

supervision

MENSCH ARBEIT ORGANISATION



35. Jahrgang

ZIEMLICH BESTE FREUNDINNEN? SOZIALE ARBEIT UND SUPERVISION

**Herbert
Effinger**

Flüchten oder
Standhalten?
Reflexionen
über
Supervision in
der Sozialen
Arbeit

**Brigitte
Geißler-Piltz**

Statt Margina-
lie: Integration
von Supervision
im Studium
Sozialer Arbeit

**Adalbert
Gschosmann**

Das Unbehagen
mit dem Drei-
ecksvertrag –
Überlegungen
zu einer
Konstanten in
der Teamsuper-
vision von Sozial-
organisationen

**Joachim Sauer
im Gespräch
mit Elisabeth
Sallmaier und
Thomas Prieler**

Supervision –
Sozialarbeit –
Soziale Arbeit

**Heike Friesel-
Wark**

Das Ambulant
Betreute
Wohnen im
Spannungs-
verhältnis von
Profession und
Ökonomie

**Stefan Busse,
Gudrun Ehlert**

Organisations-
veränderungen
im Allgemeinen
Sozialdienst
(ASD) –
Auf der Suche
nach Gelingens-
bedingungen

**Interview mit
Wolfgang
Ruthemeier**

Supervision, die
sich hilflos am
Überdruß der
Fachkräfte
abarbeitet, gilt
es zu verhindern



Winfried Münch

1935 — 2017

Winfried Münch beendet sein letztes großes Buch „Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision“ mit den Sätzen:

„Wie kommt man zu einem Ende? Indem ein Punkt gesetzt wird. Der Schlusspunkt. Aus der Beratungsarbeit wissen wir jedoch, wie schwer es uns selbst und unseren Klienten manchmal fällt, diesen Punkt zu setzen [...] Ähnlich geht es dem Autor mit dieser Schrift. Er soll endlich einen Punkt setzen. Der Autor aber lässt sich gelassen Zeit [...] und zündet sich eine Zigarillo an. Plötzlich kommt die Angst vor dem Hergeben. Was wird aus diesem Text, wenn Leserin und Leser ihn vor Augen haben werden? Am besten man lässt es, wie es ist, in der Schwebe und wartet gelassen, was passieren wird.“

**Redaktion, Geschäftsführung und Herausgeber
trauern um Winfried Münch**



Editorial	2	
Herbert Effinger	6	Flüchten oder Standhalten? Reflexionen über Supervision in der Sozialen Arbeit
Brigitte Geißler-Piltz	16	Statt Marginalie: Integration von Supervision im Studium Sozialer Arbeit
Adalbert Gschosmann	27	Das Unbehagen mit dem Dreiecksvertrag Überlegungen zu einer Konstanten in der Teamsupervision von Sozialorganisationen.
Joachim Sauer im Gespräch mit zwei Sozialarbeiter_innen	37	Im Wandel der Zeiten Drei Jahrzehnte Supervision aus der Perspektive von Supervisand_innen und Auftraggeber_innen
Heike Friesel-Wark	43	Das Ambulant Betreute Wohnen im Spannungsverhältnis von Profession und Ökonomie
Stefan Busse, Gudrun Ehlert	49	Organisationsveränderungen im Allgemeinen Sozialdienst (ASD) Auf der Suche nach Gelingensbedingungen
Interview	56	Supervision, die sich hilflos am Überdruß der Fachkräfte abarbeitet, gilt es zu verhindern Interview* mit Wolfgang Ruthemeier über supervisorische Standards in der Jugendhilfe
Markierungen		
Ariane Schorn	60	Ein besonderes Verhältnis: Soziale Arbeit und Supervision
Rezension		
Susanne Sandrock	62	Elise Bittenbinder, Silvia Schriefers, Jenny Baron (Hg.) Grenzbereiche der Supervision – Verwaltung in Bewegung
Impressum	64	

Eine Langversion der Definition von Sozialer Arbeit (siehe Seite 3) sowie eine Literaturliste zum Thema finden sie zum Download im Abonnentenbereich auf unserer Website www.zeitschrift-supervision.de

Liebe Leserin, lieber Leser!

