

Supervision - ein Garant für die Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit

1. Einleitung

Die Geschichte der Supervision zeigt, dass sie ein originäres Instrument der Sozialen Arbeit ist. Immer wieder hat sie sich, auch wenn sie noch nicht als Supervision bezeichnet wurde, ihrem Gegenstandsfeld in besonderer Weise angepasst und weiterentwickelt. So wurde Supervision auch zum Zweck der Überprüfung der Leistungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit eingeführt.

Supervision lässt sich damit als eines der ersten, wenn nicht sogar als das erste Qualitätsinstrument der Sozialen Arbeit charakterisieren. Sie war in ihrer ursprünglichen Form ebenso für eine Verbesserung und Kontrolle des beruflichen Handelns, der institutionellen und der sozioökonomischen Bedingungen wie auch für die Verbesserung und Prüfung der Wirkung Sozialer Arbeit auf gesellschaftliche Faktoren konzipiert.

In dieser Form stellt Supervision ein Instrument der Qualitätssicherung dar. Ich beschäftige mich in meiner Arbeit mit der Frage, ob sich durch die regelmäßige Realisierung von Supervision Qualität in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Sozialen Arbeit garantieren lässt. Ich suche dabei nach einer Bestätigung meiner These: *Supervision ist ein Garant für die Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit.*

Da die Entwicklung der Supervision eng an die der Sozialarbeit geknüpft ist und immer auch im Kontext von Qualität besprochen wurde, ist es nicht verwunderlich, dass die Diskussion fast so alt wie die Sozialarbeit selbst ist. Die grundlegende wissenschaftliche Debatte hatte in den 80er und 90er Jahren ihren Höhepunkt. Die Heftigkeit der kontroversen Diskussionen hat etwas nachgelassen, die Auseinandersetzung mit der Frage nach Zusammenhängen von Qualität, Professionalisierung und Supervision findet immer noch statt.

Die Veränderungen der Arbeitswelt haben es mit sich gebracht, dass die Professionalisierung der sozialen

Helfer ein notwendig gewordenen Muss geworden ist. Die mit der gesellschaftlichen Entwicklung einhergehende Komplexität in den Belangen und Bedürfnissen der Klienten wie der professionell Tätigen erforderte u.a. deshalb eine Professionalisierung der Sozialarbeiter und Pädagogen. Aus diesem Grund gehe ich in meiner Arbeit der Frage nach, inwieweit sich die Sozialarbeit und die Supervision professionalisiert haben und stelle den Zusammenhang zur Qualität des sozialarbeiterischen wie des supervisorischen Arbeitens her.

Zuvor setze ich mich mit den Begriffen Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auseinander und erläutere den Zusammenhang von Qualitätsentwicklung und Supervision. Weiter beschreibe ich ein Verfahren zur Entwicklung von Qualitätskriterien, welches von Frau Prof. Lenz veröffentlicht wurde. Zum Schluss ziehe ich ein Fazit, indem ich meine These bestätige oder widerlege.

2. Begriffsklärung: Qualität und Qualitätssicherung

Auf der Suche nach Einsparpotential wurde zu Beginn der 90er Jahre auch von der Sozialen Arbeit verlangt, dass sie ihre Tätigkeit den Kostenträgern gegenüber transparenter und Arbeitsabläufe effizienter gestalte. Öffentliche Legitimation und Vergleichbarkeit der Leistungen stellten vollkommen neue Anforderungen an die Einrichtungen und Träger der Sozialarbeit.

Diese Optimierung bot nach Ansicht von Finis Siegler die Chance, Soziale Arbeit als eine produktive Leistung darzustellen und den Anspruch auf „Teile des Bruttoinlandsproduktes“ ökonomisch zu begründen: „Die Orientierung der Sozialen Arbeit an Effektivitäts- und Effizienzkriterien kann ihre Ausgangslage im Kampf um knappe Ressourcen verbessern, weil sie die Entscheidungsträger in die Begründungspflicht zwingt.“ (2009, S.15).

Spätestens 1991 seit dem Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) und den darin enthaltenen Forderungen nach §§ 78a-g KJHG über Vereinba-

rungen von Leistungsangeboten, Entgelten und Qualitätsentwicklung war die Soziale Arbeit gezwungen, sich mit Qualitätsentwicklung und Leistungsbeschreibung auseinander zu setzen.

Diese als Verwirtschaftlichung der Sozialen Arbeit verpönte und teilweise auch gefürchtete Entwicklung qualitativer Standards wurde mit den o.g. Gesetzesregelungen nun unabdingbar. Dabei sind die Begriffe Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätssteigerung, Qualitätsmanagement ins Feld der Sozialen Arbeit eingeführt worden, ohne das Spezifikum dieser Branche im Vorfeld zu beachten.

Qualität wird durch die ISO-Norm-Verordnung (EN ISO 9000:2005 der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement) aus den 90er Jahren als: „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt*“, definiert. Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt den bestehenden Anforderungen entspricht. Die Benennung Qualität kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden. Inhärent bedeutet im Gegensatz zu „zugeordnet“ einer Einheit innewohnend, insbesondere als ständi-

ges Merkmal. Damit sind objektiv messbare Merkmale wie z.B. Länge, Breite, Gewicht, Materialspezifikationen gemeint. Nicht inhärent sind subjektiv zugeordnete Beschreibungen wie „schön“ oder auch der Preis, weil diese eben nicht objektiv messbar sind. Der Preis oder ein persönliches Urteil sind also nicht Bestandteil der Qualität. Durch die Definition einer Zielgruppe und Meinungsumfragen kann das subjektive Empfinden dieser Zielgruppe ermittelt, ein inhärentes Merkmal definiert und damit „messbar“ und Bestandteil der Qualität werden.“ (<http://de.wikipedia.org>)

Qualität wird nicht als absolute, objektive oder unveränderliche, sondern als eine relative Größe gesehen. Relativ und somit gestaltbar ist, welche Kriterien als Faktoren für eine Qualitätsbestimmung ausgewählt werden, und was überhaupt als Qualität verstanden werden soll.

