

Kersti Weiss

## Rahmen und Maßstäbe setzen und halten. Interessen an DGSv – Bedarf – aus Organisationssicht

### Zusammenfassung:

In diesem Artikel wird aus Sicht meiner beruflichen Entwicklung und der Arbeit eines internen Beratungsinstitutes einer großen Landeskirche die Bedeutung von fachlich durch einen Verband gesetzten Standards beschrieben. Der Nutzen für Supervisanden, für Träger und für Supervisorinnen und Supervisoren wird mit einem Plädoyer zum Qualitätserhalt verbunden. Welche Art Kompetenzen für eine kritisch klärende Prozessbegleitung benötigen Träger und Mitarbeitende verschiedener Organisationen und in welcher Weise müssen die Supervisor(inn)en dazu aus- und weitergebildet werden? Um Supervision als ein sinnvolles, d.h. Sinn stiftendes Format weiter zu etablieren, ist der Blick aus Sicht der Klienten und Kunden unbedingt erforderlich. Welche Rolle dabei die DGSv spielt oder spielen kann, wird aus institutioneller und persönlicher Sicht beschrieben.

### Verknüpfungen

Die Perspektiven, aus denen ich dieses Thema betrachte, sind persönlich und strukturell. Meine berufliche Geschichte – nicht nur als Supervisorin – ist mit der Entwicklung der DGSv vielfältig verbunden.

- Vor der Gründung der DGSv war ich als Lehrsupervisorin für eines der Bundeszentralen Ausbildungsinstitute, die die Gründung mitbetrieben haben, sowie in einer anderen an dem Prozess beteiligten Bundeszentrale als langjährige Mitarbeiterin in der Fort- und Weiterbildung (hier allerdings nicht im Bereich Supervision) tätig.
- Während der Planungstagung in der Katholischen Akademie Münster war ich hochschwanger. Das Thema, dass etwas geboren werden sollte, mit dem einzelne Supervisor(inn)en und die Ausbildungsinstitute schon lange schwanger gingen, wurde auf dieser Tagung heftig kontrovers und schließlich produktiv diskutiert. Ein Jahr nach der Geburt meines Sohnes wurde die DGSv gegründet.
- Als spätere Dozentin einer dritten beteiligten Bundeszentrale habe ich die Institutionalisierung der Standards für Supervision und die Strategie mitverfolgt, öffentlichen und gemeinnützigen Trägern zu empfehlen, nur noch DGSv zertifizierte Supervisorinnen und Supervisoren in ihren Organisationen arbeiten zu lassen.

- Seit dem Jahr 2000 habe ich den Schwerpunkt meiner Arbeit von der Qualifikation von Mitarbeitenden durch bundeszentrale Fort- und Weiterbildungen mit immer wechselnden Teilnehmenden auf die Implementierung von Supervision bei einem großen Träger verlegt.
- In meiner Rolle als Leiterin des Fachbereichs Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche Hessen und Nassau (EKHN) ist Supervision zum Schwerpunkt meiner Arbeit geworden.
- Schließlich war ich eine der Kandidat(inn)en, die in zwei Wahlperioden gefragt wurde, Vorsitzende der DGSv zu werden; ich musste dies aus Überlastungsgründen absagen.

War in den ersten Phasen der DGSv ihre Bedeutung für mich wichtig, aber beruflich nicht existentiell, so änderte sich dies mit Beginn der neuen Tätigkeit. Der Verband wurde zu einem institutionell notwendigen Rückhalt.

Eine Supervisionsordnung für Kirche und Diakonie zu entwickeln, ein qualitätsvolles Netz von externen Supervisor(inn)en aufzubauen und Fachstandards für Supervision institutionell zu verankern, wäre ohne die Vorarbeiten und die Relevanz der Standardentwicklung sowie der Durchsetzung eines Berufs- und Fachverbandes für Supervision ungleich schwerer bzw. unmöglich gewesen.

### DGSv setzt Maßstäbe

Was haben Berufsverbände und Gewerkschaften gemeinsam? Sie handeln Maßstäbe für den Rahmen und die Qualität von Arbeit in ihrem je spezifischen Feld aus. Dieses Aushandeln geschieht nicht spannungsfrei und soll es auch nicht. Grenzen erzeugen Reibung und Entwicklung.

