

Peter Battistich

Evaluation und Erfolgskontrolle in der Supervision – ein Beitrag zur Qualitätssicherung?

1. Einleitung

Supervision im Sozialbereich war vor etwa 10 Jahren vorwiegend eine Maßnahme der psychosozialen Gesundheitsvorsorge im Sinne von emotionaler Entlastung, Beziehungsarbeit und Burnout-Prävention. Dieser Schwerpunkt veränderte sich. In den letzten Jahren wurde Supervision auch zu einem Instrument der Kompetenzerweiterung, im Sinne von Führungs- und Teamkompetenz und Organisationsberatung.

Supervision könnte zu einem Instrument der Qualitätsentwicklung und auch der **Qualitätsbeobachtung** der „**Bedürfnisadäquanz**“ (Badelt 1997) sozialer Einrichtungen werden. Das Interesse, die Qualitätssicherung der Supervision selbst voranzutreiben, spiegelt demnach die Entwicklung der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle in den Gesundheitseinrichtungen wider.

Qualitätssicherung von Supervision kann nur gemeinsam mit **allen** Beteiligten erfolgen. Evaluation ist in der modernen Sozialforschung ein „**Prozeß der Aushandlung**“ (Froschauer & Lueger, 1996), d. h., er ist ein gemeinsamer, *schrittweise* zu verhandelnder Konstruktionsprozeß zwischen Supervisor – Supervisand – Auftraggeber – Untersuchungsleiter. Voraussetzung wäre, daß die Beziehung von den Beteiligten als gleichwertig definiert wird. Im Sinne eines systemischen Untersuchungsansatzes sind alle Beteiligten zugleich Experten, Partner und Objekt der Untersuchung. Die entsprechenden Untersuchungskriterien sollten anhand der Fragestellung zwischen Supervisoren, Auftraggebern und den Supervisanden in der Vorphase der Evaluation entwickelt werden.

Jede Sozialforschung ist zugleich auch ein wechselseitiger **Lernprozeß**. Die Supervisionsteilnehmer und das Umfeld geben Feedback über die Auswirkungen der Supervision:

- Welche Interventionen, Verhaltensweisen, Methoden der Supervision könnten welche Veränderungen bewirken?
- Der Supervisor andererseits gibt Feedback über die Entwicklung der Teilnehmer, über die Zielerreichung.

2. Qualitätssicherung in den sozialen Diensten

Eine Qualitätsdefinition beschreibt die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft an ein Produkt oder eine Dienstleistung. Qualität ist nicht etwas, was dem Gegenstand ewige gleiche Eigenschaft zuschreibt. Qualität ist vergänglich, wandelt sich mit den wandelnden Werten der Personen, die von diesem Gegenstand Gebrauch machen wollen.

1990 wurde in der Norm ISO 9000 die Definition von **Qualität** für Dienstleistungen festgelegt. Die Kundenperspektive, die Betonung des Menschen, der festlegt,

was für ihn wichtig ist, stellt das wesentliche neue Element dar: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“ (Piribauer 1996, 190).

Für den Bereich der Gesundheitsversorgung wurden bereits vor mehr als 20 Jahren drei wesentliche Qualitätsdimensionen formuliert, die für die Verbesserung der Qualität wesentlich sind:

- **Strukturqualität,**
- **Prozeßqualität,**
- **Ergebnisqualität.**

Diese Formulierung (Donabedian 1988, zit. nach Piribauer 1996) ist zum allgemeinen Standard der Betrachtungsweise im Gesundheitsbereich geworden, und die drei Qualitätsdimensionen sind in der Novelle des **österreichischen Krankenanstaltengesetzes** von 1993 verankert. In der Gesetzesnovelle wurde erstmals auch die Bereitstellung von Supervision als eine Maßnahme zur Qualitätssicherung den Trägerschaften aufgetragen.

Badelt (1995) definiert **Qualitätssicherung** als die Sicherung der Produktion einer sozialen Dienstleistung, die den Bedürfnissen der Konsumenten (Klienten, Patienten) entspricht. **Qualitätssicherung** bedeutet daher auch die Sicherung der Leistungsfähigkeit eines Versorgungssystems (Badelt 1995, 91 f.).

Für die Qualitätssicherung der **Supervisionsergebnisse** selbst sollten diese Dimensionen ebenfalls anwendbar sein.

Ausbildungsvereine und Berufsvereinigungen von SupervisorInnen sind Organisationen, die gezielt und geplant mit der Qualität der Ausbildung **und** der Praxis umgehen können. Für diese Organisationen ist u. a. der Begriff Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle von Bedeutung, die 1990 von der internationalen Standardisierungsorganisation (EN ISO 9000 ff.) festgelegt wurden.

Qualitätssicherung betont die Durchsetzung von professionellen Standards, die durch Berufsorganisationen, ev. durch Gesetz oder Verordnungen (z. B. im Gesundheitswesen) vorgegeben werden; typischerweise sind diese Qualitätsstandards normative Setzungen. **Qualitätskontrolle** setzt Qualitätssicherung voraus, betont aber den Kontroll-/Überprüfungsaspekt – meist durch Außenstehende (ev. andere Professionelle/Peers). Ursprünglich in der Wirtschaft und im Zusammenhang mit „Waren“ eingeführt, wurde sie später auch auf Dienstleistungen ausgedehnt (Brack in: Badelt 1995).

