

## Wandel des Supervisionsangebotes unter Berücksichtigung aktueller Managementkonzepte

### Zusammenfassung

In diesem Beitrag skizzieren wir unsere Einschätzung über gegenwärtige Aufträge und Arbeitssettings in Institutionen. Den Hintergrund dafür bilden eigene Erfahrungen sowie Einschätzungen einiger KollegInnen, mit denen wir über diese Fragen gesprochen haben. Mit diesen KollegInnen teilen wir die Position, daß Supervision zielgerichtet angelegt sein muß und daß es dabei nicht um Aushaltestrategien geht, sondern um aufgaben-, personen- und institutionenbezogene Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse. Aktuelle Entwicklungen bei Aufträgen und Arbeitssettings unterstreichen diese Position. Gleichzeitig machen sie das Leistungsprofil von Supervision nachweispflichtiger.

### Einleitung

Wenn wir unsere gegenwärtige Beratertätigkeit unter der Perspektive betrachten, inwieweit sich Aufträge und Arbeitssettings geändert haben, dann können wir zwar nur auf die relativ kurze Zeitspanne von etwa sieben Jahren zurückblicken. Dennoch sind seither eine Reihe von strukturellen Änderungen im psychosozialen Bereich eingetreten, in dem wir vorwiegend tätig sind.

- Die öffentliche Verwaltung - und mit ihr die Bereiche Gesundheits- und Sozialwesen - steht zunehmend unter dem Druck ihre Dienstleistungen effizienter und effektiver zu erbringen. Effizienter bedeutet mit weniger Ressourcenaufwand (an Geld, Personal etc.), effektiver bedeutet wirksamer, letztlich auch zielorientierter. Aus diesem Grund werden derzeit Konzepte wie 'lean management', Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement stark nachgefragt.
- Für den Bereich der Jugendhilfe ist eine weitere Entwicklung von besonderer Bedeutung: Im Zuge der Vorbereitung einer breit angelegten Verwaltungsreform sämtlicher deutscher Kommunen entwickelte die Kommunale Gemeinschaftsstelle in Köln ein neues Steuerungsmodell für die Organisation der Jugendhilfe. Die Grundidee dieses Konzeptes ist es, Maßnahmen der Jugendhilfe künftig vorwiegend von den Ergebnissen her zu beurteilen. Zusammengefaßt wird diese Philosophie durch den Begriff der 'outputorientierten Steuerung' (vgl. KGSt 1994).

Anbieter des Dienstleistungsangebotes 'Supervision' müssen diese Entwicklungen berücksichtigen und ein Angebotsprofil entwickeln, das den damit verbundenen Ansprüchen gerecht wird. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, in welchem Verhältnis Supervision zu diesen neueren Managementkonzepten steht. Stellen diese Konzepte einen Widerspruch zu traditionellen Zielen von Supervision dar oder lassen sich gemeinsame Zielperspektiven entwickeln? Wir sind davon überzeugt, daß - zumindest auf einer theoretisch - konzeptionellen Ebene - neue Managementkonzepte und Supervision weitgehend ähnliche Ziele verfolgen: Es geht darum, Wege zu finden, durch die berufliche Aufgaben besser bewältigt und Ziele erfolgreicher erreicht werden können.

Dabei setzen Managementkonzepte und Supervision an unterschiedlichen Schwerpunkten an. Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, lean management nehmen wie die 'klassische Organisationsentwicklung' stärker die Institution und die Organisation in den Blick. Erfolgversprechende Ansätze des 'total quality management' (TQM) beziehen jedoch immer auch personenbezogene Interventionen und Unterstützungsmaßnahmen und damit Ansätze der Personalentwicklung mit ein. An dieser Schnittstelle hat Supervision ihren 'angestammten' Platz. Hier könnte sie sich künftig stärker etablieren.

Erforderlich ist dazu allerdings, daß SupervisorInnen aus einer semiprofessionellen Nische heraustreten und sowohl das Profil als auch die Qualität ihrer Angebote deutlich machen.

