

INTEGRATIVE THERAPIE

ZEITSCHRIFT FÜR VERGLEICHENDE PSYCHOTHERAPIE UND METHODENINTEGRATION

„Nur Sie verstehen mich wirklich“

Die Arbeitsbeziehung in Beratung, Supervision und Psychotherapie

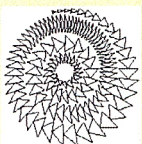
Jürgen Kriz, Die professionell helfende Beziehung. Aspekte zum Verständnis von Unterstützung und Destruktion bei Entwicklungsschritten

Maria A. Wolf, Wie und wozu wird Männlichkeit oder Weiblichkeit eine Wirklichkeit? Die Arbeitsbeziehung in der Psychotherapie aus Perspektive der Geschlechterforschung

Silke Birgitta Gahleitner, „Und wenn es schwierig wird“? Therapeutische Beziehungsgestaltung im „hard to reach“-Bereich

Angela Gotthardt-Lorenz, Arbeitsbeziehungen – Arbeitszusammenhänge: Kristallisationspunkte für Veränderungen und Herausforderungen in organisationalen Supervisionsprozessen

Hilarion G. Petzold, Psychotherapie - Arbeitsbündnis oder „Sprache der Zärtlichkeit“ und gelebte Konvivialität? Intersubjektive Nahraumbeziehungen als Prozesse affilialear „Angrenzung“ statt abgrenzender „Arbeitsbeziehungen“



Angela Gotthardt-Lorenz

Arbeitsbeziehungen – Arbeitszusammenhänge: Kristallisationspunkte für Veränderungen und Herausforderungen in organisationalen Supervisionsprozessen

Die Beschäftigung mit Supervision ist eine Beschäftigung mit Arbeit, mit den dortigen Arbeitsbeziehungen und Arbeitszusammenhängen. Diese in ihren verworrenen Variationen zu begreifen und einer perspektivenerweiternden und handlungsleitenden Reflexion zuzuführen, ist das Kernstück der Supervision. Supervision ist so theoretisch vielleicht knapp formulierbar, in seiner praxisbezogenen Auseinandersetzung und der Formulierung der theoriegeleitenden Konzeptualisierungsansätze jedoch höchst komplex. Arbeitsansatz, Inhalt und Zusammenhänge der Supervision verlangen einen ständigen Diskurs, nicht zuletzt bezogen auf die permanenten, gesellschaftlich begründeten Veränderungen der Arbeitswelt.

Zu diesem Diskurs möchte ich einige Aspekte beisteuern, die ich für Supervision heute, insbesondere für Supervisionen im Rahmen komplexer Organisationsstrukturen, für wichtig halte.

1. Arbeitsbeziehungen in der Supervision

Arbeit als gesellschaftliche Realität ist der Ort, an dem ein Großteil zwischenmenschlicher Beziehungen erlebt wird. Bei allen Qualitätsunterschieden von Arbeitsbeziehungen ist davon auszugehen, dass diese in der Regel für jeden Erwachsenen einen hohen persönlichkeitsstabilisierenden Wert haben. Ist diese Möglichkeit nicht gegeben (z.B. in Phasen von Arbeitslosigkeit), bzw. wird sie ausbeuterisch missbraucht, bringt dies – wie bekannt ist – enorme negative Auswirkungen mit sich. Der Umgang mit sehr schnell wechselnden Arbeitsbeziehungen und mangelnden Ressourcen, wie dies heute häufig der Fall ist, bietet eine besondere Herausforderung.

Betrachtet man nun die Supervision, so ist zunächst ihre enge Verwobenheit mit Arbeitsbeziehungen und den damit einhergehenden Veränderungen festzuhalten.

Supervision ist doppelt geprägt durch Arbeitsbeziehungen:

- Supervision vollzieht sich in Arbeitsbeziehungen
- Supervision beschäftigt sich mit Arbeitsbeziehungen

Supervisionsprojekte selbst vollziehen sich als Arbeitsbeziehungen, die zwischen SupervisorInnen und Organisation und den in den einzelnen Supervisionsprojekten vertretenen FunktionsträgerInnen dieser Organisationen vorbereitet, definiert, in den einzelnen Supervisionsphasen genutzt werden, um den Raum zur Reflexion von

unterschiedlichen Arbeitsvorhaben, -belastungen und diese betreffenden Faktoren zu ermöglichen.