Damit Qualität messbar wird, muss das „subjektive Empfinden“ einer oder mehrerer Zielgruppen ermittelt werden. Das ist häufig der Kern des Problems für die Institutionen und Einrichtungen. Messbare Kennzei-

chen zu entwickeln, die dann aber auch die Qualität einer Dienstleistung oder einer Leistung widerspiegeln, erfordert von den Sozialarbeitern eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit, die in dieser Weise vorher nicht stattgefunden hat.

Merchel verweist auf den Aspekt, indem er davon spricht, dass „Qualität in der Sozialen Arbeit ... sich möglicherweise bewerten oder überprüfen ..., aber auf keinen Fall ‚sichern‘ lässt.“ (2004, S.45) Es ist also vorstellbar, dass sich Qualität „bewerten“ oder auch „überprüfen“ lässt. Ob Qualität damit zu „sichern“ ist, bleibt vorerst fraglich.

Diesen Versuch muss die Soziale Arbeit unternehmen: sie muss es ermöglichen, dass Qualität überprüfbar wird. Damit wird aus der Logik dieser neuen Sichtweise der Klient zum Kunden und die Soziale Arbeit wird endgültig zur Dienstleistung.

Quantitativ kann mit geringem Aufwand ermittelt werden, welche Leistung z.B. eine Erziehungsberatungsstelle erbringt. Aber wie ermittle ich die Qualität der Beratungsarbeit? Hier müssten die Klienten und Nut-

zer der Dienstleistung, aber auch die Sozialarbeiter nach der Wirkung der Arbeit befragt werden. Dies setzt ein hohes Maß an Reflexionsvermögen voraus, welches von den Mitarbeitern erwartet werden kann, bei den Klienten jedoch mit Schwierigkeiten verbunden sein wird.

Die Intention einer Qualitätssicherung ist es, feststehende Standards zu garantieren. Qualitätssicherung umfasst in der Regel einen Ablauf mit einer Erhebung und Festschreibung verbindlicher Qualitätsziele, den Maßnahmen zu ihrer Erreichung und der Überprüfung der Standardeinhaltung. Diese münden häufig in eine Ergebnisdokumentation und in eine kontinuierliche Weiterführung des Verfahrens.

Dieser Anspruch der Qualitätssicherung wurde von der Wissenschaft und den Praktikern der Sozialarbeit kategorisch abgelehnt. Qualität kann, so die Argumentation, mit Blick auf das Spezifikum des Arbeitsfeldes trotz Kriterien und entsprechender Kontrollinstrumente nicht gesichert, wohl aber mit geeigneten Mitteln entwickelt werden.

Unter Qualitätsentwicklung wird die Förderung und Verbesserung von Qualität verstanden. Mit dem Begriff Qualitätsentwicklung soll nach dem Bestand und der Entwicklung des Phänomens der Qualität an sich gefragt werden. Als Instrument der Qualitätsentwicklung wird somit ein Vorgehen bezeichnet, das sich aus der Entwicklung und Verbesserung von Qualität und nicht aus der Ableistung bestimmter vorgeschriebener Verfahrensschritte definiert. Mit dem Begriff der Qualitätsentwicklung ist demnach kein feststehendes Vorgehen, kein Stufenplan, kein umfassendes Konzept oder ähnliches verbunden wie es im Gegensatz dazu bei der Qualitäts-sicherung der Fall ist.

Die Kontroverse um Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Vorfeld der Verabschiedung des KJHG § 78 b sorgte für eine begriffliche Differenzierung. Die offizielle sprachliche Regelung ist der Kompromiss: Von der Sicherung von Qualität zur Entwicklung von Qualität. Nachdem sich mir die Begründung der „Sicherungsgegner“ erschlossen hat, verwende ich folgend nur noch den Begriff Qualitätsentwicklung statt Qualitäts-sicherung.

Erste Schlussfolgerung: Meine These ist mit dem bisherigen Wortlaut nicht haltbar, deshalb tausche ich die Begriffe Sicherung in Entwicklung um. Meine These lautet jetzt folglich: *Supervision ist ein Garant für die Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit.*

2.1. Qualität von Supervision

Die DGSV wurde 1989 als Berufs-Dachverband in der Bundesrepublik Deutschland gegründet. Als Verband hat sie sich einen Qualitätsrahmen gegeben, der folgende Kriterien enthält:

- Qualifizierung von Supervisoren
- Mitgliedschaft im Verband
- Serviceangebot für Kunden
- Mitwirkung und Förderung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten
- Wahrnehmung von Verantwortung für gesellschaftliche Themen

Durch den Beitritt in die DGSv verpflichten sich die Supervisoren zur Einhaltung eines hohen Qualitätsanspruchs: „Qualitätsentwicklung, insbesondere dialogische Qualitätsentwicklung ist eine Frage der Offenheit

und Bereitschaft aller Beteiligten zum Dialog. Die Haltung dem Dialog gegenüber ist geprägt von Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, von allseitigem Lerninteresse und der Bereitschaft der Dialogpartner/innen zu kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Auf diese Weise erhalten Qualitätskriterien und -merkmale, einzuhaltende Standards und fachliche Aspekte der Profession Supervision Impulse für ihre Ausgestaltung und Weiterentwicklung.“ (DGSV)

Supervision wird nur dann das Potential eines Qualitäts- und damit eines Professionalisierungsgewinns innerhalb der Sozialen Arbeit freisetzen, wenn sie sich selbst mit dem Etikett einer qualitativ hochwertigen Leistung präsentieren kann. Hierzu bedarf es einer permanenten Qualitätskontrolle und Evaluation supervisorischen Handelns.

