



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Angela Gotthardt-Lorenz

Organisationssupervision – ein Konzept

Erfahren, Verstehen und Mitgestalten
organisationaler Interaktionen

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Angela Gotthardt-Lorenz

Organisations supervision – ein Konzept

Erfahren, Verstehen und Mitgestalten
organisationaler Interaktionen

Mit 6 Abbildungen und einer Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Gewidmet Brigitte Hausinger
(1964–2016),
Vorreiterin für die Zusammenschau
Arbeit-Organisation-Supervision
im Rahmen gesellschaftlicher Veränderungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [kmlmtz66/shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40487-5

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Ausgangspunkt und Anliegen	9
Organisationssupervision trifft Arbeitssoziologie	10
Zum bisherigen Konzept der Organisationssupervision	11
Zum Supervisionsverständnis und zu meiner Schwerpunktsetzung	13
Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationssupervision	16
1 Ausgangspunkt Organisation: Konstituierende Faktoren des Konzepts Organisationssupervision (Ebene 1)	18
1.1 Bestimmungsort allgemein: Organisationsstruktur – Organisationsaufgaben – Organisationsdynamik	20
1.2 Bestimmungsort speziell: Personenbezogene Dienstleistungen ...	26
1.3 Anforderungen: Fachlichkeit versus Gewinn bzw. begrenzte Ressourcen	31
1.4 Organisationales Angebot: Soziale Zugehörigkeit und ihre Begrenzung	33
▶ Praxissequenz 1: Fakten und Einschätzungen zur Organisation – der Beginn von Organisationssupervision	36
2 Reflexions- und handlungsrelevante Konzepte: Ansatzpunkte für Organisationssupervision (Ebene 2)	38
2.1 Interaktionistisches Rollenkonzept/Konzept Soziale Erwartungsstrukturen	38
2.2 Konzept Interaktionsarbeit	43

2.3	Professionelles Handeln	50
2.4	Konzept Organisationale Achtsamkeit	57
▶	Praxissequenz 2: Organisationale Interaktionen als zentrale Supervisionsthemen	60
3	Methodisch-didaktische Konzipierung von Organisationssupervision (Ebene 3)	64
3.1	Auseinandersetzung mit Erwartungsstrukturen: Entwicklung adäquater Beratungssysteme	64
3.2	Supervisorischer Interaktionsraum für sozioemotionale Interaktionsthemen	66
3.3	Fokussierung auf die Unterstützung professionellen Handelns	70
3.4	Supervisorische Position und Haltung: Nähe-Distanz- Bestimmung	73
3.5	Systematik zum Rollenangebot der Organisationssupervision	75
▶	Praxissequenz 3: Ein Supervisionsprojekt	93
	Literatur	101

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe bearbeiten Themen, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So offerieren die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen, sondern bewegen sich an den vordersten Linien aktueller und bri-

santer Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Ausgangspunkt und Anliegen

Wegen oder auch trotz der vielen Veränderungen, die die Arbeit und das professionelle Arbeiten in Organisationen betreffen, werde ich – 25 Jahre nach meiner ersten Auseinandersetzung mit dem Begriff und Inhalt von Organisationssupervision – in diesem Band den Versuch unternehmen, eine erweiterte Sicht auf Organisationssupervision als Konzept zu beschreiben. Ergänzend zu den schon früher dargelegten Grundstrukturen zur Konzeptionalisierung von Supervision in Organisationen werde ich theoretische Grundlagen einbeziehen, welche die Plausibilität dieses Ansatzes unterstützen und gleichzeitig dezidierte Ansatzpunkte für Organisationssupervision verdeutlichen können. So möchte ich eine gegenstandsadäquate, weil arbeits- und organisationsbezogene, theoretische und praxisrelevante Fundierung aufzeigen, die das Konzept Organisationssupervision solide und in ihrem Aufbau charakteristisch darstellt.

Ich beziehe mich dabei im Wesentlichen auf arbeitssoziologische Systematiken und Forschungen, die im bisherigen Diskurs zu Supervision relativ wenig genutzt wurden. Organisationssupervision, die per Definition eng an Arbeitsprozesse angebunden ist, kann von arbeitssoziologischer bzw. arbeitswissenschaftlicher Seite eine entsprechende Fundierung erhalten. Dabei geht es nicht nur um die Sicht auf Veränderungen der Arbeitswelt in ihren großen Entwicklungen, sondern um die dezidierte Bestimmung, welche arbeits- und professionssoziologisch zu verstehenden Ansatzpunkte für Organisationssupervision konzeptionell evident sind.

In meinen Ausführungen werde ich – wenn das Geschlecht von Personen(gruppen) unbekannt ist – sowohl die weibliche als auch die männliche Form wählen, die weibliche bevorzugend.

