



MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

„Do or Don't? *Multiplexe Supervisionsarbeit*“

verfasst von / submitted by

Gerda Kolb

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it ap-
pears on the student record sheet:

A 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears
on the student record sheet:

Supervision und Coaching (MSc)

Betreut von / Supervisor:

Dr.in Kornelia Steinhardt

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Gerda Kolb, erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 3. April 2020

Gerda Kolb

Danksagung

Vielen Dank an Kornelia Steinhardt für die Unterstützung bei der Konzeption und Umsetzung der vorliegenden Arbeit. Insbesondere haben es mir die vielen Fragen und das pointierte Feedback erleichtert, immer wieder auf den Weg zurückzukommen und den roten Faden nicht zu verlieren.

Vielen Dank an die anderen Lehrenden des SuCo Upgrade, allen voran an Angela Gotthardt-Lorenz, die mich mit ihrem Konzept der Organisationssupervision inspiriert und die mich mit Hinweisen zu Literatur und Fragestellungen unterstützt hat.

Den Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion danke ich ganz herzlich für ihre Zeit, ihr Interesse und die Einblicke in ihre supervisorische Tätigkeit.

Ganz herzlichen Dank an meine lieben Freund*innen und Kolleg*innen Manuela, Magdalena, Fanja, Stefanie, Babsi und Andi, die ein offenes Ohr für meine Fragen und mein Diskussionsbedürfnis hatten, mich mit ihren fachlichen Kompetenzen unterstützt haben und die mir so oft das Gefühl geben, auf dem richtigen Weg zu sein.

Ich möchte mich sehr bei meinem Lebensgefährten und unseren drei wunderbaren Kindern für ihre Unterstützung, vor allem durch Geduld und Verständnis, bedanken!

Und natürlich bedanke ich mich auch bei allen Freund*innen und bei meiner Familie für ihre Begleitung auf dieser Reise.

Abstract

I have been working as a trainer and consultant for about fifteen years. I accompany individuals, teams, groups and organizations while reflecting their work or facing difficulties and change.

If have also worked with different people, groups and in various settings within one organization at one time. For example, I was entrusted by the manager of a company with a mandate to oversee a structural change in his company. To fulfill this mission well, I suggested different interventions such as a retreat for the entire team, as well as regular coaching for the executive and coaching for the team of the employees. The consultant-process lasted a total of two years, some formats were added, such as individual coaching for the employees and conflict management in different settings. This special way of counselling, I would like to call it „Multiplex Counselling“, was more than once brought to me and is the topic to this paper.

This kind of consultancy work is both challenging and exciting (and fulfilling), and the experience that it is repeatedly rated as unprofessional or dishonorable by other experts working in this field, is irritating. The reasons for this valuation and lack of understanding is quite diverse. In someones opinion for example one and the same person could not work for *different parties* within the same organization. It is also said, that it is not possible to maintain a „neutral“ position as a counsellor when facing different or even conflicting concerns of clients within one company. Many colleagues find it difficult or even impossible to keep discretion and secrecy for the benefit of the clients. Even the assumption of impure motives occurs. For example that the reason for accompanying more than one party is that the consultant would seek to get as many assignments from one company as possible for own economic reasons. The evidence of difficulties and the highlighting of areas in which special care is needed, are quickly on the spot. Less often are advantages or perspectives named that are only possible through this method of working. In my experience, taking on different perspectives is promoted when, as a consultant, I have the opportunity to hear the prospects of different people, all working in the same organization, in a save setting. My egalitarian attitude gets support and is *nourished*. Also for the relationship building to the persons involved it is helpful to meet each other in different settings, in ideal circumstances also in an individual setting. At the same time, however, this is a challenge when clients are attempting to use this intimacy to voice their concerns and to empower the consultant to communicate these concerns to leaders, colleagues or co-workers. The seduction of doing so is as great for clients as it is for consultants.

Again and again, certainly evoked by the ambivalent reactions of colleagues, I wondered whether this approach of Multiplex Counselling actually corresponds with professional and ethnical codes and duties and is for the benefit of the clients. The high demands placed on the consultants should not be underestimated either, since the reduction of complexity is a

key factor of counselling and at first glance this approach seems diametrically opposed to this very same purpose.