Inhaltlich bezieht sich diese Reflexions- und Entwicklungsarbeit eben vorwiegend auf Arbeitsbeziehungen der Mitglieder von Supervisionssystemen, die sich in Organisationen wie z.B. Krankenhäusern, Strafanstalten, Wohlfahrtsverbänden, aber auch in EDV-Firmen oder Verwaltungen sehr unterschiedlich gestalten, aber immer durch eine hohe Komplexität, oft durch eine große Undurchsichtigkeit, gekennzeichnet sind. Dies gilt sowohl für die Beziehung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Professionen zu den KlientInnen, PatientInnen, SchülerInnen, KundInnen usw., aber auch für die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen bzw. zwischen KollegInnen.

Wenn Supervision in komplexen Organisationen stattfindet, geht es um vielschichtige Arbeitsbeziehungen:

- um professionelle Beziehungen von MitarbeiterInnen zu KlientInnen, PatientInnen, KundInnen, SchülerInnen...
- um hierarchische und kollegiale Beziehungen, um Zusammenarbeit zwischen gleichen und unterschiedlichen Professionsangehörigen,
- um Arbeitsbeziehungen in formellen und informellen Hierarchiestrukturen,
- um Arbeitsbeziehungen innerhalb und zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen.

Insbesondere dann, wenn der Druck in Arbeitssituationen sich erhöht, was ja aufgrund von verstärkten Einsparungen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern im Augenblick ein Generalthema ist, sind Themenstellungen, die sich in diesen Arbeitsbeziehungen aktualisieren, oft von einer hohen emotionalen Dichte, z.B.:

- Die Ansprüche, mehr als bisher bzw. anders als bisher zu arbeiten (z.B. im Gesundheitsbereich, insbesondere in Krankenhäusern, ein großes Quantum an Dokumentationsarbeit leisten zu müssen), belasten MitarbeiterInnen und Leitende verschiedener Arbeitsbereiche.
- Konflikte unter MitarbeiterInnen werden aus Zeitgründen oft nicht in angemessenem Abstand angesprochen und erforscht, sondern oft so lang verschoben, bis bereits solche Kommunikationsbarrieren zwischen Gruppierungen entstehen, dass die Motivation zur Arbeit erheblich beeinträchtigt ist.
- Führungspersonen werden als zu wenig Schutz gebend empfunden und deshalb bisweilen gemieden, wohingegen Führungspersonen ihrerseits sich überfordert fühlen bei der Einführung von neuen Regelungen und Anforderungen, die sie von ihren übergeordneten Stellen als Anforderungskatalog erhalten.
- Überforderungen durch schwierige PatientInnen oder KlientInnen werden wenig thematisiert, weil dies als Schwäche ausgelegt werden könnte bzw. weil die Aus-

einandersetzung mit kollegialen und hierarchischen Themen sich in den Vordergrund drängt.

Gerade in großen Organisationen, in denen Supervision von Trägerseite sehr gewollt als Unterstützungsinstrument eingeführt wird, ist Supervision bezüglich ihrer angebotenen beratenden Arbeitsbeziehung immer auch mit vielen Ambivalenzen belegt. Einerseits wird häufig ein großer Bedarf nach Supervision zum Ausdruck gebracht, um mit zunehmenden Belastungen besser fertig zu werden, andererseits schlägt dem beratenden Beziehungsangebot der Supervision auch viel Skepsis entgegen, z.B. „weil eh alles undurchschaubar und hoffnungslos ist“. Supervision selbst ist somit von vornherein mit in die jeweils gerade aktuellen Einschätzungsprozesse eingebunden und ist gerade auf diesem Hintergrund herausgefordert, die supervisorische Arbeitsbeziehung permanent zu reflektieren und so zu gestalten, dass sie als Motor für eine Erhöhung einer perspektiveneröffnenden Reflexionskompetenz wirken kann.