2.1 Wann ist Evaluation der Supervision sinnvoll?

Evaluation ist die Auswertung und Bewertung systematisch gesammelter Daten (hier über den Supervisionsprozeß und dessen Nutzen). Ein möglicher Zweck von Evaluation kann die Qualitätssicherung sein, aber im Vordergrund von Evaluationsvorhaben stehen häufig andere sozialwissenschaftliche Forschungsziele. Die Verbindung von Qualitätssicherung und Evaluation ist also nicht zwingend (Brack in: Badelt 1995).

Unser Zugang zur Qualitätssicherung ist die Evaluation im Sinne einer **Erfolgskontrolle**. Evaluation als Erfolgskontrolle der Arbeit der SupervisorInnen im Sozialbereich könnte daher beitragen

- zur **Professionalisierung**, d. h. fachliche Weiterentwicklung von Konzepten, Material für Weiterbildungsschwerpunkte und um dem eigenen berufsethischen Anspruch auf gute Qualität zu entsprechen;
- zur **Legitimation** gegenüber der Öffentlichkeit, Entscheidungsträgern und Budgetverantwortlichen in Organisationen. Sie soll die immer noch angezweifelte Sinnhaftigkeit und Effektivität von langfristigen, den Arbeits- und Lernprozeß begleitenden Maßnahmen nachweisen (i. S. der „lernenden Organisation“). Zugleich erhöht der aktuelle Einsparungsdruck die Konkurrenz zwischen den Anbietern von Supervision;
- zur Steigerung der **Attraktivität** von Supervision (Ergebnisqualität und Ergebnistransparenz) bei den Angehörigen sozialer Berufe und damit der Nachfrage nach Supervision, d. h. auch Ausbau des Marktsegmentes;
- – weiters könnte sie die Grundlage für Überlegungen zu einer **Zertifizierung** nach EN ISO 9000 ff. im Weiterbildungsbereich Supervision bilden.

2.2 Warum wurde Supervision bisher kaum evaluiert?

Es finden sich kaum Erfolgsmessungen in der Supervision in der einschlägigen Literatur. Eine Voraussetzung wäre die Bereitschaft oder das Interesse der Supervisoren und der Supervisanden zur Evaluation.

Welche Motivation könnte (sollte) a) ein Supervisor, b) der Supervisand, c) eine Institution haben, den Prozeß und die Ergebnisse von Supervisionen zu evaluieren?

Andererseits könnte es genauso Gründe geben, Supervision **nicht** zu evaluieren. Daher stellt sich die Frage: Welche Einwände gegen Erfolgskontrolle und welche Ängste gibt es bei Supervisoren, Supervisanden und Organisationen? Und: Welches Interesse könnten die Beteiligten haben, diese Ergebnisse nicht zu veröffentlichen?

- Eine mögliche Erklärung wäre, daß ein Supervisor Evaluation als eine unerwünschte Kontrollsupervision der eigenen Tätigkeit erleben könnte. Aus dem Bereich des Wirtschaftstrainings führt Harramach (1995) Hypothesen über mögliche Ursachen für Einwände gegen Erfolgsmessung an. Einige davon können wir auf den Bereich Supervision übertragen:
- Das Vorurteil, Trainings- oder Supervisionserfolge seien nicht meßbar. Die einzige Möglichkeit der Effektivitätsmessung sei die Befragung der TeilnehmerInnen nach ihren subjektivem Eindruck. Nur hat die Beurteilung, daß der Trainer/Supervisor sympathisch erlebt wurde, daß die Inhalte verständlich und übersichtlich präsentiert wurden, wenig Aussagekraft über die Umsetzung und Auswirkungen des Erlernten (Harramach 1995).
- Der Mangel an entwickelten Kriterien und Meßinstrumenten. Besonders schwierig erweist sich in der qualitativen Sozialforschung die Messung der Prozeßqualität. Die vorliegende Arbeit versucht, einige Möglichkeiten, Meßinstrumente und Anwendungen zu zeigen.

- Die Unsicherheit und die Angst der Supervisoren, sich einer Evaluation zu stellen und damit die eigene Arbeit gegenüber dem Auftraggeber oder den KollegInnen transparent zu machen.
- Der gemeinsame Widerstand, Supervisionseffekte zu evaluieren. Manchmal ist Supervision die einzige erreichbare, bezahlte, innerhalb der Arbeitszeit stattfindende Bildungsmaßnahme. Dann wird es viel wichtiger sein, daß die „Chemie“ zwischen Supervisanden und Supervisor stimmt, als daß das in der Supervision Erlernte und Erarbeitete in der Praxis umgesetzt wird. Supervision wird, solange Supervisoren mitspielen, zum Dauerbrenner einer Incentive-Veranstaltung, wo die Frage nach Effektivität (in Relation zum Aufwand) wenig Platz hat. Der vorrangige Sinn ist in diesem Fall die Funktion der Burnout-Prävention (z. B. Untersuchungen zu Burnout von Enzmann & Kleiber 1989, Fengler 1992).

3. Untersuchungsschwerpunkte und erkenntnisleitendes Interesse

Das spezifische Interesse an Untersuchungsergebnissen bestimmt die Richtung, Methoden, Inhalt und die Auswahl der zu befragenden Personen. Das erkenntnisleitende Interesse (Habermas) an Evaluation ist vor allem auf die Legitimierung und Abgrenzung des eigenen Modells gerichtet, zugleich auch als eine Absicherung des Marktanteils.