In the search for relevant literature on the subject, I could hardly find anything. Some treatises about practical experiences of consultants refer to situations that remind me of my own practice referring to Multiplex Counselling. However, it does not address specific opportunities and pitfalls. My research question is therefore:

What are the advantages and disadvantages of supervision when a consultant works in different settings and with different persons of different hierarchical levels in one organization?

To answer this question, I – on one hand – asked experts in this field about their motivations to be available as consultants for different settings and people and teams in different positions in the same organization. I explored, what challenges they face and what opportunities this approach offers based on their concrete experiences. From the results of the empirical study, I filter beneficial and hindering aspects of multiple employment of supervisors within an organization.

On the other hand I engage myself with the concept of established by Angela Gotthardt-Lorenz and the changing self-conception in the history of the european branch of consulting work, known as „Supervision“ in the german speaking countries, referring to the changes of workings environments and organizations in general.

One of the outcomes of my research is, that Multiplex Counselling can be seen as a helpful variation of „Organisations-supervision“ if certain conditions are met. Ideally, those involved in the counselling processes are interested in transparency and development and are open to view dynamics, processes and structures on a meta-level as well. The clients are invited to use this safe space not only for mental hygiene, but also as a good environment for interchanging and discussing unfinished thoughts, to feedback good and challenging experiences and where each individual is invited to think of and work on solutions for a good, reasonable and targeted teamwork. I think, the changes in the world of work and, often coming with it, a new or different culture of leadership and new opportunities to be part in reorganization-processes must also be visible in an expanded understanding of counselling.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	2
Danksagung	3
Abstract	4
Inhaltsverzeichnis	6
1 Einleitung	8
1 Organisation	12
2 Supervision	17
3 Supervision in Organisationen	22
3.1 Organisationssupervision.....	22
3.1.1 Sozio-emotionaler Raum	25
3.1.2 Organisationskompetenz	26
3.1.3 Triangulierung	27
3.1.4 Transparenz	28
3.1.5 Rolle der Supervisor*innen	29
3.1.6 Aspekte der Kooperation.....	31
3.1.7 Fazit	33
3.2 Komplexberatung	34
5 Empirische Forschung	50
5.1 Wahl der Methoden	50
5.2 Auswahl der Gruppendiskussionsteilnehmer*innen.....	52
5.3 Diskussionsverlauf	54
5.4 Auswertung der Daten	58
6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	60
6.1 Zustandekommen Multiplexer Supervisionsarbeit	60
6.2 Die Komplexität Multiplexer Supervisionsarbeit.....	64
6.3 Spannungsfeld Supervisionsverständnis und Multiplexe Supervisionsarbeit	66
6.4 Bedingungen.....	68
6.5 Chancen.....	72
6.6 Herausforderungen	74
7 Diskussion der Ergebnisse	81
7.1 Haltung und Verständnis von Supervisor*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren	81
7.2 Hohe Komplexität erfordert komplexe Beratungssysteme oder wie Berater*innen mit der erhöhten Komplexität umgehen	82
7.3 Der starke Fokus auf die Organisation	84
7.4 Die Angst vor dem Vertrauensverlust und fehlende Vertraulichkeit	85