2. Zusammenhänge und Bedeutungen

Was in Supervisionen komplexer Organisationen häufig zur Sprache kommt, sind zunächst keine klaren Fragestellungen, sondern eher Verwirrungen, Missverständnisse, Unklarheiten, Kränkungen, Omnipotenz- oder Ohnmachtsgefühle, die sich an Erfahrungen in kollegialen und hierarchischen Arbeitsbeziehungen und genauso an Beziehungen zu AdressatInnen der Arbeit (KlientInnen, PatientInnen usw.) „anhängen“. Die Tendenz, Personen bzw. persönliche Merkmale als Hauptverursacher für konflikthafte Situationen zu diagnostizieren, ist sehr groß. Entlastung kann aber nur erfolgen, wenn das Zusammenspiel und die darin enthaltenen Grundwidersprüche von Organisationsanforderungen, -strukturen und -umwelten nachfühlbar und besprechbar wird und Klärungen entstehen, in welcher Weise sich wer mit welchem Teil der Arbeit wie identifizieren kann und auch geklärt werden kann, wer was ablehnt.

Die inhaltliche und methodische Ausrichtung der Organisationssupervision (vgl. z.B. *Gotthardt-Lorenz* 2000, 2009a, 2009b) besteht darin, strukturelle und gesellschaftliche Zusammenhänge zu erkennen, Abbildungen zu registrieren, Dynamiken miteinander in Verbindung zu bringen und per Interventionen zu verdeutlichen. In dem Konzept der Organisationssupervision geht es speziell um die Beachtung, Reflexion, Bedeutungssuche und Bearbeitung aller institutionellen Prozesse, die für die von der Organisation beauftragten Dienstleistungen und die dortigen Arbeitsbeziehungen relevant sind. So ist die Supervision, ihre Entwicklung und eben auch jede einzelne Supervisionssequenz immer im Kontext zu sehen mit allen Erwartungs-, Identifikations- und Konfliktdynamiken, die sich aus der Aufgabe und den zugehörigen Adressaten, aus der Organisation selbst (Strukturen, Kulturen, Professionen...) und aus den betreffenden gesellschaftlichen Einschätzungen ergeben können.

Kontextualisierung:

Arbeitsbeziehungen, eben auch die konflikthaften Situationen, die sich mittelbar oder unmittelbar in der Supervision zeigen, sind immer im Kontext mit der gesamten Bandbreite der Arbeitszusammenhänge zu sehen und verdichten die gemeinsame Analysearbeit im Supervisionssystem.

In einem interdisziplinären Team einer Krankenhaus-Station wurde z.B. folgendes Phänomen beschrieben: Der leitende Oberarzt fühlt sich „genervt“, wenn in der Visite bei seinen Vorschlägen zu den weiteren Behandlungsschritten der PatientInnen (Kinder) immer zunächst ein Zögern und Widersprechen des leitenden Stationspflegers kommt, dem sich auch andere bei dieser Visite Anwesende (Ärzte, Sozialarbeiter usw.) anhängen. Es entsteht eine missbilligende Atmosphäre und persönliche Auseinandersetzung. In der gemeinsamen „Forschungsarbeit“ stellt sich heraus, dass aufgrund von Verknappung der Personalressourcen sowohl der leitende Oberarzt als auch der leitende Pfleger ihre Vorgesetzten – also Primaria (Chefärztin) und Oberschwester - phasenweise (immer häufiger) vertreten müssen, weil die jeweiligen offiziellen VertreterInnen ausgefallen sind – eine durch Krankheit, die andere Stelle wurde nicht nachbesetzt. Die Ressourcen für die Station insbesondere des leitenden Oberarztes werden knapp; die Unzufriedenheit der Teammitglieder – insbesondere repräsentiert durch den leitenden Pfleger – wird größer. Sie fühlen sich vernachlässigt und einige Teammitglieder weisen darauf hin, dass die PatientInnen (Kinder!) im Moment immer schwieriger werden (entsprechend ihren Krankheiten äußert sich das auf sehr verschiedene Art und Weise), aber insgesamt brauchen sie in der Wahrnehmung der Teammitglieder noch mehr Aufmerksamkeit als sonst, wodurch auch von dort die Leistungsgrenze der sehr verantwortungsbewussten PflegerInnen und Ärztinnen erreicht wird. Außerdem sind alle Beteiligten unzufrieden, dass AssistenzärztInnen dauernd wechseln und oft kurzfristig wegen Notsituationen auf andere Stationen abberufen werden.