Eine umfangreiche „Erkundungsstudie“ zur Evaluation von Supervisionsdidaktiken war auf die Wirkungen gerichtet, die „Lehrpersonen an Ausbildungskandidaten zu realisieren suchen“ (Schreyögg 1994, 139). Das Ziel, nämlich im jeweiligen Supervisionskontext, in dem die Ausbildungskandidaten selber tätig sind, zu ermitteln, ob sie bei ihren Supervisanden im Verlauf der Supervisionsausbildung positivere Wirkungen als zu Beginn der Ausbildung erzeugen, wurde nur indirekt an den Veränderungen der Ausbildungskandidaten selbst untersucht. Dabei wurde auch untersucht, ob die Ausbildungseffekte von „Experten mit unterschiedlicher Horizontstruktur“ umfassender wahrgenommen und positiv gewürdigt werden, die „konzeptnah“ orientiert sind, als von denen, die als „konzeptfern“ zu bezeichnen sind (Schreyögg 1994, 137). Die Studie verglich auch die unterschiedliche Sichtweise von angeblich „konzeptnahen“ (FPI-) und „konzeptfernen“ (ÖAGG-)SupervisorInnen, offenbar zur Abgrenzung und Hervorhebung des eigenen (FPI-)Konzepts. Dennoch ist diese Studie einer der wenigen umfangreicheren Beiträge zur Qualitätssicherung in der Supervision.

Ein weiteres Beispiel für Grundlagenforschung zur Standardisierung der Supervisionsausbildung war die Studie von Rappe-Giesecke (1994): Eines der Ziele dieser Untersuchung war eine Liste von relevanten Umweltsystemen. Die Beziehung des Supervisionssystems zu den jeweiligen Umweltsystemen wurde unter den vier folgenden Fragestellungen analysiert:

- Welche Funktion erfüllt die Supervision für dieses Umweltsystem?
- Wie organisiert die Supervision den Anschluß an dieses System?
- Wie grenzt sie sich von diesem System ab?
- Wie kann dieses System in die Supervision interferieren?

3.1 Was wird evaluiert? Ziele der Evaluation

Die allgemeinste Kategorie von Zielen ist der Reflexion der eigenen Tätigkeit zwecks Professionalisierung zuzuordnen. Sinnvolle Ziele einer Reflexion von Supervisionsverläufen könnten sein (nach Boettcher 1988):

3.1.1 Ziele für die am Supervisionsprozeß beteiligten Personen

Ziele des Supervisors: Was tue ich und wer bin ich in diesem Prozeß? Welche Kooperationsprobleme zeigt mir der Supervisand durch die Art seiner Beteiligung an der Steuerung des Interaktionsprozesses?

Ziele des Supervisors und Supervisanden: Phasen des Prozesses gemeinsam auswerten, die Wirksamkeit der Interventionen prüfen.

Ziele für den Supervisanden: Interventionen des Supervisors „vertiefen“, Feedback für den Supervisor.

3.1.2 Ziele für die Ausbildung von Supervisoren

- einander „veröffentlichen“, was man als (lernender) Supervisor tut,
- Sensibilisierung für mögliche/wahrscheinliche kritische Phasen im Supervisionsprozeß,
- welche supervisorische „Gangart“ hat man? – Welche Gangarten haben die anderen?
- den spezifischen Gesprächstyp „Supervision“ kennenlernen mit seinem – für unerfahrene Supervisanden – heiklen Implikaturen.

3.1.3 Ziele für die Fortbildung von Supervisoren

- Selbstkonfrontation mit den eigenen konkreten Interaktions- (und auch: Interventions-)Mustern, z. B. für Peergruppen.

3.1.4 Ziele für die Selbstvergewisserung im Berufsstand

- konkretes wechselseitiges Vorzeigen der verschiedenen Supervisionspraktiken,
- schulneutrale (und damit bewertungsreduzierende) Basis für die Verständigung über Supervisionspraktiken (Boettcher in: Kersting, Krapohl L. & Leuschner 1988).

3.1.5 Ziele für eine Supervisionsforschung

- Professionalisierung der unter SupervisorInnen üblichen Reflexionsformen, die im wesentlichen auf Erinnerungsleistungen und Erzähl-/Beschreibungspraktiken beruhen.
- Evaluation der Effektivität von Supervision in ihrer Auswirkung auf
 - die Supervisanden,
 - das Team,
 - die Institution,
 - die Patienten/Klienten/Kunden.

3.2 Wer soll für wen was evaluieren?

In den Ansätzen des neuen Qualitätsmanagements in der Gesundheitsversorgung kommt der Supervision eine partnerschaftliche Aufgabe zu, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die der Kunden in einen systematischen Einklang zu bringen. Ineffektive Abläufe, unklare Regelungen, Mißachtungen der Patientensichtweise, fehlende Rückmeldung der Prozeß- und Gesundheitsergebnisse an die Mitarbeiter sind Problembereiche, wo sich Supervision und Qualitätsverbesserungssysteme eng berühren. SupervisorInnen sollten mit der Qualitätspolitik der Institution, für die sie arbeiten, vertraut sein. Sie könnten durch Verständnis für die Grundprinzipien von Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement beitragen, Organisationsprobleme zu entdecken und den Mitarbeitern helfen, diese klar zu artikulieren (Piribauer 1996, 1996). Dies könnte erreicht werden, indem für Mitarbeiter und Vorgesetzte Transparenz, d. h. „Sichtbarkeit“ auch durch Supervision hergestellt wird. „Sichtbarkeit“ bedeutet neben dem Verdeutlichen von Leitbildern durch das Vorleben dessen, was vom einzelnen Mitarbeiter gefordert wird, eine gemeinsame **Zielbestimmung**.