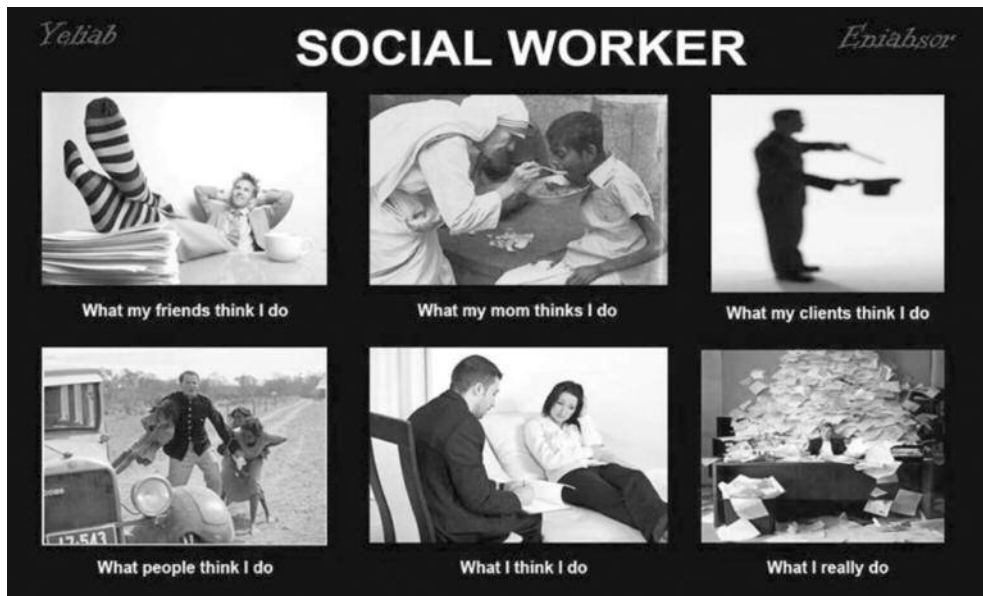
Erinnern Sie sich, wann Sie zuletzt in der Zeitschrift *supervision* einen Themenschwerpunkt zur Sozialen Arbeit vorfanden? Vielleicht entsinnen Sie sich des Jubiläumshäftes 2/2002 zum 20-jährigen Bestehen, in dem Marianne Hege¹ anhand der Entwicklung der Sozialarbeit den supervisorischen Entwicklungsspuren nachging. Die historische Verbindung von Sozialarbeit und Supervision als Profession ist hinreichend dokumentiert. Je nach Blickwinkel erscheint da die Sozialarbeit als „Saatbeet“ (*Schütze 1992: 166*) der Professionsentwicklung der Supervision, als „Wirt für den Parasiten“ Supervision (*Kühl 2006*), als konzeptionell und methodisch defizitärer Empfänger der Nothilfe durch die Supervision (*Heltzel/Weigand 2012*) oder, weniger profan, als Partnerin in einer „Liebesbeziehung & Vernunftete“ (*Reichel/Dvorak 1998*). Wenn schon Beziehungsmetaphern, dann schlagen wir „Ziemlich beste Freundinnen?“ (in Anlehnung an den Filmtitel der Regisseure Olivier Nakache und Éric Toledano aus dem Jahr 2011) vor. Denn damit wäre jedenfalls die Ambivalenz im Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Supervision angesprochen, von der in diesem Heft mancherorts die Rede sein wird.

Die verwendeten Sprachbilder geben einen Eindruck über die Bedeutung, die die Soziale Arbeit für die Supervision in der Vergangenheit hatte und bislang noch hat. Gegenwärtig belegt die Tatsache, dass 60% der DGSv Supervisor_innen (auch) in der Sozialen Arbeit tätig sind (vgl. Beitrag von Herbert Effinger in diesem Heft), den fachlich und wirtschaftlich hohen Stellenwert der Sozialen Arbeit für unsere Zukunft. Insofern schien es uns 2017 an der Zeit, aktuelle Einblicke in die Lage der Sozialen Arbeit und das Verhältnis der beiden Professionen zueinander zu geben. Wir kommen damit den zahlreichen Interessenbekundungen unserer Leser_innen nach.