Danken möchte ich Andrea Sanz, Stefan Busse, Guido Becke und Erhard Tietel, die mich in unterschiedlichen Phasen der Manuskript-erstellung durch Kommentierungen und Einschätzungen hilfreich herausgefordert haben.

Organisationssupervision trifft Arbeitssoziologie

Mit meinen Überlegungen schließe ich an die Arbeiten von Brigitte Hausinger (2008) an, die erstmals in der Schriftenreihe zur Subjekt-orientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, herausgegeben von G. Günter Voß, Supervision im Kontext der bedeutsamen Bezugsgrößen Organisation, Arbeit und Ökonomisierung dargestellt hat. Intensiv haben mich die arbeitssoziologischen und angrenzenden wissenschaftlichen Perspektiven seit dem Sommer 2016 beschäftigt, als an der Universität Bremen – veranstaltet von Guido Becke, Eva Senghaas-Knobloch und Erhard Tietel – arbeitswissenschaftliche Systematiken in Auseinandersetzung mit Organisations-supervision gesetzt wurden. Die Themen der in den folgenden Jahren dazu geführten Diskussionen fließen hier mit ein.

Was mir auf diesem Wege immer mehr bewusst geworden ist: Arbeitssoziologen und Arbeitssoziologinnen, die eher »subjekt-orientiert« ausgerichtet sind, beschreiben Arbeitsprozesse und Arbeitsanforderungen und deren Wirkungen so, dass sie eine hohe Kompatibilität zeigen zu dem, was Supervisorinnen und Coaches in ihrer Beratungsarbeit und auch an sich selbst erleben. Das von Böhle, Voß und Wachtler herausgegebene zweibändige »Handbuch Arbeitssoziologie« (2018) bietet einen umfangreichen Überblick und Einblick zu aktuellen Forschungsbereichen und Diskursen zur Soziologie der Arbeit und ist eine Fundgrube für Supervisorinnen, die sich intensiver mit dem Thema Arbeit – eben auch im Rahmen von Organisationen – beschäftigen möchten.

Arbeitswissenschaftliche, insbesondere arbeitssoziologische Überlegungen und Forschungen können helfen – wie ich zeigen werde –

die Grundstruktur der Organisationssupervision zu differenzieren und diese gleichzeitig in ihrer arbeitsweltlichen »Bodenhaftung« zu unterstützen. Die Methodik und Praxis der Organisationssupervision hat eine eigene Entstehung und Charakteristik. Das Konzept der Organisationssupervision kann jedoch verdichtet werden, wenn es gelingt, bis in die Methodik hinein eine beschreibbare Verbindung zu arbeitsweltlichen und organisationalen Anforderungen zu verdeutlichen. Dies wird im Folgenden versucht.

Zum bisherigen Konzept der Organisationssupervision

Diskurse dazu, wie Supervision in den organisationalen Kontext zu stellen ist, wurden im Rahmen unterschiedlich begründeter konzeptioneller Überlegungen durch viele Kolleginnen und Kollegen, Praktiker, Wissenschaftler und Ausbildner für Supervision und Coaching in den letzten vierzig Jahren im deutschsprachigen und europäischen Raum durchgeführt. Der für die Organisationssupervision entscheidende Einschnitt erfolgte dort, wo Supervision nicht mehr als einem einzelnen Organisationsmitglied oder einem Team zugehörig gesehen wurde (»meine/unsere« Supervisorin), sondern die organisationale Aufgabe und die organisationale Beauftragung des Supervisors in den Fokus der supervisorischen Betrachtung und Handlung kam (erstmalig Weigand, 1990).

Seitdem ich mit dem Begriff Organisationssupervision operiere, bemühe ich mich, zum Ausdruck zu bringen, dass das größte Unterscheidungsmerkmal in dem an sich breit angelegten Angebotsrepertoire der Supervision die Organisationsnähe ist, also die Frage, ob diese Supervisionen im Kontext einer organisationalen Beauftragung stehen oder nicht. Findet die Supervision im Rahmen einer Organisation statt, war es mir immer schon wichtig, das Beratungssystem Supervision in seiner (jeweils zu befragenden) Konstellation und Funktion zu beschreiben. Weiterhin ist in jedem Fall der Diskurs zur Position, zur Rollengestaltung und zum daran orientierten Vor-

gehen der Supervisorinnen und Supervisoren von Bedeutung. In dieser Hinsicht wurden schon zu Beginn konzeptuelle Grundmerkmale der Organisationssupervision festgelegt.

