Querdenkens. Das hieße unser Supervisions-Thema zu transformieren, es in einen anderen Zusammenhang zu stellen und dabei durch Ähnlichkeitsoperationen zu neuen Lösungen zu kommen, statt aufzutreten, als habe man die Lösung für die Zukunft der Supervision schon gefunden.

„Wissen ist Macht“ schrieb Francis Bacon in seinen 1597 erschienen „Essays“. Nach ihm hat Wissenschaft zum Ziel wahre Erkenntnisse hervorzubringen. Diejenigen, die diese Erkenntnisse verstehen und nutzen können, werden dadurch in die Lage versetzt, wirtschaftliche und somit auch gesellschaftliche und letztlich auch politische Macht zu erlangen. Vielleicht ist das der Grund, warum Bacon präzisierend hinzufügte, „die Wissenschaft selbst ist Macht“. Wie engagiert sich die Wissenschaft „Psychoanalyse“ mit der Macht und Ohnmacht in Organisationen seit einigen Jahren auseinandersetzt, haben z. B. Pavlovic (2005), Volkan (2005) und Lohmer (2000) dokumentiert. Ich will mich hier aus einer etwas anderen Perspektive diesem Thema nähern. Wie diese Perspektive auf den Begriff zu bringen ist, ist mir selber noch nicht klar. Vielleicht kann man sie eine „supervisorische“ nennen. Macht bedarf der Legitimation. Legitimation ist die Voraussetzung für öffentliches Vertrauen.

Supervision ist eine Praxis, die weder eine Wissenschaft, noch eine Profession, aber auch kein Forschungsverfahren ist, das auf methodischem Wege Wissen im Sinne wahrer Erkenntnisse hervorzubringen in der Lage ist. Es ist zu untersuchen, wodurch sich Supervision legitimiert, um die Voraussetzungen für die Gewinnung öffentlichen Vertrauens zu schaffen. Dies scheint mir schon deshalb besonders wichtig, weil die so genannten „Referenztheorien“ einen immer weiter verzweigten theoretischen Pluralismus aufweisen und in der Terminologie eine Art babylonische Sprachverwirrung herrscht, wie z.B. die Gleichsetzung von Supervision und Coaching andeutet. Die Proklamation, Supervisoren übernehmen „Verantwortung für die Organisation“, schafft da mehr Skepsis gegenüber Beratern, die von ihren Grundberufen her, in betrieblichen und organisatorischen Produktions- und Arbeitszusammenhängen meist als Laien und weniger als Fachleute angesehen werden. Wollte man solche Thesen ernst nehmen, wären Betriebswirtschaftler, Verwaltungsfachleute und Soziologen etc. – nach gründlicher psychoanalytischer und gruppensystemischer Selbsterfahrung – eher dazu prädestiniert Supervisoren zu sein als Sozialarbeiter, Theologen und bestimmte Gruppen von Psychologen, die sich vielmehr mit Therapie als mit Arbeitsabläufen und deren Optimierung beschäftigen.

Macht bedarf der Legitimation

Der Begriff „Macht“ ruft meist skeptische Assoziationen hervor, denn Macht, so definierte einmal Max Weber, „bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1984, S. 89) Und wer will schon, dass andere ihren Willen gegen unser Widerstreben durchsetzen, egal, was es koste. Max Webers Definition hat jedoch eine bedeutsame Schwäche: Sie unterstellt ein Nullsummenspiel, in dem die Mächtigen das gewinnen, was sie den Mindermächtigen oder gar den Ohnmächtigen wegnehmen. Dass dies nicht so ist – oder zumindest nicht so sein muss –, kann besonders im Kontext von Wissenschaft belegt werden. Die akkumulierten Ergebnisse der letzten 200 Jahre Wissenschaft haben das Antlitz der Erde und die Lebensqualität der Menschen immens – zumindest potentiell – verbessert. Den Menschen aber, haben sich nicht verändern können.

Natürlich hat Macht auch mit Einfluss auf und Zugang zu Ressourcen und deren Verteilung zu tun. Daher gibt es überall und auf den verschiedensten Ebenen Machtgefälle. Die Machtressourcen moderner Gesellschaften sind allerdings vielfältig und längst nicht nur ökonomischer, sondern auch symbolischer oder moralischer Art, wie die Diskussionen um das siegreiche Grinsen des Herrn Ackermann und seiner Victory-Geste zeigten. Für viele verdeutlicht sich darin die Arroganz der Mächtigen in ihrer moralischen Unbekümmertheit – wie zu Cäsars Zeiten, wir haben nicht viel hinzugelehrt.

Gerade beim Ringen um gesellschaftliche Akzeptanz von Supervision spielen informelle „Machtressourcen“ eine große Rolle, sei es z.B. die öffentliche Wert-

schätzung einer Supervisorin oder eines Supervisors, ihres oder seines moralisches Gewichts, Prestiges oder der Fähigkeit, Ideen und Konzepte zu entwickeln und in Medien zu verbreiten. Dagegen sind formelle Machtressourcen wie beispielsweise das finanzielle Potential einer Organisation eher ein vertrauensbelastendes Element. Für viele Menschen und somit auch für Supervisoren stellt institutionelle Größe und finanzielle Ressourcenausstattung eine diffuse Bedrohung dar, die rein unterstellte moralische Motivation eines „Robin Hoods“ dagegen wird beruhigend empfunden. Wenn aber Berater ihre moralische „Nähe“ zu Robin Hood lediglich dadurch zu kompensieren versuchen, indem sie ihre Honorarforderungen an denen orientieren, die über die Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen verfügen, negieren sie jene Asymmetrie, die sie ihren „Kunden“ zumuten.

Noch ein Wort zur Honorarfrage: Ich höre immer mal wieder von exorbitanten Honoraren, die manche SupervisorInnen erwarten und auch bekommen. Die Begründung ist inhaltlich immer die des Vergleichs mit den Honoraren, die in der jeweiligen Branche, die der Auftraggeber vertritt, üblich sei, und wenn man darunter bleibe, würde eine Entwertung des eigenen Angebots stattfinden. Ich halte diese Begründung für wenig sachlich, weil sie mir eher aus der gegenwärtig – in aller Munde geführten – Mentalität der Gier des Raubtierkapitalismus, oder eines defizitären Selbstwertgefühls zu entspringen scheint.

Geld hat etwas mit Sinnlichkeit zu tun. Supervision hat etwas mit der Beziehung zur lebendig-sinnlichen Wirklichkeit der Beteiligten zu tun. Indem der/die Supervisor/Supervisorin diese Wirklichkeit emotional offen erlebt und genießt, „denkt er/sie aus Sinnlichkeit“. Und weil er/sie so lebendig, so wirklichkeitsnah wie möglich denkt, denkt er/sie richtig. Materielle Not ums Dasein stört diese schöpferische Arbeit und damit die auf Dauer notwendige Einheit von Lebensfreude, körperlichem Wohlbefinden und geistiger Schaffenskraft. Deshalb ist die Honorarfrage eine zu tiefst individuell zu beantwortende und weniger eine des konkurrierenden Vergleichs.

Macht ist nie Vollmacht

Die Soziologen meinen, dass Macht nicht ausschließlich mit Antagonismus und Konflikt in asymmetrischen Beziehungen in Verbindung zu bringen ist. Wer das tue, unterschätze die Machtpotentiale, die aus Kooperation unter Ausschöpfung der jeweiligen Verhandlungsoptionen entstehen können. (Vgl. Burkerholter-Trachsler 1981) Im gewünschten Normalfall kann Macht nachhaltig nur dann Wirkungen erzeugen, wenn sie als legitim empfunden wird und zwar in einer Weise, die über die formale Legalität hinausgeht. Legitime Macht basiert auf „Kontrolle und Balance“. Machtausgleich findet statt durch organisierte Kontrolle, sowohl im politischen, als auch im institutionellen Raum. Alle Akteure sind auf die eine oder andere Weise in gegenseitige Abhängigkeiten eingebunden. Dadurch haben sie die Möglichkeit, in gewisser Weise auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Gesellschaftliche Macht, so meint Ralf Dahrendorf, sei eine „...Währung, an der jeder Bürger teilhat“. (Dah-

rendorf 1957) Angehörige des „Präkariats“ – also diejenigen, denen das Risiko der Beschäftigung oder Nichtbeschäftigung selbstverschuldet angelastet wird oder denen der Schutz vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, der bis zu einem gewissen Grad durch die Gewerkschaften gesichert war, verloren ging, aber auch jene Randexistenzen aus allen Schichten der Bevölkerung, ob als verarmte Adelige, fallierte (zahlungsunfähige) Unternehmer, erfolglose Wissenschaftler oder Künstler, Juristen, Ingenieure, IT-Fachleute oder Supervisoren – alle die zwar über Arbeitskraft verfügen, aber keine Arbeit haben, sehen das mit Sicherheit anders. Dennoch ist festzuhalten, dass jede Art von Legitimation auf der Basis gemeinsam geteilter Werte (dem sog. Wertekonsens) stattfindet. Insofern befindet sich Dahrendorf nicht außerhalb eines Wertekonsenses – er hat nur nicht Recht.

Hinzu kommt, dass bei sozialen Sachverhalten gleichwohl Kritikpotentiale bestehen bleiben, die nicht nur durch Interessenkonflikte genährt, sondern auch durch die individuelle Wertung dessen, was als „legitim“ gilt, bestimmt werden. Arbeitsbeziehungen sind solche Sachverhalte. Und das, was als legitim zu gelten habe, kann hier auch durch Manipulation durchgesetzt werden. Darin sehe ich einen wesentlichen Grundkonflikt in einer, wenn auch sehr begrenzt geführten Supervisionsdiskussion, um die Verantwortung für die Organisation, die angeblich der Supervisor zu übernehmen habe. Die so genannte „normative Kraft“ des Faktischen auf Dauer gibt es selten; Normalität in den unterschiedlichsten Organisationen beruht auf der Notwendigkeit permanenter Legitimierungsanstrengungen. Die diesbezüglich erfolgreichsten Verfahren sind kommunikatives Handeln und aktive Teilnahme am supervisorischen Prozess. Und deshalb ist Supervision immer auch politisch.

Macht kann zu guten wie zu schlechten Zwecken ausgeübt werden

Amitai Etzionis wies einmal darauf hin, dass „...die Vorstellung, dass das Böse durch Macht aufgezwungen wird, während das Gute auf seinen eigenen Schwingen dahinfliegt, [...] eine optimistische Ansicht von der menschlichen Natur voraus(setze), für die es wenig Gründe gibt.“ (Etzioni 1975, S. 341)

Von vornherein Macht mit einer negativ gefärbten Deutung zu versehen, ist daher abwegig. Auch um Prozesse in Gang zu bringen, die den Menschen positive Veränderungen seines status quo ermöglichen, ist Macht erforderlich. Wer die These des englischen Historikers John Acton vertritt, wonach Macht korrumpiere, absolute Macht aber absolut korrumpiere, blendet die korrumpierenden Lebenszwänge der Ohnmacht aus, wie man in den Diskussionen um Langzeitarbeitslosigkeit und Schwarzarbeit beobachten kann. Es kann also nicht darum gehen, Macht abzuschaffen oder zu verdrängen. Vielmehr sind Macht-Sachverhalte offen anzusprechen und transparent zu machen, damit sie durch Legitimation relativiert und kontrollierbar werden können. (Das werde ich im 2. Teil darstellen.) Schon deshalb ist die Position des Dritten notwendig, weil er sich weder von der Macht der Institution noch von der Ohnmacht der Nichtmächtigen korrumpieren lassen bräuchte. Die Legitimation supervisorischen Handelns, also die rationale Begründung, dass

dieses Handeln, weil moralisch gerechtfertigt, gesellschaftliche Berechtigung hat, ist ein schwieriges Unterfangen, weil sich die Menschen in Institutionen untereinander nicht immer einig sind, welches Handeln geboten, verboten oder erlaubt ist. (Vgl. Höffe 1992, S. 341)

Supervision, die auf breiter gesellschaftlicher Basis als legitim empfunden werden will, muss sich aktiv um öffentliches Vertrauen bemühen.

