

# Supervision

eine Dienstleistung zur professionellen Begleitung  
von Veränderungsprozessen in Organisationen

erstellt von:

**Wolfgang Schüers**

Juni 1996

## **Zum Hintergrund der Begriffsbestimmung**

Der Artikel schlägt eine Definition vor, die den derzeitigen Erkenntnis- und Entwicklungsstand der Profession sichtbar zu machen versucht, wie er sich in deutschsprachigen Fachorganen, Publikationen und auf Symposien und Fachtagungen präsentiert.

Begriffsbestimmungen in der "Beraterszene" scheinen heutzutage weniger Ausdruck von inhaltlichen Auseinandersetzungen und Theoriebildungen zu sein, sondern werden vielmehr als marktbezogene Positionierung vor- und wahrgenommen. Dieser Versuch, berufliche Identität über marktpolitische Strategien zu entwickeln, ist aber wohl eine vorübergehende Randerscheinung.

Supervision hat auch in Österreich ihr Nischendasein verlassen und wird verstärkt mit Herausforderungen konfrontiert, die sich durch die dynamische Entwicklung der Anwendungsgebiete ergeben. Gesellschaftliche Umwälzungsprozesse und die damit einhergehende rasche Veränderung der Felder und ihrer Dynamik, der Reorganisationsdruck auf Organisationen, die Begegnung mit neuen Arbeitsbereichen in Wirtschaft, Verwaltung und anderen noch wenig bearbeiteten Feldern verlangt nach einer Veränderung bzw. Ergänzung des Selbstverständnisses, erfordert neue Vorgehensweisen für die Praxis und rückt auch die ethische und politische Verantwortung von Supervision in den Blickpunkt.

Die nun folgende Begriffsbestimmung versucht Supervision nach 10 Aspekten von ihrem Gegenstand her zu bestimmen, um sie als eigenständigen Arbeitsansatz sichtbar werden zu lassen.

### **1. Gegenstand von Supervision ist die Reflexion von Arbeitsprozessen.**

In der Supervision werden Fragestellungen, Probleme und Konflikte des jeweiligen Arbeitsfeldes erörtert. Die Beiträge der Supervisanden werden in Hinblick auf ihre jeweilige Aufgabe im Rahmen der institutionellen Gegebenheiten und Erfordernisse untersucht.

Supervision hat in dieser Ausrichtung auch das Ziel, die Supervisanden darin zu unterstützen, befriedigendere Arbeitsverhältnisse aufzubauen und eine effektivere Bewältigung der Arbeitsaufgaben zu ermöglichen, In diesem Prozeß der Auseinandersetzung werden persönliche Probleme oder Beziehungskonflikte als Hinweise aus "Schwierigkeiten und Unklarheiten in der Auffassung der beruflichen Arbeit und ihrer Organisation" (1) gesehen. "Es wird immer gefragt, welches Arbeits- oder Kooperationsproblem steckt in dieser Äußerung, die eben gemacht wurde, oder darin, daß man es jetzt so persönlich erlebt." (2) Supervision kann so als eine arbeitsbezogene Maßnahme beschrieben werden, die sich um die Bearbeitung identifizierbarer Arbeitsprobleme bemüht.

### **2. Supervision untersucht die Arbeitsprozesse auf dem Hintergrund der Struktur und Dynamik einer Organisation**

Arbeitsprobleme werden als Ausdruck von Strukturen der Organisation, ihrer Dynamik und den damit verbundenen Widersprüchen wahrgenommen. Supervision muß auf diese Bezug nehmen und hat laut K. Buchinger (3) die Aufgabe, die Aspekte der Problemstellungen

herauszuarbeiten, die in der Organisation begründet liegen, sich aber in persönlichen, sachlichen oder interaktionellen Phänomenen niederschlagen. Diese können jedoch nicht angemessen durch personen- und interaktionsorientierte Verfahren wie Beratung, Therapie oder Teamtraining erarbeitet und gesteuert werden, da sie sich einer auf psychische und Beziehungsprozesse gerichteten Wahrnehmung entziehen und einen höheren Grad der Abstraktheit aufweisen.