Beschrieben habe ich bisher, dass es in dem Konzept der Organisationssupervision speziell um die Beachtung, Reflexion, Bedeutungssuche und Bearbeitung aller organisationalen Strukturen und Prozesse geht, die für die dortigen Aufgabenstellungen und Arbeitsbeziehungen relevant sind. Die Gestaltung der jeweiligen Beratungssysteme, ihre Entwicklung und jede einzelne Supervisionssequenz sind konsequent im Kontext aller 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, zu entwickeln und durchzuführen. Methodisch geht es darum, persönlich und professionell motivierte Fragestellungen von Mitarbeiterinnen und Führungskräften im Sinne der *Kontextualisierung* in diesem organisationalen Rahmen und deren Beeinflussungen zu verstehen und über Interventionen zur Verfügung zu stellen. Aufgezeigt habe ich, wie die den Supervisorinnen und Supervisoren in Organisationen zugeschriebenen Rollen auf unterschiedlichen Ebenen Kristallisationspunkte für organisationale Realitäten darstellen (z. B. 1994, 2009a). Diese einerseits zu erkennen, aber auch andererseits aktiv zu gestalten, war von Anfang an ein Spezifikum der Organisationssupervision und ein zentrales Handwerkszeug.

Über weite Strecken steht Organisationssupervision im Gleichklang mit dem Verständnis zu organisationsbezogener Supervision im Mainstream von deutschsprachigen Supervisorinnen. Was mir – wie eben auch vielen anderen Autorinnen und Autoren – immer wichtig war, sind Systematiken, in deren Rahmen organisationsbezogenes Verstehen und Handeln von Supervisoren einzuordnen ist. Dies erscheint mir hilfreich, um in immer wieder verwirrenden Praxissequenzen »Geländer« zu haben, die Orientierung für die eigene Reflexion geben können. Eine aktualisierte Systematik zur Organisationssupervision –

unter Einbeziehung arbeits- und professionssoziologischer Konzepte – werde ich hier darstellen.

Anregende Auseinandersetzungen im Kollegium des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung Wien haben gezeigt, wie schwierig eine konzeptionelle Zuordnung des eigenen supervisorischen Handelns in Organisationen oft ist. Diese Herausforderung möchte ich auch den Leserinnen und Lesern zumuten, verbunden mit der Hoffnung, dass die Auseinandersetzung mit Konzeptüberlegungen und deren Zuordnungen zum Weiterdenken animieren.

Zum Supervisionsverständnis und zu meiner Schwerpunktsetzung

In meinem Supervisionsverständnis lehne ich mich an bereits veröffentlichte Formulierungen an, zu denen ich in der Supervisionscommunity eine große Übereinstimmung vermute: Als arbeitsweltlich bezogene Beratungsform bietet Supervision Anleitung zur arbeitsbezogenen Selbstreflexion. Die konkrete Supervisionsarbeit gestaltet sich als Rückkoppelungsschleife. Beobachtete Phänomene und Anlassfälle aus dem Supervisions- bzw. Beratungsgeschehen, die ihrerseits in der Regel mit emotionalen Verwicklungen einhergehen, werden in Zusammenhang gebracht mit den für die Supervision relevanten Kontexten, die im Außen liegen, aber unmittelbar die persönlich erlebten Arbeits- und damit zusammenhängenden Kommunikationsprozesse betreffen. Das Supervisionsgeschehen im Hier und Jetzt des Beratungssystems auf der einen Ebene und die kontextreiche Arbeitsrealität der Teilnehmenden an dem Beratungssystem auf der anderen Ebene können durch Herstellen von Zusammenhängen in der Reflexion Verstehen, Distanz und Entlastung bringen (Gotthardt-Lorenz, 2000, S. 59–62).

Die Arbeit als Supervisor(in) benötigt für die jeweilige Zusammenarbeit in den Supervisionsprojekten viele unterschiedliche Verstehens- und Handlungsmodelle, die – je nach Vorverständnis –

unterschiedlich geprägt sind. Eine wesentliche Grundlage für die arbeitsbeziehungsorientierte Supervision sind psychodynamisch orientierte Konzepte. Im Rahmen des Spektrums dieser meist psychoanalytisch geprägten Sichtweisen und Arbeitskonzepte definieren verschiedene Autorinnen und Autoren ihren Beratungsansatz für Organisationen (z. B. Steinhardt u. Datler, 2004; Lohmer, 2017), getragen von dem Bemühen, Dynamikprozesse in Organisationen – auch im Kontext der eigenen Erfahrungen – zu erkennen. Arbeitskonzepte und unterschiedliche Beratungsansätze in einem Überblick haben Giernalczyk und Möller (2019) unter dem Titel »Entwicklungsraum. Psychodynamische Beratung in Organisationen« veröffentlicht.