Darauf aufbauend wäre eine **betreuende Führung** (Reiss 1995 in: Badelt 1995) sicherzustellen. Die Hervorhebung der **persönlichen Leistung** des Mitarbeiters steht hierbei eindeutig im Vordergrund. Dies findet seine Notwendigkeit vor allem darin, daß das „Personal“ den Erfolgsfaktor schlechthin für soziale Dienstleistungsorganisationen darstellt.

Der rein leistungsbezogene Kontakt (z. B. Pflegearbeit, medizinische Versorgung etc.) wird durch die **Kommunikationsqualität** (Reiss 1995 in: Badelt 1995) im Kontakt mit dem Klienten/Patienten ergänzt. Folglich besteht das Qualitätsproblem auch darin, die sozialen und kommunikativen Bedürfnisse der Kunden/Klienten/Patienten umfassend zu befriedigen und dies über **Service** und die Qualität der **Kontakte** sicherzustellen.

Ein Hauptziel der Erfolgskontrolle im Sinne des Qualitätsmanagements wäre: Können die Auftraggeber und die Supervisanden die Erfahrungen der Supervision effektiv und nutzbringend in ihrer betrieblichen Realität anwenden? Welche Umsetzungseffekte gibt es?

Es gibt daher sehr unterschiedliche Interessenschwerpunkte bei Evaluation oder Erfolgskontrolle, z. B.:

- Welche **Anliegen** oder **Umsetzungsziele** („Soll“) wurden besprochen oder vereinbart, z. B.: Was sollte im alltäglichen Verhalten, im **Kontakt**, in der **Interaktion** und in der **Kommunikation** mit Klienten und im Team genau anders werden?
- Welche der angestrebten Veränderungen sind
 - a) durch die SupervisandInnen,
 - b) durch die KlientInnen/PatientInnen,
 - c) durch die KollegInnen außerhalb der Supervisionsgruppe,
 - d) durch die Vorgesetzten,
 - e) durch den Auftraggeber,
 - f) durch den Supervisor feststellbar.

3.2.1 Mögliche Richtung der Untersuchung und Interaktionsprozesse

Evaluationskriterien können nur bei genauer Aushandlung von Änderungs- und Umsetzungszielen definiert werden. Der Interaktionsprozeß der Aushandlung von dem, was beobachtet werden soll, ist in der modernen qualitativen Sozialforschung bereits ein Teil der Untersuchung.

In der qualitativen Evaluation von Supervision sind je nach Auftrag und Zielsetzung vielfältige Interaktionsprozesse möglich.

Überblick: „Wer evaluiert wen in wessen Auftrag?“

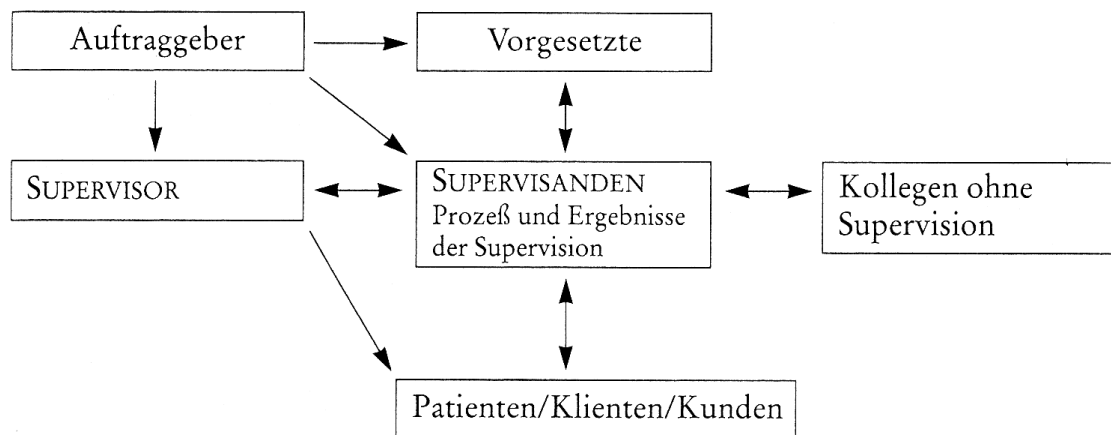


Abbildung 1

4. Wie soll die Evaluation durchgeführt werden?

Heiner (1988) und Brack (1995) unterscheiden im Rahmen der Praxisforschung drei Ansätze:

Im **1. Modell – Auftragsforschung** – „forschen“ nur die Sozialforscher und kooperieren vor allem mit Vertretern der Hierarchiespitzen von Praxis. Untersucht werden Wirkung/Erfolg (großräumiger) Modellprogramme. Eine Unterstützung der Praktiker während oder nach der Untersuchung mit dem Ziel, die Forschungsergebnisse umzusetzen, ist meistens nicht vorgesehen.

Im **2. Modell** forscht der Forscher in teilweiser Zusammenarbeit mit den Praktikern (sie haben Einfluß auf Formulierung und Auswahl der Methoden). Erforscht wird nicht nur der Output, sondern vor allem wie dieser zustande kommt (Rahmenbedingungen, Interventionsprozesse). Umsetzung der Ergebnisse ist Teil des Forschungsauftrags.