Mit der Einführung des Studienganges Supervision an der Gesamthochschule Kassel ist ein Meilenstein für die Weiterentwicklung als auch für die Erforschung der Supervision erstellt worden. Inzwischen gibt es an verschiedenen Universitäten und anderen Bildungsstätten

Professorinnen für das Studienfach Supervision. Die DGSv unterstützt die Supervisionsforschung um herauszufinden, worin die Hauptfaktoren gelungener Supervision liegen.

Mit der Gewähr von Qualitätsstandards wird deutlich, dass einzelne Ansätze oder Verfahren keine grundlegenden Erfolgsaussichten in den Supervisionsprozessen darstellen; sie bezeugen lediglich die Herkunft und den Ausbildungsweg der Supervisoren. Wesentlich bedeutsamer für das praktische Tätigsein und die Qualität der Arbeit sind die Einstellungen, das Menschenbild und die Lebenswelt der Supervisoren. „Ein wesentlicher Bestandteil der lebensweltlichen und dann durch die berufliche Sozialisation bestimmten Weltanschauungen ist das sog. Menschenbild, wie ein zwar verbreiteter aber sehr unscharfer Begriff lautet. Unbestreitbar ist jedoch, daß die aus den verschiedensten Quellen genährten Grundannahmen über den Menschen schlechthin oder den ‘anderen’ Menschen bzw. ‘sich-selbst-als-Mensch’ von größter Handlungsrelevanz sind, gerade für die ‘Arbeit am Menschen’“ (Eck 1993, S. 34).

Auffallende Bedingungen für einen erfolgreichen Verlauf der Supervision sind das Menschenbild, die persönliche Haltung der Supervisoren und besondere Fähigkeiten, die auch als Schlüsselqualifikationen bekannt sind. „Ausschlaggebend für den Erfolg eines Supervisors sind die sogenannten unspezifischen Beratungsfaktoren. Damit sind nicht schulengebundene, sondern persönliche Verhaltensweisen (z.B. Einfühlungsvermögen, emotionale Wärme, Echtheit) sowie deren Akzeptanz durch die Supervisanden gemeint“ (Belardi 1996, S. 99). Mit Nachdruck betonen Auckentaler und Kleiber die Bedeutung der individuellen Fähigkeiten der Supervisoren. „Nach den Ergebnissen ... neuerer Untersuchungen scheint nämlich Supervision weniger von den therapeutischen Orientierungen der Supervisorinnen als von ihren (zwischen-) menschlichen Qualitäten bestimmt zu sein“ (Auckentaler/Kleiber 1992, S. 23).

Qualität kann also nur von jedem einzelnen Supervisor in seiner praktischen Tätigkeit erbracht werden. Doch die Qualitätsstandards der DGSV geben den Supervisoren einen Rahmen. Neben dem Blick auf die

fundierten Ausbildung der Supervisoren, den Erwartungen der Klienten und Kunden, unterstützt der Berufsverband die Supervisionsforschung und befördert die gesellschaftliche Debatte.

Dieser Qualitätsrahmen allein sichert noch nicht, dass Supervision ein qualitativ hochwertiges Prozedere wird. Hierzu bedarf es ein „Dazu“. Das bedeutet, dass neben dem „Handwerk“, dem theoretisch fundierten Wissen, dem professionellen Selbstverständnis und den Schlüsselkriterien (vgl. Becker-Lenz/Busse/Ehlert 2009, S. 327), die Unwägbarkeit des Supervisandensystems eine gewichtige Rolle für den Erfolg von Supervision spielt. Rappe-Giesecke beleuchtet diesen besonderen Aspekt der Qualität: „Supervision ist eine Dienstleistung, die nur unter Mitwirkung des ratsuchenden Systems erbracht werden kann. Die Qualität der Supervision hängt also – anders als die Qualität von industriell produzierten Produkten – zum großen Teil eben nicht nur vom Produzenten oder Dienstleister, sondern auch von den Abnehmern der Leistung ab“ (Fatzter/Rappe-Giesecke 2002, S. 75). Supervision muss sich demnach wie die Sozialarbeit auch, bei dem

Erbringen von Qualität mit den Wünschen, Bedürfnissen und Anliegen ihrer Klienten auseinandersetzen und diese als wichtige triangulierende Einflussgröße berücksichtigen.