In meinen Überlegungen beziehe ich mich auch auf nahe stehende Verständnisansätze, vor allem im Zusammenhang mit der Supervisionsmethodik, wenn es darum geht, die eigenen Involvierungen als Supervisorin zu erkennen und zu nutzen. Allerdings werde ich mich im Folgenden zuallererst auf arbeitssoziologische, auch organisations- und professionssoziologische Denkstrukturen und Forschungen, auf deren differenzierende Sichtweisen zu Arbeit und Organisation konzentrieren. Die dort in verschiedenen Arbeiten aufgezeigten Ansätze zum Verständnis der Entwicklungen, Strukturen und Dynamik von Arbeit, Arbeitsprozessen und Organisationen werde ich nutzen, um aufzuzeigen, auf was Supervision in der Arbeitswelt trifft. Durchgehend relevant in dieser Betrachtung sind die jeweils stattfindenden organisationalen Interaktionen und die damit zusammenhängenden Emotionen und Zuschreibungen, denen entsprechende konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte der Organisationssupervision als sozioemotionaler Ansatz zugeordnet werden. Stärker als bisher werde ich mich auf das Skriptum der Supervision, professionelles Handeln zu unterstützen, beziehen. Wie dieses Primat in das Konzept der Organisationssupervision aufgenommen werden kann und was es heute angesichts der bekannten Herausforderungen der Arbeitswelt bedeutet, dem werde ich genauer nachgehen.

Insgesamt möchte ich deutlich machen, wie sich Supervision – hier im Konzept der Organisationssupervision – in der Arbeitswelt

und ihren organisationalen Bezugssystemen legitimiert und wie diese arbeitsweltlichen Anforderungen in der Supervision aufgenommen werden können. Mein Vorgehen besteht darin, dies über ein Drei-Ebenen-Modell zu demonstrieren, das einige für die Supervision relevante Organisationsbeschreibungen und Organisationsfunktionen mit elaborierten Reflexions- und Handlungskonzepten zur Arbeitswelt verbindet. Diesen kann auf der dritten Ebene die methodisch-didaktische Ausrichtung der Organisationssupervision zugeordnet werden, die auf dem Weg dann auch präziser zu erfassen ist.

Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationssupervision

Mit dem folgenden Drei-Ebenen-Modell (siehe Abbildung 1) beschreibe und begründe ich Organisationssupervision im Sinne Buers (2017) über präskriptive Strukturen. Dazu zunächst ein Überblick:

Auf der *ersten Ebene* wird zunächst die bisher schon vertretene Grundannahme beschrieben, dass organisationale Arbeitsfelder und Arbeitsgebiete, ausgerichtet an spezifischen Kernaufgaben, immer eingebettet sind in ein Spannungsfeld zwischen *Organisationsstruktur und Organisationsdynamik*. Ergänzend zu diesem allgemeinen und bekannten Bestimmungsort für Organisationssupervision wird anschließend der Blick auf *personale Dienstleistungsorganisationen* als spezifischer Bestimmungsort gerichtet. Drittens geht es um das inhaltliche Spannungsfeld von *geforderter Fachlichkeit und begrenzten Ressourcen* als organisationale Anforderung und zum Vierten um das Angebot der *Zugehörigkeit* und deren Begrenzung. Alle Aspekte werden durch entsprechende Forschungen und Analysen untermauert.

Auf der *zweiten Ebene* werden – jeweils in Bezug zu diesen vier Punkten – reflexions- und handlungsrelevante Konzepte herangezogen, die in der Beobachtung, Beforschung und Analyse von Arbeitsprozessen, auch speziell in Bezug auf professionelles Arbeiten, entstanden sind: das Konzept *Soziale Erwartungsstrukturen* (Becke) im Anschluss an die bekannte Rollenthematik (Goffman u. a.), *das Konzept Interaktionsarbeit* (Böhle, Stöger, Wehrich, Dunkel), die *Grundmaximen zur Professionalität* nach Schütze, aber auch das Konzept *Subjektivierte Professionalität* von Demszky und Voß und das Konzept *Organisationale Achtsamkeit* (Becke im Anschluss an Weick und Sutcliffe).