Supervision und Vertrauen

Die Auseinandersetzungen über die Legitimation beraterischen Handelns und die daraus resultierenden Konsequenzen sind nichts Neues. Die Attitüden des Experimentums – im Sinne einer Solodarstellung – waren schon immer Grund dafür, sich gegenüber und mit der Supervision unbehaglich zu fühlen.

In Anlehnung an einen der bedeutendsten Historiker unserer Zeit, Eric Hobsbawm, möchte ich so formulieren: man fühlte sich als Supervisor mit der Supervision – wie mit dem Fortschritt überhaupt – von „unbestimmten Misstrauen und Ängsten konfrontiert, die von Zeit zu Zeit als entwertender Hass und Widerstand gegen Vernunft und all ihre Resultate auflodern.“ (Hobsbawm 1998, S. 654) Vertrauensdefizite und nicht Vertrauensvorschuss sind und waren die Regel. Die Arbeit, diese Defizite in einen Vorschuss umzuwandeln, gelang vielleicht im Einzelfall, nicht aber als öffentliches Vertrauen. Es lassen sich vielleicht vier „Gefühlsvarianten“ unterscheiden, die dem Misstrauen gegenüber der Supervision Nahrung gaben:

1. Supervision sei ein unverständliches und langwieriges Verfahren;
2. ihre praktischen Erfolge und ihre Effizienz seien wenig vorhersehbar und wahrscheinlich katastrophal gering;
3. sie fördere die Hilflosigkeit des Individuums und untergrabe Autorität, und
4. sie sei von Natur aus gefährlich, weil sie die institutionelle Ordnung durch ihren kritischen Einfluss eher durcheinander bringe als kläre.

Die ersten beiden Varianten diffusen Unbehagens waren oder sind unter Supervisoren wie unter Laien gleichermaßen anzutreffen, die letzten beiden vor allem unter den sogenannten Kunden von Supervision. Viele Supervisoren empfinden neben der Zunahme komplexer institutioneller Strukturen eine Abnahme ihrer Problemlösungskompetenz und als Folge dessen eine Zunahme der Problemerzeugungspotenz von kritischer Reflexion beruflichen Handelns. Es „... wächst die Skepsis, ob die real – durch die Flexibilisierung des Alltags – erzeugten Problemfelder nicht rascher zunehmen als deren Lösungsmöglichkeiten.“ (Mack 201, S. 313) In einer solchen Situation und angesichts der immensen Bedeutung des Globalisierungsprozesses, sowie des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts, stellt sich die Frage: Wie schafft man auf breiter Basis öffentliches Vertrauen für Supervision?

Ich versuche hier eine vorläufige Antwort im Sinne einer Grobstrategie aus drei Komponenten. Ich tue dies in der Hoffnung, wir können sie gemeinsam weiterentwickeln und zum Erfolg bringen. Dabei schicke ich warnend voraus, dass eine er-

folgreiche Strategie der Vertrauensbildung auf einem komplexen Gebiet wie der Supervision immer auch Politik im Sinne Max Webers ist, nämlich das „langsame Bohren von harten und dicken Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich.“ (Weber 1973, S. 185) Ich rechne also nicht mit schneller Zustimmung und schnellem Erfolg.

Voraussetzungen für öffentliches Vertrauen in supervisorisches Handeln

Wo Institutionen und deren Aktivitäten gesellschaftliches oder individuelles Vertrauen entgegengebracht wird, ist zielgerichtetes Handeln mit geringen Reibungen möglich. Wo dagegen diffuses oder gar konkretes Misstrauen herrscht, sind die Interaktionskosten hoch. Vertrauen entsteht dort, wo Akteure Wertvorstellungen und Zielwertigkeiten teilen, wo gegenseitige Verpflichtungen empfunden und Zusammenarbeit gepflegt werden, wo offen und ehrlich miteinander kommuniziert wird und keine Zweifel am guten Willen der jeweils anderen Seite bestehen. Um den oben beschriebenen „Gefühlsvarianten“ möglichst wenig Entfaltungsraum zu bieten und auf breiter Basis öffentliches Vertrauen zu gewinnen, sind zumindest drei Voraussetzungen unverzichtbar: Supervision muss

- a) hohen methodischen und theoretisch relevanten Standards genügen,
- b) im permanenten Dialogen in relevanten Netzwerken Vertrauen schaffen und
- c) greifbare Resultate bei einem erkennbar positiven Nutzen-Risiko-Verhältnis erzielen.

Öffentliches Vertrauen setzt methodische und theoretische Standards voraus

Öffentliches, d.h. gesellschaftliches Vertrauen in Supervision setzt voraus, dass Supervision sowohl in ihren Zielen als auch in ihren Mitteln nachvollziehbaren methodischen Standards genügt. Auch bei der Supervision muss sich die Qualität des Zwecks in der Wahl der Mittel widerspiegeln. Es wäre fatal zu denken „Wo gehobelt wird, da fallen eben Späne“. Im Gegenteil: „Je edler der Zweck, umso illegitimer die Gleichgültigkeit gegenüber nicht ebenso edlen Mitteln.“ (Künzli 1992, S. 33)

Noch immer gilt, dass Supervision nicht in erster Linie nach dem „Erfolg“ fragt, sondern nach den „Wegen“ sucht. Daher bringt Supervision nie bloß „Segen“, sondern bringt immer zugleich „Fluch“ mit sich, nicht bloß durch die Infragestellung scheinbar objektiver Fakten, sondern auch durch die als künstlich empfundene Abstraktion ihres Settings. Es gibt zwar keine dogmatischen Standards zur Gestaltung supervisorischer Settings, aber die Frage, ob wir aus pragmatischer Perspektive alles das tun dürfen, wozu wir aufgrund unserer Erfahrungen oder Kompetenzen in der Lage wären, ist rhetorisch weil längst beantwortet: Wir dürfen nicht. Die meisten SupervisorInnen haben in ihrer Arbeit schon Szenen erlebt, in denen sie entscheiden mussten, ob sie auf Grund der Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer SupervisandInnen Angst vermindern und damit eine Art Stillstand im Supervisi-

onsprozess hinnehmen müssten, oder ob sie radikale Aufklärung und Bewusstsein fördern und damit unvorhersehbare Folgen für die Arbeitsplatzsituation riskieren sollen. Daraus ergibt sich ein Supervisionsverständnis, das als Supervisanden-zentriert, maximal umfassend den Kontext berücksichtigend und angemessen flexibel beschrieben werden kann. Dazu brauchen wir ein Höchstmass an Freiheit von ideologischer, institutioneller und anderer Gängelung, aber diese Freiheit ist schwer zu erlangen. Gemeint ist eine „innere Freiheit“, die uns kritisch aufmerken lässt gegenüber unseren eigenen Wünschen.

Angesichts des potentiellen und zugleich unbestimmten Einflusses unserer Arbeit auf andere Menschen ist es unsere erste Pflicht die Frage zu beantworten: „Freiheit wozu?“ Die Legitimation der von mir als „innere Freiheit“ bezeichneten Position besteht in der Verantwortung, Grenzen in unserem Wollen und Handeln einzuhalten, damit das Wollen und Handeln anderer Menschen nicht in unzulässiger Weise beeinträchtigt wird. Diese Grenzen sind insofern von besonderer Bedeutung, weil wir nach allgemein verbindlichen Kriterien für supervisorisches Verhalten im Alltag vergeblich suchen. Stattdessen stoßen wir in den eigenen Reihen unserer Kolleginnen und Kollegen auf große Unsicherheit: „Nirgends sind die Meinungsverschiedenheiten und die Widersprüche miteinander unverträglicher Standpunkte größer als in der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer Richtigkeit und Moralität. Was der eine für gut hält, lehnt der andere rigoros ab und ist oft nicht einmal dazu bereit, seinen Standpunkt zu problematisieren, d.h. der Kritik auszusetzen und Gegenargumenten zu begegnen.“ (Pieper 1992)

Es ist noch nicht der Ort gefunden, an dem im Detail eine vertiefte Diskussion um die spezifischen – auch ethischen – Voraussetzungen für die Akzeptanz von Zielen und Mitteln der Supervision erörtert werden kann. Andere, z.B. die praktischen Philosophen (vgl. Schmid 1999, Höffe 1997), haben das mit Erfolg getan. Eines ist jedoch sicher: Zusätzlich zum Erfordernis einer Verantwortungsethik liegen die für Supervision relevanten moralischen Ansprüche innerhalb eines relativ klar definierten Korridors verbindlicher Werte: Wo immer man mit Menschen zu tun bekommt, überall gelten neben der Achtung der Prinzipien der individuellen Würde, jene zeitlos und interkulturell gültigen Normen, auf die z. B. Hans Küng (1990, 1997, 2001) in seinen Arbeiten zum „Weltethos“ aufmerksam gemacht hat. Es besteht wahrscheinlich kein Dissens unter den Supervisorinnen und Supervisoren darin, dass sie einen verantwortungsvollen, fairen und aufrichtigen Umgang miteinander als erstrebenswertes soziales Handlungs- und Verhaltensmuster, als moralisch wertvoll, einschätzen. (vgl. Loges/Kidder 1997) Das aber setzt voraus, dass sie in ihren eigenen Reihen nach diesen Kriterien handeln.

Um einen spezifischen Rahmen für supervisorische Arbeit anzudeuten, beziehe ich mich auf die von Jean Starobinski aufgestellten „Thesen zur Ethik in der Medizin“, die er in einer Festschrift für eine der bedeutenden Philosophinnen des 20. Jahrhunderts, Jeanne Hersch, beschrieben hat. Zusammengefasst und auf den kürzesten Nenner gebracht lassen sich 7 Grundsätze formulieren:

1. Jeder von uns ist gehalten „...eine ernsthafte Überprüfung“ der Referenztheorien vorzunehmen, die er zu widerlegen oder für überholt erklären will.
2. Jede individuelle, jede institutionelle oder jede Gruppensituation verlangt vom Supervisor oder der Supervisorin den Respekt vor dem Problem, das die Betroffenen formulieren, das setzt
3. voraus, den Willen zu verstehen und sich nicht mit einem voreiligen Verständnis zufrieden zu geben; daraus resultiert
4. das Bemühen um Gültigkeit der gemachten Beobachtungen und der unternommenen Interventionen;
5. der Wille, keine Schlüsse zu ziehen, wenn die erwarteten Resultate nicht im Sinne größerer Effizienz vorhanden sind; das schließt aber
6. ein, dass die Selbstanalyse mögliche Fehlerquellen aufdeckt; was dazu führt, dass
7. Ehrlichkeit bei der Weitergabe supervisorischer Erfahrungen eingefordert werden muss.“ (Starobinski 1990, S. 125 ff)

Da es keine für alle verbindlichen Normen der Supervision gibt, die laufend dem Wissensstand angepasst werden müssten, wird hier eine schmerzliche Leerstelle besonders deutlich. Da jedoch Normen immer nur das ethische Minimum darstellen, ist nicht alles, was legal ist, auch legitim. Zur Sensibilisierung für diesen Unterschied und zum verantwortlichen Umgang mit supervisorischen „Grauzonen“ kann die Arbeit von Ethik-Kommissionen hilfreich sein. Die Erarbeitung von Kriterien, wie sie die DGSv-Kommission durchgeführt und aufgestellt hat, kann durch Erarbeitung von selbst verpflichtenden Richtlinien der „Zunft“ ausgeweitet werden. Nicht dass es spezielle „Berufsethiken“ für Supervisoren geben müsste, aber Verhaltenskodices dieser Art können die Umsetzung ethischer Anforderungen in die Praxis erleichtern, unter anderem deshalb, weil sie im Wettbewerb allen gleich lange „Spieße“ zubilligen. Das ist angesichts des hohen Konkurrenzdrucks z. B. in der Ausbildungsszene von größter Bedeutung, denn mit nachweisbarem Erfolg gehen nicht nur Einkommens- und Ansehenszuwächse einher, sondern auch ein bestimmtes Muster von Teilnehmerressourcen.