2.2. Entwicklung von Qualitätskriterien

Bei der Qualitätsentwicklung müssen zunächst Kriterien abgeleitet werden, durch die die geleistete Arbeit bewertbar wird. Dabei sollte die Qualitätsentwicklung auf folgende Bezüge achten:

- Entwicklung einer am Bedarf orientierten, fachlichen Konzeption;
- Erarbeitung von Qualitätskriterien und deren „politische“ Absicherung durch die Leitung der Organisation und die Geldgeber;
- die fachlich fundierte Qualifizierung der Arbeitsprozesse, etwa durch Operationalisierung der konzeptionellen Ziele und Kriterien für das methodische Arbeiten vor Ort;

- die ressourcenmäßige Absicherung der Arbeit durch angemessene Rahmenbedingungen (vgl. v. Spiegel 1998, S. 354f)

Die Benennung von Kriterien gestaltet sich oft schwierig, da Zielsetzung und Lösungswege für ein Problem oft verschieden sind und sich eine Vielzahl an Problemaspekten erst während der Intervention herauskristallisiert. Auch bei anfangs vielleicht klaren Problemen, für die eine Lösung auf der Hand zu liegen scheint, kann sich bei näherer Betrachtung zeigen, dass sie viel komplexer sind. Diese individuelle Komplexität von Problemlagen gestaltet die Entwicklung von Qualitätskriterien anhand derer Soziale Arbeit bewertet werden soll als eher schwierig, da Bewertungen eben anders als bei klar definierbaren Zielen, nach individuellen Kriterien erfolgen müssen. Diese Kriterien sollen Merkmale beinhalten, die es ermöglichen Qualität zu bewerten.

Doch zuvor müssen geeignete Qualitätskriterien erstellt werden. Wichtig ist, dass Kriterien klar benannt werden und alle Beteiligten an deren Ausarbeitung teilgenommen haben. Die daraus resultierenden Maß-

nahmen können dann als „qualitätsvoll“ eingeschätzt werden, wenn die Erfüllung möglichst vieler und unterschiedlicher Erwartungen und Interessen realisiert werden kann. (vgl. Meinhold 1997, S. 16). Damit wird gefordert, die Sichtweisen und Erwartungen der Mitarbeiter, der Leitung und der Klienten in die Kriterien einfließen zu lassen. Die Gestaltung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Leitung bildet die Basis für jeden Veränderungsprozess. Je offener die Motive, Ziele und Leitlinien der angestrebten Qualitätsentwicklung gegenüber den Beteiligten kommuniziert werden und je sensibler auch auf den Entwicklungsprozess der Belegschaft von Leitungsseite eingegangen wird, um so größer sind die Aussichten auf eine breite Akzeptanz und ein qualitativ hochwertiges Ergebnis.

Lenz weist darauf hin, dass die Festschreibung von Standards Gefahren birgt. „Die Pflege hat eindrucksvoll gezeigt, wie Qualitätsentwicklung sich bei der Orientierung an rein formalen Standards in ihr Gegenteil verkehren kann“ (2009, S.164). Sie beschreibt weiter, dass die Standardisierung zur „maschinellen Rationalisierung“ werden kann.

Die Arbeit am und mit dem Menschen erfordert immer wieder auch die Beachtung des Einzelfalls und verlangt damit auch nach Nichteinhaltung von Standards oder Qualitätskriterien. Diese Diskrepanz zu erkennen und in dieser Unlösbarkeit zu agieren, bedeutet für die Sozialarbeiter professionell und qualitativ hochwertig zu arbeiten.

Es gibt verschiedene Verfahren zur Qualitätsentwicklung. Ich beschreibe ein aktuelles Verfahren, welches Lenz zur Entwicklung von Qualitätskriterien veröffentlicht hat. „Das AZEM-Verfahren ermöglicht den Fachkräften mittels Selbstevaluation eine Selbstvergewisserung. Dabei werden eigene Ziele für das fachliche Handeln formuliert und systematisch überprüft“ (2009, S.170). Das Kürzel AZEM steht für die einzelnen Phasen des Verfahrens: A-Aufgabenanalyse; Z-Ziel; E-Erklärung (Erscheinungsform); M-Messbarkeit.

In dem ersten Arbeitsschritt (A) geht es um die Frage: „Was wird von wem und wann getan?“ Daraufhin wird im zweiten Schritt (Z) ein Qualitätsziel entwickelt. In der dritten Phase stellt sich die Frage nach den Bedin-

gungen: „Welche fachlichen und strukturellen Anforderungen“ werden für dieses Ziel benötigt? Im letzten Schritt (M) wird geklärt, welche Indikatoren zur Messbarkeit in Betracht gezogen werden müssen. (vgl. Lenz, 2009, S.170)

Als weiteren notwendigen Schritt beschreibt Lenz die Befragung der Klienten. Damit trianguliert sie die Selbstevaluation mit der Außenperspektive der Klienten. Dieses Verfahren eignet sich sehr gut für Supervisionsprozesse. Mit der Entwicklung von Indikatoren zur Messbarkeit der Qualität kann auch noch nach der Erstellung der Qualitätskriterien korrektiv in diese eingegriffen werden. Damit wird der Prozess der Qualitätsentwicklung supervisorisch in Gang gehalten und strukturiert.

2.3. **Qualitätsdimensionen**

Um Qualität besser erfassen zu können, werden in der Literatur verschiedene Qualitätsdimensionen dargestellt. Die Dimensionen verdeutlichen die Strukturquali-

tät, die Prozessqualität und die Produktqualität. (vgl. Berker, 1998, S. 10).

Die Strukturqualität bezieht sich auf die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und auf die Ausstattung, über die eine Einrichtung bei der Erbringung ihrer Leistung verfügt. Diese Qualität ist hinsichtlich des komplexen Bedingungsgefüges der Sozialen Arbeit auf der Meso-Ebene angesiedelt. (vgl. Lenz, 2009, S. 161)

Bei der Qualitätsentwicklung spielt diese Dimension eine wesentliche Rolle, einmal zur Legitimation von Ressourcen, aber auch bei der wertschätzenden Wahrnehmung der Öffentlichkeit durch geeignete Räume; fachlich versiertes Personal, etc. Diese Dimension kann Gegenstand von Team- oder Einzel-supervision sein, wird jedoch keine Veränderungen bewirken. In diesen Veränderungsprozess müssen vielmehr noch Vorstände, Institutionsleitung und andere Entscheidungsgremien involviert sein.