Im **3. Modell** – sog. **Selbstevaluation** – forschen die Praktiker „für den Eigenbedarf“, und die Wissenschaftler haben die Aufgabe der Beratung/Supervision. Die Untersuchungseinheiten sind zwar kleiner, dafür die Untersuchungszeiträume länger, und Gegenstand sind vor allem die Routineabläufe. Die Umsetzung der Ergebnisse erfolgt eher, weil die Praktiker diese selber produziert haben.

Die moderne qualitative Sozialforschung nennt folgende Prinzipien (vgl. Froschauer & Lueger 1996):

- **Offenheit:** In diesem Sinne soll die Strukturierung des Forschungsgegenstandes und der Forschungsweise erst im Zuge der Annäherung an das Forschungsfeld erfolgen und nicht vorweg definiert werden.
- **Kommunikation:** Dieses Prinzip beruht darauf, daß ein Zugang zu relevanten Daten nur über kommunikative Prozesse gewonnen werden kann. Vor allem soziale Systeme, wie etwa therapeutische Institutionen, beruhen auf Kommunikation (vgl. Luhmann 1995), in dem Menschen in einem Sinnzusammenhang handeln und sprechen.
- **Prozeßcharakter:** In diesem Sinne werden soziale Probleme nicht als stabile Elemente betrachtet, sondern als Konstruktionen (nicht für alle Beteiligten ist ein Phänomen ein Problem, und überdies wird es als Problem häufig verschieden definiert), die in einem historisch spezifischen Kontext entstehen, bestimmte Funktionen erfüllen und sich über bestimmte Mechanismen erhalten bzw. sich in ihrer Charakteristik und Bedeutung verändern.
- **Reflexivität:** Soziale Phänomene sind nur in ihrer Einbettung in einem sozialen Kontext nachvollziehbar. Genauso muß allerdings das Verhältnis zwischen dem Evaluationssystem und dem evaluierten System, wie etwa einem Beratungsmodell, ständig überprüft werden, um die im Evaluationsprozeß erlangten Ergebnisse in ihrer Bedeutung und Reichweite einschätzen zu können. Dies gilt gleichermaßen für Fremd- und Selbstevaluationen.
- **Kein Ergebnisdruck:** Insbesondere bezieht sich dies auf den Legitimations-, Handlungs- oder Zeitdruck, der dazu führen kann, daß entweder die Evaluation einseitig erfolgt, bestimmte Handlungsinteressen in den Vordergrund rücken oder eine Evaluation durchgeführt wird, die an der Oberfläche bleibt.

4.1 Zur Konstruktion von Polaritätenskalen

Polaritätenskalen eignen sich gut, um eine qualitative Evaluation mit Zahlenwerten zu untermauern. Bei der Konstruktion von Polaritätenskalen sind, entsprechend den Vorschlägen von Kugemann, folgende Intentionen zu beachten (1985, zit. nach Schreyögg 1994):

- Die Skala sollte aus ökonomischen Gründen weniger als 10 Polaritäten enthalten.
- Sie sollte zur Vermeidung von responds-sets durch ein mittleres Maß an Übersichtlichkeit charakterisiert sein.
- Sie sollte Fragestellungen enthalten, die auch für die Teilnehmer der Evaluation sinnfällig wirken, also solche, die die relevanten Aspekte des beruflichen Daseins betreffen.
- Die einzelnen Polaritäten sollten so formuliert sein, wie sie geeignet scheinen, die postulierten Effekte abzufragen.

4.2 Selbstevaluation durch die SupervisorInnen

Fragen haben sich in der Supervision als Einladung zur **Selbstreflexion** (Dreesen und Eberling 1996) bewährt. Fragebögen und Polaritätenskalen zur Selbstevaluation

werden in vielen sozialpsychologischen Untersuchungen angewendet. Selbstevaluation wird als Eigenkontrolle in der Ausbildung, als Hilfe zur Professionalisierung und in der systematischen Einzelfalldarstellung verwendet. Das folgende Kapitel soll Sie dazu anregen, Fragen zur Selbstevaluation selber zu entwickeln und anzuwenden.

- a) Protokollbogen zur Selbsteinschätzung des **Supervisionsverlaufes** durch den Supervisor nach Fengler. Der Fragebogen ist ein Instrument zur Selbstkontrolle und zur Evaluation in der Aus- und Weiterbildung, allerdings nicht skaliert.
- b) Polaritätenskala von Schreyögg (1994) für **Ausbildungseffekte** bei SupervisorInnen. Der Fragebogen geht von einem Metamodell der Persönlichkeit des Supervisors, das anthropologische und erkenntnistheoretische Prämissen enthält aus und beabsichtigt, Einstellungs- und Verhaltensänderungen von Ausbildungs- oder Weiterbildungskandidaten der Untersucherin (Schreyögg 1994) zu messen.

a) „Supervisions-Evaluation“ durch den Supervisor: ein Protokollbogen nach Fengler

1. Das beabsichtigte Supervisionsthema
2. Bericht über die zwischenzeitliche Entwicklung in der darauffolgenden Sitzung
3. Vorherbericht
Nachherbericht (*unmittelbar* nach der Supervision)
Entwicklungsbericht
4. Niederschrift über die Entwicklung der eigenen Person während der Supervisionszeit
5. Letzte Sitzung:
„Was habe ich bekommen – was hätte ich mir noch gewünscht – wofür will ich in Zukunft noch sorgen, daß ich es bekomme?“
6. Befragung von Patienten/Klienten/Kollegen/Vorgesetzten/Mitarbeitern
7. Analyse der eigenen Supervisionsprotokolle als Supervisor
8. Ex Post Facto-Befragung der Supervisanden:
 - An welchen Fragen haben sie zu Beginn, in der Mitte, am Ende der Supervision gearbeitet?
 - Für welche Aufgaben fühlen sie sich heute besser – gleich gut – schlechter wie vor der Supervision kompetent im Intervenieren?
 - Polaritätsprofil: Im Vergleich zu der Zeit vor Beginn der Supervision nehme ich mich mehr/weniger/gleich als ... wahr?
9. Nachbefragung der Zielgruppe in einigem Abstand
10. Untersuchung des Interaktionsverhaltens