Öffentliches Vertrauen in Supervision setzt den Dialog, kommunikatives Handeln voraus.

Es ist offensichtlich, dass Supervision als Beratungsformat in der heutigen Gesellschaft für sich alleine nur begrenzte Bedeutung gewinnen kann. Weder die privatwirtschaftlich agierenden „freien“ Supervisoren, noch die in Institutionen angestellten, die sogenannten „internen“ Supervisoren stellen einen klar abgegrenzten Kosmos dar. Sie sind lebendiger Bestandteil eines lebendigen Beratungsmarktes und beeinflussen durch permanente Interaktion ihr Umfeld, wie dieses sie beeinflusst. Daraus können Konflikte entstehen, die zunächst einmal als berechtigt anerkannt werden sollten – gesellschaftlicher und organisatorischer Wandel ist ohne

konfliktträchtige Interessen und die Auseinandersetzung ihrer Wertigkeit nicht möglich. Daher sind Konflikte im Supervisionskontext als konstruktive Elemente aufzufassen.

Aus dieser „Konfliktorientierung“ resultiert jedoch nicht, dass die Verantwortung für das, was letztendlich Inhalt einer institutionellen, betrieblichen Entscheidung ist, in die Supervision – als betriebliches oder organisationsinternes Sub-System – implementiert werden kann. Denn ohne ausreichendes Orientierungswissens über die prinzipiellen Fakten und Zusammenhänge der Organisation geht es nicht, dass Entscheidungen übernommen werden können, die nur die unmittelbar Beteiligten betreffen. Allerdings muss sich Supervision den Forderungen, die an sie herangetragen werden, konstruktiv und unvoreingenommen stellen. Letztendlich könnte dadurch ihre eigene Aktionsbasis breiter werden. Die Begrenzung z. B. auf den sozialen oder organisationsbezogenen Beratungssektor wäre an bestimmten Schnittstellen zu überwinden. Das heißt: Wer anderen zuhört, ihre Anliegen ernst nimmt und auf sie eingeht und dabei selbst klare Positionen bezieht, wird Bestandteil einer breiteren Kommunikationsgemeinschaft sein. Das würde nicht nur Kenntnisse von und Auseinandersetzungen mit Bewertungen des eigenen Tuns vermitteln, sondern auch das Wissen um die jeweiligen Persönlichkeiten, die hinter den verschiedenen supervisorischen Positionen stehen. Obwohl auch die klarste und fortschrittlichste supervisorische Position nie allen sogenannten Kundengruppen gegenüber gleichermaßen aufgeschlossen sein wird, liegt es im Interesse der Supervision zu wissen, welche Ansprüche mit welcher Legitimität von wem vorgebracht werden. Nur die nüchterne professionelle Analyse erlaubt sachkundige Rückschlüsse auf die Wertigkeit von Forderungen sogenannter Kundengruppen. Das Auftreten von Dissens über wesentliche Sachverhalte muss nicht nur einfach ausgehalten werden, er bietet geradezu die Chance, höherwertige Lösungen zu finden. Ausweichstrategien wie beispielsweise Konflikte „aussitzen“, ideologisch begründete Ablehnung oder selbst verordnete Kompromisslosigkeit führen ebenso ins Abseits wie populistische Kompromissuche und ein Nachgeben ohne argumentative Begründung. Schon die Tatsache, dass Supervisoren mit Verantwortungsträgern von Organisationen in einen Dialog kommen, um ihre eigenen Positionen darzulegen, auf Gegenargumente rational eingehen und sich „belehren“ lassen, holt sie aus jener Art von Anonymität heraus, die als Mythos von Neutralität und Abstinenz oft Ursache diffusen Unbehagens war.

Hierzu bedarf es einer möglichst „herrschaftsfreien Kommunikation“ (Habermas 1981, 1991, 1992, 1999) mit allen relevanten Interessentengruppen. Eine Institution wie die DGsv könnte hierfür eine Plattform sein. Sie könnte die dort etablierten Supervisorinnen und Supervisoren in die Lage versetzen, die komplexe „Supervisionswirklichkeit“ nach außen zu kommunizieren und externe Wahrnehmungen dieser Supervisionsszene nach innen transportieren. Im Idealfall fände ein „Wahrnehmungsabgleich“ über die Wirklichkeit statt oder zumindest ein besseres Verständnis über konkurrierende Wahrnehmungen. Vor übertriebenen Harmoniehoffnungen sei

allerdings gewarnt. Jeder Diskursansatz, der davon ausgeht, nur die jeweils eine oder die andere Seite des Arguments könne ihre Interessen durchsetzen, ebnet die bestehende Komplexität unangemessen ein. Jede Konzeptdiskussion mit dem Anspruch „nur wir wissen, was gute Supervision für die Zukunft ist“, läuft Gefahr zu scheitern. In jeder Phase der Dialoge ist Toleranz, der Verdacht, der andere könnte Recht haben, von großer Bedeutung. Das bewusste Bemühen um Anerkennung eines anderen in seinem Recht, anders zu denken, und die Achtung andersartiger Anschauungen und Handlungsweisen fördern den kollegialen Erkenntnisfortschritt. Oft reicht es schon aus, sich auf Fragen der jeweils anderen Seite ernsthaft einzulassen, um eigene Gedankenprozesse zu bereichern. Die Tatsache, dass es teilweise unüberwindbare Konflikte zwischen Supervisionskonzeptionen und spezifischen Interessengruppen gibt, wird dadurch jedoch nicht aus der Welt geschaffen. Offen angesprochen werden muss aber die Tatsache, dass Unsicherheiten, sowie Unbestimmtheiten Dilemma-Situationen ergeben, die keine Auflösung im Sinne einer für alle befriedigenden Lösung haben, sondern eine Suche nach dem „kleineren Übel“ notwendig machen. Eine dieser Dilemma-Situationen ist die Tatsache, dass supervisorische Arbeit nie immer nur Nutzen mit sich bringt, sondern immer auch Risiken des Scheiterns birgt. Wer Vertrauen sucht, darf nicht nur über den erhofften oder erreichten Nutzen des zur Debatte stehenden Handelns reden: Man muss auch über Risiken reden, seien es die Risiken des spezifischen Konzeptes, seien es jene der Anwendung eines bestimmten Konzeptes oder seiner Ergebnisse in einem spezifischen sozialen Umfeld oder seien es jene, die durch Nicht-Handeln entstehen.

Drei Aspekte zum Prozess der Nutzen–Risiko–Abwägung

Wer in betrieblichen d.h. organisatorischen Zusammenhängen supervidiert, muss sich mit der Frage auseinandersetzen, dass jede Entscheidung, etwas zu tun oder zu lassen, also jedes Handeln, ganz spezifischen Nutzen bzw. Chancen mit sich bringt. Der Preis, der dafür zu bezahlen ist, sind Supervisions-Risiken, die dann zu Organisationsrisiken werden, wenn über den Reflexionsprozess hinaus in der Supervision der Entscheidungsprozess stattfindet. Insofern sind Nutzen und Risiko von Supervision nicht von einander zu trennen. Kein Nutzen wird erreicht ohne Inkaufnahme von Risiko. Absolute „Sicherheit“ ist immer nur ein anzunähernder Sachverhalt, kein tatsächlich erreichbarer Zustand. Beim Anstreben von größtmöglicher Sicherheit müssen alle als notwendig erachteten Vorkehrungen getroffen werden, um die zugeordneten Risiken für eine bestimmte Handlung auf ein „akzeptables“ Niveau zu reduzieren. Schon daran wird deutlich, dass Supervisoren nie die Verantwortung für Organisationsentscheidungen übernehmen können. Supervisoren müssen lernen, über diese Dinge in einer der breiten Öffentlichkeit verständlichen Sprache zu kommunizieren, ohne mögliche Unsicherheit bei den „Kunden“ zu vergrößern, aber auch um falsche Erlösungs-Erwartungen zu dämpfen.

Was aber sind „notwendige Vorkehrungen“ und was ist ein „akzeptables“ Risiko? Das legt zunächst jeder für sich selbst fest. Denn wir nehmen Risiken nicht

„objektiv“ wahr. Unsere individuellen Risikowahrnehmungen werden durch persönliche Werturteile, Lebensphilosophien und Erfahrungen, sowie durch unser Wissen um spezifische Gefährdungen auf sehr komplexe Weise beeinflusst. Zwischen unserer subjektiven Wahrnehmung von Risiken (und Nutzen) und dem, was z. B. wissenschaftlich messbar wäre, besteht oft ein großer Unterschied. Bei freiwilligen Aktivitäten (z.B. Rauchen, Trinken, Autofahren, Drachenfliegen) sind die meisten Menschen bereit, viel höhere Risiken zu akzeptieren als in Situationen, in denen sie sich einem Risiko unfreiwillig ausgesetzt fühlen – und dazu gehören z.B. die befürchteten externen Effektivitätskriterien, die an Supervision herangetragen werden. Insofern können die Unterschiede von frei gewählter Supervision und organisationsinterner Wahl von Supervision im Sinne subjektiver Risikoeinschätzung nicht als „unwesentlich“ abgetan oder die sich darin äußernden Wertvorstellungen und Empfindungen als irrational beiseite geschoben werden.

Weder schafft es Vertrauen, noch dient es dem besseren öffentlichen Risikoverständnis, supervisorischen Sachverstand (also Beratungskompetenz) als ausschließlich korrekt und alles andere als emotional oder ideologisch voreingenommen zu bezeichnen. Hier gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Werturteile oder Moralvorstellungen. Das macht es z. B. möglich, auch als areligiöser Supervisor in religiösgeprägten Organisationen zu supervidieren.

Was wir brauchen sind immer präzisere Antworten auch auf weniger richtige Fragen

Die gesellschaftliche Akzeptanzproblematik liegt m. E. nicht darin, dass Supervisionsergebnisse korrekter oder besser begründet werden müssen, als dies subjektive Beurteilungen von Laien, den sog. Kunden – in diesem Falle sind z. B. Geschäftsführer von Kliniken gemeint – können. Von Bedeutung ist ihre Unterschiedlichkeit. Streitigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten über Bedeutung, Risiken und Nutzen von Supervision verschwinden nicht, wenn von Experten z. B. statistische Beweise in immer größerer Präzision oder ausgefeilteren Experteninterviews präsentiert werden. (Kühl o.J.) Denn bei bestehenden Werte-Konflikten sind sogar Argumente, „...die der Sachlogik der Ökonomie oder der Naturwissenschaften entstammen, häufig nicht durchsetzbar.“ (siehe z.B. Busch 2002) Dies macht einen großen Teil der heutigen Bemühungen von Wissenschaft und forschender Industrie zum fruchtlosen Versuch, mit immer aufwändigeren Mitteln immer präzisere Antworten auf falsche Fragen zu geben, wie z.B. die Debatte um die Gentechnologie zeigt.