Die Prozessqualität beschreibt das Vorhandensein und die Beschaffenheit von Aktivitäten, um ein be-

stimmtes Ziel oder eine bestimmte Leistung zu erreichen. Diese Qualität ist auf der Mikro-Ebene angesiedelt. Hier begegnen sich Berater und Klienten. Auf dieser Ebene spielen die Einstellungen der Professionellen zu ihrer Arbeit, zu ihren Klienten, zu ihrer Institution eine wesentliche Rolle. Fallsupervision, Teamentwicklung, Teamsupervision können hier ihre Wirkung entfalten. Viele Anliegen drehen sich um die Frage der Ausgestaltung von Beziehungen zu Klienten wie auch zu anderen Mitarbeitern oder der Leitung. Die Prozesse der Beratenden werden beleuchtet, Handlungen und Haltungen reflektiert.

Die Ergebnisqualität erfasst die Zusammenhänge in Bezug auf Erfolg oder Misserfolg. Diese Qualität würde ich auf allen Ebenen einordnen, also auch auf der gesellschaftsrelevanten Makro-Ebene. Denn dort wird das Ergebnis ebenfalls Auswirkungen zeigen. Gleichwohl sehe ich diese Qualität auch auf der Mikro- und Meso-Ebene. Die folgende Tabelle fasst die drei Qualitätsdimensionen zusammen und erläutert, worin die Dimensionen sich zeigen.

<p>Strukturqualität - Wirkung auf:</p>	<p>Prozessqualität - Wirkung auf:</p>	<p>Ergebnisqualität – Wirkung auf:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Räume - Ausstattung - Qualifikation des Personals - Personalkapazität - Ressourcen - Öffentlichkeitsarbeit - Zugänglichkeit - u.v.m. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitbild des Trägers/ der Einrichtung - Arbeitsprinzipien - Konzepte - Verhaltensregeln - interne Kommunikation - Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse für Kunden/ Klienten - Akzeptanz - Erfüllung gesetzlicher Aufträge - Wirksamkeit - Wahrnehmung der Qualität bei Mitarbeitern, Vermittlern, Klienten, u.a. Kundengruppen (öffentliche Wahrnehmung) - Gründe für Abbruch/ Beendigung

Die Aufteilung in diese drei Ebenen von Qualität hat eine pragmatische Funktion: man kann Qualität in

Hinblick auf ihre Rahmenbedingungen, ihre Handlungsvorgänge bei den sozialen Dienstleistungen, aber auch auf das Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Handlungen betrachten.

Mitunter ist es schwierig, die Qualitätsebenen voneinander abzugrenzen. So kann z.B. das Angebot an Supervision für die Fachkräfte der Einrichtung als ein Element der Strukturqualität angesehen werden, während das konkrete Supervisionssetting eine Frage der prozesshaften Ausgestaltung, also der Prozessqualität ist.

Die dritte Qualitätsdimension stellt eine besondere Herausforderung dar. Der qualitative Ergebnismachweis ist für die Institutionen oft unbeständig, denn hier treffen Wirkung und Wirksamkeitsnachweise nicht mehr zusammen. Wenn eine Sozialbetreuung abgeschlossen ist, weil der Klient zum selbständigen Leben wieder in der Lage zu sein scheint, dann ist das Ergebnis sehr positiv. Wenn dieser Klient dann aber wieder ins Drogenmilieu abrutscht, wird das positive Ergebnis relativiert. Wenn sich im Verlauf einer länge-

ren Zeitspanne dieser Kreislauf verselbständigt, wird die Frage entstehen, ob diesem Klienten mit dieser Qualität des Hilfeangebots überhaupt geholfen werden kann oder ob es andere, geeignetere Maßnahmen für ihn geben muss.

Was ist die adäquate Hilfe? Diese und andere Fragen können oft nicht beantwortet werden, da die Interpretation des Ergebnisses vom Standpunkt des Auslegers abhängen. Hier gehen die Sichtweisen auseinander, der Klient wird etwas anderes sagen als der Professionelle oder die Öffentlichkeit. Mit diesem Paradox werden Sozialarbeiter dauernd konfrontiert. Angesichts des Prozesscharakters pädagogischer Abläufe und des fehlenden Ursache-Wirkungs-Prinzip, angesichts der einzelfallbezogenen Beurteilbarkeit von Ergebnissen können kaum Kriterien geschaffen werden, die über das Allgemeine hinaus gehen. Der Einzelfall kann nicht beschrieben werden, in diesem Konglomerat von Fallsituation, Anliegen und Beziehung.

Während auf der einen Seite das Interesse Sozialen Handelns auf das Erzielen von Wirkung ausgerichtet

ist, besteht folglich auf der anderen Seite große Zurückhaltung, sich angesichts beschriebener Komplexität im Rahmen der Qualitätsbewertung an Fragen der Ergebnisqualität heranzuwagen. Die auf Ergebnisanachweis zielenden Legitimationsforderungen stellen auf diese Weise ein weiteres Problem für das Tätigsein in der Sozialen Arbeit dar.

2.4. Qualität im Einzelfall: supervisorische Fallarbeit

Mit der Fallarbeit besitzt die Supervision ein Instrument zur Auswertung der realen Interaktionen zwischen Helfern und Klienten und der Helfer untereinander; die Reflexion der Arbeitsbeziehungen zwischen Fachkraft und Klienten sowie Führungskraft und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.