Was gute Supervision ist, wie grundlegende Maßstäbe für eine qualitätsvolle Ausbildung aussehen und was kontinuierliche Fortbildung leisten muss, um für die Supervisor(inn)en einen kontinuierlichen Lernprozess zu ermöglichen, ist ein wesentlicher Diskurs, der im Verband geführt werden muss. Ziel der einzelnen Kolleg(inn)en ist es, die Fähigkeiten zu entwickeln und auszubauen, die sie langfristig marktfähig erhalten. Für den Verband bedeutet dies, gesellschaftliche Arbeitsfelder aufzuschließen, für die Supervision eine sinnvolle Praxis zur Reflexion der Arbeit darstellt, und zugleich in gewissem Maße für die Qualität der Arbeit ihrer Mitglieder zu bürgen.

Schlechte Arbeit von Mitgliedern der DGSv – z.B. Psychologisierung von Rollen- oder Strukturproblemen – fällt nicht nur auf die Kolleg(inn)en selbst zurück, sondern wird, wenn sie häufig auftritt, auch dem Verband angelastet. Dementsprechend arbeiten gut qualifizierte Supervisor(inn)en, die sich in vielfältigsten Fragen, Problemen, Konflikten und Verwicklungen als kritisch konstruktive Begleiter(inn)

en durch die Dickichte im Arbeitsleben erweisen, zum Nutzen der eigenen Reputation wie auch zur Stärkung der DGSv.

Die Frage, ob wir, um Zugänge zur Ausbildung zu erleichtern und damit potentielle Mitglieder im Verband zu bekommen, Ausbildungsstandards senken oder sie vielmehr erhöhen sollten, um das Spezielle und auch Exklusive zu betonen, ist im Licht des o.g. Faktums brisant. Das ist ein innerverbandliches Thema, das schwelt, seit es die DGSv gibt, und das in Zeiten zahlloser Angebote kurzer Ausbildungen, z.B. im Coaching, Sprengkraft enthält.

Meine durchaus widersprüchlichen Reaktionen auf dieses Thema erscheinen mir überindividuell bemerkenswert zu sein:

- Anfangs waren mir die Diskussionen um Standards eher fern und schienen mir von einem Verständnis für die Kolleg(inn)en geprägt zu sein, die seit vielen Jahren Supervision praktizierten und dann plötzlich vor verschlossenen Trägertüren standen.
- In einer Zwischenzeit wurde mir die Strategie deutlich und einleuchtend, Qualitätsstandards und Konzepte von Supervision durchzusetzen, um das ungeschützte Berufsfeld „Supervision“ mit der Marke DGSv zu versehen und so am Markt zu positionieren und damit zugleich gegen unqualifizierte Arbeit abzugrenzen. Meine eigene Supervisionspraxis war dadurch jedoch kaum berührt.
- Seit ich allerdings Supervision in einer Landeskirche verantwortete, erscheint mir das Erhalten und Einhalten hoher Anforderungen vor und während der Supervisionsausbildung und entsprechende anspruchsvolle Fortbildungen eine unbedingte Notwendigkeit.

Um verständlich zu machen, aus welcher Rolle ich im Weiteren argumentiere, stelle ich in Kürze meine Aufgaben in der Institution dar:

Die ev. Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) bietet gemeinsam mit dem Diakonischen Werk (DWHN) seit Beginn der 1970er-Jahre Supervision für ihre Mitarbeiter/innen an. Auf hohem fachlichem Niveau führten seither mehrere eigens hierfür angestellte Mitarbeiter/innen diese Supervisionen durch.

Um Personal zu sparen, aber auch um neue Akzente zu setzen, wurde das ursprüngliche Konzept seit 2001 verändert – und zwar in Richtung auf ein kombiniertes System von interner und externer Supervision. Ziel war und ist es seither, über ein Netz qualifizierter externer Supervisor/innen die Impulse des Fremden, des Blicks und Verständnisses von Außen auf die Organisation und ihre Mitglieder zu erhalten und zu nutzen. Gleichzeitig sollte Supervision weiterhin als Beitrag zur Entwicklung von Person und Organisation mit einer Fachstelle in der Organisation verankert bleiben.

