

Auszug aus dem Aufsatz:

## **Qualität in Supervision und Beratung als Beitrag zur lernenden Organisation**

**Kornelia Rappe-Giesecke und Gerhard Fatzer**

**In: Qualitätssicherung durch Supervision - Qualität von Supervision.**

**3. Deutscher Supervisionstag**

**Sonderheft März 1998 der Zeitschrift Forum Supervision**

### ***Was leistet Supervision bei der Entwicklung einer lernfähigen Organisation?***

Kornelia Rappe-Giesecke

#### **1. Die Erforschung der mentalen Modell, die dem beruflichen Handeln zugrunde liegen**

Sie bietet einen Raum, in dem ohne Handlungsdruck die eigene professionelle Praxis untersucht werden kann. Man nimmt das Tempo raus, hat die Möglichkeit sich außerhalb zu stellen, andere Perspektiven und Standpunkte einzunehmen.

Die Chance liegt darin, sich mit den **“mentalen Modellen”** (Senge), d.h. den Annahmen, die unserem Handeln zugrunde liegen, und es steuern, ohne daß wir uns ihrer ständig bewußt sind. Dies können z.B. **Annahmen einer Profession über eine andere sein** (so denkt die Krankenpflege über die Ärzte, daß sie leistungsfixiert und karrierebezogen sind, die Ärzte über die Krankenpflege, daß sie keine eigene Professionalität hat, sondern Hilfsfunktionen für Ärzte zu übernehmen hat; aus der Sicht der Verwaltung besteht die Arbeit der Sozialarbeiter im wesentlichen darin, Kaffee zu trinken, während die Verwaltungsmitarbeiter von den Sozialarbeitern umgekehrt für sture Bürokraten gehalten werden.)

Organisationen stabilisieren sich auch dadurch, daß sie bestimmte **Annahmen über Rollen und Funktionen** entwickeln. Z.B.: Mitarbeiter muß man aus der Sicht des Chefs an der kurzen Leine halten, aus der Sicht der Mitarbeiter versteht der Chef sowieso nicht, was ich eigentlich mache,

interessiert sich ja auch nicht dafür.

**Mentale Modelle über Klienten** sind etwas, was sich im Laufe der professionellen Sozialisation entwickelt. So können Ärzte z.B. von der Annahme ausgehen, daß Patienten grundsätzlich nie wissen, was für sie gut ist, sondern daß man es ihnen sagen muß, oder Lehrer die Annahme entwickeln, daß Schüler lernunwillig und faul sind.

Weiterhin kann man Annahmen über die **eigene Organisation**, über den **Markt**, etc. in der Supervision untersuchen.

Wir brauchen Annahmen, um, wenn wir unter Handlungsdruck stehen, schnell reagieren zu können, es ist nicht möglich, sich ständig darüber Rechenschaft abzulegen, welche Ideen einen gerade leiten. Wichtig wird es dann, wenn sie sich störend auf die Kommunikation auswirken, wenn Krisen entstehen oder wenn die Organisation sich entschlossen hat, sich zu verändern. In jedem dieser Fälle ist es notwendig, die vorliegenden Handlungen auf ihre dahinterliegenden Annahmen zu befragen. Erstens, um sie ans Bewußtsein zu heben und sie damit kommunizierbar zu machen und miteinander zu vergleichen und sie damit der Überprüfung auszusetzen. Da diese Annahmen immer mit Affekten und eigenen biographischen Erlebnissen verbunden sind, sind sie nicht allein über kognitive Einsicht zu verändern. Der psychodynamische Prozeß, der mit dem Hinterfragen eigener Annahmen verbunden ist, ist Teil der Supervisionsarbeit.

Die Haltung des Supervisors oder der Supervisorin zu diesen Modellen sollte eine wertschätzende sein, die von der Annahme ausgeht, dass diese mentalen Modelle in einem bestimmten Rahmen durchaus funktional sein können.

## **2. Die Spannung zwischen Vision und Realität halten lernen**

Menschen wie auch Organisationen leben immer in einer **Spannung zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll**. In Zeiten, wo es um Entwicklung von Leitbildern, von Organisationskultur und CI (corporate identity) geht, wird es wichtig, sich einerseits mit der realistischen Sicht der

Dinge, wie sie sind, und zum andern mit der Entwicklung von Visionen zu beschäftigen. Die Differenz, die zwischen dem Sein und dem Wollen besteht, ist oft schlecht auszuhalten. Entweder läßt man die "großen Pläne fahren" oder behauptet in Verkennung der Realität, daß doch alles schon so sei, wie man es haben wolle.