Beratungsansätze, die den Hintergrund der Organisation ausblenden und personenorientiert intervenieren, kommen damit den Interessen von MitarbeiterInnen, Organisation und Supervisoren entgegen, unüberschaubare Komplexität auf Menschen und ihre Beziehungen zu reduzieren. Supervisoren entledigen sich in diesem Vorgehen des unliebsamen "institutionellen Faktors" (4) und unterstützen nicht selten die Systemabwehr der Organisation, die tendenziell das Interesse hat, Probleme zu bewältigen, ohne die strukturelle Rahmenbedingungen in Frage zu stellen. (5).

### **3. Supervision bezieht sich auf die professionellen Werthaltungen und Orientierungen, die sich in der Organisation entwickelt haben**

Organisationen entwickeln Werthaltungen, die sich in verschiedenen kulturellen Aspekten niederschlagen. Diese Kultur nimmt maßgeblichen Einfluß auf die Gestaltung der Arbeitsabläufe und -beziehungen. Regeln, Rollen, Arbeitsabläufe, Dienstpläne, Kriterien für Erfolg, Dokumentationsweisen, Rechenschaftspflicht usw. sind nur einige der Vorgaben, die die Gestaltungsfreiräume der MitarbeiterInnen beschränken und gemäß den Interessen der Organisation überformen.

Mit diesen Vorgaben stellen Organisationen eine Wahrung ihrer Interessen und ein Überleben im Dienste ihrer Aufgaben sicher. Hier entsteht ein Spannungsfeld zwischen Organisation und Person, das sich zwangsläufig in unterschiedlichsten Konflikten niederschlägt. Diese sind notwendiger Bestandteil komplexer Aufgabenbewältigung und kennzeichnen damit "natürliche" Prozesse in Organisationen.

Supervision unterstützt eine angemessene Wahrnehmung der in diesem Spannungsfeld entstehenden Dissonanzen, die zB aus formalen Regelungsversuchen durch die Organisation und informellen Bewältigungsprozessen entstehen.

### **4. Supervision berücksichtigt die Dynamik des jeweiligen Feldes**

Organisationen sind in ein Geflecht gesellschaftspolitischer, wirtschaftlicher und historischer Bedingungen eingebettet. Komplexe Trägerschaften, politische Verflechtungen, die Zuteilung von Ressourcen durch gesellschaftliche Interessengruppen, aber auch die ideengeschichtliche Entwicklung und ihre Auswirkungen auf die Stellung und den Auftrag der Organisation nehmen einen maßgeblichen Einfluß, der sich bis in die Gestaltung der jeweiligen Aufgabenbewältigung einzelner Mitarbeiter fortsetzt. Supervision bezieht diese Feldbedingungen in die Reflexion mit ein, um die Komplexität von Arbeitsproblemen angemessen wahrnehmen zu können.

## **5. Supervision versteht sich als gezielte Begleitung von Veränderungsprozessen**

Organisationen stehen in der Herausforderung sich ständig weiterzuentwickeln, um auf die sich wandelnden Umweltbedingungen reagieren zu können. Supervision versteht sich als eine Form professioneller Veränderungsbegleitung (6), die Unterstützung anbietet, die in diesen Prozessen entstehenden Konflikte im Spannungsfeld von Organisation und Person angemessen zu bewältigen. Supervisoren sind in diesem Verständnis Fachleute für die Struktur und Dynamik von Organisationen und den vielfältigen konflikträchtigen Herausforderungen in Entwicklungen und Veränderungsprozessen.