Erst das in verschiedenen Phasen der Supervision stattfindende Aufspüren der verschiedenen institutionellen Hintergründe brachte das Team dazu, nach Umgangsformen mit verknüpften Ressourcen zu suchen, nach Formen der Auseinandersetzung, um Grenzen – auch gegenüber ihren Vorgesetzten – besser auszuloten. Insgesamt konnte Supervision für dieses interdisziplinäre und hierarchisch strukturierte Team den Raum für das Ringen um die Identifizierung mit seiner Arbeit und das Verstehen der emotionalen Ansprüche seitens der Kinder und Eltern bieten, aber es wurden auch eigene professionelle Ansprüche und Ansprüche des Teams gegenüber den Führungsebenen deutlich. Insgesamt ging es um die Frage, wie gehen wir mit den geringer werdenden Ressourcen um – ein gemeinsames Teamthema und kein Einzelthema zwischen Oberarzt und Pfleger.

3. Heutige Anforderungen aus komplexen Organisationen

Um sich durch den Dschungel der Komplexität und der aktuellen Herausforderungen „durchzuarbeiten“, sind SupervisorInnen also gefordert, aus ihrer immer wieder herzustellenden Distanz-Position den gemeinsamen Forschungs- und Perspektivenerkundungsprozess der Supervision offensiv zu gestalten.

Das supervisorische Rollenspektrum in Organisationen

Das reflektierte Gestalten des Rollenspektrums von SupervisorInnen bietet eine Verstehensmatrix und einen Handlungsrahmen im Umgang mit der Komplexität in Organisationen.

An verschiedenen Stellen habe ich drei (Gotthardt-Lorenz 2000) und später vier Rollen (eadem 2009a) als die das Konzept und das methodische Vorgehen mitbegründende Grundstruktur der Organisationssupervision beschrieben: SupervisorInnen übernehmen die Rollen der „institutionell Handelnden“, der „institutionell Betroffenen und sich Distanzierenden“, der „externen ExpertInnen für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns“ und die Rolle als „Zugehörige zum eigenen Organisations- und Professionssystem“. Dieses supervisorische Rollenspektrum möchte ich an dieser Stelle als „Denkraster“ nutzen, um unter den darin enthaltenen Blickwinkeln die Herausforderungen, wie sie sich heute für eine sich mit komplexen Arbeitsbeziehungen beschäftigende Supervision stellen, zu beschreiben. So sollen auch die immer wieder zu entwickelnden Arbeitsbeziehungen zwischen SupervisorInnen und den Beteiligten der Supervisionssysteme in den Blick genommen werden.

Als „institutionell Handelnde“ sind SupervisorInnen verantwortlich für das Beratungssystem.

Die gewünschte Entwicklung, dass Supervision als „Alltagsinstrument“ zur Qualifizierung von Arbeit eingeführt wird, hat sich in manchen Organisationen in Österreich, z.B. in Krankenhäusern, in Wohlfahrtsverbänden, im Strafvollzug oder phasenweise auch bei der Polizei durchgesetzt. Wird man als SupervisorIn angefragt für die supervisorische Begleitung einer Abteilung oder eines Teams, so stellt sich immer auch die Frage, welchen Bereich mit welchem Ziel soll diese Supervision erreichen. Eine der wichtigsten Rollen der SupervisorInnen besteht darin, den Platz, der Supervision zugewiesen werden soll, zu reflektieren und die Entwicklung der Supervisionssettings entsprechend den Anforderungen der Arbeit und den Möglichkeiten der Organisation mitzugestalten. Analysen, Angebote und Verhandlungen mit den Auftraggebern und sonstigen Beteiligten des Beratungssystems, die auch sonst in der Organisationssupervision gefordert sind, scheinen mir heute umso wichtiger.