8 Resümee der Arbeit.....	89
Literaturverzeichnis	90
Anhang A - Leitfragen	93
Anhang B - Transkript.....	94

1 Einleitung

Seit rund fünfzehn Jahren bin ich selbstständig als Trainerin und Beraterin tätig und fühle mich im Feld der Supervision und Prozessbegleitung beheimatet. Immer wieder habe ich Organisationen begleitet, in denen ich (nach und nach) an mehreren Stellen und mit unterschiedlichen Personen, Teams und Abteilungen gearbeitet habe. Beispielsweise wurde ich vom Geschäftsführer einer Organisation mit dem Auftrag betraut, eine Strukturveränderung zu begleiten. Um diesen Auftrag gut erfüllen zu können, schlug ich einen Klausurtag für das gesamte Team vor sowie regelmäßiges Führungskräftecoaching und Teamsupervision in einer weniger häufigen Frequenz. Im Laufe der Prozessbegleitung, die insgesamt zwei Jahre dauerte, kamen noch einige Formate wie Einzelsupervision für die Mitarbeiter*innen und Konfliktbegleitungen in unterschiedlichen Konstellationen hinzu. Solche Aufträge, die ich als Multiplexe Supervisionsarbeit bezeichne, werden immer wieder an mich herangetragen. Mit Multiplexer Supervisionsarbeit meine ich Beratungsprozesse, bei denen ich, wie am obigen Beispiel beschrieben, mit unterschiedlichen Mitarbeiter*innen, in unterschiedlichen Settings, zeitgleich und hierarchieübergreifend innerhalb einer Organisation beratend tätig bin. Ich habe diesen Begriff gewählt, um die spezifische Situation gut beschreiben und fassen zu können, ohne die ganze Erklärung anführen zu müssen.

Bei meiner Recherche in der Fachliteratur habe ich bis dato keinen Begriff gefunden, der genau das beschreibt, was ich mit Multiplexer Supervisionsarbeit meine. Sowohl im Konzept der Organisationssupervision von Angela Gotthard-Lorenz, wie auch in der Komplexberatung nach Harald Pühl und Klaus Obermeyer habe ich viele Parallelen und für meine Forschungsfrage relevante Anhaltspunkte gefunden. Dennoch erschien mir ein eigener Begriff für dieses Phänomen, welches ich seit vielen Jahren in meiner eigenen Arbeitspraxis beobachte, als hilfreich für das Vorhaben, die Multiplexe Supervisionsarbeit zu beschreiben und empirisch zu untersuchen.

Nachdem ich in meiner professionellen Identität viel Selbstbewusstsein habe, das Entdecken von neuen Lernfeldern schätze und eine gewisse Risikobereitschaft sowie Abenteuerlust besitze, bin ich in meinem ersten Auftrag der Multiplexen Supervisionsarbeit sozusagen „hineingestolpert“. Der Entscheidung, den Auftrag anzunehmen, lag keinesfalls das vollständige Wissen über die Komplexität des Beratungsprozesses zugrunde. Im Austausch mit Kolleg*innen bestätigte sich meine Beobachtung, dass Multiplexe Supervisionsarbeit gleichermaßen herausfordernd wie auch spannend und erfüllend ist und dass es durchaus Kolleg*innen gibt, die Supervisionsprozesse, die in meine Beschreibung von Multiplexer Supervisionsarbeit passen, begleiten. Weiters habe ich die Erfahrung gemacht, dass Multiplexe Supervisionsarbeit von Kolleg*innen immer wieder als unprofessionell oder unehrenhaft bewertet wurde und wird. Die Gründe für die Irritation und das Unverständnis von Kolleg*innen

sind durchaus vielfältig und könnten als Risiken der Multiplexen Supervisionsarbeit bezeichnet werden: Ein und dieselbe Person könne nicht für mehrere „Seiten“ tätig sein. Allparteilichkeit sei schön und gut, aber bei unterschiedlichen oder gar sich widersprechenden Anliegen sei es nicht möglich, eine „neutrale“ Position beizubehalten. Schwierig bis unmöglich wird von vielen Kolleg*innen das Einhalten von Diskretion und Verschwiegenheit zum Wohle der Klient*innen eingeschätzt. Selbst die Unterstellung unlauterer Motive kommt vor. Es wird suggeriert, man trachte möglichst viele Aufträge von einer Kundschaft zu lukrieren und man betreibe eigennützige Auftragsbeschaffung durch entsprechende Bedarfsanalyse.