Ein Kollege aus der freien Wirtschaft, der seit Jahren im Marktsegment Qualitätsmanagement tätig ist und dort auch Personalentwicklung praktiziert, fragte mich unlängst, was denn Supervision eigentlich sei. Mir fielen die Definitionsversuche schwer und ihn konnten sie letztlich nicht überzeugen bzw. abschließend informieren. Ein anderes Indiz für die fehlende Etablierung der Dienstleistung Supervision zeigt ein kurzer Blick in die Literatur. Wolfgang Looss stellt in seinem Buch 'Coaching für Manager' nüchtern fest: „Es läge ..... viel näher von 'Management - Supervision' zu sprechen, weil Supervision als Handlungskonzept in den helfenden Berufen praktisch alles abdeckt, was auch im Coaching betrieben wird. Doch stoßen wir hier an sprachkulturelle Grenzen: Der Begriff Supervision ist im Kontext von Management und Unternehmung noch nicht anschlussfähig. Das berufliche Handeln derer, auf die er sich originär bezieht, ist einstweilen zu weit entfernt von der Welt des Managements“(Looss 1991,42). Wie weit er davon entfernt ist, zeigt auch der Umstand, daß Karlheinz Sonntag als Herausgeber des Buches 'Personalentwicklung in Organisationen' (1992) im umfangreichen Sachregister den Begriff 'Supervision' nicht verwendet. Anschlussfähigkeit wird allerdings von VertreterInnen der Dienstleistung 'Supervision' (noch) nicht mit Nachdruck gesucht. Astrid Schreyögg etwa verzichtet in ihrem Lehrbuch über Supervision auf das Stichwort Akquisition (nicht nur?) in ihrem Stichwortregister.

## **1. Konsequenzen dieser fehlenden Anschlussfähigkeit**

Die bisherigen Ausführungen können als Mängelliste in der Etablierung von Supervision als erfolgreicher Dienstleistung in einem sich wandelnden Markt interpretiert werden. Die fehlende klare Positionierung hat u. E. zunächst zwei allgemeine Konsequenzen.

**Supervision wird in Zukunft von verschiedenen Kunden und Akteuren stärker instrumentalisiert.** Supervision hat sich bei aller definitorischen Vielfalt schon immer als eine Dienstleistung verstanden, bei der SupervisorInnen SupervisandInnen dabei unterstützen (sollen), ihre beruflichen Ziele zu erreichen und ihre Aufgaben besser zu erfüllen. Die Aufgabe der SupervisorIn bestand dabei darin, sich von außen einem System zu nähern, es verstehen zu lernen und mit beraterischen Kompetenzen Verbesserungen in diesem System zu unterstützen. Die bekannten Perspektiven bezogen sich dabei auf die Person der SupervisandIn, auf die professionelle Aufgabe der SupervisandIn und auf die Institution, in der die SupervisandIn ihre Aufgabe erfüllte. Mit dieser Triangulation war schon immer eine gewisse Her-

ausforderung für die SupervisorIn verbunden. Sollte bei dem Auftrag der Nutzen für die SupervisorIn, für deren Aufgabe oder für die Institution im Vordergrund stehen. Professionell gelöst werden konnte dieses Problem durch ein Supervisionsverständnis, das Unterstützung und Klärungshilfe für MitarbeiterInnen, LeiterInnen und TrägervertreterInnen gleichermaßen impliziert, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen, die dann letztendlich den KlientInnen dienen. Das war häufig ein mühsamer Aushandlungs- und Verständigungsprozeß, der immer kommunikative Klärungen und häufig auch geduldig verfolgte Umwege erforderte. Im Vergleich zur heutigen Situation war dieser Weg für die SupervisorIn jedoch leicht zu beschreiten: Es ging nur darum, Verständigung auf der vorhandenen Basis einer gemeinsamen Grundhaltung und verbindender Ziele herzustellen. Wenn - verkürzt gedachte oder überbetonte - betriebswirtschaftliche Ansätze weiter in den Vordergrund treten, droht diese gemeinsame Basis verloren zu gehen. Die Suche nach ihr wird für die SupervisorIn mühsam und verläuft manchmal ergebnislos. Damit fehlt möglicherweise auch die Basis für eine gelingende Supervision, die unseres Erachtens die Integration und Realisierung gemeinsamer Ziele zwischen der SupervisorIn und dem Gesamt - System, das sie beraten soll, voraussetzt. Wenn sich die SupervisorIn dann die Position einer Seite zu eigen macht, stellen sich zwei Fragen. „Woran mache ich meine Entscheidung fest?“ und wesentlich grundsätzlicher „Ist das dann noch Supervision?“