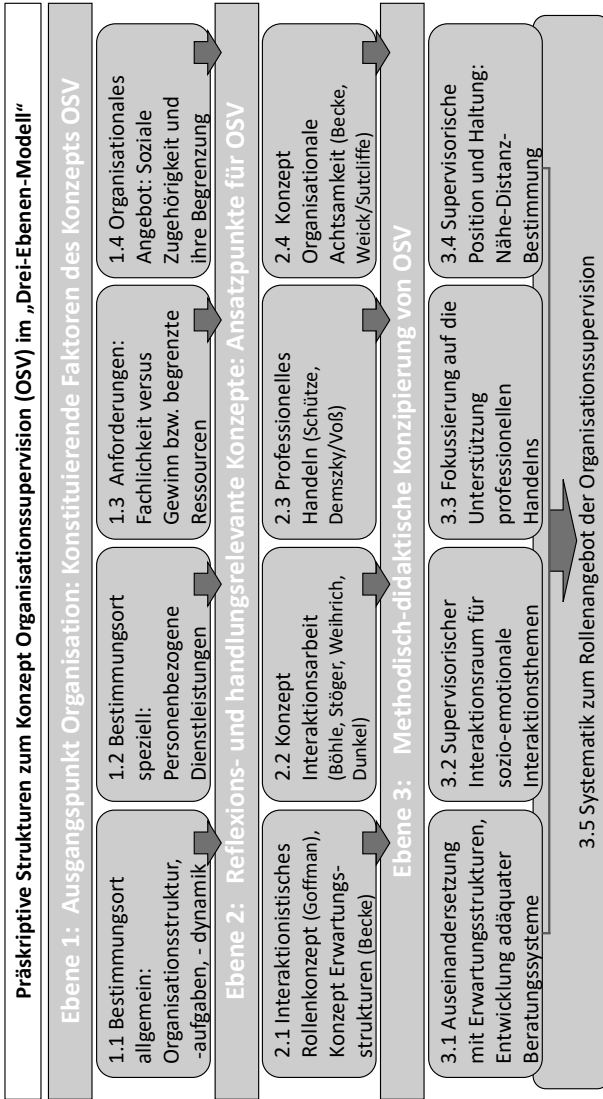


Abbildung 1: Organisationssupervision – Drei-Ebenen-Modell

Auf der *dritten Ebene* können – aufbauend auf dem skizzierten Unterbau – Verbindungen hergestellt werden zur methodisch-didaktischen Konzipierung von Organisationssupervision. Die anschließenden methodisch-didaktischen Überlegungen sind einerseits als Konsequenz der dargestellten Konzepte zu sehen, andererseits können bisherige konzeptionelle Überlegungen begründet werden:

- Die Auseinandersetzung mit sozialen Erwartungsstrukturen ist der Weg, auf dem Beratungssysteme entwickelt werden.
- Die Beratungssysteme stellen Interaktionsräume dar, in denen unterschiedliche sozioemotionale Interaktionsthemen bearbeitet werden können.
- Professionelles Handeln im aktuellen Sinne ist als grundlegender Fokus der Organisationssupervision anzusehen.
- Im Anschluss an den Anspruch der organisationalen Achtsamkeit gilt es, die supervisorische Haltung zu präzisieren.

Die aufgezeigte, theoretisch durchaus komplexe und vielleicht auch bisweilen schwer verständliche Vielschichtigkeit des Drei-Ebenen-Modells zur Organisationssupervision bündelt sich in dem Rollengestaltungsansatz, der eine konzeptionell orientierte Auseinandersetzung mit arbeitsweltlichen, organisationalen und fachlich supervisorischen Anforderungen zeigt und eine Basis zur Orientierung für das supervisorische Vorgehen bietet.

Um den Text, der durch viele elaborierte Konzepte sicherlich sehr anspruchig wirkt, in seiner Relevanz für die Supervisionspraxis deutlich zu machen, ist den drei Ebenen jeweils eine kurze Praxissequenz angeschlossen.

1 Ausgangspunkt Organisation: Konstituierende Faktoren des Konzepts Organisationssupervision (Ebene 1)

Supervisorinnen und Supervisoren machen häufig die Erfahrung, dass sie unzähligen Eindrücken ausgesetzt sind, sobald sie sich in

oder am Rande von Organisationen befinden, um dort einen Auftrag mitzugestalten; wenn sie dort Berichte und Erzählungen von wichtigen Positionsträgern oder auch von – das kommt häufig sehr schnell zum Ausdruck – überforderten Mitarbeitenden hören. Bekannte Szenen sind, dass wir als Supervisorinnen durch ein Haus mit vielen Türen und Hinweisschildern laufen, dass die ersten Begegnungen mit Personen ganz anders sind als erwartet, dass wir sehr schnell nachvollziehbare Sichten mitbekommen, meinen sie zu verstehen, auch wenn sich – wie sich nicht selten erst später herausstellt – ganz anderes im Hintergrund abspielt. Dies findet verdichtet in ersten Besuchen von Einrichtungen statt, kann sich aber in vielen Variationen im Laufe eines Beratungsprozesses wiederholen. Das kennen alle Supervisorinnen und Coaches.

In der Metareflexion – oft zusammen mit Kolleginnen und Kollegen – versuchen wir zu eruieren, was da auf uns wie gewirkt hat, aber wir versuchen auch zu verstehen, wo genau wir denn da angefragt sind. Eher theoretisch gesehen, ergeben sich Fragen danach,

- in welchen Strukturgebäuden wir uns dort befinden,
- für welchen »Output« diese Einrichtung geschaffen wurde,
- welche Arbeit dort »gehostet« wird,
- in welchen Organisationen wir überhaupt Supervision anbieten und in welchen nicht,
- welche »Kräfte« auf die Organisationsmitglieder und auf uns wirken,
- was Organisationen leisten wollen bzw. können und
- wofür es lohnt, sich so viel damit zu beschäftigen.