Wenn wir uns hier schrittweise annähern, stellen wir fest: Soziale Arbeit hat viele Gesichter, Sozialarbeiter_innen sind in unterschiedlichen Anwendungsfeldern tätig und haben, das kann nicht verwundern, verschiedenste Identitäten. Worum handelt es sich genau, wenn wir von der beruflichen Tätigkeit von Sozialarbeiter_innen sprechen? Das Spektrum der traditionellen und gesetzlich verankerten Anwendungsfelder reicht von Familie, Jugendstreetwork, Straffälligenarbeit, Sucht und Drogen, Psychiatrie/Gesundheit, Wohnen/Obdachlosigkeit, Gemeinwesenarbeit, Senioren und Pflege, Flüchtlingsarbeit, Menschen mit Behinderung bis hin zur Schulsozialarbeit. In manchen dieser Arbeitsfelder bleiben Sozialarbeiter_innen gänzlich unter sich, während andere Arbeitsfelder multiprofessionell ausgestattet sind und Sozi-

1

Dr. Marianne Hege ist eine hochgeschätzte „Grande Dame“ und Doyenne der Sozialarbeit und Supervision – u. a. als Mitbegründerin der DGSv. Verdient gemacht hat sie sich u. a. durch ihr Verständnis für die nicht unbelastete Beziehung der Sozialen Arbeit zur Supervision und umgekehrt.



Quelle:
<https://fachtagsozialarbeit.files.wordpress.com/2013/03/socialworkers>

Sozialarbeiter_innen hier mit anderen – vorwiegend statushöheren – Professionist_innen zusammenarbeiten. Dort fühlen sie sich oft nicht als „richtige Professionelle“ angenommen und sind gefordert, ihre besonderen Fähigkeiten immer wieder neu zu „inszenieren“, um den berufstypischen Konflikten und berufsimmanenten Widersprüchen erfolgreich begegnen zu können.

Jedoch erfährt die „meistgescholtene Profession“, wie Marianne Hege vor 15 Jahren hierorts meinte, nicht nur von außen, von den etablierten Disziplinen wie der Medizin, der Soziologie, der Psychologie oder der Juristik, Abwertungen. Sondern viel eher verweigern Sozialarbeiter_innen selbst ihrer Profession die Anerkennung der vielfältigen Kompetenzen, die diese Tätigkeit erfordert, indem sie mit ihrem Selbstverständnis und ihrer professionellen Identität hadern. Supervisor_innen, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, ist dieses Phänomen vertraut. Hoch kompetente Fachfrauen und -männer fühlen sich in ihrer Profession abgewertet und werten zugleich ihre eigene Arbeit ab. Sie klagen und versäumen den Einsatz ihrer besonderen Ressourcen, und tragen damit selbst dazu bei, dass das gesellschaftliche Image des Berufes aus einem Zerrbild vieler Klischees besteht – wie der Cartoon „Social Worker“ treffend zum Ausdruck bringt. Diese reichen vom Müßiggänger über Mutter Teresa, den Zauberer und Kidnapper bis hin zum Therapeuten und „Schreibtischhengst“ und verweisen darauf, wie ungeklärt und diffus die berufliche Identität der Sozialarbeiter_innen in der öffentlichen Rezeption ist (siehe Bild oben).

Eine völlig andere Perspektive auf Soziale Arbeit offenbart der Blick auf die international anerkannte Definition von Sozialer Arbeit, welche eine politisch wache Profession vorstellt, die sich selbstbewusst und kompetent um die großen Fragen der (globalen) Gesellschaft kümmert: *„Soziale Arbeit ist eine praxisorientierte Profession und eine wissenschaftliche Disziplin, dessen bzw. deren Ziel die Förderung des sozialen Wandels, der sozialen Entwicklung und des sozialen Zusammenhalts sowie die Stärkung und Befreiung der Menschen ist. Die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, die Menschenrechte, gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlagen der Sozialen Arbeit. Gestützt auf Theorien zur Sozialen Arbeit, auf Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften und indigenem Wissen, werden bei der Sozialen Arbeit Menschen und Strukturen eingebunden, um existenzielle Herausforderungen zu bewältigen und das Wohlergehen zu verbessern.“*²

In diesem Verständnis hat Soziale Arbeit eine politische Funktion. Sie bezieht anwaltschaftlich für Menschen in sozialen Problemlagen Stellung und wird als Hüterin der Menschen- und Sozialrechte, mehr denn je durch ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen herausgefordert.