Warum sind dann Supervisoren so entrüstet, wenn ihre gesellschaftliche Beutung geringer veranschlagt wird, als sie es sich wünschen? In den letzten Jahren gewann ein vertrauensbelastendes Element an Bedeutung: Auf Grund erhöhter Nachfrage und massiven Konkurrenzdrucks wurde Supervision immer teurer und daher immer mehr mitbestimmt von jenen, die über die entsprechende Größe – sprich fi-

nanzielle Ressourcen – verfügten. Zur Legitimierung suchten diese wiederum nach nachvollziehbaren Kriterien in ihren Organisationen, d. h. nach ökonomischen Kriterien. Selektierende Organisationsvertreter aber, die ihre institutionelle Position an der Finanzstärke und Nützlichkeit für ihre Organisation messen, sehen sich in Bezug auf ihren Beitrag zum Nutzen der Mitarbeiter nicht gerade mit Vertrauensvorschuss überhäuft. D.h. kommunikatives Handeln (d.h. Akquisition) mit dem Ziel, Vertrauen zu schaffen, hat, wo entzweieude Werturteile fortbestehen, hohe Hindernisse zu überwinden: Menschen sehen und finden nur, wonach sie Ausschau halten. Dies hat vor Jahren Karl Popper mit seiner „Scheinwerfertheorie der Wissenschaft“ so beschrieben: „Die Situation kann am besten durch den Vergleich mit einem Scheinwerfer verdeutlicht werden ... Was der Scheinwerfer sichtbar macht, das hängt ab von seiner Lage, von der Weise, wie wir ihn einstellen, von seiner Intensität, Farbe und so fort; es hängt natürlich auch weitgehend von den Dingen ab, die von ihm beleuchtet werden.“ (Popper 1980) Auf die Supervisionsszene übertragen hieße das, dass die Gefahr, Supervisoren können bei ihrem Ausschauhalten nach Aufträgen zu jenen von Bert Brecht beschriebenen „Geschlecht erfinderrischer Zwerge“ werden, „...die für alles gemietet werden können...“, schwerlich von der Hand zu weisen ist.

Wo unterschiedliche Werturteile fortbestehen, werden diejenigen Argumente, die mit den jeweiligen a priori Empfindungen übereinstimmen, als verlässlich und repräsentativ akzeptiert. Jene Beweisführungen, die nicht mit diesen Empfindungen in Übereinstimmung zu bringen sind, werden als unzuverlässig, interessenbeeinflusst und somit als nicht überzeugend abgelehnt. Messen kann man objektiv; die Bewertung des Gemessenen ist immer subjektiv. Wie begründet es auch sei – organisationsbezogenes Sachwissen ist kein ganzheitliches Sinnwissen. Erfolgreiches kommunikatives Handeln muss dem Rechnung tragen. Begreift man Intelligenz als eine „moralische Kategorie“ (Adorno 1989, S. 262) und unterstellt die Pflicht zum verantwortungsethischen Verhalten im Sinne Max Webers (Weber 1988, S. 551) bei allen, deren Handeln oder Unterlassen Konsequenzen für andere Menschen hat, so wird Kommunikation und Diskussion über die jeweiligen supervisorischen „Gartenzäune“ hinaus und der Einbezug der Öffentlichkeit unerlässlich. Dies macht die Allgemeinverständlichkeit der Kommunikation über Supervision zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor. Wenn dies in absehbarer Zeit nicht gelingt, wird „Supervision“ aus dem Kontext des Beratungssektors herausfallen.

Verständlich sprechen, um verstanden zu werden

So wie die „Wissenschaftssprache“ ist auch unsere Sprache oft wenig geeignet, bei Menschen, die dieses Beratungsformat nicht kennen, Vertrauen zu schaffen. Wünschenswert wäre eine Sprache, die klar in den Ausdrücken, methodisch kontrolliert und frei von Mehrdeutigkeiten wäre. Dieses Ideal ist aber kaum zu erreichen. Für Laien liegt das Problem darin, dass zentrale Termini unserer Fachsprachen nicht in der Umgangssprache wiederzufinden sind und sich wesentlich von

der Umgangssprache und deren Termini unterscheiden. Es ist geradezu unvermeidlich, dass Supervisoren in einem gewissen Sinne unverständlich erscheinen, denn sie beschäftigen sich mit Dingen, die dem Laien nicht in gleicher Weise zugänglich sind wie dem Fachverständigen, jedenfalls nicht ohne längeren Bildungsweg. (Mittelstraß 2001, S. 88)

„Supervision vs. Gesellschaft“ – Dialog als Prozess nicht als Projekt

Die Bewältigung der hier angesprochenen Probleme bleibt ein steiniger bergauf führender Pfad (Sie kennen den Mythos des Sisyphos), denn auch für Supervision gilt in hohem Masse das, was der Theologe Helmut Gollwitzer einmal über den „Fortschritt“ sagte: Er ist „...nichts anderes als dauernder Kampf um das Erringen seiner positiven Aspekte, das Bestehen seiner ihn begleitenden Gefahren und das Verwinden der von ihm verursachten Einbußen“. (Gollwitzer 1970) Was diese „positiven Aspekte“ – also der Nutzen – oder die „Gefahren“ und „Einbußen“ – also die Risiken – im konkreten Fall einer Supervision sind, ist strittig, denn der Wert einer bestimmten Auswirkung – also die Effektivität des supervisorischen Fortschritts ist nach Watzlawick eine „Wirklichkeit zweiter Ordnung“ (Watzlawick 1989) und beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert. Je nach dem, wie diese Wertigkeit eines durch Supervision gewonnenen Fortschritts oder verlorenen Gutes aus der Sicht eines urteilenden Individuums ausfällt, wiegt der Nutzen oder das Risiko des Verlustes höher.

In den letzten Jahren hat sich im Diskurs der Supervisoren eine Art „Effektivitätskriterium“ durchgesetzt, das dem Gegenstand nicht gerecht wird. Dem Trend zur Entkopplung von Effektivität und Konzeptfragen sollte aber entgegen gearbeitet werden, denn von dem Moment an, da der Einsatz eines spezifischen Beratungsformats als eine Frage der Effektivität definiert wird, kann man auch – wie in Fragen der Moral – ohne Detailkenntnisse über Konzeption und Auswirkungen eines bestimmten Beratungsformats mitdiskutieren. Es genügt die Tatsache, dass prinzipiell negative Auswirkungen möglich sind und damit Effektivitätskategorien unterliegen. Wenn aber eine supervisorische Konzeption unmittelbar gleichgesehen wird mit dem objektiven Effekt einer Supervision, wird sie zur moralischen Position und es gibt keine Diskussion mehr über die Zweckmäßigkeit dieser Konzeption, sondern nur noch über die moralische Bewertung der Befürworter oder Gegner. Ein lehrreiches Beispiel, wie sich solche Grundsatzfragen in der Sache in moralische Fragen verwandeln, lässt sich besonders gut in der Pharmaindustrie studieren (vgl. Roeglin/Grebmer 1988).

Wo also Konflikte in Sachfragen auf diese Weise zu Gesinnungsfragen gemacht werden, sind einvernehmliche Lösungen fast nicht mehr erreichbar. Unter solchen Umständen wird die Supervisions-Debatte zu Geltungskonflikten über Selbst- und Weltverständnisse und somit zur Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit von Beratung des menschlichen Zusammenlebens innerhalb einer Gesellschaft überhaupt und über die Sinn stiftende Interpretation der jeweiligen Arbeits-Wirklichkeit „ab-

trakter“ Supervisanden. Wir sind damit in einer reinen Ideologiedebatte gelandet. Wir wissen, dass jede Veränderung und jeder Erkenntnisfortschritt und erst recht jeder Paradigmenwechsel (damit meine ich wirkliche Paradigmen wie z.B. die Erkenntnisse Galileos oder Charles Darwins) zumindest temporär auf dramatische Ablehnung stoßen können. Letztlich muss jeder Einzelne und jede Organisation für sich entscheiden, welche Risiken sie akzeptiert bzw. sich zumutet. Bei der Verschiedenheit der individuellen Vorstellungen braucht es hierzu nicht nur Information, sondern Dialoge zur Förderung des gegenseitigen Verstehens. Für die Verminderung des Gefälles abweichender Risikobewertungen ist „langer Atem“, gegenseitiges Ernstnehmen und konstruktives Bemühen erforderlich. Vertrauen stellt sich unter positiven Rahmenbedingungen als Folge nachhaltiger Kommunikation ein, erst dann kann eine Versachlichung der Nutzen-Risiko-Diskussion erreicht werden.

Greifbare Resultate mit einem erkennbar positiven Nutzen-Risiko-Verhältnis schaffen öffentliches Vertrauen.

Die dritte Voraussetzung für öffentliches Vertrauen ist genau diese Nutzen-Dimension. Organisationen sind überhaupt nur willens, Geld auszugeben und damit ein Risiko einzugehen, wenn der zu erwartende Nutzen diese zu rechtfertigen scheint. Aus dem Bereich des naturwissenschaftlichen Fortschritts der letzten 200 Jahre lässt sich das am besten belegen: daran wird nämlich deutlich, wie viel Wissenschaft zur Befreiung des Menschen von äußeren Zwängen und archaischen Beschränkungen beigetragen hat. Diese äußeren Befreiungen haben aber nicht zu größerer, seelischer Reife geführt. Die archaischen Abgründe sind gerade im letzten Jahrhundert exorbitant aufgebrochen. Was sich in den 70er und 80er Jahren als Psychoboom darstellte, hat mit der Entwicklung von Psychotherapie und Psychoanalyse am Beginn des Jahrhunderts seinen Anfang genommen. Wir wissen noch nicht, welche Bedeutung der wissenschaftliche Fortschritt für das mentale Leben des modernen Menschen haben wird. Wenn wir uns vor Augen führen, was allein in den letzten 10 bis 20 Jahren an neuen Resultaten für die Bewältigung von Problemen zur Verfügung gestellt werden konnte, dann ist die Bilanz dieser Entwicklung beeindruckend. Wäre wissenschaftliches Arbeiten wegen mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz im Jahre 1990 eingestellt worden, gäbe es weder diese eindrucksvolle Bilanz noch eine Diskussion um die Finanzierbarkeit der praktischen Anwendung dieses Fortschritts. So ist z. B. die sogenannte Gesundheitsreform ein Resultat dieses Fortschritts. Was ich in Supervisionen dazu lerne, ist, dass das ökonomische Problem dieser Resultate zunächst bei Patienten und Mitarbeitern des Gesundheitssektors landet. Noch scheint es so, als ob die Politik sich mit einer moderierenden Funktion in den aufbrechenden Interessenskonflikten meint begnügen zu können. Für Supervision könnte hier ein interessantes Lernfeld liegen.