Alles Fragen, die sich im Übrigen nicht nur Supervisorinnen stellen, sondern auch Mitarbeiterinnen und Führungskräfte.

Auf der Spur von vor allem soziologischen Sichtweisen soll nun der Ausgangspunkt »Organisation« der Organisationssupervision untersucht werden.

1.1 Bestimmungsort allgemein: Organisationsstruktur – Organisationsaufgaben – Organisationsdynamik

Um Organisationen zu analysieren, kann man nach Preisendörfer von drei Fragen ausgehen, nämlich »was die Organisation will und wo sie ihre Prioritäten sieht, wie sie aufgebaut und strukturiert ist und in welcher Umwelt bzw. welchen Umwelten sie sich bewegt« (Preisendörfer, 2016, S. 9). Diese allgemein organisationssoziologischen Fragestellungen helfen uns Supervisoren, zunächst einmal eine grobe Sicht auf die Ausrichtung, Struktur und das Umfeld einzunehmen.

Funder sieht eine Übereinstimmung verschiedener soziologischer Schulen darin, »dass Organisationen

1. keine flüchtigen Erscheinungen darstellen, sondern im Prinzip auf Dauer angelegt sind,
2. über einen klar benennbaren Mitgliederkreis verfügen und damit von ihrer Umwelt abgegrenzt sind, jedoch prinzipiell freie Ein- und Austrittsmöglichkeiten aufweisen,
3. spezifische Zwecke verfolgen (z. B. die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen) und hierzu intern spezifische Strukturen und Prozesse – in erster Linie immer noch Hierarchien – heranzubilden, die ihnen bei der Verwirklichung von Zielen dienen« (Funder, 2018, S. 138).

Kühl plädiert für einen deskriptiven Ansatz, wonach jeweils genau zu recherchieren ist, wie die drei »zentralen Merkmale Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft« in Organisationen gestaltet sind (Kühl, 2011, S. 29). Strukturen – in der Regel hierarchische – sind die Folie, auf deren Hintergrund Supervisionsprojekte verortet sind. Über Strukturen sind Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse und Zuständigkeiten geregelt. Im Einzelfall braucht es natürlich eine genaue Standortbestimmung. Dabei ist die Frage relevant, welche Entscheidungsprämissen durch diese Strukturen gegeben sind (S. 98 f.), aber auch, wie versucht wird, hierarchische Prinzipien durch andere Prinzipien

(z. B. soziokratische) zu verändern, was dann wieder andere Fragestellungen/Probleme produziert.

Wesentlich für die Charakteristik von Organisationen sind die *Kernaufgaben* (*Zwecke*), aber auch die ausdifferenzierten *Teilaufgaben*, denen strukturell festgelegte Subsysteme von Organisationen verpflichtet sind. Zu den Aufgabenstellungen bilden sich Arbeitsgebiete, zu deren professioneller Bewältigung Supervision nachgefragt werden kann. Zugeordnete *Supervisionsprojekte* sind unter Beachtung und sorgfältiger Erkundung der dortigen *Strukturen* (Entscheidungswege, Abläufe, Positionsgflechte, Hierarchien) als eigene Beratungssysteme zu entwickeln, jedoch immer im Dienst der Aufgabenstellung der Gesamtorganisation bzw. ihrer Subsysteme und Arbeitsinhalte.

Strukturierte Arbeitsbereiche führen wir in der Supervisionscommunity häufig unter dem Begriff *Arbeitsfelder* als wichtige Bezugsgröße. Arbeitsfelder beinhalten eben auch die die Organisation prägenden Kunden, Klienten, Patienten inklusive deren Umfeld. Sie sind darüber hinaus auch durch die dort arbeitenden Personen und durch die jeweilige professionelle Sozialisation (Professionsdynamik) geprägt. Der Begriff »Arbeitsfeld« ist vor allem gebräuchlich im Zusammenhang mit sozialer, gesundheitsbezogener Arbeit, z. B. Arbeitsfeld der Suchtberatung oder auch der ambulanten Krankenpflege. Innerhalb von Verwaltungen oder auch Firmen ist es üblicher, von Arbeitsgebieten bzw. – übergeordnet – von verschiedenen Branchen zu sprechen. Immer geht es um das, was vonseiten einer Organisation erreicht, geschaffen oder produziert werden soll – in jedem Fall eine wichtige Perspektive für Supervision.