Um den bis dahin hohen Qualitätsstandard zu wahren, wurde es notwendig, neue Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe zu schaffen. Zusammengefasst bedeutete dies

- eine fachlich hoch qualifiziert besetzte Fachstelle Supervision
- eine Supervisionsordnung, die die Rahmenbedingungen für Supervision in der EKHN und DWHN inhaltlich und strukturell festlegt
- der Aufbau eines Netzwerks qualifizierter Supervisor/innen
- die Entwicklung eines Aufnahmeverfahrens in das Netzwerk und die Bildung einer Aufnahmekommission, die von fachlicher Seite (der Supervision) wie von Trägerseite hochkarätig besetzt ist
- die Entwicklung innerinstitutioneller Abläufe für das Zusammenspiel von Fach und Verwaltung
- ein fachlich qualifiziertes Management für Supervisionsanfragen
- Supervisionsverträge
- die ständige Evaluation aller einzelnen Supervisionsprozesse sowie der Gesamtprozesse
- die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Fortbildung der im Netzwerk Mitarbeitenden
- die Entwicklung von Wegen eines Feedback hinsichtlich struktureller Themen an/in die Organisation
- und schließlich
- Fachpolitik und Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft.

(aus: Supervisionsordnung der EKHN/DWHN)

Aus Sicht derjenigen, die Supervisor(inn)en vermitteln und mit ihrer Arbeit Wege für die Institutionalisierung des Angebots an Supervision für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende, Teams und Organisationen entwickeln – indem sie z.B. Geld für Supervision in Haushaltsplänen vorsehen –, sind alle Supervisor(inn)en, die gut und verantwortlich arbeiten, sowie Mitarbeitende und Leitende, die davon profitieren, eine Unterstützung für dieses Vorhaben.

In einer wertorientierten Organisation werden Themen und Konflikte immer gern als Personenprobleme verstanden und behandelt. Supervisor(inn)en, die diese Dynamik nicht verstehen und/oder damit nicht umgehen können, tragen nicht nur im Einzelfall zur Klientifizierung von Mitarbeitenden bei, sondern geben dem immer noch herumspukenden Bild neue Nahrung, Supervision sei eine ungerichtete Selbsterfahrung mit ungewissem tränenreichen Tiefgang. Gut aus- und fortgebildete, sowie gut ausgewählte Supervisor(inn)en geben mir Sicherheit, dass solche „Fallen“ umgangen werden.

In der Öffentlichkeit wie von Trägern wird die Aussage und Tatsache – „in die DGSv kommt nicht jeder, die Hürden sind hoch“ – mit Qualität assoziiert. Beides spricht für eine sorgsame und gezielte Auswahl der Mitglieder. An Supervisionsausbildungen Interessierten sind die hohen Eintrittstandards einerseits ein Dorn im Auge, andererseits fühlen sie sich durch sie angespornt, die erheblichen Mühen der Ausbildungen doch auf sich zu nehmen.

In der Supervisionsordnung der EKHN und des DWHN konnte so als Kriterium für Professionalität und Qualitätsstandards in der Supervision Folgendes festgelegt werden:

Anerkannte Supervisorinnen und Supervisoren sind solche, die für Supervision ausgebildet, qualifiziert und als Supervisorinnen und Supervisoren von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), der Evangelischen Konferenz für Ehe-, Familien- und Lebensfragen (EKFUL), der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGFP) anerkannt sind. Sie erfüllen die aktuellen fachlichen Standards für Supervision, wie sie im Fachverband für Supervision, von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), entwickelt sind und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

(aus: Supervisionsordnung EKHN/DWHN S. 9)

Um in das Netzwerk Supervision EKHN/DWHN aufgenommen zu werden, muss man/frau sich bewerben und das eigene Konzept sowie Erfahrungen und Kooperationen vor einer Aufnahmekommission erläutern. Die Mitgliedschaft in einem der Verbände ist eine Bedingung, die davon ausgeht, dass dort inhaltliche, fachliche und ethische Qualitätskriterien vor der Aufnahme geprüft werden. Die dortigen Standards bilden eine sinnvolle fachliche Grenze und die notwendige Voraussetzung, um spezifische Kriterien klärend anwenden zu können. So sind hohe fachliche Standards eine hilfreiche Unterstützung bei der Auswahl und beim qualitativen Einsatz von Supervisor(inn)en..