Man kann dieses Thema nun einmal angehen, indem man auf einer eher kognitiven Ebene an einer Analyse des Ist-Zustandes arbeitet und Datenerhebung betreibt, und andererseits Ziele vereinbart, die man erreichen will. In Ergänzung dazu braucht es, denke ich, etwas, was in der Supervision möglich ist, nämlich Auseinandersetzung damit, wie ich die Dinge sehe und ob die anderen sie auch so sehen, die Differenzen, die sich möglicherweise an dieser Stelle zeigen, und zum anderen die Beschäftigung mit der Frage: "Habe ich eine Vision? Weiß ich, wo ich hin will? Wissen wir als Team oder als Abteilung, wo wir hin wollen?" Die Auseinandersetzung mit diesen beiden Fragen und damit, wie man es aushält, daß beides auseinanderklafft, kann Gegenstand von Supervision sein.

### **3. Identitätsentwicklung von Teams und Organisationen fördern**

Supervision kann ein Beitrag zur **Entwicklung der Identität von Teams, Gruppen, Projekten, Abteilungen** leisten. In der Supervision beginnt man meist mit ganz akuten, alltagspraktischen Problemen, die man lösen möchte. Bei deren Bearbeitung entwickeln sich dann oft ganz andere Fragen, die über die einzelne Situation hinausweisen:

Wer sind wir als Team?

Was wollen wir?

Was motiviert uns, unsere Arbeit zu tun?

Was sind unsere Werte, die uns bei unserer Zusammenarbeit und bei der Arbeit mit unseren Klienten und Kunden leiten?

Und der Einzelne fragt sich:

Was ist mein Platz hier in diesem Team?

Erscheint diese Beschäftigung vielleicht zunächst als Luxus, so kommt man zu einer anderen Auffassung, wenn man sich anguckt, wieviel unproduktive Diskussionen in Besprechungen stattfinden, welche Kosten mangelnde Kooperation und Abstimmung produzieren, und nicht zuletzt welche Kosten unmotivierte, unzufriedene Mitarbeiter und Teams schaffen.

#### **4. Vorbild sein für die Gestaltung selbstreflexiver Settings**

In der Supervision kann exemplarisch gelernt werden, welche Funktion und Produktivität Settings entwickeln können, in denen man sich in selbstreflexiver Weise mit Problemen auseinandersetzt. Wenn der Transfer gelingt, dann schaffen sich Organisationen Settings, die vom Handlungsdruck der alltäglichen Routine entlastet sind, um über sich nachzudenken. Solche Settings können sein: Qualitätszirkel, Konzeptionstage, Teamchecks, Steuerungsgruppen.

#### **Welche Anforderungen sind an die Qualität solcher Supervision zu stellen?**

1. Supervision sollte sich so in der Organisation plazieren, daß sie einerseits genügend vernetzt ist, zum anderen aber auch **genügend Autonomie** hat.

Viele nebeneinander laufende Beratungsprozesse haben oft unproduktive Wirkungen auf die Organisation. Die Menschen investieren sehr viel Energie, teilweise kommen gegenteilige Ergebnisse dabei heraus, die Berater werden von den Klienten gegeneinander ausgespielt. Um dieses Szenario sich nicht entwickeln zu lassen, ist es sinnvoll, daß sich SupervisorInnen mit den anderen in der Organisation tätigen Verantwortlichen und Beratern vernetzen. Auf der anderen Seite muß Supervision soviel Freiraum haben, daß es möglich ist, daß man dort genügend Vertrauen entwickeln kann, um schwierige Dinge anzugehen

und um sich nicht von anderen funktionalisieren zu lassen.

2. Bevor man mit dem eigentlichen Supervisionsprozeß beginnt, muß eine **vorläufige Diagnose** gemeinsam erarbeitet werden und eine klare daraus folgende **Indikationsstellung** für Supervision erkennbar sein. Oft genug übernehmen die Supervisoren die Indikationsstellung, die das Klientensystem macht, oder umgekehrt, Supervisoren prüfen nicht, ob hier nicht eine andere Form von Beratung, Fortbildung etc. angebracht wäre. Das Motto ist hier: Die Weichen werden am Anfang gestellt, und nicht: Laßt uns einfach mal anfangen, dann werden wir schon sehen.
3. Über die Supervision muß es einen Kontrakt geben, in dem deutlich wird, wer die **Auftraggeber** sind, wer die **Abnehmer**, und um **welchen Auftrag** es sich handelt. Es empfiehlt sich, in gemeinsamer Absprache ein oder mehrere **Ziele** für die Supervision zu formulieren.
4. Die **Qualität** der Supervision sollte gemeinsam von den beiden beteiligten Parteien oder evtl. auch noch der dritten gegen Mitte und Ende des Supervisionsprozesses **überprüft** werden. Haben wir unsere Ziele erreicht oder haben sie sich verändert? Sind wir zufrieden mit den Ergebnissen unserer Art miteinander zu arbeiten? etc. Nimmt der Auftraggeber nicht an der Supervision teil, so kann man ihm gemeinsam die Ergebnisse der Supervision präsentieren und sich ein feed-back über seine Sicht der Entwicklung des Teams, der Gruppe etc. zu holen.