Das in der Sozialen Arbeit traditionell „heiße Eisen“ – das Verhältnis zur Ökonomie – erfuhr seit den 1990er-Jahren im Zuge der Ökonomisierungsdebatte eine Verschärfung die inzwischen die gesamte Profession an ihre Grenzen bringt.

2

Verabschiedet von der Generalversammlung der IFSW und der IASSW 2014. – Die Langversion finden sie zum Download im Abonnentenbereich auf unserer Website.

In der Kritik steht dabei die Generalisierung des „Ökonomischen“, wodurch individuelles Verhalten, soziale Beziehungen und Gemeinwesenprozesse primär nach Wirtschaftlichkeits- und Effizienzkriterien betrachtet werden. Die Debatte belegt den Einzug eines betriebswirtschaftlichen Effizienzdenkens, das sich in Gestalt von quantitativen und qualitativen Arbeitsumstrukturierungen und komplexen Sparauflagen bzw. Rationalisierungsprozessen in sozialen Institutionen etablieren konnte.

Nun ist Wandel gesellschaftsimmanent und Veränderung nicht per se schlecht, sowie auch nicht alles schlecht ist, was finanzielle Einsparungen mit sich bringt. Dennoch ist damit zu verfahren, dass die Durchdringung der ökonomisch-bürokratischen Logik vielerorts zu drastischen Verlusten der professionellen Qualität Sozialer Arbeit und damit verbunden auch zu eklatanter Minderung der Versorgung ihrer Klient_innen führt.

Nicht selten erliegen Akteur_innen im Ökonomisierungsdiskurs der entlastenden Verführung, Druck und Komplexität durch Polarisierung zu verringern. Die vermeintliche Gretchenfrage lautet dann: Ist die Soziale Arbeit „Opfer“ des Neoliberalismus und sollte sie sich dementsprechend kämpferisch positionieren oder versäumt sie es bloß, sich intelligent an veränderte Umweltbedingungen anzupassen? Im Sinne einer Sowohl-als-auch-Betrachtung ist zu fragen: Was erschwert es der Profession, die Qualität ihrer Leistungen offensiv und an den ökonomischen Rationalitäten ausgerichtet darzustellen? Müsste die Soziale Arbeit – und die sie begleitende Supervision – angesichts der teilweise prekären Umstände, sich nicht deutlich gesellschaftspolitisch positionieren? Reicht es, Konzepte einer neuen Aushandlungskultur zwischen professioneller, ökonomischer und bürokratischer Logik in Organisationen (Siller 2008) mithilfe der Supervision zu etablieren? Wie umgehen mit der resignativen Antwort, dass dies doch alles nur Tropfen auf heiße Steine sein können, angesichts der gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Umwälzungen? Auch in der Redaktion dieser Ausgabe war die Diskussion unumgänglich, ob es denn ausreicht, als Fachzeitschrift der Supervision von *Mensch, Arbeit und Organisation* sozusagen bequem aus der „zweiten Reihe“ eine wohltemperierte Ökonomisierungsdebatte zu führen, während die von uns Beratenen und ihre Klient_innen nicht bloß Teil einer Debatte, sondern existenziell Betroffene der Folgen sind. Wäre es legitim oder opportunistisch, die Anzahl an negativ belegten Aussagen rund um die Ökonomisierungsdebatte im Heft entsprechend der begrenzten Aufmerksamkeitsspanne der werten Leser_innen zu dosieren (Komfortzonen-Orientierung)? Drückt sich

darin nicht bereits unsere Ausblendung des durch Ökonomisierung produzierten Elends von Menschengruppen und sozialen Professionen aus? Oder ist es nicht viel eher auch die Aufgabe dieser Fachzeitschrift, einen Gegenpol zu bilden und gegen den resignativen Mainstream anzutreten, und gerät die Kritik an der Ökonomisierung des Sozialen nicht längst zur Dämonisierung derselben?

