

Robert Maxeiner

Supervision in Aus- und Fortbildungskontexten

Ein Erfahrungsbericht

Grundsätzlich halte ich Supervision als Bestandteil jeder Aus- und Fortbildung für sinnvoll. Indem praktische Erfahrungen im zukünftigen Beruf oder der praktizierten Berufsrolle in der Supervision reflektiert werden, tragen sie wesentlich zur Verbindung von theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen bei. Dafür ist es wünschenswert, aber nicht notwendig, dass die Aus- oder Fortbildung auch in ihren Kernbestandteilen Reflexionsphasen enthält, um Teilnehmer-innen in ihrer Haltung, auf die ich im Folgenden noch näher eingehen werde, zu unterstützen. Meine Erfahrungen mit Aus- und Fortbildungen, die mit anderen Konzepten arbeiteten, waren überwiegend positiv, wenn und solange der Sinn, Praxiserfahrungen zu reflektieren, nicht in Frage gestellt wurde. Als Folge neuer Erkenntnisse ergeben sich Handlungsalternativen. Deshalb habe ich es immer als Teil meines supervisorischen Konzepts angesehen, auch über diese zu sprechen und sie, zum Beispiel durch Rollenspiele, zu erproben.

Supervision in Aus- und Fortbildungen bedeutet immer auch Rollenlernen. Dazu möchte ich als Beispiel meine Erfahrungen aus Fortbildungen für Leiter-innen in Einrichtungen für behinderte Menschen, hier speziell die Situation von Werkstattleitungen – fast immer Männer – schildern. Meist waren sie, bevor sie diese Aufgabe übernommen haben, als Ingenieure in einem Industriebetrieb tätig und gehen in ihrer neuen Tätigkeit davon aus, dass es sich bei der Werkstatt ebenfalls um einen solchen handelt bis auf den Unterschied, dass dort behinderte Menschen arbeiten. Dann stellen sie fest, dass die behinderten Mitarbeiter-innen nicht wie andere Arbeitnehmer bezahlt werden, und dass es welche unter ihnen gibt, die nun gar nicht, trotz spezieller Förderung, in ein für Betriebe gewöhnliches Leistungserbringungsschema passen. Möglicherweise wurde die Frage, ob es sich bei der Werkstatt für Behinderte um eine soziale Einrichtung oder einen Betrieb handelt, oder ob sie Beides ist, und wo sich die Nahtstellen befinden, nie ausreichend geklärt. Indem allein Zuständigkeiten definiert und Strukturen geschaffen wurden, ergibt sich nicht selten das Bild des sozialen Dienstes und des Förderbereiches der Werkstatt auf der einen Seite, wo überwiegend Frauen arbeiten, welche die Werkstatt als soziale Einrichtung vertreten, und den Arbeitsgruppen auf der anderen Seite, die sich als Produktionsbetrieb definieren. Wenn diese Doppeldefinition als Kompromiss gefunden und auf Grund ihrer Unterschiedlichkeit immer wieder auf aktuelle Tendenzen bezogen, weiter erarbeitet wird, hilft sie allen Beteiligten bei der Identifikation mit ihrer Arbeit und mit der Einrichtung. Da es sich um eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe handelt, diesen Kompromiss zu finden und situationsbedingt zu konkretisieren, also diese beiden so verschiedenen Richtungen miteinander zu verbinden, die zudem mit unterschiedlichen Berufen, Berufssozialisierungen und Haltungen verbunden sind, droht dieser immer wieder, bedingt durch neoliberale Einstellungen, welche den Menschen auf sein Leistungsergebnis reduzieren, grundsätzlich in Frage gestellt zu werden, beziehungsweise, er wird erst gar nicht gebildet, was nicht selten Leugnungen, Vorurteile, Abwertungen, gar Spaltungen zur Folge hat. Um sich weiter mit der Einrichtung identifizieren zu können, werden diese nicht selten nach außen verlagert. Werkstattmitarbeiter-innen sagen über Mitarbeiter-innen in Wohnheimen, wo die Behinderten leben: „Die verhätscheln ihre Leute ja nur.“ Umgekehrt