**Mitarbeiterorientierte Supervision steht in der Gefahr seitens der Kostenträger künftig als Luxusangebot angesehen werden.** Die knappen Mittel im psychosozialen Bereich veranlassen zahlreiche Institutionen zunehmend und stärker darauf zu achten, ihre Aufgaben kostengünstig zu erfüllen. Kommunen, Wohlfahrtsverbände, Träger und Einrichtungen bemühen sich, Kosten einzusparen, Aufgaben und Dienstleistungen schneller, zielgerichteter und mit einer schlankeren Organisation durchzuführen. Die Notwendigkeit, sparsamer mit finanziellen und personalen Ressourcen umzugehen, richtet den Blick auch auf Nebenkosten wie Fortbildung und Supervision. Was nicht unmittelbar der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung dient, gerät in die Gefahr wegrationalisiert zu werden. In der Praxis äußert sich dies in der Streichung oder Kürzung des Fortbildungsetats, in der Zurückhaltung der Arbeitgeber, wenn es darum geht, die Kosten für Supervision zu übernehmen, oder auch darin, daß genauer überlegt wird, wer wann mit welchem Ziel und zu welchen Konditionen Unterstützung durch Supervision erhält. Dabei kann es Unternehmensphilosophie sein, Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung eher karg auszustatten. Das ist aber auch ein Problem der Dienstleistung Supervision. SupervisorInnen müssen nachweisen, daß richtig eingesetzte supervisorische Unterstützung für normale MitarbeiterInnen eine sinnvolle, effektive und effiziente Ergänzung für das Coaching von Führungskräften darstellt.

## **2 Was bedeuten diese Tendenzen für konkrete Supervisionsaufträge?**

Unseres Erachtens ändern die skizzierten Veränderungen nichts Grundsätzliches an den Anforderungen, die an Supervision und SupervisorInnen gestellt werden.

**Privatisierung von Supervisionskosten.** Die Kostenübernahme von Supervision durch den Arbeitgeber wird künftig wohl seltener bzw. nach einer kritischeren Prüfung erfolgen. ArbeitnehmerInnen, die unabhängig von dieser Prüfung professionelle

Supervision in Anspruch nehmen wollen, werden über eigene Kostenbeiträge nachdenken müssen. Für die SupervisorIn verschärft sich dadurch der Leistungsdruck: 'Wieviel ist meine Dienstleistung wert?' wird zu einer sehr konkreten Frage. Es geht an den Geldbeutel der SupervisandIn und dieser Umstand wird auch Thema. Als eine Alternative könnte sich hier ein verstärkter Trend zu kollegialer Supervision entwickeln. Voraussetzung hierfür ist wahrscheinlich externe, professionelle Supervision.

**Zielvereinbarung, Erfolgsversprechen und Leistungsnachweis.** Supervision geht aber nicht nur an den privaten Geldbeutel von SupervisandInnen, sondern belastet auch das Budget von Einrichtungen und Organisationen. Vor dem Hintergrund von weitreichenden Sparmaßnahmen (von der Streichung des Urlaubsgeldes bis hin zu dramatischen Stellenkürzungen) stellt sich die Frage: „Was bringt uns Supervision?“ Sowohl die einzelne SupervisorIn als auch das Dienstleistungsangebot ‚Supervision‘ müssen in der gegenwärtigen Situation ihre Leistungsfähigkeit beweisen und zeigen, daß sie ihr Geld wert sind. Schwerer wird es, ‚Langzeitsupervisionen‘ zu etablieren, bei denen die SupervisorIn länger in einer Einrichtung arbeitet als die meisten MitarbeiterInnen. Daran anschließend gilt es zu klären: „Ist Supervision das Mittel der Wahl oder gibt es andere, bessere Alternativen? Sind die Ziele von Supervision überprüfbar? Verfügt die SupervisorIn über die Qualifikationen, die eine Zielerreichung wahrscheinlich macht?“

Mit diesen präzisierenden Fragen einher geht ein **Wandel von Aufträgen**. In den Vordergrund werden Ziel- und Veränderungsorientierung, Konzeptentwicklung, Mitwirkung bei Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementprozessen sowie deren Etablierung treten. Weiterhin nachgefragt werden damit auch Klärungshilfe, Krisenintervention, Kommunikations- und Beziehungsklärung, Konzeptentwicklung, Praxisberatung, Organisationsberatung und Unterstützung bei der Personalentwicklung. Zunehmend bedeutsam wird dabei auch die Kooperation mit und die Entwicklung von qualifiziertem Personal, das nicht selten bereits über Zusatzausbildungen in Sozialmanagement, Supervision etc. verfügt.

Bei diesen Aufgaben kommt die **Kompetenzvielfalt der SupervisorIn** zum tragen. Gefordert sind hier u.a. Qualifikationen als FortbildnerIn, BeraterIn, ProzeßbegleiterIn, PromotorIn, aber vor allem als BeziehungsgestalterIn (etwa in der Kooperation mit verschiedenen Hierarchieebenen).

Um diese Kompetenzen an die Frau zu bringen ist ein **gezieltes Marketing** erforderlich. Es geht darum, mit den richtigen Auftraggebern zu verhandeln, das eigene Profil gut zu kennen, mit dem eigenen Angebot genau das Hauptproblem des Nachfragers zu treffen, Souveränität zu zeigen usw. (zu Marketingstrategien vgl. exemplarisch Geffroy 1988, Sidow 1991).