Die kritischen Hinweise auf Schwierigkeiten und das Herausstreichen von Bereichen, in denen besondere Behutsamkeit von Nöten ist, sind schnell zur Stelle. Weniger oft werden Vorteile benannt oder Perspektiven, die erst durch diese Arbeitsweise einzunehmen möglich sind. Die Multiplexe Supervisionsarbeit birgt meiner Meinung nach also durchaus auch Chancen. Meiner Erfahrung nach wird das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven gefördert, wenn ich selbst als Supervisorin in einem geschützten Rahmen Zeugin der jeweiligen Beschreibung sein konnte. Meine allparteiliche Haltung bekommt Unterstützung und wird sozusagen „genährt“. Auch für den Beziehungsaufbau zu den involvierten Personen ist es hilfreich, einander in unterschiedlichen Settings, im Idealfall auch im Einzelsetting, zu begegnen. Dies ist jedoch gleichzeitig eine Herausforderung, wenn Klient*innen diese Intimität dafür nutzen wollen, ihre Anliegen vorzubringen und die Supervisor*innen mit der Vermittlung dieser Anliegen gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen, beauftragen wollen. Die Verführung dies zu tun ist für die Klient*innen wie auch für die Supervisor*innen gleichermaßen groß.

Immer wieder, sicherlich auch hervorgerufen durch die ambivalenten Reaktionen von Kolleg*innen, stellte ich mir die Frage, ob diese Vorgehensweise der multiplexen Supervisionsarbeit tatsächlich der supervisorischen Professionalität entspricht und zum Wohle der Klient*innen sei. Auch die hohen Anforderungen an die Supervisor*innen sind nicht zu unterschätzen, ist doch die Reduktion von Komplexität ein zentrales Moment in der Supervision, scheint diese Vorgehensweise diesem Zweck auf den ersten Blick diametral entgegenzustehen. Dieses Spannungsfeld trug entscheidend dazu bei, sich im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit intensiver mit dem Phänomen auseinanderzusetzen.

Bei der Recherche nach einschlägiger Fachliteratur zum Thema fand ich wenig Konzepte mit Bezügen zur Multiplexen Supervisionsarbeit. Immer wieder begegneten mir in Fallbeschreibungen Situationen, die mich an meine eigene Praxis, bezogen auf multiplexe Supervisionsarbeit, erinnerten. Jedoch wird dabei nicht auf die spezifischen Möglichkeiten und Fallstricke eingegangen. Mit der vorliegenden Arbeit versuche ich also, eine Forschungslücke zu schließen und beschreibe ein Phänomen, das mir und anderen Supervisor*innen aus der supervisorischen Praxis bekannt ist. Weiters möchte ich empirisch erforschen, welche Chancen und Risiken die Multiplexe Supervisionsarbeit birgt. Meine Forschungsfrage lautet:

Welche Vor- und Nachteile für die supervisorische Begleitung können entstehen, wenn ein Supervisor oder eine Supervisorin in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und mit unterschiedlichen Personen und Gruppen über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg zusammenarbeitet?

Um Antworten auf diese Frage zu erhalten, lud ich sechs Supervisor*innen mit Erfahrung in Multiplexer Supervisionsarbeit ein, an einer leitfadengestützten Gruppendiskussion teilzunehmen. Ich befragte die Kolleg*innen nach ihren Beweggründen, für unterschiedliche Systeme in ein und derselben Organisation als Berater*in zur Verfügung zu stehen sowie nach den Chancen und Risiken, die sie in ihrer Praxis beobachtet haben. Mit Hilfe des Datenmaterials aus der Gruppendiskussion und anhand der Grounded Theorie analysiere und beschreibe ich, mit welchen Herausforderungen die Diskussionsteilnehmer*innen sich konfrontiert sehen und welche Möglichkeiten die Multiplexe Supervisionsarbeit ihrer konkreten Erfahrungen nach bietet. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung werden förderliche und hinderliche Aspekte einer Mehrfachbeschäftigung von Supervisor*innen innerhalb einer Organisation gefiltert.

Aufbau der Forschungsarbeit

Im Theorieteil dieser Arbeit beschäftige ich mich zuerst mit dem Begriff der Organisation nach Niklas Luhmann und lege dann mein Verständnis von Supervision dar. Danach führe ich unterschiedliche Beratungskonzepte im Kontext von Organisation und Supervision aus, wie das Konzept der Organisationssupervision nach Gotthardt-Lorenz, das Konzept der Komplexberatung nach Pühl und Obermeyer und die Systemischen Organisationsentwicklung in Anlehnung an Hillebrand und Königswieser. Darüber hinaus gehe ich bei den angeführten Konzepten auf die jeweilige Rolle der Supervisor*innen ein und beschäftige mich mit Aspekten der Kooperation zwischen und unter Supervisor*innen, da ich dies für meine Fragestellung nach Risiken und Chancen der Multiplexen Supervisionsarbeit als relevant halte. Im vierten Kapitel erörtere ich die Multiplexe Supervisionsarbeit und beziehe mich dabei auf eigene Beobachtungen und Erfahrungswissen aus meiner supervisorischen Praxis.