heißt es : „Die in der Werkstatt treiben nur zur Arbeit an.“ Eine andere Variante findet sich in Einrichtungen, in denen Leitung ihrer Aufgabe nicht nachkommt und sich ausschließlich als Geschäftsführung definiert oder so definiert wird: Entweder gibt der soziale Dienst ob der Übermacht klein bei und / oder sucht die Kompromisse auf einer anderen Ebene, oder ein Kampf zwischen Idealismus und Pragmatismus wird zwischen Sozialdienstleitung auf der einen und Produktionsleitung auf der anderen Seite ausgetragen, oft verdeckt, weil die konzeptionelle Kontroverse offiziell nie geführt wurde, und findet innerhalb der Mitarbeiterschaft Anhänger. Unter den behinderten Mitarbeiter-innen entsteht eine Art Zweiklassengesellschaft: Solchen, die ihre Leistung erbringen und den Anderen, die dazu nicht fähig sind. Von außen wird zusätzlich Druck erzeugt, indem Aufträge zügig erledigt werden sollen, und die Zahlen natürlich stimmen müssen.

In der Supervision in Fort- und Weiterbildungen für leitende Mitarbeiter-innen geht es darum, eine Basis für Praxisreflexion zu erarbeiten, welche Themen wie ‚Leitungsrolle‘ oder ‚konzeptionelle Ausrichtung‘ einbezieht, aber auch auf den oben geschilderten Handlungsdruck eingeht.

Supervision reflektiert die Identifikationen mit dem Beruf, beziehungsweise der Berufsrolle, wie sie entstanden sind, wie sie sich auswirken und das Handeln beeinflussen. In einer Supervision für angehende Telefonseelsorger-innen ergab sich dieses Thema immer wieder, indem die Teilnehmer-innen aus unterschiedlichen Berufen kamen und ihre Motive, welche sie zu dieser Tätigkeit bewogen hatten, wesentlich differierten. Auch das Rollenverständnis, allein schon bezüglich Beratung, ergab eine Bandbreite von unterschiedlichen Erwartungen, Haltungen und Einstellungen, auch deshalb, weil es sich bei der Telefonseelsorge nicht um eine Profession, sondern um ein Ehrenamt handelt. Einige wollten nur Verhaltenstechniken lernen, andere sahen in der Supervision eine Art Psychotherapie, wieder andere wollten lernen, ihr Klientel am Telefon zu belehren, manche begnügten sich mit Zuhören. Die Arbeit an konkreten Situationen aus der Praxis konnte unterstützen, Lösungen zu erarbeiten und eine Beratungshaltung zu finden.

Da unsere Gesellschaft sich immer mehr von einer reflektierenden zu einer agierenden entwickelt, was sich gut daran erkennen lässt, wie politische Entscheidungen getroffen werden, bleiben Aus- und Fortbildungskonzepte davon nicht unberührt, d.h. es geht weniger um Haltungen, sondern zunehmend um Einnormung und Vermittlung von Handlungstechniken. Handlungen werden angeboten, bevor die Situation in ihrer jeweiligen Dynamik verstanden wurde. Ziele und Ergebnisse, unabhängig davon, wie realistisch sich deren Umsetzung darstellt, stehen bereits vorher fest, und es wird nur noch über die Mittel nachgedacht, wie diese zu erreichen sind. Einseitige methodische Ausrichtungen fördern diese Vorgehensweise, indem jedes angebliche Faktum in einen Lehrsatz oder eine Handlungsanweisung gepresst wird. In diesem Zusammenhang möchte ich auch nicht unerwähnt lassen, dass zunehmend wissenschaftliche Gutachten gekauft werden. Zuerst steht für ein Unternehmen das Ergebnis fest, zum Beispiel, dass Fluglärm nicht gesundheitsschädigend sei. Dann werden die entsprechenden Wissenschaftler engagiert, die dieses Ergebnis bestätigen oder zumindest dafür sorgen sollen, dass das Gegenteil (vorerst) nicht bewiesen werden kann.

Supervision, die nicht ausschließlich zielorientiert arbeitet, gerät deshalb, auch im Aus- und Fortbildungskontext, schnell in den Ruf, nicht genug zu bewirken oder sich mehr mit der Person und ihrem Auftrag oder ihrem Klientel, als mit Erwartungen und Zielen des Unternehmens oder der Einrichtung zu befassen. Wie Sie merken, differenziere ich zwischen

Auftrag und Ziel, denn leider begegnet mir in der Praxis immer wieder die Situation, wo die Beschäftigten sich an ihrem Auftrag orientieren, zum Beispiel die Qualität des Produktes zu sichern, während das Management dabei keine oder wenig Unterstützung leistet und nur am Gewinn orientiert ist. Die Tatsache, dass gute Qualität auch mehr Gewinn bedeutet, stimmt leider schon lange nicht mehr. Viel mehr werden Produkte in der Hauptsache gekauft, weil sie beworben werden, oder zum Beispiel eine Pflegeeinrichtung gewählt, weil sie auf Grund zweifelhafter Kriterien gut benotet wurde.