Vertrauen bilden heißt auch Kontext herstellen

Supervision findet nicht im Vakuum statt, gleichwohl soll der Prozess als „ge-

schützter Raum“ generiert werden. Die Notwendigkeit eines Transfers supervisorischer Erfahrungen in den institutionellen Kontext stellt ein noch ungelöstes Problem dar, das m.E. mit der mangelnden gesellschaftlichen Akzeptanz von Supervision zu tun hat. Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen, möchte ich betonen, dass mit „gesellschaftlicher Akzeptanz“ nicht das chronische Anerkennungsproblem aller Sozialen Arbeit gemeint ist. Im Gegenteil: Die Gering-schätzung Sozialer Arbeit – vor allem jene in den eigenen Reihen – übersieht die Komplexität, die Dynamik, die kommunikative Kompetenz, die Rollenflexibilität, die in diesen Berufen erforderlich sind. Allerdings ist eine Voraussetzung für gesellschaftliche Akzeptanz die Wertschätzung der eigenen Arbeit, d.h. ihre libidinöse Besetzung.

Eine Illustration als konkretes Beispiel: Müsste heute supervisorisches Arbeiten z.B. in der Betreuung von Alzheimer-Patienten eingestellt werden, müssten die Mitarbeiter mit folgender Entwicklung rechnen: Nehmen wir an, dass Europa in der Ausbreitung dieser Krankheit der statistischen Entwicklung der Vereinten Staaten folgt, so befänden sich in unseren Gesellschaften bei weiterhin steigender Lebenserwartung in 50 Jahren die Hälfte aller über 85 Jahre alten Menschen in Pflegeheimen. Damit wäre der größte Kostenfaktor im Gesundheitswesen prognostiziert. Wenn das Management in der Alten- und Gesundheitspflege diesen Faktor nur aus der ökonomischen Perspektive anginge, wäre das Mitarbeiterpotential in kurzer Zeit ohne Ressourcen. Die anstehenden Kosten würden durch Umlage zu Lasten anderer gesellschaftlicher Aufgaben finanziert werden müssen. Aber die Belastungsprobleme der Mitarbeiter innerhalb der Organisationen wären in keiner Weise gelöst. Die Ökonomie greift zu kurz, wenn sie den „subjektiven Faktor“ auf sein Funktionieren innerhalb einer scheinbar objektiven Organisationsstruktur zu reduzieren sucht. Fragen wie: Was ist das Selbstverständnis der Menschen als „Mitarbeiter“ in diesen modernen Organisationen? Welche Motivation haben sie? Was sind ihre Erwartungen an ihre Berufsrolle? Wie verändert sich diese Berufsrolle und wodurch? Alle Fragen bleiben unbeantwortet, wenn die Ökonomie das letzte Wort hat. Wie kann aber Supervision das Vertrauen der Ökonomie erlangen, wenn diese doch ihre Machtposition aus den Alltagserfahrungen der Mitarbeiter selbst zieht? Will heißen, wenn die Mitarbeiter den Finanzierungsvorbehalt der Organisation privatistisch auf ihren eigenen Geldbeutel beziehen, so als ob die institutionelle Finanzlage mit der privaten gleichzusetzen wäre. Wir müssen also die Frage anders stellen.

Wie gewinnt Supervision öffentliches Vertrauen?

Vertrauen kann, wie das biblische Manna, Wunder wirken, es fällt jedoch nicht wie jenes durch göttliche Güte vom Himmel. Vertrauen, also die sichere Erwartung und der feste Glaube daran, dass man sich auf etwas bzw. jemanden verlassen kann, dass Regeln eingehalten und Ermessensspielräume nicht missbraucht werden, kann man nicht erwerben. Es ist in den letzten 10 bis 15 Jahren sowohl bei den politischen

als auch im Blick auf die institutionellen Strukturen verloren gegangen. Es ist Tatsache, dass „Supervision“ noch nicht als gesellschaftliches Handlungssystem anerkannt ist. Insofern ist sie immer noch an eine spezifische Institution oder Person gebunden, die in der Öffentlichkeit Vertrauen genießt, was in der Regel Frucht jahrelanger und mühevoller Anstrengung ist. Dieses Vertrauen ist eine überaus zarte Pflanze – ein einziges eklatantes Fehlverhalten kann über Nacht zur Sanktion des Vertrauensentzugs führen. Sich wiederholende Vertrauensmissbräuche führen in jedem Fall zu Misstrauen, und keine Partnerschaft, keine Person oder Institution kann auf Misstrauen eine Existenz bauen. Auch das Vertrauen in diejenigen, denen in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung die Aufgabe zukommt, Risiken zu managen, ist essentiell. Dass sich Manager wie bei der Deutschen Bank, Siemens oder Post dessen nicht bewusst sein sollten, ist nicht vorstellbar. Aber auch in kleinen und mittleren Organisationen gilt, dass es anders als früher ist: nicht mehr staatliche Behörden oder väterliche Chefs sind es, die für den Faktor „Vertrauen“ Sorge tragen, sondern die öffentlichen Meinungsbildner wie Medien, Nicht-Regierungsorganisationen, Konsumentenvereinigungen, Berufsverbände etc. sowie alle anderen, im spezifischen Kontext bedeutungsvollen Anspruchsgruppen (stakeholder), beeinflussen die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz von Supervision. Offene und institutionalisierte Dialoge schaffen in konfliktfreien Zeiten das Vertrauen, das in den Zeiten gebraucht wird, in denen Konflikte ausgetragen und beigelegt werden müssen. Solche Dialoge schaffen auch eine Art (Vorwarn-) early warning System über sich abzeichnende Veränderungen in den institutionellen Gruppierungen von Organisationen. Becker (1998) nennt dies die „Schattensysteme“, die die Meinungs- und Großwetterlagen der Mitarbeiter regulieren.

Jeder weiß, Vertrauen, soll es robust sein und Anfechtungen widerstehen, ist immer Vertrauen auf Gegenseitigkeit. Wo man sich vertraut, funktioniert Kommunikation reibungsloser, wird im Zweifel guter Wille unterstellt und Kontrolle als konstruktives Mittel zur Qualitätssteigerung empfunden. Damit stiege die Effektivität individuellen und betrieblichen Handelns. Aber die gegenwärtigen strukturellen Veränderungen in den Organisationen produzieren vornehmlich puren Funktionalismus, der langfristig sowohl an den ökonomischen Interessen des Betriebes als auch den individuellen Interessen der Mitarbeiter vorbeigeht.

Könnte man davon ausgehen, dass Asymmetrien in der Ressourcenausstattung durch die Gegenseitigkeit des Vertrauens zumindest teilweise kompensiert werden könnten, weil man gegenseitige Verpflichtungen empfindet und erwarten darf, dann würde manches Betriebsklima in der Industrie aber auch in den Krankenhäusern, Heimen und anderen Organisationen anders aussehen als es gegenwärtig erscheint. Es wäre aber naiv zu glauben, dass Vertrauen dadurch entstünde, wenn die Parole ausgegeben werde: geht es der Firma gut, geht es den Mitarbeitern gut. BMW machte exorbitante Gewinne und entließ tausende Mitarbeiter. Das verlangt das neokapitalistische System, nicht der einzelne Manager, der sich mangels Zivilcourage diesem System anpasst.

Literatur

- Adorno, Th.W. (1989): *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*, Frankfurt am Main.
- Becker, H. (1998): Psychoanalyse und Organisation. Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. In: *Freie Assoziation*, Heft 1/2, S. 81-100.
- Burkolter-Trachsel, V. (1981): *Zur Theorie sozialer Macht*. Bern/Stuttgart.
- Busch, R. (2002): *Grüne Gentechnik. Ein Bewertungsmodell*, München.
- Dahrendorf, R. (1957): *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der Industriellen Gesellschaft*, Stuttgart.
- Etzioni, A. (1975): *Die aktive Gesellschaft*. Opladen.
- Gollwitzer, H. (1970): *Krummes Holz – Aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens*, München.
- Grätzel, S. (2007): *Methoden der Praktischen Philosophie*, Bd. II, London.
- Habermas, J. (1999): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. 7. Auflage Frankfurt am Main.
- Habermas, J.(1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main.
- Habermas, J.(1991): *Erläuterungen zur Diskursethik*. Frankfurt am Main.
- Habermas J.(1992): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt am Main.
- Habermas, J. (1999): *Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie*, Frankfurt am Main.
- Höffe O. (Hg.) (1997): *Lexikon der Ethik*. 5. Auflage München.
- Kühl, S. (o.J.): *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings*, hg. von der DGSv, Köln.
- Hobsbawn, E. J. (1998): *Das Zeitalter der Extreme*. München.
- Künzli, A. (1992): *Trikolore auf Halbmast*. Zürich.
- Küng H./Kuschel K.-J. (Hg.) (2001): *Wissenschaft und Weltethos*. München.
- Küng H. (1990): *Projekt Weltethos*. München/Zürich.
- Küng H.(1997): *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München/Zürich.
- Loges, W.E./Kidder R.M.(1997): *Global Values, Moral Boundaries. A Pilot Survey*. Camden, Maine.
- Lohmer, M. (Hg.) (2000): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, Stuttgart.
- Mack, G. (2001): *Die Suche nach einem zukunftsfähigen Wissenschafts-Paradigma*. In: *Wissenschaft und Weltethos*, hg. von Küng, H./Kuschel, K.-J., München.
- Mittelstraß, J. (2001): *Wissenschaftskommunikation: Woran scheitert sie?* In: *Spektrum der Wissenschaft*, Heft 8, S. 88f.
- Pavlovic, M. (2005): *Machtstrukturen in psychoanalytischen Institutionen und die Ohnmacht psychoanalytischen Denkens*. In: *Macht und Ohnmacht*, hg. von Springer, A./Gerlach A./Schlösser, Gießen.
- Pieper, A. (1985): *Ethik und Moral. Eine Einführung in die praktische Philosophie*, München.
- Popper, K. (1980): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. 6. Auflage Tübingen.
- Rappe-Giesecke, K. (2000): *Vorwärts zu den Wurzeln – Balint-Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht*. In: *Balint-Journal II*, S. 36-42.
www.balintgesellschaft.de/journal/index/htm.
- Roeglin, H.-C./Grebmer, K. von (1988): *Pharma-Industrie und Öffentlichkeit*. Basel.

- Schmid, W. (1999): *Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung*, 5. Auflage Frankfurt am Main.
- Starobinski, J. (1990): *Dreizehn Thesen zur Ethik in der Medizin*. In: *Die Macht der Freiheit. Kleine Festschrift zum 80. Geburtstag von Jeanne Hersch*, hg. von Pieper, A., Zürich.
- Volkan, V. (2005): *Blindes Vertrauen – Großgruppen und ihre Führer in Krisenzeiten*. Gießen.
- Watzlawick, P. (1989): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* 17. Auflage München.
- Weber, M. (1973): *Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen*. Politik, Stuttgart.
- Weber, M. (1984): *Soziologische Grundbegriffe*. 6. Auflage Tübingen.
- Weber, M. (1988): *Politik als Beruf*. In: *Gesammelte Schriften*, Tübingen.