Die Fallarbeit als Reflexionsinstrument ermöglicht den Zugriff auf den tatsächlichen Wirkungsbereich der Supervisanden. Durch die Fallarbeit kann es auf der Ebene der Ergebnisqualität zu veränderten Resultaten kommen, obwohl die Fallarbeit vornehmlich die Hand-

lungen, die Aktivitäten, die Beziehungen der Supervisanden, also vor allem das Prozesshafte des Handelns beleuchtet. Auf diese Weise können verbindliche Aussagen über Art, Abfolge und Inhalt des Handelns und Verhaltens aller Mitarbeitenden, also die Prozessqualität getroffen werden. Dessen ungeachtet werden auch die Ergebnisse, manchmal Zwischenergebnisse, oder Vorläufiges, Erfolg oder Misserfolg zum Gegenstand von Fallsupervision.

Damit stellt die Fall-Supervision eine Möglichkeit dar, Kompetenzen zu entfalten oder zu reaktivieren. Dementsprechend leistet die Fall-Supervision ihren Beitrag zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualität. Sie schafft bei den ständigen hohen Anforderungen psychische Entlastung und kann zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen.

Entlang eines eingebrachten Falls aus der Praxis geht es darum, das eigene Handeln zu überprüfen, die Wahrnehmung zu schärfen und dadurch ein besseres Verstehen des jeweiligen Falls zu ermöglichen. Handlungsmöglichkeiten werden erweitert und die eigene

Rolle als professionell Helfender wird gestärkt. Das sich vertiefende Verständnis für den Einzelnen und dessen Lebenswelt trägt zur Qualitätssteigerung der Arbeit bei.

Die Fallsupervision im Team bewirkt zumal das Lernen voneinander und miteinander. Durch den fachlichen und kollegialen Austausch gleichen die Teams ihre Meinungen ab, nehmen Differenzen wahr und entwickeln durch die Bearbeitung des Einzelfalls allgemeingültigere Kriterien. Damit stärken sich die Mitarbeiter und bauen verlässliche Beziehungen auf.

Der gemeinsame, reflektierte Blick auf die Strukturqualität lässt strukturelle Probleme differenzierter erscheinen, die von den Mitarbeitern folglich anders bewertet und eingeordnet werden können. Dennoch sind strukturelle Problemlagen mit den Mitteln der Supervision oft nur begrenzt veränderbar. Zuweilen genügt den Supervisanden die Erkenntnis oder die Anregung, um weitere Veränderungen anzustreben. Hin und wieder muss die Supervision aber auch ihre Grenzen deutlich erkennen.

2.5. Supervision - ein Instrument zur Qualitätsentwicklung

Menschen geraten in schwierige Lebenslagen und Problemkonstellationen, weil die zunehmende Komplexität des Gesellschaftsgefüges zur Undurchschaubarkeit und teilweiser Orientierungslosigkeit führt. Deshalb brauchen Menschen Hilfe von Professionellen, da sie sich selbst nicht mehr helfen können. Mit der wachsenden sozialen Not wird immer mehr nach Hilfe und hilfegebender Dienstleistung verlangt.

Die zirkuläre Wiederkehr gleicher Problembestände und die Aussichtslosigkeit der Ursachenbehebung können bei den Helferinnen zu Frustration, Resignation, innere Kündigung und Burn-out führen. Diese Phänomene nehmen in den letzten beiden Jahrzehnten drastisch zu. „Ziel von Supervision wird es in diesem Zusammenhang sein, die mit der Entfremdung einhergehenden Abstumpfungen der Helfer teilweise rückgängig zu machen und den gesellschaftlich produzierten Müllberg zwischenmenschlicher Entfrem-

dung wenigstens wieder durchsichtig werden zu lassen“ (Pühl 1991, S. 22).

Menschen, die mit Menschen arbeiten, sind sich mehr denn je in ihren konkreten Arbeitsbezügen selbst überlassen. Neben der Problembearbeitung mit den Klienten müssen sie sich mit verschiedenen institutionellen Schwierigkeiten und Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Wenn Supervision zur Psychohygiene eingesetzt wird, die Ursachen allerdings nicht beseitigt werden, kann Supervision auch kontraproduktiv sein. Die Transformation der Konfliktbearbeitung von der Makro- auf die Mikroebene ist einerseits zur konkreten Konfliktbearbeitung notwendig, andererseits stellt sie eine Verschiebung der Verantwortung dar. Denn der Arbeitsgegenstand der Sozialen Arbeit ist nicht das Produkt der eigenen Tätigkeit, sondern ein gesamtgesellschaftliches Ergebnis wie die Folgen der Globalisierung, die Folgen von Armut, von Ausgrenzung, von Drogenkonsum, von Verrohung und anderen sozialen Devianzphänomenen.

Die Überforderung der Helfer angesichts wachsender Aufgaben und sich daraus ergebender neuer Problemkonstellationen ist Ausdruck dieses Kreislaufes. Somit stellt sich die Frage, inwieweit Supervision als Präventionsinstrument wirksam werden kann. In der Realität beklagen die Mitarbeiter aus dem Sozialbereich Mangel an Ressourcen, erleben schwieriges Klientel, inkompetente Leitungen und fachliche Höchstanforderungen. Psychische Erkrankungen, Stress und burn-out sind Krankheitsphänomene, die sich im Zuge der Arbeitsweltveränderungen explosionsartig entwickelt haben. Diese Phänomene der postmodernen Arbeitswelt wirken sich selbstredend auf die Qualität der Sozialen Arbeit aus.