Lesen Sie selbst, anhand der Auswahl und Gestaltung der Beiträge, zu welchen Antworten wir gelangt sind. Uns war es jedenfalls ein Anliegen, das Bild der Sozialen Arbeit zu differenzieren, und wir suchten daher nach Antworten aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven: fachlich-theoretisch, professionsbezogen, aus Sicht der Politik, respektive Stadtverwaltung, vonseiten der Auftraggeber_innen sowie der Supervisand_innen selbst. Dabei war es uns ebenso ein Anliegen, die Praxis auf unterschiedliche Weisen einfließen zu lassen und die Soziale Arbeit in Korrespondenz zur Supervision möglichst plastisch darzustellen.

FLÜCHTEN ODER STANDHALTEN? – fragt **Herbert Effinger** auf Basis einer Onlinebefragung die supervisorische Community nach den Auswirkungen der zunehmend schwierig gewordenen Bedingungen der Sozialen Arbeit für die Supervision. Er überprüft die häufig geäußerte Vermutung, dass Supervision in der Sozialen Arbeit zum schlecht dotierten Alibi verkomme und Supervisor_innen dem unattraktiv gewordenen Feld den Rücken zukehren würden. Zugleich bereitet er uns einen fundierten Einblick in die Arbeitswelt von Sozialarbeiter_innen und thematisiert die aktuellen Fragen, mit denen Supervisor_innen dort konfrontiert sind. Möglich geworden ist diese Erstveröffentlichung der Forschungsergebnisse durch die Unterstützung der DGSv sowie der Evangelischen Hochschule Dresden, wofür die Redaktion an dieser Stelle herzlich dankt.

Szenenwechsel in die Ausbildung: Wer sich ein Bild von Sozialer Arbeit und ihrem Verhältnis zur Supervision machen will, gewinnt im Bereich der Ausbildung erhellende Erkennt-

nisse. So scheint sich das Verständnis der Supervision in der Ausbildung von Sozialarbeiter_innen nicht gemeinsam mit dem der Supervision hin zu einem triadischen, auftrags- und aufgabengebundenen Selbstverständnis entwickelt zu haben. Wie entscheidend jedoch die trianguläre Einbindung von Supervision für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit bereits in der Ausbildung sein könnte – und woran sie derzeit kränkt –, rückt der Beitrag von **Brigitte Geißler-Piltz** ins Bewusstsein. Sie lenkt den Blick auf die besondere Situation der Supervision im Bachelorstudium Soziale Arbeit und der darin tätigen Akteur_innen. Als „blinden Fleck“ der Hochschulausbildung macht sie den formal-administrativen Kontrakt und die leistungs- und bewertungsfreie Performance der Studierenden am Lernort Hochschule aus. Ihre Überlegungen zu einer notwendigen Integration von Supervision in das Studium der Sozialen Arbeit könnten helfen, ein professionelles Supervisionsverständnis künftiger Sozialarbeiter_innen und damit deren Zugang zu einer organisationsorientierten Supervision weiterzuentwickeln.

Dass die „organisationsorientierte“ Supervision, selbst nach 30 Jahren Dreiecksvertrag, in der Sozialen Arbeit noch immer und immer wieder mit erheblichen Hürden zu kämpfen hat, davon berichtet der Beitrag von **Adalbert Gschosmann**. Von einer empirischen Forschungsarbeit ausgehend, zeichnet er die Ursachen von Organisationsfeindlichkeit in der Sozialen Arbeit nach und schlägt Überlegungen auf Basis von Supervisionstheorie und -handwerk vor, die Supervisor_innen in diesem Feld bei der Gestaltung des Dreiecksvertrags unterstützen können.

Wie die Veränderungen der Supervision der letzten 25 Jahre erlebt werden, macht das von **Joachim Sauer** geführte Gespräch mit Sozialarbeiter_innen aus der extramuralen Psychiatrie und der Bewährungshilfe deutlich. Neben den Einwirkungen der Ökonomisierung lässt sich dabei über den Stellenwert der Organisation in der Supervisionspraxis von Sozialer Arbeit – in und zwischen den Zeilen – Aufschlussreiches erfahren.