Anschrift des Autors:

Dr. Gerhard Wittenberger, Friedrich-Naumann-Str. 18, 34131 Kassel

Randbemerkungen

Bob Dylan und die Supervision

Zuerst zeigte er sich als talentierter Folkmusiker, der besonders durch seine kritischen Texte auffiel. Darüber wurde er zu einer der führenden Stimmen der US-amerikanischen Protestbewegung der 60er Jahre. Selber wollte er aber ein Rock-Star sein, trat mit elektrisch verstärkter Gitarre auf und wurde vom Publikum ausgebuht. Nach einem Motorradunfall galt er für einige Zeit als tot, bevor er in immer wieder neuen Verkleidungen und Rollen die Bühnen der Musikwelt eroberte. Seine Stimme klang immer wieder anders, rau, brüchig, hart, rauchig, die Arrangements seiner Lieder veränderten sich mit fast jedem Auftritt, aber für Fans blieben sie unverkennbar dylanesk. Manchmal wurde er in einem Interview nach diesem oder jenem Ereignis gefragt und nach einer Begründung oder einem Motiv für sein Auftreten, und wenn ihm nichts dazu einfiel oder die Fragen nicht gefielen, behauptete er einfach, das sei ein Anderer gewesen, der dies oder jenes gesagt oder getan hatte.

Wie Dylan sich, so gewinne ich in der Beratungsszene den Eindruck, erfindet die Supervision sich auch ständig neu. Dauernd werden neue sog. Formate angepriesen, deren Wechsel und/oder Durchmischung in immer schnelleren Abständen erfolgt, neue Märkte erschlossen, die Supervision der Zukunft propagiert. Dabei soll der Eindruck erweckt werden, der Fortschritt in der Orientierung an vermeintlichen Kundenwünschen oder einer fragwürdigen Ökonomie und der Fortschritt in der Qualität von Supervision seien dasselbe. Zeitgeistentsprechend interessiert ausschließlich die Supervision der Zukunft, die Frage nach deren Veränderungsfähigkeit und Flexibilität.

Bob Dylan ist ein Star, und vielleicht ist es ihm auch deshalb egal, was seine Fans von ihm wollen, und wie sie es präsentiert haben wollen. Supervisor/innen sind keine Stars, aber sie glauben durch immer schnellere Anpassung an Marktbedingungen – wir glauben, Igel zu sein, aber vielleicht sind wir doch nur Hasen – und mit einem mitgliederstarken sog. Berufsverband im Rücken, der aber in der Hauptsache Nebenamtler vertritt, die einen anderen Beruf ausüben, einiges wett machen zu können, dabei rennen wir noch immer mit unserem Supervisionsgemischtwarenladen vor dem Bauch herum.

Dylan kann immer wieder ein Anderer sein, gerade das macht ihn aus. Nach dem alten Metzgerladenmotto ‚Darf’s ein bisschen mehr sein?‘ geht es in der Supervisionslandschaft – ich warte nach der Bankenkrise auf die ersten Wendehälse in der Szene, die uns wieder die Nachhaltigkeit unseres Handelns predigen, und die Konzepte der Vergangenheit nahe legen – hauptsächlich und weiterhin ums Machen, obwohl die Reflexion des Machens doch eigentlich unser Ding ist. Ich weiß, nur Macher gehören auf dem Markt zu den frühen Vögeln, welche die fetten Würmer picken. Reflektieren, nachdenken über, innehalten hört sich dagegen eher hausba-

cken an. Aber darauf verzichten, hieße, den Kern leugnen. Bleibt also nur der Supervisor als Eier legende Wollmilchsau?

Auf meinem Supervisionsmarkt – Supervisor im Hauptberuf – begegnet mir die Frage nach der Zukunft von Supervision, nach der Flexibilität immer in Zusammenhang mit dem Wunsch nach Solidität, Sicherheit, und vor allem nach klaren Rollen und den damit verbundenen Aufgaben, wenn ich Prozesse nicht ausschließlich durch die Brille der Geldgeber betrachte. Außerdem ist Supervision nicht medientauglich. Trotz libidinöser Besetzung braucht Supervisionsarbeit ihre Zeit, und nicht selten erfordert sie von allen Beteiligten auch etwas Geduld.

Wie wär’s also mit etwas mehr Kontinuität und Rollendifferenzierung (Supervision der Gegenwart), statt Formatwechsel und Anpassung an den Markt (Flexibilität genannt)? Ach, Angesprochene fühlen sich missverstanden? Das machen sie ohnehin schon? Aber wer die Supervision und den Supervisor der Zukunft so marktschreierisch hinaus posaunt, kann von einem Supervisor der Gegenwart etwas Polemik vertragen. Der Supervisor der Zukunft also ein Allroundberater, Coach, Mediator, Organisationsberater, Moderator, Arbeitskraftunternehmer etc. und vor allem flexibel, der jede neue Marktlücke mit dem Slogan ‚Bin schon da‘ empfängt?
/It ain’t me, Babe./

RoMa

Neue Bücher

Doris Doblhofer, Zita Küng: Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch, Heidelberg 2008 (Springer Medizin Verlag), 278 Seiten, 39,95 EUR.

„Denn letztlich hat jede Aktivität und jede Strategie, die sich auf Menschen bezieht, eine Auswirkung auf die Geschlechter und damit auf das Geschlechterverhältnis“, schreiben die Autorinnen Doris Doblhofer und Zita Küng in der Einleitung ihres Buches. Gender Mainstreaming ist eine wichtige Strategie, die hilft Veränderungsprozesse zu verstehen und herbeizuführen. Doch die Emotionalität, die hinter dieser Strategie steckt, führt dazu, dass persönliche Verletzungen eine konstruktive Auseinandersetzung vielerorts verhindern. Umso wichtiger ist es, dabei zu bleiben.

Die Wahrnehmungen und die Reaktionen auf das Thema sind subjektiv und geprägt durch das Erleben in vielen, manchmal anstrengenden Diskussionsprozessen. Die bloße Reduzierung auf die Männer- und Frauenfrage, „den Feminismus“ oder „eine soziale Angelegenheit“ gelingt nicht mehr. Der Wandel erfordert, Geschlecht, Ethnie, Herkunft etc. gut in den Blick zu nehmen und damit eine maximale Erweiterung der Möglichkeiten zur Veränderung zu schaffen. Das Zusammenleben und -arbeiten und damit die Gesellschaft verändern sich ständig. Gleichzeitig tragen bisher erlebte Sicherheiten nicht mehr. Durch diese Umgestaltung wird das Zusammenleben von Männer und Frauen in eine Dynamik getrieben, die sich deutlich im beruflichen Feld darstellt und Ungleichheit ständig neu erzeugt. Im supervisorischen und beraterischen Kontext werden diese Fragen seit langem verfolgt.

Die Autorinnen verdeutlichen, dass und wie betriebliche Entscheidungen sich auf das Geschlechterverhältnis auswirken. Wenn es dazu kommen kann, dass die Thematisierung nicht zu allererst als Kritik verstanden wird, sondern als „bewusstes seismographisches“ Wahrnehmen, ist ein wichtiger Schritt getan. Die Umsetzung des Gender Mainstreaming hat erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens und zahlt sich auf allen Ebenen aus. Dazu ist selbstverständlich unumgänglich, dass diejenigen verantwortlich für die Anregung und Veränderung sind, die Entscheidungskompetenz haben.

Auch wenn die Thematik nicht die liebste ist, es vielfältige Gründe gibt, sie nicht zu verfolgen, tritt sie immer wieder neu – und hier in einem Arbeitsbuch – in Erscheinung. Das Buch bietet eine offene und anregende Form, die eigene Haltung zu überprüfen, zu verstärken oder zu korrigieren.

Gender Mainstreaming und Gender Equality Management erfordern viel Energie und Elan, aber die Beschäftigung kann auch befriedigend sein. Mit viel Schwung und Kreativität nehmen sich Doris Doblhofer und Zita Küng das Thema vor. Neben den vielen vorliegenden Veröffentlichungen, die oftmals durch schwer verstehbare Analysen die Thematik darstellen, begegnet uns hier ein Buch, bei dem sich der Leser/die Leserin an manchen Stellen das Schmunzeln nicht verkneifen kann.

Der Aufbau und auch die Darlegung des Themas sind verständlich. Auch für Leserinnen und Leser, die das Thema intensiv verfolgen, gibt es in der umfangreichen Sammlung immer wieder Neues zu entdecken. Wohlthuend ist auch, dass problematische Seiten und Abwehrmechanismen aufgezeigt werden. Die Autorinnen bieten Lösungsstrategien aus ihrer Praxis an. Sicherlich vermisst der Leser/die Leserin an manchen Stellen die Quellenangaben. Leider sind sie sehr reduziert gehalten.

Das Buch bietet eine Vielzahl von Anregungen, die sich in der supervisorischen und beraterischen Praxis umsetzen lassen. Ebenso können die Hinweise auf die Vorgehensweisen für Supervisanden/Supervisandinnen oder Kunden/Kundinnen einen Ansporn geben, dem Thema im eigenen Arbeitsfeld nachzugehen.

Nach einer umfangreichen Beschreibung des Gender Mainstreaming im ersten Teil, findet sich im zweiten die konkrete Umsetzung in der Darstellung des Gender Equality Management wieder. Der dritte und umfangreichste Teil des Buches beschäftigt sich ausführlich mit Management-Tools und stellt mit Frageangeboten und Beispielen eine große Palette von Umsetzungsformen dar. Dieses Kapitel verführt dazu, von hinten mit der Lektüre zu beginnen. Verweise auf frühere Ausführungen erleichtern diesen Zugang. Die angebotenen Arbeitspapiere lassen sich im Internet als Vorlage herunterladen.

Im dritten Teil findet sich auch die Methode „Die gute Nachrede“. Die Autorinnen machen sich die Wirksamkeit der „üblen Nachrede“ durch den Perspektivenwechsel zu nutze und stellen die „Nachrede“ in einen positiven Rahmen. Mit diesem Vorschlag wird das Spektrum um eine Methode erweitert, die neben dem Mentoring das Potential von Mitarbeiterinnen hebt.

Somit lässt sich diesem Arbeitsbuch – im guten, übertragenen Sinne – auch gut nachreden. Es lohnt sich. Die Beschäftigung mit Gender Mainstreaming fördert immer noch unbekannte Perspektiven zu tage.

Monika Maaßen

Ferdinand Buer/Christoph Schmidt-Lellek: Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2008, 386 Seiten, 39,90 EUR.

Im Zuge der „Entgrenzung von Arbeit“ ergeben sich nicht nur neue Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, sondern eben auch – und manchmal ist man geneigt zu sagen: vor allem – flexibilisierte und exzessive Arbeitszeiten, in denen es immer schwerer wird, Beruf- und Privatsphäre von einander getrennt zu halten. Insofern nehmen Fragen nach der work-life-balance auch in den Supervisionsprozessen einen immer größeren Rahmen ein. Aber muss man deswegen gleich ein neues Format ausrufen?

Mit „Life-Coaching“ stellen F. Buer und Ch. Schmidt-Lellek ein Konzept zur Diskussion, das im Rahmen der Beratung, Begleitung und Unterstützung von Fach- und Führungskräften die eingebrachten Themen als Lebensthemen behandelt. Life-

Coaching hat sich zur Aufgabe gestellt, den „ganzen Menschen“ zu betrachten und die eingebrachten Arbeitsthemen in den „gesamten Lebenszusammenhang“ zu stellen. Die Beratung fokussiert sich demnach nicht ausschließlich auf den beruflichen Kontext, sondern „sieht hinter den eingebrachten Themen existentielle persönliche Fragen der Lebensführung.“ (S. 32)

Um diesen hohen Anspruch umzusetzen, müssen Coaches zunächst einmal in die Lage versetzt werden, die existentielle Dimension überhaupt wahrzunehmen. Insofern bietet das Buch eine umfangreiche Auseinandersetzung mit den als zentral identifizierten Themen „Sinn“, „Glück“, „Verantwortung“, „Lebensstil“ und deren Bedeutung für Fach- und Führungskräfte. An ausgewählten Beispielen wird anschließend dargestellt, wie mit diesen Themen in den Coaching-Prozessen gearbeitet werden kann.