Die zentrale Herausforderung aus unserer Sicht als Supervisor scheint darin zu liegen, deutlich zu machen, was es KundInnen nutzt, wenn sie uns buchen und dafür Geld ausgeben. Wenn in Vorstellungsgesprächen gefragt wird, warum es für eine Einrichtung oder eine SupervisandIn sinnvoll ist, uns als Berater zu engagieren, dann müssen wir eine überzeugende Antwort geben, sonst sind wir aus dem Geschäft.

### **3 Herausforderung und positiver Ausblick. Der Umgang mit Fehlern als Schnittstelle zwischen neuen Managementkonzepten und Supervision.**

Der 'angestammte Platz' von Supervision in Veränderungsprozessen und bei der Etablierung von neuen Steuerungs- und Managementkonzepten liegt in der Personalentwicklung und beim Fehlermanagement. Vorrangiges Ziel bei Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung ist die Fehlervermeidung (frühzeitige Fehlererkennung vermeidet hohe Folgekosten, fehlervermeidende Prozeßsteuerung unterstützt die Zielerreichung etc.). Bei lean Management geht es um die Vereinfachung von Abläufen, um Verschlankung, um das Vermeiden von Reibungsverlusten. Gemeinsam ist diesen Ansätzen, daß sie die Prozeßsteuerung in den Blick nehmen und deren Optimierung anstreben.

Diese ernsthaften Bemühungen (vgl. Gmür & Straus 1998) kann Supervision ganz wesentlich unterstützen. Wenn wir Supervision als Lernfeld in einer fehlerfreundlichen Umgebung verstehen (vgl. Auckenthaler 1995), dann kann sie hier einen entscheidenden Beitrag leisten, indem sie zunächst ein Sandkorn im Getriebe darstellt bzw. findet. Supervision unterstützt einen angstfreien Blick auf Fehler, der es ermöglicht, deren Ursachen erkennen und dann zu überwinden. Dieser Ansatz ist keine technische, sondern eine beziehungsorientierte oder eben supervisorische Aufgabe. Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch, der im Arbeitsprozeß qualifiziert werden muß, um anstehende Zukunftsaufgaben zu bewältigen. In diesem Sinne hat Supervision die Aufgabe, gesellschaftliche Wandlungsprozesse professionell zu moderieren. Mit diesem Beitrag unterstützt Supervision die lernende Organisation und kann sich getrost der Frage stellen, welchen Wert sie hat und was sie kostet.

#### **Literatur**

- Auckenthaler, Anna: Supervision psychotherapeutischer Praxis. Stuttgart/ Berlin/ Köln 1995
- Geffroy, Edgar K.: Verkaufserfolge auf Abruf. Die 1-Seiten-Methode. Landsberg am Lech 1988.
- Gmür, Wolfgang & Straus, Florian: Partizipatives Qualitätsmanagement. Hintergründe, Anforderungen und Möglichkeiten von Qualitätssicherung nach dem „Münchener Modell“. In Laireiter & Vogel (Hrsg.) Qualitätssicherung in der Psychotherapie - Ein Werkstattbuch. Tübingen 1998.
- KGSt: Outputorientierte Steuerung in der Jugendhilfe. Bericht Nr. 9/ 1994. Köln.
- Looss Wolfgang: Coaching für Manager. Problembewältigung unter 4 Augen. Landsberg am Lech 1991
- Schreyögg, Astrid: Supervision. Ein integratives Modell. Paderborn 1991.
- Sidow, Hans D.: Key Account Management. Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Verkaufsstrategien. Landsberg am Lech 1991.
- Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen 1992.

Anschrift der Autoren:

Wolfgang Gmür  
c/o Institut für Praxisforschung und Projektberatung  
Ringseisstr. 8  
80337 München

Wilfried Frelke  
Wenzelsmühle  
97332 Volkach

Angaben zu den Autoren:

Wolfgang Gmür, geb. 1954, Dipl. Psych. univ., Ausbildung zum Supervisor, Praxisberater und Organisationsberater, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der LMU München und beim Institut für Praxisforschung und Projektberatung München. Beratungsschwerpunkte: Supervision und Qualitätssicherung in psychosozialen Einrichtungen.

Wilfried Frelke, geb. 1950, Sozialarbeiter grad., Supervisor (DGSv)/ Organisationsberater, Heimleiter in der Blindeninstitutsstiftung Würzburg. Beratungsschwerpunkte: Team- und Organisationsberatung.

Drucknachweis: erschienen in „Supervision“, Heft 34