Im empirischen Teil dieser Masterthesis erläutere ich zuerst die gewählte Forschungsmethode einer leitfragenunterstützten Gruppendiskussion (Bohnsack/Przyborski/Schäffer 2009, Kühn/Koschel 2011), in deren Rahmen sechs Supervisor*innen mit Erfahrung in der Multiplexen Supervisionsarbeit diskutiert haben sowie die Auswahl der Diskussionsteilnehmer*innen und die Wahl der Methode Grounded Theorie (Strauss/Corbin 1996), anhand derer ich das Datenmaterial aus der Gruppendiskussion ausgewertet habe. Anschließend beschreibe ich den Verlauf der Gruppendiskussion und weiters wie ich bei der Auswertung der Ergebnisse vorgegangen bin. Im nachfolgenden Kapitel führe ich in sechs thematisch zusammengefassten Unterkapiteln die Ergebnisse der Auswertung an. In Kapitel 7 diskutiere ich die

Ergebnisse meiner Forschung anhand von vier Erkenntnissen, die ich wie folgt benannt habe:

- Haltung und Verständnis von Supervisor*innen die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren
- Hohe Komplexität erfordert komplexe Beratungssysteme bzw. wie Berater*innen mit der erhöhten Komplexität umgehen
- Der starke Fokus auf die Organisation
- Die Angst vor dem Vertrauensverlust und fehlende Vertraulichkeit

Im abschließenden Kapitel dieser Arbeit ziehe ich ein Resümee über meine Beschäftigung mit der Fachliteratur und den Ergebnissen meiner empirischen Forschung.

1 Organisation

In diesem Kapitel skizziere ich das Organisationsverständnis, das dieser Forschungsarbeit zugrunde liegt. Supervision arbeitet an der Schnittstelle von Person und Organisation und daher ist eine Beschäftigung und Auseinandersetzung mit der Konstruktion und Funktionsweise von Organisationen unerlässlich (Pühl oder Gotthardt-Lorenz). Ich beziehe mich in dieser Arbeit auf den systemtheoretischen Zugang von Niklas Luhman (2019) und erläutere einleitend sein Organisationsverständnis. Hierbei bediene ich mich des Vergleichs des systemischen Weltbilds von Organisationen mit dem mechanistischen Weltbild in Anlehnung an Königswieser/Hillebrandt (2007). Dieser Vergleich bietet einen schnellen Überblick über die wesentlichen Unterschiede der beiden Organisationsansätze.

Im Alltagssprachgebrauch ist der Begriff Organisation stark verankert. Häufig werden darunter Betriebe, Firmen, Vereinigungen mit einer klaren Ausrichtung im Produktions- oder Dienstleistungsbereich verstanden. In der Betriebswirtschaftslehre (Gabler Wirtschaftslexikon 2018) wird bei dem Begriff Organisation von einem System gesprochen, in dem es formale Regeln und Arbeitsteilung gibt.

„Von Organisation spricht man in diesem Zusammenhang, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten. Es sind diese Merkmale, die Unternehmen, Vereine, Verbände, etc. als Organisationen von anderen Menschenansammlungen, wie der Warteschlange an der Bushaltestelle unterscheiden“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018).

Der systemtheoretische Begriff von Organisation zeichnet ein komplexeres Bild (Luhmann 2000, Königswieser/Hillebrand 2007). Hierbei werden die Akteur*innen, die arbeitsteilig und durch Kommunikation miteinander verbunden sind, sowie die Interaktion mit den Kund*innen und der umgebenden Umwelt, die auch individuelle Ziele und Interessen verfolgen, als Organisation beschrieben (Königswieser/Hillebrand 2007).