Aus beiden Teilen ergeben sich eine Fülle von Anregungen für die eigene Supervisionspraxis. Darüber hinaus wird man als Leserin und Leser angeregt, sich mit den eigenen existentiellen Fragen auseinanderzusetzen und Mut zu schöpfen, diesen erweiterten Reflexionsraum auch in den Beratungen anzuregen. Was man an der Aufbereitung der Themen bemängeln könnte, haben die Autoren weitsichtig bereits vorweg genommen: Wissenschaftler werden einiges als zu verkürzt dargestellt und Wichtiges nicht berücksichtigt finden. Praktiker könnten alles zu theoretisch und zu kompliziert empfinden.

Jürgen Kreft

Eckard König/Gerda Volmer: Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim/Basel (Beltz Verlag) 2008, 541 Seiten, 49,90 EUR.

Organisationsberatung gehört zu einem der benachbarten Felder, in denen auch Supervisorinnen und Supervisoren tätig sind. Dies gilt umso mehr, wenn man unter Organisationsberatung im erweiterten Sinn auch die Beratung in Organisationen versteht. Das vorliegende „Handbuch systemischer Organisationsberatung“ folgt diesem erweiterten Begriff und hat sich zum Ziel gesetzt, „Beraterinnen und Beratern das Handwerkszeug zu liefern, das sie benötigen, um Beratung in Organisationen professionell und erfolgreich planen und durchführen zu können.“ (S. 7) Um dies zu realisieren, stellt das Handbuch die theoretischen Grundlagen, das Vorgehen und die einzelnen Schritte systemischer Organisationsberatung ausführlich dar.

Dabei spannt sich der Bogen von Erklärungsmodellen menschlichen Handelns über die Betrachtung von Sozialen Systemen bis hin zu Diagnoseverfahren und der Beratung von Triaden, Teams und komplexen Systemen. Dies wird ergänzt durch die ausführliche Darlegung einer Grundstruktur für Beratungsprozesse und ein interessantes Kapitel über die Frage, wie Beratungsprozesse evaluiert und die hoffentlich eingetretenen Veränderungen stabilisiert werden können.

Die Autoren streifen dabei eine Fülle von beratungsrelevanten Themen, die auch für Supervisorinnen und Supervisoren von Interessen sind, die bei ihren Einzel-

oder Teamsupervisionen die Dynamik von Organisationen in den Blick nehmen müssen. In Folge dieser Auseinandersetzung bietet das Handbuch nicht nur einen Überblick über die Entwicklung der Organisationsberatung seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, sondern auch einen Einblick in unterschiedliche Methoden, die helfen können, das eigene Handwerkszeug für verschiedene Beratungssituationen zu erweitern.

Jürgen Kreft

Briefwechsel

Lieber Gregor,

Deine kurze Episode über Oliver Kahn und seine Coaching-Erfahrung am Ende deines letzten Briefes hat mich vermutlich angeregt, den Sportteil meiner Zeitungen nicht ungelesen beiseite zu legen. So fand ich kurze Zeit später einen Bericht über eine erfolglose Volleyballmannschaft aus der Bundesliga, die mit einer ungewöhnlichen Maßnahme ihres Managers konfrontiert wurde.

Im Anschluss an eine erneute Niederlage verkündete der Manager, man werde sich von einem Spieler trennen. Wer dies sinnvoller Weise sei, wisse man auch nicht, das mögen die Spieler selbst entscheiden. Als Verfahren wurde vorgeschlagen, jeder Spieler solle in einem 4-Augen-Gespräch mit dem Manager bekannt geben, wen er nominiert, und dann würde man auf dieser Grundlage im Management eine Entscheidung treffen. Wer sich dieser Maßnahme entzieht – also niemanden nominiert – fliegt selbst und zwar sofort.

Als ich dies las, war ich zwischen Amüsement und Entsetzen hin und her gerissen. Wie hätte ich wohl reagiert, wenn ich als Supervisorin in einer solchen Situation angefragt worden wäre? Mein erster Gedanke war: da liegt ein eklatantes Leitungsproblem vor. Eine derart schwierige Personalentscheidung kann man nicht in das Team delegieren. Der Manager braucht Unterstützung bei der Analyse der Ausgangssituation, der Entwicklung von Handlungsalternativen und bei der Entscheidung gangbarer Handlungsmöglichkeiten – mit anderen Worten: Leitungssupervision.

Und das Team – was hätte man dem Team raten können? Sich dem Verfahren zu verweigern und auf die Nominierung eines Mitspielers zu verzichten? Oder sich solidarisch gegen den Trainer oder den Manager zu richten? Denn auch diese Möglichkeit gab es: In einem Interview hat der Kapitän der Mannschaft ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Spieler sich nicht auf die Nominierung von Mitspielern beschränken müssten; es hätte auch der Manager oder der Trainer sein können. Vielleicht hätte eine Teamsupervision Klarheit darüber bringen können, warum es mit der optimalen Leistungserbringung nicht so richtig funktionieren will. Ohne eine gründliche Explorationsphase wäre man dann wohl nicht angekommen – vor allem wenn die Einschätzung des Kapitäns stimmt, dass alle Spieler unter ihren Leistungsmöglichkeiten geblieben waren und ein wirklicher Störenfried nicht auszumachen war.

Viel grundsätzlicher wäre die Frage, ob Supervision im Feld des Sports – noch dazu des Leistungssports – überhaupt denkbar ist. Ein Berliner Kollege von uns scheint dies ausdrücklich zu bejahen. Jedenfalls habe ich von der Ankündigung eines Verlages gehört, die sich explizit auf den Leistungssport bezieht (R. Jahn: Der blinde Fleck im Spitzensport. Zur soziologischen Begründung der Supervi-

sion und ihrer Anwendung im Leistungssport, Kenzingen 2008). Zum Lesen bin ich noch nicht gekommen, aber schon die Ankündigung finde ich interessant; zumal es auch noch um Radsport und indirekt um Doping gehen soll.

Ehrlich gesagt bin ich ein wenig skeptisch, ob wir mit unseren Instrumenten im Sport Anschluss finden. Wenn ich mir gegenüber ehrlich bin, beruht diese Einschätzung auf wenig Fachkenntnis und viel Empörung als Mutter am Spielfeldrand meines kleinen Fußballsohns. Da wurde viel gebrüllt und wenig miteinander gesprochen. Und das Verhalten des Volleyballmanagers hat mich ein wenig an die autoritäre Grundstimmung von damals erinnert.

Aber vielleicht war die Maßnahme des Managers ja bereits auf Anraten eines Supervisors erfolgt: Wenn man nicht weiß, wo das Problem liegt, geschweige denn, wie man es lösen könnte, hilft es vielleicht, das System – in diesem Fall die Mannschaft – nachhaltig zu irritieren und dann darauf zu schauen, wie die Intervention verarbeitet wird.

Die Mannschaft hat sich übrigens solidarisiert und mit einem kompletten Rückzug gedroht, sodass niemand gefeuert wurde. Der Kapitän der Mannschaft meint abschließend, dass diese Maßnahme für das Vertrauen untereinander förderlich gewesen sei: „Wir haben uns menschlich aufeinander zu bewegt. Ob wir jetzt höher springen oder mehr Bälle retten, wird die Zukunft zeigen.“

In diesem Sinne mit sportlichen Grüßen
Constanze

Liebe Constanze,

wenn ich Sport treibe, dann fühle ich mich besser. Ich atme tiefer, ich bewege mich lockerer, Herz und Kreislauf sind angemessen beansprucht im Unterschied zu meiner sitzenden Berufstätigkeit. Ob ich schwimme, jogge oder Fahrrad fahre, es tut mir gut und hebt meine Stimmung, solange ich im Rahmen meiner konditionellen Möglichkeiten bleibe. Wir wissen von der gesundheitlichen Wirkung des Sports, wenn es die passende sportliche Betätigung für die Situation des jeweiligen Menschen ist, also wenn die Indikation stimmt. Das gilt als Sport für Jedermann und für Sport als Reha Hilfe nach Erkrankungen. Sport dient der Gesundheit.

Dies gilt nun jedoch für den Leistungssport so nicht.

Hier geht es um Leistungsziele für einzelne Athleten und für Mannschaften. Diese Leistungsziele sind an Siege, die es zu erringen gilt, und Niederlagen, die es zu verhindern gilt, gekoppelt. Der Slogan „Dabei sein ist alles“, wird zwar immer mal wieder erwähnt, aber ist er nicht längst überholt und veraltet? Was wäre, wenn ein Bundesligatrainer im Interview nach einem verlorenen Spiel sagen würde: „Das war ein interessantes Spiel, wir haben gut zusammengespield, keiner hat gefault, Verletzungen gab es nicht, und ich habe viel Freude an den schönen Kombinationen gehabt. Meinen Spielern geht es gut, sie fühlen sich gesund und müde.“

Würde man diesen Trainer wertschätzen oder gar beglückwünschen?

Dieter Hildebrandt, ein begeisterter Fußballfreund, hat einmal ein paar Interventionen von Fußballtrainern veröffentlicht:

– Zu einem Abwehrspieler der eigenen Mannschaft in bezug auf den Stürmerstar des Gegners: „Der darf bei Dir kein Tor machen. Du musst das um jeden Preis verhindern und an die Grenze gehen.“ Ergebnis: Der Stürmer schied verletzt aus, der Abwehrspieler bekam die Rote Karte.

– Zum Stürmer der eigenen Mannschaft: „Schaff Dir Platz im gegnerischen Strafraum. Fußball ist ein Männersport. Du musst „Gelb“ riskieren und Dein Tor machen“. Ergebnis: Der Stürmer hat ein Tor geköpft. Zuvor musste der gegnerische Abwehrspieler wegen Nasenbeinbruchs vom Platz, weil sich der Stürmer beim Hochspringen mit dem Ellbogen „Platz verschafft hat“. Es gab dafür „Gelb“. Hildebrandt fragt, ob es sich hier um fahrlässige oder vorsätzliche Körperverletzung handelte?

Und gleichzeitig schaue ich wie tausende andere mit großer Begeisterung bei sportlichen Leistungsveranstaltungen zu, sei es beim Fußball, beim Schwimmen oder beim Radfahren. Halt, das stimmt nicht ganz; beim Radfahren darf man das eigentlich nicht mehr uneingeschränkt, nachdem selbst die öffentlichen Rundfunkanstalten aus bekannten Gründen nicht mehr von der Tour de France berichten wollen und Sponsorfirmen ausgestiegen sind. – Warum ist eigentlich Doping unmoralisch und Anweisung zum unfairen Spiel mit der Folge von Körperverletzung nicht? Oder ist die Aufdeckung das Problem?

Will ich eigentlich in einer Institution beraten, wo die Ziele nicht hinterfragbar, also sakrosankt sind? Wo jedes Mittel zur Erreichung dieser Ziele Recht ist, solange es nicht aufgedeckt wird? Wo jeder weiß, dass die 15-30jährigen Sieger und Helden von heute in wenigen Jahren Invaliden sein werden? In welchen Sportarten gibt es eigentlich Hochleistungssportler, die längere Zeit ohne schwere Verletzungen überstehen und dennoch siegen? Wer sich als Berater entscheidet, im Leistungssport mitzuarbeiten, der weiß, dass er mit den Zielen dort identifiziert sein muss und lösungsorientiert auf Zieloptimierung hin berät.