(© Fengler)

b) Polaritätenskala nach Schreyögg 1994

1. Im Vollzug meiner Praxis weiß ich im allgemeinen sofort/nie sofort, wie ich eine Praxissituation theoretisch einzuordnen habe.
2. Im Vollzug meiner Praxis weiß ich im allgemeinen nicht gleich/immer sofort, wie ich in einer Praxissituation zu handeln habe.

3. Im Vollzug meiner Praxis erlebe ich nie/oft, daß ich hinterher feststelle, ich habe unangemessen gehandelt.
4. Im Vollzug meiner Praxis erlebe ich nie/oft, daß sich die Dinge später als ganz anders herausstellen, als ich anfangs dachte.
5. In meiner praktischen Arbeit treten häufig/selten Situationen auf, in denen ich zuerst nicht weiß, was ich tun soll.
6. Ich fühle mich in meiner praktischen Arbeit sehr kompetent/wenig kompetent.
7. Ich fühle mich in meiner praktischen Arbeit, wenn ich nicht sofort weiß, wie ich handeln soll, inkompetent/durchaus angemessen.

(© Schreyögg 1994, 162)

4.3 Befragung der Supervisanden und des Teams

Ein weiteres Pionierland ist die Evaluation von Veränderungen durch die Klienten eines supervidierten Teams. Hier unterscheiden wir a) die Befragung des unmittelbaren Supervisionseindrucks am Ende der Supervisionssitzung b) die Auswirkungen im Team-Klima danach.

- a) die Befragung des **unmittelbaren Supervisionseindrucks** am Ende der Supervisionssitzung:

„Fragebogen zur Beurteilung der Supervision“

„Die Aussage trifft für mich persönlich ... zu“:

gar nicht: 1 kaum: 2 bedingt: 3 weitgehend: 4 vollständig: 5

1. Ich fand die Besprechung heute für meine Arbeit sehr wichtig.
2. Die Supervision gibt mir neue Möglichkeiten, mit Belastungen besser fertig zu werden.
3. Der Supervisor/Die Supervisorin ist in der Sitzung heute zu wenig auf mich eingegangen.
4. Ich habe den Eindruck, daß die Supervision (auch) unsere Zusammenarbeit im Team fördert.
5. Ich bin durch die Besprechung darin bestätigt worden, daß Supervision nützt.
6. Für meinen Umgang mit Alltagsproblemen ergeben sich durch die heutige Besprechung keine wesentlich neuen Aspekte.
7. Im Hinblick auf unsere internen Teamprobleme hat die heutige Bearbeitung in der Supervision nicht geholfen.
8. Die Besprechung hat meine Arbeitsmotivation unterstützt.
9. Aus der heutigen Besprechung ergeben sich für mich kaum umsetzbare Anstöße/Hinweise für die Bewältigung der praktischen Arbeit.
10. Ich habe den Eindruck, daß die Supervision an unseren Problemen vorbeigeht.
11. Die heutige Besprechung erscheint mir als konkrete Unterstützung zur besseren Bewältigung meiner beruflichen Anforderungen gut geeignet.

12. Ich habe den Eindruck, daß mich der Supervisor/die Supervisorin nicht ganz akzeptiert.
13. Die Supervision erscheint mir konkret und praxisbezogen.
14. Der Supervisor/die Supervisorin vermittelt mir persönlich genau das richtige Verständnis für unsere Probleme.
15. Die heutige Sitzung hat mir persönlich nicht viel gebracht.
16. Die heutige Besprechung hat mir wertvolle Anregungen vermittelt, wie ich mit Problemen der Zusammenarbeit im Team künftig besser umgehen kann.
17. Der Supervisor/die Supervisorin ist nach meiner Meinung für unsere Probleme kompetent.

Ich fühle mich jetzt: ☺ ☹ ☹ (bitte das passende Gesicht ankreuzen).

Nach: © „Stundenbogen zur Beurteilung der Pädagogischen Supervision“ (© SPS) (Forschungsgruppe Jugendhilfe Kleinzimmern) in: Müller, Weidner, Petermann 1995.

Diese Art der Befragung kann gute Rückmeldung darüber geben, wie gut die Akzeptanz der Person des Supervisors durch die Klienten ist, sie gibt Feedback, wie weit sich die Supervisanden in ihren Anliegen verstanden und motiviert fühlen und Aufschlüsse über die Arbeitsweise des Supervisors. Die Einschätzung der Auswirkungen auf das Teamklima sind für die Erfolgskontrolle vermutlich am relevantesten. Als einziges Meßinstrument für die Umsetzung von Supervisionseffekten sollte es nicht verwendet werden, da die subjektive Zufriedenheit der Teilnehmer noch wenig über die Auswirkungen auf die Institution und auf das Klientensystem aussagt.

b) die Auswirkungen im Team-Klima

Im Bereich der Sozialarbeit gibt es seit einiger Zeit Ansätze, die verschiedenen Tätigkeitsbereiche von Teams zu evaluieren (Pfeiffer-Schaupp, in Heiner 1994). Zur Einschätzung von möglichen Wirkungen der Supervision auf Teamsitzungen wird vom Autor seit kurzem einen Fragebogen zum Klima im Team erprobt. Als Vorlage diente dazu ein Fragebogen aus der Sozialarbeit, der zu einzelnen Kategorien brauchbare Vergleichswerte hat.