Kernaufgaben und Teilaufgaben sowie strukturelle Bedingungen und Zwecke in ihrer Bedeutung zu ermessen, hört sich einfach an, ist es aber nicht. Vielmehr gibt es eine zweite Realität, die Sichtweisen einengt bzw. einen wichtigen Untersuchungsgegenstand darstellt, nämlich – zusammenfassend gesagt – *die Organisationsdynamik*. Organisationsdynamik ist allen Supervisorinnen zunächst aus der praktischen Beratungsarbeit bekannt. Was uns begegnet, sind unterschiedliche Spielarten in und von Organisationen, je nachdem um

welche Aufgabengebiete, Arbeitsfelder, Branchen für welche Kunden, Klienten, Patienten, im Rahmen welcher Organisationsformen es sich handelt, und von welchen Berufszweigen diese getragen werden. Es fühlt sich eben anders an, wenn man sich in einer Verwaltung bewegt oder in einem Krisenzentrum für Jugendliche oder in einer Kleinfirma zur Herstellung von Software. Organisational strukturierte Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse, Arbeitsfelder, Arbeitsbeziehungen, Professionsanforderungen und die dortigen Entscheidungsstrukturen prägen oft *charakteristische Kommunikations- und Interaktionsformen*, aktualisieren Genugtuung, Zufriedenheit genauso wie Ängste und Ärger – hier bilden sich nochmals spezifische Dynamiken heraus.

Die Komplexität von Organisationen verdeutlicht Kühl eindrücklich durch seinen Hinweis auf drei Metaphergruppen: Maschinen, Spiel und Fassaden: »Werden Organisationen mit ›Maschinen‹, ›Uhrwerken‹ oder ›Robotern‹ verglichen, wird die Berechenbarkeit der organisatorischen Prozesse markiert. Mit dem Bild der Organisation als ›Spiel‹ wird dagegen in Abgrenzung zur Maschinenmetapher markiert, dass in Organisationen das Leben tobt – und zwar jenseits des offiziellen Regelwerks der Organisation. Mit dem Bild von Organisationen als ›Fassaden‹, ›Bühnen‹ oder ›Theater‹ heben Beobachter hervor, dass es für Organisationen wichtig ist, durch eine geglättete Außendarstellung Unterstützung in ihrer Umwelt zu mobilisieren« (Kühl, 2011, S. 89).

Ein Teil der Dynamik, der uns in Organisationen begegnet, wird auch unter dem Begriff *Organisationskultur* subsumiert, die sich auch arbeitsgebiets- oder branchenspezifisch ausbilden kann. Systemisch wird Organisationskultur im Zusammenhang mit »nichtentchiedenen Entscheidungsprämissen« (S. 116) erklärt, wobei demnach an diesen Stellen Gewöhnung und Erwartungen eintreten, dass sich das irgendwie Eingespielte wiederholt (S. 115 ff.). Relevant für die Organisationssupervision ist es – darauf weist auch Kühl hin – dass die kulturellen Eigenheiten einer Organisation nicht nur in oberflächlichen Symptomen wie Betriebsklima, Kleiderordnung und Kaffeepausen zu verorten sind.

Im Sinne Scheins (1995, S. 29 ff.), der eine etwas andere Sichtweise zur Organisationskultur hat, geht es darum, »Grundprämissen« von Organisationen zu suchen, die sich erst erschließen, wenn wir den Widersprüchlichkeiten nachgehen. In seinem Theoriegebäude bilden Basisannahmen die Grundlage der Organisationskultur; dabei handelt es sich um in der Vergangenheit praktizierte probate Problemlösungsmuster, die im Laufe der Zeit anerkannt und unhinterfragt in die Organisationskultur eingepflanzt werden.

Was mit in den Blick genommen werden muss, um Organisationen zu verstehen, sind weiterhin die vielen, in der Regel nicht schnell zu durchschauenden Außeneinflüsse aus politischen, gesellschaftlichen, sozialen Bezugssystemen. In den Supervisionsprojekten sind dazugehörige Bemühungen und Notwendigkeiten von Organisationen zu erkennen, die etwa zu den bekannten Stichworten Ökonomisierung, Rationalisierung, Digitalisierung gehören.

Umstrukturierungen in Organisationen rufen – wie Supervisoren aus ihrer Praxis wissen – häufig Verunsicherungen hervor. Bedingt durch die ökonomische Globalisierung und die Übertragung von Markt- und Wettbewerbsmechanismen auf nahezu alle Organisationen erfolgt eine fast kontinuierliche Reorganisation, die nach innen hybride Organisationsformen zwischen Hierarchie und Markt entstehen lässt und nach außen mit einer teilweisen, oft strategisch motivierten Entgrenzung von Organisationen verbunden ist, z. B. durch Outsourcing, Franchising oder aufgrund der Flexibilisierung des Personalbestands durch Leiharbeit und Werkvertragnehmende bzw. den Rückgriff auf die Kooperation mit Alleinselbstständigen. In diesem Sinn wird Organisationsdynamik zugleich von außen durch (De-)Regulierungs- und Liberalisierungspolitiken erzeugt.