Psychohygiene und Entlastung können wesentliche Bestandteile der Supervision sein. Aber die Unmöglichkeit einer endgültigen und positiven Problemlösung innerhalb der Sozialarbeit ist ursächlich verantwortlich für den Verschleiß der Sozialarbeiter. Supervision kann diesen Vorgang nicht unterbinden, sie kann allerdings sehr gut als Puffer dienlich sein. „Supervisanden haben oftmals eine Fülle von beruflichen und per-

sönlichen Problemen zu präsentieren. Auch wenn man mit Hilfe der Supervision viele der Probleme nicht löst, kann Supervision trotzdem hilfreich sein (Belardi 1998, S. 91).

Obwohl Supervision eher selten als Präventivmaßnahme betrachtet wird und manchmal auch nichts zur Lösung von Problemen beisteuern kann, trägt sie insgesamt doch zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit, zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und zur Entwicklung geeigneter konzeptioneller Ansätze bei.

Rappe-Giesecke weist auf die Funktion von Supervision im Rahmen der Qualitätsentwicklung hin. „Die Funktion der Supervision ist es, ... Professionellen zu einem kompetenteren Umgang mit Klienten und Kollegen zu führen. Darin ist eine begrenzte Selbsterfahrung eingeschlossen, ... dessen Komplexität dadurch reduziert wird, dass man nur diejenigen Anteile betrachtet, die bei der Ausübung einer professionellen Rolle relevant sind.“ (Rappe-Giesecke, 2003, S.33 f)

In der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, kommen die Supervisanden in die Situation, sich

selbst aus dem Kontext zu nehmen und eine gesunde Distanz zu erleben. Mit dieser Funktion übernimmt Supervision ihre Aufgabe zur Qualitätsentwicklung. Supervision ist demnach auch eine Antwort auf die Bedingungen und Erfordernisse der postmodernen Arbeitswelt.

Merchel verweist darauf, dass Supervision nicht nur Einfluss auf die internen Handlungen und Abläufe in einer Institution nimmt, sondern sich auch auf der Ebene des gesamten Systems bewegt und folglich eine sozialpolitische Bedeutung erreicht. Um diese Gelegenheit wahrzunehmen, muss Supervision, „infrastrukturelle, sozialpolitische Aspekte“ in die Arbeit mit einbeziehen (vgl. Merchel 1998, S. 23). Nur mit dieser erweiterten Aufgabenstellung auf der Makro-Ebene kann sich Supervision auf dem Dienstleistungssektor behaupten und dem sozialpolitischen Auftrag gerecht werden.

3. Professionalisierung von Sozialer Arbeit und Supervision

Die Professionalisierungsdebatte in der Wissenschaft ist ein Indiz für die Veränderung und Professionalisierung der helfenden Berufe. Die Ausbildung von professionellen Helfern an Fach- und Hochschulen ist eine inhärente Erscheinung dieses Prozesses. „So steht ‚Professionalisierung‘ begrifflich für eine Fülle von gesellschaftlichen/strukturellen Entwicklungen und sozialen Phänomenen“ (Dewe/Otto, 1987, S. 775).

In dem Fachgebiet der Professionssoziologie variieren die Definitionen dieses Begriffs beträchtlich. In der „klassischen‘ soziologischen Professionstheorie von Talcott Parsons ... sind Professionen Berufe, die durch wissenschaftliche Rationalität, funktionale Spezifität und die Definition von zu bearbeitenden Problemen nach universalen Kriterien gekennzeichnet sind“ (Hammerschmidt, 2010, S.12).

Unter Professionalisierung kann die Entwicklung einer eigenständigen beruflichen Identität verstanden werden. Als wesentliche Merkmale, die in verschiedensten

Kombinationen aufgezeigt werden, sind u.a. spezialisierte, umfangreiche Ausbildung; Bindung der Berufszugehörigkeit an bestimmte Werte; abgegrenztes, monopolisiertes Aufgabenfeld; Organisation in einem selbstverwalteten Berufsverband; gemeinwohlorientierte, altruistische Motivierung der Berufstätigkeit; Expertentum; Autonomie; hohes Ansehen; Prestige angeeignet (vgl. Hesse 1972, S. 44ff). "Professionen" sind Berufe oder Tätigkeiten, die sich durch besondere Merkmale auszeichnen – sie sind keine jobs, occupations oder vocations. Ihre Besonderheit beziehen sie daraus, daß man für die Ausübung eine lange und anspruchsvolle wissenschaftliche Ausbildung durchlaufen muß ..., weiterhin daraus, ... daß ihnen ein hohes soziales Ansehen zukommt. ... Professionen sind gut bezahlte und hoch angesehene, mit dem 'Menschen' befaßte Berufe, die zudem eine gewisse Autonomie genießen" (Leffers 1994, S. 83f).

Es herrscht in der wissenschaftlichen Debatte kein Konsens darüber, ob die Soziale Arbeit als Profession zu betrachten ist. Zu viele verschiedene Sichtweisen und Ansätze sind in dieser Diskussion hervorgehoben

worden. Die heftige wissenschaftliche Diskussion um die Frage der Profession ließ jedoch sichtbar werden, dass die Soziale Arbeit sich zunehmend professionalisiert. Mittlerweile wird es toleriert, dass von der Profession der Sozialen Arbeit gesprochen wird. Die Soziale Arbeit, wie auch die Supervision entwickeln sich dahingehend, dass Qualität erwartbar wird, da die Dienstleistungsnehmer nicht nur irgendeine Leistung, sondern fachgerechte, einzelfallbezogene Unterstützung wie eben auch von den klassischen Professionen der Ärzte, der Juristen und Pfarrer erwarten.