„Komplexität und Dynamik spielen als Charakteristika von lebenden Systemen wie in anderen Anwendungsbereichen des systemischen Ansatzes eine grundlegende Rolle. Unter Komplexität verstehen wir den nichtlinearen, nicht mechanistischen, nicht eindimensionalen Zusammenhang zwischen Innengeschehen und Umweltgeschehen“ (Königswieser/Hillebrand 2007, 31).

Niklas Luhmann beschreibt Organisationen als soziale Systeme in denen Personen, Gruppen und Teams in unterschiedlichen Funktionen, mit unterschiedlichen Aufgaben und zur Erreichung bestimmter Ziele miteinander interagieren (Luhmann 1992, 165). Die Komplexität von Aufgaben macht es notwendig, dass Menschen sich organisieren und gemeinsam Auf-

gaben erfüllen. Organisationen tragen also zur Reduktion von Komplexität bei. Die Mitglieder der Organisation, je nach Struktur können das alle oder auch nur eine Person sein, treffen Entscheidungen, die für alle Mitglieder der Organisation gelten. Luhmann führt hier die Beschreibung von Entscheidung als Kommunikationsereignis an. Die Zugehörigkeit stellt ein weiteres Merkmal von Organisation dar. Je nach Art der Zugehörigkeit unterliegen die Mitglieder unterschiedlichen Regeln und erklären sich mit standardisierten Abläufen und Prozessen einverstanden.

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Unterschiede zwischen dem, von steilen Hierarchien und Gegensatzpaaren geprägten, mechanistischen Weltbild, welches die Führung von Organisation für Jahrzehnte prägte, und dem systemischen Weltbild, das wesentlich mehr Freiheit, wie auch Verantwortung für die Mitglieder einer Organisation bietet. Ich halte die Beschäftigung mit verschiedenen Herangehensweisen an den Begriff Organisation für die Fragestellung dieser Masterthesis für relevant, da es bei Supervision um die Reflexion beruflichen Handelns geht (Gotthardt-Lorenz 2000) und dies in den meisten Fällen im Kontext von Organisationen stattfindet. Der Blick auf und die Gestaltung von Organisationen haben daher einen starken Einfluss auf die Möglichkeiten und die Gestaltung von Supervision und damit auch auf die in dieser Arbeit zu erforschende Multiplexe Supervisionsarbeit.

mechanistisches Weltbild	systemische Weltbild
Objektivität, eine Wahrheit, unveränderliche Gesetze	Wirklichkeitskonstruktion, viele „Wahrheiten“, Thesen
richtig – falsch, schuldig – unschuldig	Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit, Anschlussfähigkeit
(Fremd-)Steuerung	Selbststeuerung, Selbstorganisation
lineare Kausalketten	vielfältige Wechselwirkungen, Feedbackschleifen
messbaren, fixer Unterschied	sich unterscheiden, verändern
linearer Fortschritt, ändern	Entwicklung, ändern und bewahren, deblockieren
formale Logik, Widerspruchsfreiheit, Ausschluss	Integration von Widersprüchen, Einbeziehung
harte Fakten, rationale Beziehungen	Integration von harten und weichen Fakten (Emotionen, Intuitionen, Kommunikationsprozesse)
Rollen: Macher, Führende und Geführte, Manipulation	Rollen: Impulsgeber, Gärtner, Befähiger, Entwicklungshelfer, Coach
Methoden: Instruktion, Anordnung, Befehl, Lernen durch Versuch und Irrtum	Methoden: Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion, Lernen des Lernens

Abb. 1: Vergleich von mechanistischem und systemischem Weltbild (Königswieser/Hillebrand 2007, 28)

Im obigen tabellarischen Vergleich der beiden Weltbilder zeigt sich, dass im systemischen Weltbild ein größerer Gestaltungsspielraum gegeben ist. Es bietet die Möglichkeit von Nicht-Eindeutigkeit, von Graubereichen, die je nach Kontext, Situation und beteiligten Akteur*innen unterschiedliche Handlungsoptionen nahelegen.

Als zentral sei in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung von Personen und deren Handlungen genannt.