Bei Leistungssportlern können Ängste und Schwächen nicht aufgedeckt, verstanden und als Persönlichkeitsanteil integriert werden. Das wäre leistungsmindernd. Hier sind andere Methoden gefragt. Bei der Olympiasiegerin Britta Steffen hat die Beraterin erfolgreich mit Autosuggestion daraufhin gearbeitet, sich nur auf den eigenen Körper und den eigenen Rhythmus zu konzentrieren, die Konkurrenz weitgehend auszublenden, die Versagensängste, die viel Energie abziehen, zu kontrollieren und mit positiven Autosuggestionen zu ersetzen. Somit zu lernen, konzentriert an den eigenen Erfolg zu glauben.

In den Institutionen des Leistungssports gelten andere Gesetze als an betrieblichen Arbeitsplätzen. Hier geht es um die existentielle Bedeutung von Sieg und Niederlage, um Kreierung von Helden, die gut oder fürstlich bezahlt werden. Hier zählt nicht gute Arbeitsleistung, sondern ständige Spitzenleistung am „Limit“. Das

wollen die Zuschauer sehen, damit wollen sie sich identifizieren und dafür werden Eintrittspreise als „Teilnehmergebühren“ erhoben. Die Sportler, die Helden, arbeiten ständig im Grenzbereich ihrer Möglichkeiten. Sie tun das für das Ansehen, für den Applaus und für viel Geld freiwillig und gern, auch wenn z.B. der beste Handballer der Welt Nikola Karabatic sagt, dass er am Ende seiner Karriere nicht mehr gesund sein wird und Verletzungen ständig mit Schmerzmitteln bekämpft, weil er in der „Saison“ nicht krank sein darf.

Und zum Schluss eine Frage: Warum sollte der von Dir zitierte Trainer Supervision benötigen oder anfragen? Hat er Beratungsbedarf? Vielleicht hat er seine Intervention überlegt gestartet, um seinen „Kader“ zu emotionalisieren? Oder ist es beschlossene Sache, den Kader zu verkleinern? Sollte er Hilfe benötigen, den leistungsschwächsten Spieler zu finden? Oder den Sündenbock? Oder den, der das Gruppengefüge schwächt? Vielleicht muss einer entlassen werden, weil sonst das Geld nicht mehr reicht oder ein Neuer her muss, um die Alten neu zu motivieren oder zu pushen? Du schreibst selbst, dass man eine solche Situation gründlich explorieren muss, bevor man sich ein Bild davon macht und über Beraterinterventionen nachdenkt.

Ich bin noch nie von einer Institution des Leistungssports angefragt worden. Das kann man begrüßen oder bedauern. – Leider oder Gott-sei-Dank. Sicher ist, dass ich mir lieber voller Lust und unreflektiert in meiner Freizeit das nächste Spitzenspiel anschau als dort eine Beratungsaufgabe zu suchen. Als Zuschauer ist man doch nicht mitverantwortlich, sondern kann einfach genießen, sich aufregen, sich freuen. Oder stimmt das etwa nicht?

Herzlichen Gruß

Dein Gregor

Veranstaltungshinweise

FIS – Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden
Telefon 0611/60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

■ Supervisionsausbildung Herbst 2009

(voraussichtlich in Kooperation mit der Universität Bielefeld auch als Masterstudiengang möglich)

■ Fortbildungsseminar für SupervisorInnen: Verhandeln – in und mit Institutionen

Ein Seminar für SupervisorInnen, die ihre „dritte Position“ in Verhandlungsprozessen mit Geschäftsführungen, Leitungen und SupervisandInnen stärken wollen

Termin: 15.-17.05.2009

Ort: Mainz

Preis: 340,00 Euro

Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger und Inge Zimmer-Leinfelder

■ Balintgruppen und Kontrollsupervision

in Hannover, Münster, Dortmund, Kassel, Mainz, Mannheim, Neuenbürg, Freiburg und Zürich

■ In Kooperation mit AGM (Arbeitskreis Gruppendynamik Münster e.V.): Rollenbewusst Beziehungen gestalten

Ein gruppendynamischer Workshop, der zum Verstehen und kreativen Gestalten von schwierigen Arbeitsbeziehungen beitragen kann

Termin: 4.-7.6.2009

Ort: Mainz

Preis: 440,00 Euro

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder und Franz X. Leinfelder

■ Selbstbestimmung und Gruppenwirklichkeit

Gruppendynamisches Training für alle, die etwas über sich und Beziehungen in Gruppen lernen wollen

Termin: 16.-20.9.2009

Ort: Mainz

Preis: 550,00 Euro

Leitung: Franz X. Leinfelder und Elisabeth Gast-Gittinger

Nähere Informationen für alle Veranstaltungen bitte anfordern.

Institut für Kriminologische Sozialforschung

Universität Hamburg, Allende-Platz 1, 20146 Hamburg

Tel.: 040/4 28 38-33 29; Fax: 040/4 28 38.23 28

<http://www.kriminologie.uni-hamburg.de>

E-Mail: astksek@uni-hamburg.de

■ Masterstudiengang Internationale Kriminologie (M.A.)

Im Wintersemester 2009/10 beginnt der fünfte Durchgang des 4-semestrigen Masterstudiengangs Internationale Kriminologie (Abschluss: Master of Arts M.A., ehemals Aufbaustudium Kriminologie).

Bewerbungsfrist: 1.6.-15.7.2009 (Ausschlussfrist)

■ Weiterbildender Masterstudiengang Kriminologie (M.A.)

Zum Wintersemester 2009/10 startet der dritte Durchgang des berufs begleitenden Masterstudiengangs Kriminologie. Berufstätige aus kriminologisch einschlägigen Arbeitsfeldern können in einem sozialwissenschaftlich ausgerichteten Studium berufs begleitend den Titel „Master of Arts“ (M.A.) erlangen.

Organisationsbüro Bundeskongress Soziale Arbeit

TU Dortmund, Fakultät Erziehungswissenschaft und Soziologie

Emil-Figge-Str. 91, 44227 Dortmund.

Tel.: 0231/755 60 65; Fax: 0231/755 62 25;

E-Mail: buko09@fb12.uni-dortmund.de

www.bundeskongress-soziale-arbeit.de

■ 7. Bundeskongress Soziale Arbeit

Gerechtigkeit – Verantwortung – Sicherheit. Soziale Arbeit positioniert sich!

Termin: 24.-26.9.2009

Ort: Dortmund

Burckhardthaus – Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V.

Herzbachweg 2, 63571 Gelnhausen

Tel.: 06051/8 90

E-Mail: info@burckhardthaus.de

■ Führen unter Druck – gesund und handlungsfähig bleiben in meiner Rolle als Führungskraft

Ziel des Seminars ist es, Strategien kennen zu lernen, um in komplexen, widersprüchlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Eigene Verhaltensmuster unter Stress werden erkannt und Lösungen für zukünftige Anforderungen erarbeitet.

Dabei werden neben theoretischen Inputs und Arbeit in kollegialen Beratungsgruppen auch Übungen im Outdoorbereich eingesetzt.

Termin: 20.-22.04.2009

Ort: Gelnhausen

Preis: 450,- Euro Kursgebühr zzgl. 110,- Euro für Unterkunft und Verpflegung

Leitung: Dr. Manfred Gellert, Rüdiger Kröner

■ **Effektive Leitung von Besprechungen, Sitzungen und Verhandlungen**

Das Seminar „Effektive Leitung von Besprechungen, Sitzungen und Verhandlungen“ unterstützt Sie darin, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, damit Besprechungszeiten gut genutzt und gesetzte Ziele erreicht werden können. Sie erfahren, wie Sie die zentrale Führungsaufgabe Gesprächsleitung wahrnehmen können, indem Sie die Gestaltung von Kommunikationsprozessen in Gruppen gut vorbereiten und den Prozess mit Blick auf die jeweiligen Themen, die Ziele, die Gruppenmitglieder und die Zeit steuern können. Im Wechsel von theoretischen Inputs, Austausch mit anderen und in der Arbeit in kleinen Gruppen an Ihren konkreten Fragestellungen finden Sie Lösungen für Ihre Praxis.

Termin: 23.-25.06.2009

Ort: Gelnhausen

Preis: 290,- Euro Kursgebühr zzgl. 110,- Euro für Unterkunft und Verpflegung

Leitung: Jutta Wegener

AutorInnen

Roland Helsper; Dipl. Sozialpädagoge, Kinder- u. Jugendlichen-Psychotherapeut, Supervisor DGSv, Geschäftsführer u. therapeutischer Leiter eines stationären und ambulanten Behandlungsnetzwerks für Menschen mit Suchterkrankungen.
www.nado.de

Bernd Hemker, Dipl. Sozialarbeiter, Supervisor, Fachberater Kinder und Jugendhilfe beim Paritätischen Landesverband NRW e.V.

Friedhelm Kitzig, Dipl.-Soz.Wiss., Supervisor DGSv, Leiter der Abteilung Qualitätsmanagement im Dezernat Gesundheit und Heilpäd. Netzwerke beim Landschaftsverband Rheinland.

Ulrike Kappel, Pflegerische Leiterin einer suchtmmedizinischen Behandlungsstation an der Klinik Lippstadt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, Supervisorin DGSv.

Wilfried Lauinger; Dipl.-Päd., Supervisor DGSv, Mediator BMWA®, Familienberater. Selbstständig in eigener Praxis und Gründungspartner der Agentur AGENDA PARI.

Inken Pape, Dipl.-Sportwissenschaftlerin, Supervisorin DGSv, Mediatorin für Wirtschaft und Arbeitswelt BMWA, Trainerin und Coach. Seit 1997 selbstständig in eigener Beratungspraxis.

Hans Paukens, Dr. phil., Dipl. Päd. Geschäftsführer und Direktor der Deutschen Hörfunkakademie; zuvor war er Geschäftsführer des Adolf Grimme Instituts. Er beschäftigt sich seit mehr als 30 Jahren mit Qualitätsfragen in den Medien und mit journalistischen Standards.

Gudrun Seime, Supervisorin DGSv, Geschäftsführerin eines evangelischen Trägerverbundes.

Kristof Wachsmuth, Chefredakteur Radio K. W. Vor 20 Jahren begann sein beruflicher Weg im Medium Radio. Er ist Dozent an der Deutschen Hörfunkakademie, Medientrainer-Ausbilder Hörfunk, MTA (H) und Referent für verschiedene Institutionen.

Gerhard Wittenberger; Dr. phil., Dipl. Supervisor (DGSv), Psychoanalytiker im Alexander-Mitscherlich-Institut (KPI/DPV st. G.), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Dozent, Balintgruppenleiter und Lehrsupervisor, Vorsitzender des agm, Mitbegründer des Forum Supervision.

Eckhard Zierep, Dr. Phil., Diplompsychologe, systemischer Familientherapeut, Supervisor (SG).

Vorschau



FoRuM Supervision

Gesundheitsförderung und Supervision

Hef 34 (Oktober 2009)

Redaktion: Katharina Gröning und Gertrud Siller

Mit Beiträgen von:

Katharina Gröning | Brigitte Hausinger | Gertrud Siller | Rolf D. Hirsch |
Claudia Hornberg | Gerhard Leuschner | Helmut Lohmer | Gerhard Mahltig |
Andrea Wittich