Wer „Ökonomisierung des Sozialen“ bisher als Abstraktum kennt, findet in den Überlegungen von **Heike Friesel-Wark** einen anschaulichen Brückenschlag zwischen dem Begriff und seiner alltagspraktischen Bedeutung, sowohl für Sozialarbeiter_innen als auch für die Klientel. Im Kontext des Ambulant Betreuten Wohnens für psychiatrisch erkrankte Menschen, führt sie entlang des „roten Fadens“ von Ökonomisierung und Gewinnorientierung und den daraus folgenden Veränderungen für die Organisationen und die Soziale Arbeit bis hin zu deren Depotenzierung und Deprofessionalisierung. Abschließend diskutiert sie, welche Grundwerte

der Supervision den Umgang mit dem kränkenden und beschämenden Sinnverlust der eigenen Arbeit unterstützen können.

An einer anderen Stelle – nämlich der Entwicklung von Sozialorganisationen – nehmen **Stefan Busse und Gudrun Ehlert** den roten Faden auf und bringen durch die Form und den Inhalt ihres Beitrages Zuversicht in die Ökonomisierungstristesse. Durch die Form deshalb, weil es ihnen mit dem FIKTIVEN TAGEBUCH EINES SUPERVISORS gelingt, Leselust und Spannung bei der Lektüre eines Forschungsberichtes zu wecken. Inhaltlich macht zuversichtlich, dass ihre evaluative Untersuchung der Organisationsveränderung eines Allgemeinen Sozialdienstes (ASD) belegt, dass Organisation und Profession in der Sozialen Arbeit durchaus imstande sind, unter verschärften (ökonomischen) Rahmenbedingungen die Erfüllung der Kernaufgabe gemeinsam zu organisieren.

Womit wir im multiperspektivischen Narrativ dieses Heftes beim Blickwinkel eines Repräsentanten einer Sozialorganisation angekommen wären. **Wolfgang Ruthemeier**, Fachdienstleiter des Sozialen Dienstes in einem kommunalen Jugendamt, gibt Einblick in die unvermeidlichen „Kreisquadraturen“ bei der Organisation der Jugendhilfe und die erforderliche qualitative Einbettung von Supervision. Er verdeutlicht an einem Beispiel, wie entscheidend im Zusammenspiel zwischen Sozialer Arbeit und Fallsupervision Wissen und Containment von Supervisor_innen bei feldtypischen Opfer-Täter-Dynamiken und der damit verbundene Lösungsdruck sein können, um Kinder effektiv zu schützen.

Schließlich nimmt uns **Ariane Schorn** an der Hand und bringt uns – ganz in der Tradition der Markierungen erzählend und mäandernd – Dimensionen der Supervision in der Sozialen Arbeit auf eine Weise nahe, als säßen wir eine Zeitlang mit ihr in einer Teamsupervision.

Ihnen wünschen wir eine informative und anregende Lektüre und sind neugierig auf Ihre Kommentare, Einsprüche und Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit Sozialer Arbeit.

Ihr Redaktionsteam:

Brigitte Geißler-Piltz, Adalbert Gschosmann und Andrea Sanz

www.zeitschrift-supervision.de

HEFT 3.2017

IT'S ABOUT THE HOW! STRATEGIE

Susanne Ehmer, Harald Payer

Strategie in Zeiten permanenten Wandels

Martin Johnsson

Lost in space ...

Stefanie Auge, Bernhard Koye

Betriebswirtschaftliche Perspektiven

Hans-Erich Müller

Perspektivwechsel – im digitalen Zeitalter

Elfie Czerny, D. Godat

GABE statt SWOT – Lösungsfokussierte Strategieentwicklung

Annette Springmeier

Strategische Ausrichtung in der Beobachtung

Simon Severino

S-Team und S-Sprint

Christian Hofmann

Nachhaltigkeit fordert strategisches Denken und Handeln heraus

Stefan Bauer-Wolf, Wolfgang Steger

Strategie individuell

Spots aus dem „Nähkästchen“

Spaziergang – Das Canvas – Strategie und Leitbild – Strategie- und Organisationsentwicklung „pur“ – Iterative Strategieentwicklung

ISSN 1431-7168