## **6. Supervision fördert Organisationsbewußtheit**

In den vorgenannten Abschnitten wird bereits deutlich, daß Supervision versucht, eine angemessene Wahrnehmung der Arbeitsprozesse in Organisationen zu unterstützen. Unter Organisationsbewußtheit wird dabei die Fähigkeit verstanden, sich in einer Organisation in einer Rolle und ihrer Funktion angemessen zu positionieren und die damit einhergehenden Dissonanzen, Konfusionen, Konflikte als Herausforderung anzunehmen und zu bewältigen. Supervision unterstützt die MitarbeiterInnen darin, "ihren Ort im institutionellen Gefüge zu bestimmen" (7) und diese in einer fortlaufenden Selbstreflexion gemäß den sich wandelnden Anforderungen zu gestalten. Gerade durch die Wahrnehmung der Begrenztheit und Bedingtheit institutionellen Handelns kann so eine höhere Arbeitszufriedenheit entstehen. (8)

## **7. Supervision fördert die Weiterentwicklung beruflicher Identität und die Professionalisierung beruflicher Tätigkeit**

Die Supervisanden werden in einer aufgabenbezogenen Reflexion herausgefordert, berufliche Konflikte und Erfahrungen auf dem Hintergrund ihrer professionellen Rolle und der damit verbundenen Handlungsvollzüge wahrzunehmen. Dies hat eine Entlastung zur Folge, da Arbeitsprobleme, die zB aus widersprüchlichen Funktionen oder Rollenzuweisungen entstehen, aus einer ausschließlich personenorientierten Betrachtungsweise herausgelöst und in einem Kontext der organisatorischen Bedingungen wahrgenommen werden können. Damit werden Fragestellungen, Herausforderungen und Konfliktfelder sichtbar, die organisations- oder rollenimmanent sind und deren Bewältigung der Entwicklung einer beruflichen Identität dienen.

Eine personen- und interaktionsorientierte Fokussierung, wie sie in den psychotherapeutischen und beratenden Traditionen üblich ist, greift hier zu kurz. Sie läuft Gefahr, die Machtverhältnisse, die politischen Interessen und Kräfte, die in einer Organisation personenübergreifend verankert sind, im Sinne des unliebsamen "institutionellen Faktors" (9) zu vernachlässigen.

## **8. Supervision ist in ihrer organisationsbezogenen Arbeit zu ethischen und sozialpolitischen Stellungnahmen herausgefordert**

Supervision steht immer auch in Gefahr, in den Dienst unangemessener Interessen genommen zu werden, um grundlegende Widersprüche in einer Organisation zu balancieren und eine Konfrontation mit fragwürdigen Strukturen zu verhindern (10). Schlechte Bezahlung von Mitarbeitern, große Personalfuktuation und hohe Krankenstände, desolate räumliche

Bedingungen und fehlende Fachkräfte gemessen an dem Anforderungsprofil der konkreten Tätigkeit sind nur einige Beispiele für Arbeitsbedingungen, die eine entschiedene Stellungnahme des Supervisors erforderlich machen (11).

## **9. Supervision versteht sich als eine durch die Organisation beauftragte Dienstleistung**

Die Ergebnisse eines supervisorischen Reflexionsprozesses können nur Auswirkungen zeitigen, wenn sie in anerkannten Strukturen und Kommunikationen der Organisation ihren Niederschlag finden. Supervision sollte von daher sinnvollerweise in der Organisation als Form professioneller Begleitung institutionalisiert werden. Innerhalb dieses Prozesses ist es erforderlich, in verschiedenen settings zu arbeiten, um kundennah den wechselnden Problem- und Fragestellungen gerecht werden zu können.

Dazu ein Beispiel:

Aus der anfänglichen "Teamsupervision" der Ärzte, Psychologen und Sozialarbeiter eines Krankenhausprimariats ergibt sich eine zeitweilige stationsbezogene Begleitung der Schwestern, Ärzte, Psychologen und Sozialarbeiter von zwei Stationen. Parallel dazu finden Gespräche mit dem Primar statt. In dem Augenblick, wo verstärkt Fragen der beruflichen Identität der Berufsgruppen auftreten, entscheiden sich die Beteiligten, für eine Zeit getrennt nach Berufsgruppen zu arbeiten, bevor wieder eine stationsbezogene Zusammenarbeit in der Supervision aufgenommen wird. In dem weiteren Reflexionsprozeß wird deutlich, daß eine Weiterentwicklung ursprünglicher Betreuungs- und Behandlungskonzepte erforderlich wird. Die Gruppe aus Vertretern aller Berufsgruppen, die sich dazu konstituiert, nimmt nun in größeren Abständen Supervision in Anspruch, um ihren berufsübergreifenden Entwicklungsprozeß begleiten zu lassen.