Funder legt empirische Befunde »zum Wandel betrieblicher Organisationen« vor und führt aus: »Insgesamt ist ein permanentes Reorganisieren geradezu ein Charakteristikum der modernen Organisation [...]. Allerdings ist diesen Prozessen eine widersprüchliche Dynamik inhärent; z. B. nehmen mit dem Abbau hierarchischer Strukturen und klar definierter Abteilungsgrenzen Koordinations-, Koope-

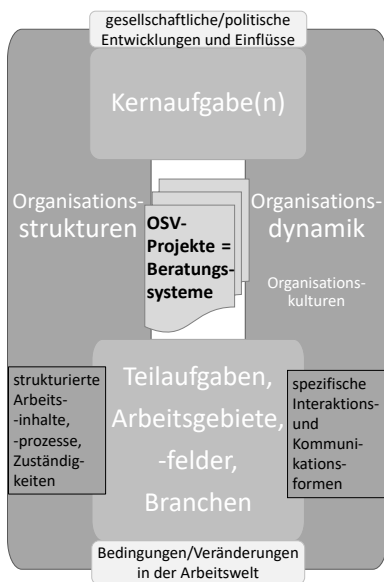


Abbildung 2: Allgemeiner Bestimmungsort für Organisations-supervision

rations- und Kommunikationsanforderungen zu und damit auch die Unsicherheitszonen sowie die innerbetrieblichen Machtspiele. Erzeugt werden so eine Reihe von Dilemmata, Widersprüchen und Paradoxien, die sich nicht so ohne weiteres auflösen lassen« (Funder, 2018, S. 161 ff.).

So erschließen sich unterschiedliche Blickwinkel, die in der Organisationsforschung und eben auch in der Alltagsarbeit von Supervisoren in Organisationen eine große Rolle spielen. Wie durch die Abbildung 2 deutlich wird, zeichnet sich das Territorium von Supervisionsprojekten in Organisationen durch hohe, meist schwer durchschaubare Komplexität aus, in der Organisationsstrukturen und -dynamiken facettenreich wirken, spezifisch geprägt durch Kernaufgaben der Organisation und zugehörige Arbeitsgebiete und Arbeitsfelder, wiederum unterlegt durch große Trends gesellschaft-

licher, wirtschaftspolitischer und technischer Entwicklungen. Im Rahmen der jeweiligen strukturierten Arbeitsinhalte und -prozesse bilden sich, wie noch ausführlicher zu beschreiben ist, spezifische Interaktions- und Kommunikationsformen heraus, durch die auch die jeweilige Supervisionsarbeit geprägt wird.

Organisationsmitglieder, Personen, Positionen, Rollen: Supervision bezieht sich auf Personen in Organisationen bzw. – in der Terminologie der Organisationssoziologie – auf Mitglieder, die für die Zwecke der Organisation zur Verfügung stehen. Nach Pohlmann (2016, S. 38) erfolgt durch Organisationen »eine nur teilweise Beanspruchung der Person (Partialinklusion)«. Wie weit und in welcher Weise diese Beanspruchung erfolgt, ist ein bekanntes Supervisionsthema.

Beteiligte an Supervisionsprojekten sind immer Positionsinhaber. Mit den Positionen sind Aufgabenstellungen verknüpft, die sie »erwartungsgemäß« erfüllen sollen. Damit werden die jeweiligen Rollen thematisiert, die Personen in Organisationen einerseits im Rahmen ihrer Positionen zugesprochen bekommen und die andererseits von ihnen selbst gestaltet werden. In jedem Fall geht es um Erwartungen, die an den Positionsinhaber gestellt werden, entsprechende Rollen zu spielen; und es geht um Erwartungen, die der Positionsinhaber selbst an diese Rollen stellt. Nach Weick und Sutcliffe (2010, S. 27) sind Erwartungen ein »integraler Bestandteil der Rollen, Routinen und Strategien in Organisationen«, die sich für Becke (2008) zu »sozialen Erwartungsstrukturen« verdichten.

Organisationssupervisionsprojekte sind jeweils »eingebaut« in das Spannungsfeld von organisationalen/arbeitsfeld- bzw. branchenspezifischen Strukturen und Dynamiken, die wiederum von gesellschaftlichen, wirtschaftspolitischen und technischen Entwicklungen geprägt sind. Das Angebot der Supervision richtet sich an Positionsinhaber, die in Auseinandersetzung damit und mit ihren dazugehörigen Rollen und den jeweiligen Erwartungsstrukturen stehen. Dies ist sozusagen der Boden, auf dem die Konzeptionalisierung von Organisationssupervision aufzubauen ist. Damit ist sehr allgemein der