Einerseits passiert es häufig, dass gerade in Zeiten von hohen Anforderungen aus den sich schwierig gestaltenden Arbeitsfeldern (z.B. häufiger Personalwechsel und Personalverknappung) Supervision als abgeschlossener Zufluchtsort genutzt wird. Das

zeigt sich bisweilen darin, dass in einer Abteilung parallel verschiedene Supervisionsgruppen mit unterschiedlichen SupervisorInnen laufen, ohne dass konzeptionell eine Abstimmung passiert – genau dafür müssten SupervisorInnen sorgen, um nicht unreflektiert als Symptomträger von einem in einer Einrichtung spürbaren Phänomen zu fungieren, z.B. dass Kooperationen gemieden, verhindert bzw. ersetzt werden durch anhaltende negative Zuschreibungen, die letztlich die Qualität der Arbeit vermindern. Wenn Supervision gleichermaßen abgegrenzte Bereiche „bedient“, ohne dass dies gemeinsam reflektiert wird, kann diese zuschreibende Tendenz durch Supervision sehr unterstützt werden.

Andererseits geht es immer auch um die Frage, deren Beantwortung den SupervisorInnen obliegt, mit welchem Ansatz eine Anfrage supervisorisch zu unterstützen ist, - mit einer Krisenintervention von Beteiligten, mit einer Leitungssupervision, mit einer Teamentwicklung oder auch mit verschiedenen Settings entsprechend dem gemeinsam für ein Beratungsprojekt zu definierenden Bedarf. Dabei ist zu beachten, dass sich Anfragen vermehren, die sich - z.T. aus schwierigen Konfliktsituationen heraus oder auch aus dem grundsätzlichen Interesse an der Unterstützung der Reflexionskompetenz - auf ganze, mehrere Subsysteme umfassende Abteilungen beziehen. Genau hier geht es deutlich um die Anforderung, ein entsprechendes supervisorisches Beratungsdesign zu entwickeln.

Die Entwicklung der Beratungssysteme stellt eine besondere Herausforderung in den Situationen dar, in denen möglichst schnell und unmittelbar auf aktuelle Vorkommnisse, aktuelle Konflikte und verknappte Ressourcen hin Unterstützung angefragt wird. Hier unterliegt die Supervision bzw. der/die SupervisorIn der gleichen Drucksituation wie die im geplanten Supervisionssystem Beteiligten. Überhaupt ist mit hoch emotionalisierten Themen, die – wie unten beschrieben wird – auch SupervisorInnen betreffen, eine hohe Herausforderung verbunden, in Organisationen immer wieder eine „dritte Position“ zu finden zwischen Interessensgruppen, die phasenweise sehr gegensätzliche Vorstellungen über die Zukunft der Organisation vermitteln (müssen).

SupervisorInnen werden auch sehr oft angefragt, mit einzelnen MitarbeiterInnen deren Burn-out-Thematik zu bearbeiten, ohne dass eine Beteiligung des zugehörigen Teams (Sanz 2008) oder des/der Vorgesetzten einbezogen werden soll. Geht es hier um eine „Abschiebe-Tendenz“, ist es die Aufgabe des Supervisors, die Beratung im Sinne einer Qualifizierung der Arbeit und im Sinne der Unterstützung von Kooperationsqualitäten so zu konzipieren, dass sie z.B. einmündet in einen Teamprozess oder dass eine Teilnahme der Vorgesetzten an der Supervision eingeplant wird.

Als „institutionell Betroffene und sich wieder Distanzierende“ erhalten SupervisorInnen unmittelbaren Zugang zu dynamischen Prozessen in Organisationen.

Die Thematik der Supervision erreicht die SupervisorInnen oft über das, was mit den

SupervisorInnen geschieht: sie werden missverstanden, verdächtigt, erzeugen Missverständnisse und Irritationen. Die Befragung solcher Situationen – erweiternd zu der Überlegung, was konkret an der Intervention des Supervisors/der Supervisorin liegt – weist häufig auf eine Dynamik in der Organisation hin und bietet einen wesentlichen Ansatzpunkt der Reflexion. Diese motiviert u.U. dazu, weiter nach Missverständnissen im Team und in der Organisation zu fragen, aber auch nach subtil einflussreichen Reaktionen von KlientInnen, PatientInnen, von deren Umfeld usw. So werden im Sinne *Wellendorfs* (2000) über den Supervisor/ die Supervisorin als „Katalysator“ Fragen nach institutionellen Bedeutungen aufgeworfen.