Supervision kann auf diese Weise schnell zu einer Art Feigenblattveranstaltung werden. Eine Fortbildung zur Pflegedienstleitung, in der ich eine Supervisionsgruppe leitete, bestand fast ausschließlich aus Handlungsanweisungen und Modulen zu funktionalen Abläufen. Praxisreflexion galt als ungeheurer Luxus, den sich Keine-r glaubte leisten zu können. Supervision diente dazu, dass sich „die Leute mal aussprechen können“, so die Aussage des Veranstalters. Ich halte dieses verbliebene Supervisionsziel für ungeheuer wichtig, weil es den Menschen nicht selten die Arbeitsfähigkeit erhält, da die Schraube zwischen immer mehr und noch schneller einerseits bei noch knapper bemessenen Ressourcen andererseits weiter gedreht wird.

Ein anderes Beispiel: Ich habe mich bei einer Hochschule als Supervisor für einen Masterstudiengang akkreditieren lassen. Das war recht einfach, ich musste mich nur durch die Software kämpfen und einige Bescheinigungen abgeben. Der Studiengang begnügte sich nicht mit Supervision, großspurig wurden alle auf dem Markt gängigen Beratungsformen gelehrt. Die Abschlussprüfung bestand u.a. darin, Wissen und Verhaltensschemata abzufragen. Anschließend wurden Schulnoten vergeben.

Diese trivialen Bewertungen engen phantasievolles Nachdenken ein und favorisieren monokausale, rein handlungsorientierte Lösungsansätze. Statt Reflektieren und Abwägen geht es schnell und ausschließlich um richtiges oder falsches Handeln, was wiederum die so wichtige Dimension des Konflikts leugnet, indem eine Situation entweder harmonisch (richtig) oder krisenhaft oder gar katastrophal (falsch) erlebt wird. Indem Führungskräfte sich in Aus- und Fortbildungen mit Konflikten befassen, diese im Arbeitsalltag erkennen können und Lösungen entwickeln, bewirkt dies auch effektiveres und zielgerichteteres Handeln, weil auf eine Disharmonie nicht sofort die Krise folgt.

Als Supervisor, der noch nicht lange seine Ausbildung beendet hatte, reagierte ich auf ein Inserat eines Spitzenverbandes, der Fortbildner-innen suchte. Wie sich heraus stellte, wurde jedes Angebot meinerseits, sich mit der beruflichen Rolle zu befassen, als Selbsterfahrung verstanden und abgelehnt. Erwartet wurden Verhaltenstechniken, um den inneren Druck zu verleugnen, und die Aufträge möglichst reibungslos zu erledigen. Diese Tendenz finde ich leider immer mehr bestätigt. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, Supervision im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen war noch nie so notwendig. Andererseits war sie auch als Form von Praxisreflexion im Profitbereich noch nie so unerwünscht, sprich out. Als eine Reaktion auf diese Situation erlebe ich eine Tendenz in zwei sehr unterschiedliche Richtungen: Die Supervisorin / der Supervisor wird Moderator-in, die/der keinen Standpunkt in der Sache bezieht, beziehungsweise glaubt, durch Methodenvielfalt dem Problem beizukommen oder mutiert zum Coach, beziehungsweise Organisationsberater-in, die/der sich längst nicht mehr mit Beratung zufrieden gibt, sondern bewusst manipulativ in institutionelle Vorgänge eingreift, in der Regel zu Gunsten reiner Profitorientierung und auf dem Rücken der Beschäftigten. Wir sollten nicht glauben, dass es genügt, neoliberale Politik abzuwählen, in den Institutionen sitzen nach wie vor ihre Macher,

meist in Schlüsselstellungen. Es hilft nicht, sich mit sogenannter Methodenvielfalt diesem Markt immer wieder anzudienen, sondern sich auf die Profession als Praxisreflexion, auch in ihrer gesellschaftlichen und politischen Dimension zu beziehen.