Mit der Festschreibung von Supervision als qualitativen Bestandteil in der Sozialen Arbeit etabliert sich Supervision. Die Vergleichbarkeit der Supervisionsprozesse erhöht sich mit der Erfahrung der Supervisanden und Organisationen. Die DGSv trägt ihren Anteil daran, dass über Qualität in Verbindung mit Supervision gesprochen wird. Somit bieten die Qualitätskriterien der DGSv einen gesicherten Rahmen für die weitere Professionalisierung der Supervision.

3.1. Die Bedeutung von Supervision für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit

Mit Hilfe verschiedener Ansätze und Verfahren befördert Supervision die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter wie auch die Qualitätsentwicklung in den Institutionen und Einrichtungen. Supervision spielt damit bedeutsame Rolle im Professionalisierungsprozess innerhalb der Sozialen Arbeit.

Supervision ist einerseits als Dienstleistung zu verstehen, die bei Bedarf angefordert werden kann, andererseits stellt sie eine neue Form des aktiven Lernens dar. Sie ist neben den klassischen Weiterbildungsformen eine Variante, die das Lebenslange Lernen unterstützt und somit den Professionalisierungsbestrebungen in der Sozialen Arbeit dient. Die Auseinandersetzung mit dem beruflichen Erleben und dem fachlichen Wissen um soziale Zusammenhänge ist ein permanenter Prozess. „Erst in der Auswertung erhält Erfahrung Bedeutung. Kompetenzerwerb vollzieht sich also im Wechsel zwischen beruflichem Handeln und dem Auswerten der dabei erlebten einmaligen und

nicht wiederholbaren Prozesse. Daraus ergibt sich als Konsequenz, dass das Einüben von Beziehungsarbeit im ständigen Rhythmus von Praxissituationen und deren intensiver Auswertung geschehen muss“ (Looss 2000, S. 199).

Dieser Anforderung ist Supervision nicht nur gewachsen, sie erfüllt sie geradezu. Sie ist folglich das Reflexionsinstrument, welches sich im Bereich der Sozialen Arbeit immer mehr konstituiert. Den Reflexionsprozess anzuschieben, ist die vornehmliche Aufgabe von Supervision. Im geschützten Raum sorgt das qualifizierende Moment der Supervision für das eigenständige Erlernen, Arbeitsabläufe zu durchdenken, Strukturen zu erkennen, Prozesse zu reflektieren.

4. Fazit

Was leistet Supervision im Hinblick auf Qualitätsentwicklung? Supervision ist ein Ort, wo reflexiv über die berufliche Praxis und die Schwierigkeiten mit den Klienten nachgedacht werden kann und wo nach geeigneten Veränderungen gesucht wird. Die Supervisan-

den finden in der Supervision einen sicheren Platz, ihren Anliegen Ausdruck zu verleihen.

Das Verlangen der Supervisanden nach kompetenter Aufgabenerfüllung, wie die Klärung personeller und institutioneller Probleme, die Verbesserung der Teamarbeit, die Beleuchtung von Defiziten im Handeln oder Verhalten entspricht den allgemeingültigen Qualitätskriterien von Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter löst die Erwartungen verschiedenster Interessenten ein: die der öffentlichen Aufgaben- und Kostenträger, der Institution in der die Supervisanden eingebettet sind, der Klienten und nicht zuletzt der Supervisanden selbst.

Wenn meine These, dass Supervision ein Garant für Qualitätssicherung ist, haltbar sein soll, dann muss sich Supervision selbst als Profession weiterentwickeln. Es ist unabdingbar, dass Supervision sich ebenfalls qualitativen Gütekriterien unterwirft und die Einhaltung des gesetzten Rahmens durch die Öffentlichkeit überprüfbar ist. Diese Bedingungen sind soweit

die Supervisoren sich dem Dachverband anschließen, gegeben.

Ein Problem stellt jedoch die Ungeschütztheit von Supervision dar. Es gibt noch keine gesetzlichen Vorgaben, ähnlich dem Psychotherapeutengesetz, die die Voraussetzungen für die Tätigkeit als Supervisor beschreiben. Solange jeder Mensch als Supervisor tätig sein kann, kann Qualität nicht garantiert werden. Obwohl die Zugehörigkeit zum Dachverband allein ebenfalls keine Garantie für Qualität darstellt, haben die Supervisanden die Möglichkeit Beschwerden über einen Supervisor bei der Beschwerdestelle loszuwerden. „Die Ombudsstelle ist ein Beitrag zur Qualitätssicherung und wird Kund/innen von persönlichen wie juristischen Mitgliedern als kostenlose Dienstleistung zur Verfügung gestellt. Sie fördert eine gute Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber/innen und Verbandsmitgliedern“ (DGSv).

Zusammenfassend stelle ich fest, dass Supervision kein Garant für Qualitätsentwicklung sein kann. Garant steht für die Herbeiführung und Erhaltung eines be-

stimmten Zustandes oder Sachverhalts. Supervision kann einen Beitrag leisten, um Qualität zu entwickeln, diesen aber nicht garantieren. So wie Qualität nicht gesichert werden kann, kann sie auch nicht garantiert werden.

Meine Ausgangsthese ist nach meinen Betrachtungen nicht mehr haltbar. In der Aussage muss ich zwei Korrekturen vornehmen. Einmal, weil Qualität in der Sozialen Arbeit nicht zu sichern ist, zum anderen, weil Qualitätsentwicklung durch Supervision nicht garantiert werden kann. Somit lautet mein Resümee: Supervision bietet die Chance zur Qualitätsentwicklung, d.h., *Supervision ist ein geeignetes Instrument, um Qualität in der Sozialen Arbeit weiterzuentwickeln.*