Unter diesem Blickwinkel ist auch nach der Bedeutung der oben skizzierten Erwartungshaltung an Supervision, möglichst schnell, präzise und erfolgreich zu arbeiten, zu fragen. Hier gibt es eine Entsprechung zur zunehmenden Rasanze vieler Betriebe: z.B. in kürzester Zeit und mit eingegrenzten Mitteln viele Kunden beraten (siehe Callcenter) oder mit begrenzten Personalressourcen viele PatientInnen versorgen. Das was SupervisorInnen oft als Erwartungshaltung entgegenkommt, ist zugleich oft eine Beschreibung jener Dynamik, die in den zu supervidierenden Organisationen vorherrscht und die SupervisorInnen auch von sich selbst kennen (möglichst viele Aufträge in kurzer Zeit!).

Den Eigenanteil der Dynamikprozesse zu analysieren, Spiegelungen des Arbeitsfeldes in der Supervision zu erkennen und auf diesem Weg mit dem, dem eigenen Verstehen zugänglichen Material zu arbeiten, ist ein alter Anspruch der Supervision. Zunehmend liegen jedoch viele emotionalisierte Thematiken des Arbeitslebens der SupervisorInnen sehr nah an den Lebens-/Arbeitsthemen der SupervisorInnen (Finanzkrise, Ressourcenverknappung, verlängerte Arbeitszeiten, verschiedene Stressformen, die Notwendigkeit, in kürzester Zeit auf Anfragen zu reagieren...) und bedürfen hier einer besonders intensiven Betrachtung, um innere Parteiengreifungen immer wieder zu reflektieren und ggfs. auch die Grenze, wenn professionelle Supervisionsarbeit nicht mehr möglich ist, zu erkennen. Dies gilt insbesondere auch für betreffende Themen in Organisationen wie Nicht-Nachbesetzung von Stellen und drohende Entprofessionalisierung, aber auch für Burn-out- und Mobbing-Thematiken.

Die Rolle der „externen ExpertIn für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns in der Organisation“ verpflichtet SupervisorInnen zur forschenden Haltung und zur aktiven Einbeziehung aktueller Zusammenhänge.

Die mit dieser Rolle verbundene traditionelle Kompetenz von SupervisorInnen ist in zweierlei Hinsicht besonders gefordert: Einerseits spielen durch die arbeitsweltlichen Veränderungen viele Auswirkungen dieser Entwicklungen in die Supervisionssysteme hinein. Um im Sinne der Kontextualisierung Arbeitsbeziehungs-Themen der Supervision gemeinsam gut erfassen zu können, ergibt sich daraus ein hoher „Forschungsanspruch“ an SupervisorInnen (vgl. *Gotthardt-Lorenz, Hausinger, Sauer* 2009). Dieser stellt sich während aller Beratungsphasen, insbesondere im Hinblick

auf immer neue relevante Faktoren, die für die Arbeit eine Rolle spielen: organisatorische, finanzielle und personelle Veränderungen, professionelle Weiterentwicklungen der Arbeitsfelder und daraus entstehende neue Anforderungen, Beschleunigung aller Kommunikationsabläufe, sich verändernde gesellschaftliche Einschätzungen der Arbeit usw. usw.

Dies zu erfassen und in Beziehung zu setzen zu den in der Supervision präsenten Interaktionssystemen mit deren jeweiligen Themen und Fragestellungen erfordert eine entsprechend reflektierte langfristige Arbeitsbeziehung der SupervisorInnen zu den Supervisionssystemen und deren Beteiligten. Mag die inzwischen üblich gewordene Regel, nach zwei, spätestens drei Jahren einen Supervisionsprozess zu beenden, sinnvoll gewesen sein, um jahrelange, nicht überprüfte Supervisionen zu verhindern, so stellt sich heute die Frage neu: Wie viel Zeit braucht die Entwicklung von Beratungssystemen in verschiedenen Phasen und wie lange sollen SupervisorInnen Organisationen zur Verfügung stehen, damit die Einsicht in das Bedingungsgefüge einer Organisation nicht nur punktuell genutzt werden kann, und welche Maßnahmen können ergriffen werden, die Involvierung der SupervisorInnen in die Routine und Selbstverständlichkeiten der Organisationen immer wieder zu überprüfen und auf ihren Symptomcharakter hin zu erforschen.