## **10. Supervision bedarf einer ständigen Reflexion und Weiterentwicklung**

Die kritische Reflexion der eigenen Supervisionspraxis unter Berücksichtigung des Erkenntnisstandes der Berufsgruppe ist ein wichtiger Beitrag für die Entwicklung der Profession. Diese notwendige Auseinandersetzung ist jedoch gefährdet, wenn die Diskussion lediglich aus berufspolitischen Interessen von Verbänden geführt wird.

Wichtig erscheint es hingegen, eine fortlaufende Diskussion mit Vertretern angrenzender Berufsgruppen, Auftraggebern, Kunden und an Supervision Interessierten zu führen, um sinnvolle Standortbestimmungen vornehmen zu können.

## **11. Abschließende Gedanken**

Im vorangegangenen Text wurde versucht, Supervision von ihrem Gegenstand her zu beschreiben. Gedanken zur Weiterentwicklung der Profession, des Ausbildungswesens und einer angemessenen berufspolitischen Positionierung wurden dabei vernachlässigt. Mögliche Widersprüche, mit denen wir uns nicht näher befaßt haben, bedeuten durchaus keine Beeinträchtigung der hier dargelegten Markierungen. Sie bilden vielmehr ein erfolgreiches Hindernis für allzu strenge Definitionen, die immer auch die Gefahr in sich bergen, rasch zu erstarren.

Vielleicht kann der Artikel in dieser Form einige Anregungen für die dringend notwendige Diskussion zur Professionalisierung von Supervision beitragen.

### **Literaturangaben:**

1. Fürstenau, P.: Sozialpsychiatrische Informationen 2/1992
2. ders.
3. Buchinger, K.: Der systemische Ansatz in der Beratung von Institutionen des Gesundheitswesens. In: Reiter, L. et al.: Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive, 1988
4. Buchinger, K.: Die Differenzierung des "institutionellen Faktors" in der Organisationskultur. In: Supervision Heft 29 Mai 1996 S 40 - 51
5. Heintel, P. und Krainz, E. E.: Ws bedeutet Systemabwehr? In: Götz, K. (Hrdg.): Systemische Betrachtungen. Vom Nutzen der Theorie für die Praxis. 1993
6. Leffers, C. J.: Prinzipien und Methoden zielorientierter Intervention in institutionsbezogenen Beratungsprozessen. In: Supervision Heft 28 11/95
7. Wellendorf, F.: Supervision und institutionelle Analyse. Sozialpsychiatrische Informationen 2/1992
8. Degenhaardt, C.: Möglichkeiten und Grenzen der Supervision im Allgemeinkrankenhaus. In: Pühl, H.: Handbuch der Supervision 2 1994
9. Buchinger, K.: Der systemische Ansatz in der Beratung von Institutionen des Gesundheitswesens. In: Reiter, L. et al.: Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive, 1988
10. Kersting, H. J., Vogel, H.-Chr., Nebel, G., Bürger, B.: Systemische Interventionen in der Supervision von Arbeitssystemen. In: Supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Heft 28 11/1995
11. Weigand, W.: Vorwort zur Supervision, Heft 29 5/1996 S. 4

### **Über den Autor:**

Wolfgang Schüers ist als freiberuflicher Supervisor und Psychotherapeut und in der Entwicklungsberatung von Organisationen tätig. Er ist Co-Leiter des "Institutes für systemische Bewußtseinsentwicklung und Supervision", das in Innsbruck und Graz Supervisionsausbildungen anbietet und Co-Autor der Bücher: "Supervision aus systemischer Sicht" und "Spiel- und Übungsbuch zur Supervision". Bis zum Juni 1996 war er als Vorstandsmitglied der Österreichischen Verreinigung für Supervision tätig.