Der Fragebogen zur Verbesserung der Teamsitzungen (© Pfeiffer-Schaupp, in Heiner 1994):

Team-Befragungsbogen

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters: _____ Datum: _____

FRAGESTELLUNG:

sehr gut 1, 2, 3, 4, 5 sehr schlecht

1. meine persönliche Stimmung
2. Stimmung im Team
3. War das Klima im allgemeinen so, daß ich meine Themen einbringen konnte?
 - 3.1 war es dabei locker/ruhig/angespannt hektisch?
 - 3.2 Fühlte ich mich akzeptiert?

4. Wurde auf meine Probleme im allgemeinen ausreichend eingegangen?
Wie wurde darauf eingegangen in bezug auf:
 - 4.1 KlientInnen?
 - 4.2 KooperationspartnerInnen?
 - 4.3 meine persönliche Arbeitssituation?
5. Hat mich das **Team** im allgemeinen unterstützt?
 - 5.1 Kollegiale/emotionale Unterstützung
 - 5.2 fachliche Unterstützung
6. Wie bin ich insgesamt mit meiner Arbeit seit der letzten Supervision weitergekommen?
Wie bin ich weitergekommen in bezug auf:
 - 6.1 KlientInnen/PatientInnen/SchülerInnen?
 - 6.2 HonorarmitarbeiterInnen, geringfügig Beschäftigte, projektexterne KooperationspartnerInnen?
7. Meine persönliche, fachliche Entwicklung seit der letzten Supervisionssitzung
(nach: © „Evaluation von Teamsitzungen in einem Stadtteilprojekt“, Wenzel 1994 in: Heiner)

4.4 Untersuchung der Auswirkungen auf das Organisationsklima

Bisher wurde die Bedeutung von „harten Daten“ als zusätzliches Instrument für eine externe Evaluation von Supervision, wie sie im Controlling (Reiss 1995 in: Badelt) im Sozialbereich gefordert wird, kaum in Betracht gezogen, sollten aber in einer Evaluationsstudie berücksichtigt werden. Im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement könnten Erfolgsrechnungen wie im Wirtschaftsbereich auch an Bedeutung gewinnen. Das kann z. B. sein:

- eine Reduktion von Krankenständen oder
- eine Reduktion von Arbeitsplatzwechsel,
- eine Verminderung jener Frequenz, in der die Führungskräfte in ihrem Team bei Aufgabenstellungen oder bei Konflikten intervenieren müssen.

Solche quantifizierbaren Daten könnten als Ausdruck eines durch die Supervision verbesserten Gruppenklimas gemessen werden. Die möglichen Auswirkungen auf das Organisationsklima wurden bisher zu wenig beachtet. Eine Möglichkeit wäre der Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas (Brake, Daumenlang und Handwerker 1996).

Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas, FEO, Brake, Daumenlang und Handwerker 1996).

Einsatzbereich: Erwachsene und Jugendliche ab Berufseintritt. Einzel- und Gruppenverfahren. Einsatz bei organisationspsychologischen Fragestellungen in Betrieben und Behörden, in einzelnen Abteilungen bis hin zu Arbeitsgruppen mit nur wenigen Mitgliedern.

Der FEO erfaßt mit acht Skalen folgende Dimensionen des Organisationsklimas: Vorgesetztenverhalten, Einstellung zum Unternehmen, Bewertung der eigenen Arbeit, Arbeitsbelastung, Effektivität der Organisation, Arbeitsplatzwechsel, Kollegialität und betriebliche Chancen für Frauen.

Das Vorgesetztenverhalten wird dabei über eine Fremdbeurteilungsskala, die übrigen Dimensionen über Selbstbeurteilungsskalen erfaßt.

Dem FEO liegt das Zweifaktorenmodell des Führungsverhaltens (**Consideration und Initiating Structure**) zugrunde ... Dadurch kann der FEO am Beginn von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung stehen und auch zu deren Evaluation herangezogen werden. Er bietet darüber hinaus auch die Möglichkeit des Vergleiches mit anderen Organisationen neben den üblichen statistischen Kennwerten und Informationen zur Durchführung von Vergleichsnormen mehrerer Organisationen. Daneben wird der FEO als Einzelverfahren bevorzugt in der Selbst-, Ideal- und Fremdeinschätzung des Vorgesetztenverhaltens eingesetzt. Für die Auswertung liegen Mittelwerte und Streuungen verschiedener Vorgesetzten- und Mitarbeitergruppen und Vergleichsdaten aus verschiedenen Beschäftigungsbereichen vor. (Zit. nach: Brake, Daumenlang und Handwerker, Testzentrale Göttingen Bern, Verlag Hogrefe Göttingen 1996, Testkatalog 1996/97.)

Im Sinne des Qualitätsmanagements sollten bisher vernachlässigte kooperierende Systeme zur Evaluation herangezogen werden: a) die „KundInnen“, KlientInnen oder PatientInnen, b) die an der Supervision nicht beteiligten KollegInnen und die Führungskräfte (vgl. Abb. 1).