Als „Zugehörige zum eigenen Organisations- und Professionsystem“ obliegt es SupervisorInnen, fachliche Kontrolle für ihre berufliche Tätigkeit zu installieren.

Es liegt deutlich auf der Hand, dass die Erfassung hoher Komplexitäten in Organisationen und deren gesellschaftliche Hintergründe sinnvollerweise eine deutliche Absicherung der professionellen Reflexion für SupervisorInnen braucht. Allzu schnell fühlen sich SupervisorInnen dazugehörig und werden als solches gesehen, insbesondere in größeren Einrichtungen mit längerfristigen und häufigen Aufträgen. Supervision ist häufig schon in das Regelwerk von Organisationen eingebaut. Notwendigerweise brauchen SupervisorInnen ihrerseits organisierte Formen des fachlichen Austausches und der gegenseitigen Kontrolle als Gegengewicht, um längerfristig an der Entwicklung von Supervisionssystemen beteiligt sein und die dortige Reflexion anleiten zu können. Organisierte Reflexion in der eigenen Professionsgruppe bzw. ein verbindlicher Organisationsrahmen, in dem das fachliche Profil eines SupervisorInnen-Teams geschärft wird, ist eine wichtige Voraussetzung, um eine Distanzposition halten zu können und an überlegten Entwicklungen von Beratungsprojekten mitzuarbeiten. Die Forderung, in größeren Supervisionsprojekten nicht allein zu arbeiten, um auf diese Weise eine dauernde Reflexionsmöglichkeit einzubauen, setzt sich langsam durch, ist aber längst noch nicht selbstverständlich.

4. Supervision als Hüterin der Qualität von Arbeitsbeziehungen?

Zum Schluss soll nochmals nach der Funktion von Supervision angesichts der bereits mehrfach erwähnten arbeitsweltlichen Veränderungen gefragt werden. *Senghaas*

Knobloch beschreibt als Arbeitswissenschaftlerin in einem Vortrag „Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt“ (2010) bei der Deutschen Gesellschaft für Supervision einige, die Supervision unmittelbar betreffende Arbeitsbedingungen:

„Unsichtbare, aber notwendige Interaktionsarbeit wird nicht anerkannt. Notwendige Gefühls- und Emotionsarbeit wird bei Zeitvorgaben nicht berücksichtigt. Die Ökonomisierung personennaher Dienstleistungen erschwert die Möglichkeit von positivem Feedback und fördert Burnout. Eine Erweiterung persönlicher Handlungsspielräume ohne Verhandlungsspielraum (z.B. für Zeitressourcen) schafft neue psychische Belastungen. Widersprüchliche Arbeitsanforderungen (z.B. Termintreue bei gleichzeitiger Kundenwunscherfüllung) fördern die Zunahme psychischer Erkrankungen.“

Diese Beschreibung legt den Eindruck nahe, dass der wachsende ungedeckte Bedarf an Besprechungszeit in vielerlei Hinsicht nach Supervision ruft, um Emotionen besprechbar zu machen, um positives Feedback und Anerkennung von Kooperation zu leisten, um einen Raum zu schaffen, wo Widerspruchssituationen und Stressfaktoren thematisierbar sind, als Angelpunkt für Überlegungen, mit diesen Herausforderungen umzugehen – alles in allem, um Arbeitsbeziehungen sorgsam zu beobachten, ihren Wert und ihre Entlastungsmöglichkeiten zu schützen. Die unkritische Beantwortung dieser Mangelsituationen würde allerdings bedeuten, dass Supervision kompensatorisch „die Lücken stopft“, was wahrscheinlich immer wieder auch der Fall ist. Geht man von dem offensiven Modell der Organisationssupervision aus, werden neue Wege zu entwickeln sein, insbesondere in kritischen Diskursen mit AuftraggeberInnen der Supervision, danach zu schauen, wie Supervision in den Organisationen einen Platz finden und eine Basis bieten kann, die Reflexion ermöglicht und von wo aus der Bedarf an Veränderung formulierbar wird gegenüber den jeweiligen Verantwortlichen in den Organisationen.