### **Öffentliche Reputation und Positionierung der DGSv nützt Trägern und Supervisor(inn)en**

Neben den Qualitätsstandards sind die Veröffentlichungen der DGSv zur Arbeitswelt, Stellungnahmen zu Arbeitsbedingungen, Forschungen zum Nutzen von Supervision usw. für die Verankerung von Reflexionsräumen in Organisationen von großer Bedeutung.

Bei den vielfältigen und schnellen Organisationsveränderungen benötigen die Verantwortlichen in den Organisationen für Supervisand(inn)en und Supervisor(inn)en Orientierung. Super-Vision sollte im buchstäblichen Sinne des Begriffs Überblick verschaffen, Verhältnisse reflektieren und sinnvolles Verhalten – also eines, das Sinn enthält – ermöglichen.

Der Blick von innen und von außen, sowie die Betrachtung der Wechselwirkungen verschiedener Einflüsse (Weiß 2011) in wissenschaftlichen Untersuchungen und durch Praxisforschung der Kolleg(inn)en – solche in den verschiedenen Supervisionszeitschriften wie in den Veröffentlichungen der DGSv – klären über den Einzelfall hinaus Zusammenhänge, ohne die Supervision heute nicht mehr produktiv denkbar ist.

So sehr die DGSv von der guten Praxis der Supervisor(inn)en abhängt, so sehr benötigen Supervisor(inn)en und insbesondere die, die institutionelle Wege von innen ebnen, die DGSv als „normative Kraft“. Es macht eben einen Unterschied, ob eine einzelne Autorin etwas schreibt und behauptet oder es sich um eine öffentliche Stellungnahme bzw. Veröffentlichung der DGSv handelt. Der Verband hat sich in 22 Jahren eine veritable gesellschaftliche Reputation verschafft und ein entsprechendes Netzwerk von Supervisor(inn)en und Supervisand(inn)en, das in verschiedenen Bereichen des Arbeitslebens nützlich (auf)klärend wirkt.

Durch die Kooperation bei Fachtagungen wird deutlich, dass es oftmals einzelne Institutionen oder Gruppen sind, die sich zu spezifischen Fragen zusammenfinden, jedoch nicht ausschließlich. Durch die Zusammenarbeit wird die überregionale Bedeutung von Themen sichtbar und es entsteht eine „Win-Win-Situation“: Die DGSv profitiert von den engagierten professionellen Kolleg(inn)en vor Ort und diese von der Reputation des Verbandes.

### **Aus dem Blickwinkel der Organisation: Was wird für die Zukunft benötigt?**

- Wir brauchen einen Wettbewerb der Institute, aber keine ruinöse Konkurrenz, der man versucht, durch ein Absenken der Ausbildungsstandards zu begegnen. Die Anzahl der Institute ist bereits zu groß für den Markt der an Supervisionsausbildung Interessierten. Meines Erachtens läge eine Fehleinschätzung vor, wollte man behaupten, es gäbe nicht mehr genügend Interessent(inn)en an Supervisionsausbildung und alle wollten am liebsten alles kurz und schnell absolvieren. Tatsächlich gibt es schlicht zu viele Angebote. Das Nachfrage-Problem sollte nicht durch Absenken der Standards gelöst werden.
- Wir brauchen Ausbildungsinstitute, die sich damit auseinandersetzen, was die Mitarbeitenden und Führungskräfte in Organisationen benötigen, um sich im komplexen Alltag mit hohen Anforderungen die notwendige Reflexionsfähigkeit zu erhalten und nicht in zerstörerische Handlungsschleifen zu geraten. Hintergrundanalysen aus Arbeitswissenschaft, Ökonomie und Gesellschaftstheorie sind dazu erforderlich.
- Welche Supervisor(inn)en braucht das Land? Das Denken von der Kundenseite her zu erforschen, ist nicht nur für die Qualifikation der einzelnen Supervisor(inn)en, sondern auch für die DGSv unabdingbar – zumal sie geprägt ist durch die Ausbildungsinstitute und die Sicht der Mitglieder, v.a. den selbstständigen Supervisor(inn)en. Hier böte eine alle zwei Jahre abzuhaltende Konferenz mit relevanten Trägern im Diskurs mit Vorstandsmitgliedern und ausgewählten DGSv Mitgliedern einen Weg.
- Neben der Entwicklung neuer Aufgabenfelder in Politik, Kultur und Wirtschaft ist das weitere Engagement und die Pflege der institutionellen Felder in allen Bereichen sozialer und Gesundheitsorganisationen dringend notwendig. Die