Der Klient/Patient wurde in Sozialeinrichtungen als ernstzunehmender Partner bei der Einschätzung von professionellerem Verhalten der Institution zu sehr vernachlässigt. Während es in profitorientierten Dienstleistungsbetrieben selbstverständlich ist, daß die Zufriedenheit der Kunden Priorität hat, ist die „Kundenorientiertheit“ in Sozialeinrichtungen noch in den Anfängen. Die zunehmende Bedeutung von Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen erfordert neue Schwerpunkte in der Evaluationsforschung der Supervision.

5. Zusammenfassung

Untersuchungen zur Evaluation von Supervision in Institutionen fehlen bisher. Im Sinne der Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten sollte auch in der Supervisionsforschung die qualitativ meßbare Umsetzung der Supervisionswirkungen beachtet werden. Die Auswirkungen der Supervision auf Struktur-, Prozeß-, Kontakt- und Ergebnisqualität haben Aussagekraft für den Erfolg eines Supervisionsprozesses.

Diese Effekte wären durch Beobachtungskriterien aus der Sicht von Teammitgliedern, Vorgesetzten und vor allem aus der Kunden-/Klienten-/Patientensicht meßbar. Dazu wurde in diesem Kapitel ein Überblick über einige Fragestellungen und Zielsetzungen entwickelt.

Selbstevaluation durch den Supervisor ist ein erster Schritt. Befragungen der Supervisanden über den Eindruck der Supervision und zum Supervisor sind als Feedback für den Supervisor hilfreich.

Die Ergebnisse der Evaluation von Supervisionsprozessen könnten einen zentralen Beitrag zur Qualitätssicherung im Bereich der Gesundheitsvorsorge und der Personalentwicklung im Sozialbereich leisten und die Legitimation von Supervision verbreitern.

Bitte schreiben Sie Ergebnisse eigener Evaluationserfahrungen an: Dr. Peter Battistich, A-1010 Wien, Rathausstraße 11.

Literatur

- Badelt C. (Hrsg.), 1995: „Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten“, Tagungsband Wissenschaftliche Landesakademie Niederösterreich, Krems/Donau.
- Badelt C. (Hrsg.) erscheint 1997: „Handbuch der Nonprofit-Organisation, Strukturen und Management“, Verlag Schaeffer Poeschel, Stuttgart.
- Boettcher W. 1988: Überlegungen zum Gesprächstyp Supervision, in: Heinz J. Kersting, Heinz J. , Krapohl L., Leuschner G. (Hrsg.) „Diagnose und Intervention in Supervisions-Prozessen“, Ibs, Aachen.
- Brack R., 1995: „Qualitätssicherung in der Sozialarbeit“, in: Badelt C. (Hrsg.), „Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten“, Tagungsband Wissenschaftliche Landesakademie Niederösterreich, Krems/Donau.
- Brake J., Daumenlang K. und Handwerker F., 1996: „Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas“ Testzentrale Göttingen Bern, Verlag Hogrefe, Göttingen.
- Dreesen H. und Eberling W., 1996: „Success Recording-Komplimente und Dokumente in der lösungsorientierten Kurzzeittherapie“, in: Eberling W./Hargens J. (Hrsg.): „Einfach kurz und gut“, Borgmann, Dortmund.
- Enzmann D. und Kleiber D., 1989: „Helfer-Leiden, Streß und Burnout in psychosozialen Berufen“, Asanger, Heidelberg.
- Fengler, J., 1992: Helfen macht müde, Pfeiffer, München.
- Fengler J., Univ. Köln, Seminarunterlagen; ohne Jahr.
- Froschauer U. und Lueger M., 1996: „Qualitative Evaluation psychotherapeutischer Gespräche“, Z. system. Ther., Jg. 14 (2), April 1996.
- Harramach N. R., 1995: „Trainings-Erfolgs-Kontrolle“, Verlag Neuer Merkur, München.
- Heiner M., 1988: „Praxisforschung in der sozialen Arbeit“, Lambertus, Freiburg im Breisgau.
- Heiner M. (Hrsg.), 1994: „Selbstevaluation als Qualifizierung in der sozialen Arbeit“, Lambertus, Freiburg im Breisgau.
- Hofmann L., 1995: „Brief und Siegel für Qualität in der Weiterbildung“, GdWZ 6 (95) 3.
- Luhmann N., 1995: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Müller H., Weidner G., Petermann F., 1995: „Pädagogische Supervision und Organisationsentwicklung in der Jugendhilfe“, in Petermann F. (Hrsg.): „Pädagogische Supervision“, Otto-Müller-Verlag, Salzburg.

- Piribauer F., 1995: „Qualitätsmanagement für Psychotherapeuten“, Psychotherapie Forum 3: 186–196.
- Rappe-Giesecke K., 1994: „Supervision-Gruppen und Team-Supervision in Theorie und Praxis“, Springer-Verlag.
- Reiss H.-C., 1995: „Qualitätssicherung als Controllingproblem“, in: Badelt C. „Qualitätssicherung in den Sozialen Diensten“, Wissenschaftliche Landesakademie Niederösterreich, Krems/Donau.
- Schreyrögg A., 1994: „Supervision, Didaktik & Evaluation“, Junfermann Verlag, Paderborn.
- Wenzel L., 1994: „Evaluation von Teamsitzungen in einem Stadtteilprojekt“, in „Selbstevaluation als Qualifizierung in der sozialen Arbeit“, Heiner M. (Hrsg.), Lambertus, Freiburg im Breisgau.