Perspektiven der Veränderung können von der Supervision ausgehen, wenn Lähmungen besprechbar und aufweichbar werden, Grenzen benannt werden, wenn innovatives Potential unterstützt werden kann, und wenn auch die SupervisorInnen ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen, welche Dialogformen – insbesondere zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen - bei bestimmten Aufgabenstellungen in den dazugehörigen Organisationen notwendig sind, um Sichtweisen zu bestimmten Problemen gegenüberzustellen und die Entwicklung von Lösungsvorstellungen zu unterstützen. Auf diese Weise kann der sorgsame Umgang mit Arbeitsbeziehungen im Kontext der sich schnell wandelnden Arbeitswelt unterstützt werden und so ein Beitrag zur Qualifizierung von Arbeit geleistet werden.

Eine wichtige Voraussetzung muss allerdings erfüllt sein, nämlich dass SupervisorInnen ihr reiches, inzwischen auch wissenschaftlich erforschtes Wissen zu Arbeitsfeldthemen (vgl. *Haubl, Voss* 2011), ihre Erfahrungen und Einstellungen in einen fortlaufenden Diskurs einbringen, um damit eine hohe Sensibilität für die gesamtgesell-

schaftlichen, organisationellen, teamrelevanten und subjektiven Arbeitsthemen und deren emotionale Ausformungen zu erreichen.

Zusammenfassung: Arbeitsbeziehungen – Arbeitszusammenhänge: Kristallisationspunkte für Veränderungen und Herausforderungen in organisationalen Supervisionsprozessen

Im Zentrum der Überlegungen stehen die im Rahmen von komplexen Organisationen stattfindenden Arbeitsbeziehungen, die wesentlich durch die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt gekennzeichnet sind. Aufgezeigt werden Verstehenszugänge und Handlungsräume der Organisationssupervision, in deren Rahmen Ansätze zur sorgsamsten Unterstützung von Arbeitsbeziehungen und zur Qualifizierung von Arbeit angestrebt werden können.

Schlüsselwörter: Supervision, Organisationssupervision, Arbeitsbeziehungen

Summary: Working relationships and working environments: Focal points for change and challenges in organizational supervisions

Working relationships occurring within complex organizations are strongly affected by today's rapid changes in the working world. These working relationships are at the center of this discussion. The article attempts to show how organizational supervision can help understand these complex relationships and create opportunities to act – with the objective of diligently supporting working relationships and striving for qualification of work.

Keywords: Counselling/Supervision, Organizational Supervision, Working Relationships

Literatur

- Gotthardt-Lorenz Angela (2009a): Organisationssupervision auf dem Prüfstand. In *Lehner Lilli, Sanz Andrea, Trotz Regina* (Hg.): Prozesse verstehen und gestalten. Gruppenprozesse in Therapie & Beratung. Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Dynamische Gruppenpsychotherapie. Band 7. Wien: Krammer Verlag, 75-92.
- Gotthardt-Lorenz Angela (2009b): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: *Pühl Harald* (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag, 147-160.
- Gotthardt-Lorenz Angela (2000): „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. In: *Pühl, H.* (Hg.): Handbuch der Supervision 2. 2. Auflage. Berlin: Edition Marhold, 365-379.
- Gotthardt-Lorenz Angela, *Hausinger Brigitte, Sauer Joachim* (2009): Die supervisorische Forschungskompetenz. In *Pühl Harald* (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 362-379.
- Haubl Rolf, Voss G.Günter* (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sanz Andrea* (2008): Burnout als Gruppenphänomen. Ein soziologisch – gruppendynamischer Beitrag zum Wandel der (Team-)arbeit. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 1. 2008, 88-106.
- Senghaas-Knobloch Eva* (2010): Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt. Die Agenda für „decent work“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Fachvortrag zur Jahreskonferenz der Deutschen Gesellschaft für Supervision DGSv 12.11.2010. In: http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/03/presentation_senghaas-knobloch_2010.pdf, 7.1.2012

Korrespondenzadresse:

Mag^a Angela Gotthardt-Lorenz
Institut für Supervision und Organisationsentwicklung

Hartmannngasse 5/2/24
1050 Wien
Österreich

E-Mail-Adresse:

a.gotthardt@lorenz.co.at

Web-Adresse:

www.isvoe.at