Kirchen als größte Arbeitgeber in allen Feldern sozialer Arbeit und ihre Mitarbeitenden dort benötigen eine neue, besondere Aufmerksamkeit, Reflexionsorte und -strukturen, die Gelegenheiten zur kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis und produktive Begleitung bieten. Die alten anti-institutionellen Impulse kritisch zu reflektieren und, ganz wie es der supervisorische Brauch ist, auf aktuelle Beine zu stellen, lohnt sich. Das kann auch ein Beitrag der DGSv sein: bestehende Felder von Supervision zu stabilisieren und der gesellschaftlich modernen Entwertung von allem Sozialen entgegenzuwirken. Damit werden wieder Organisationen der Sozial- und Gesundheitsbranche – Arbeitsfelder auch vieler Supervisor(inn)en – gestützt.

### Die DGSv – Wer kann so eine Aufgabe (ehrenamtlich) stemmen?

Die Organisationsstruktur der DGSv hat, wie die meisten solcher Zusammenschlüsse, eine ehrenamtliche Grundstruktur. Die gut ausgebaute Geschäftsstelle und eine langjährige professionelle Geschäftsführung werden von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt. Im Laufe der Jahre ist die Arbeit immer umfangreicher geworden. Nach innen und außen hat die DGSv inzwischen Aufgaben und eine Reputation, die ehrenamtlich kaum zu leisten ist. Die Vorstände und vor allem die Vorsitzenden leisten einen Einsatz pro Jahr von ca. 30–40 Arbeitstagen. Je nach Tageshonorar kommt dabei eine Summe von bis zu 40 000 Euro als persönliche Spende an die DGSv heraus. Der Gegenwert: eine sehr sinnvolle Tätigkeit, inhaltlicher und politischer Einfluss, Gestaltungsmöglichkeiten und verschiedenste Auseinandersetzungen nach innen sowie eine eigene hohe Reputation nach außen.

Zu unserer Profession gehört es, mit dem Wachsen der Organisation und den vielfältigsten Aufgaben angemessene Strukturen zu entwickeln. Das trainiert uns als engagierte Mitglieder. Wie kann eine sinnvolle Aufgabenteilung und Struktur zukünftig aussehen? In der Beantwortung dieser Frage liegt die Chance zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung der Mitglieder, der Gremien und des Vorstandes.

Gäbe es die DGSv nicht, man müsste sie erfinden.

Allen, die sich ehrenamtlich und hauptamtlich dort engagieren und engagiert haben, danke ich. Ohne ihre Arbeit könnte die meine nicht so gut gelingen. Die gegenseitige Unterstützung und der Austausch sind Bestandteil eines nicht immer konfliktfreien Modells gelingender Kooperation.

Wir brauchen, die Gesellschaft braucht Menschen und Organisationen, die den Boden aufbereiten, um Klärendes, Sinn Stiftendes zu säen – und nicht zuletzt auch ernten zu können.

### Literatur

- Haubl, R./Voß, G. (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision, Göttingen.  
 Hausinger, B. (2011) Supervision, in: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. DGSv, Köln  
 Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung, Band 1. Köln (2011)  
 Tietel, E./Kunkel, R. (2011): Reflexiv-strategische Beratung, Wiesbaden.  
 Weiß, K. (Hg.) (2008): Dynamik knapper Ressourcen. Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en und Organisationsberater(inn)en, Kassel.  
 Weiß, K. (2011): Passgenau und flexibel – wirksam im Zusammenspiel: Interne und externe Supervision, in: Zeitschrift für Supervision 2.  
 Weiß, K. (2010): Knappe Ressourcen – neue Herausforderung für die Supervision, in: Zeitschrift Supervision 1.

Anschrift der Autorin:

Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt am Main