„Die Entkoppelung von Person und Handlung und die Bildung arbeitsteiliger Handlungsmuster, an denen eine Vielzahl von Akteuren mit ihren unterschiedlichen Aktionen beteiligt ist, stellt den evolutionären Gewinn der Organisationsbildung dar. Es können hochkomplexe Prozesse realisiert und Funktionen erfüllt werden, die das Handlungsvermögen von Individuen übersteigen“ (Simon 2015, 14).

Die Bildung einer Organisation ermöglicht die Erreichung von Zielen, zu denen eine einzelne Person nicht in der Lage wäre. Jedoch geht mit der Entscheidung, Mitglied eines größeren Systems zu sein, auch ein Einverständnis einher, einen Teil der persönlichen Autonomie und Individualität aufzugeben, sei dies aus beruflichen Gründen, aus der Notwendigkeit heraus für den Lebensunterhalt zu sorgen, aus reinem Vergnügen, um beispielsweise ein spezielles Freizeitinteresse mit Gleichgesinnten zu teilen oder auch, um eine Familie zu gründen und damit in neuen Abhängigkeiten zu stehen (Simon 2015, 36f).

Als Teil einer Organisation sind deren Mitglieder dazu aufgefordert ihre eigenen, individuellen Bedürfnisse hinten anzustellen und sich Kriterien zur gemeinsamen Zielerreichung unterzuordnen. Wie viel Mitsprache und Mitgestaltung dabei möglich sind, wird in Organisationen sehr unterschiedlich gehandhabt.

„Im Falle der Organisation ist der Freiraum der individuellen Akteure weit enger begrenzt. Denn wenn jemand sich von der Organisation einstellen lässt, so hat er sich entschieden, seine eigene Autonomie und Unberechenbarkeit (Nicht-Trivialität) nicht oder nur innerhalb bestimmter Grenzen zu nutzen und die von der Organisation vorgegebenen Entscheidungsprämissen zu akzeptieren“ (Simon 2015, 113).

Das Gefühl von Zugehörigkeit erleichtert es die jeweiligen Rahmenbedingungen und die Einschränkung der eigenen Autonomie zu akzeptieren. Durch die Identifikation mit der Organisation bzw. mit deren Werten und Zielen kann auch das Individuum wiederum Stärkung erfahren.

„Um hier eine persönliche ‚Indifferenzzone‘ zu entwickeln, bedarf es der Fähigkeit, bestimmte Emotionen abzuspalten, um diesen Verlust an Autonomie, diese großartige narzisstische Kränkung zu bewältigen. Das geht einfacher, wenn die Identifikation mit der Organisation möglich ist. Dann kann die Mitgliedschaft als ‚Aufgehen‘ in einem größeren ‚Wir-Selbst‘ durchaus auch das individuelle Selbst narzisstisch aufblähen“ (Simon 2015, 123).

Dieser Arbeit liegt das Organisationsverständnis in Anlehnung an Niklas Luhmann zugrunde (Luhmann 1992, 2019). Die Organisation wird als Prozess verstanden, der permanent stattfindet, solange die betreffenden sozialen Systeme miteinander in Interaktion treten. Laut Luhmann ist die einzelne Kommunikation die kleinste anzunehmende Einheit von sozialen Systemen (Simon 2015, 19). Im Gegensatz zur Handlung, die von einer Person allein ausgeführt werden kann, ist Kommunikation nur zwischen mindestens zwei Akteur*innen möglich (Simon 2015, 19). Die Organisation geht jedoch über die Interaktion hinaus, da sie bestimmten Regeln unterliegt, um bestehen zu können. Diese werden kommuniziert, also entschieden (Luhmann 1992, 66).

„Organisationen, so lässt sich zusammenfassen, sind keine dinglichen Entitäten, sondern Prozesse die nur die Zeit überdauernd bestehen bleiben, wenn sie immer wieder aufs Neue realisiert, d.h. fortgesetzt werden. Ihre Nichtveränderung ist also genauso wenig selbstverständlich wie ihre Veränderung, beides bedarf der Erklärung“ (Simon 2015, 16).

Aus systemischer Sichtweise wird eine Organisation als autopoietisches System betrachtet. Autopoiesie (Luhmann 2000, 343) besteht dann, wenn ein System dazu in der Lage ist, sich aus sich selbst zu nähren, auch wenn es immer mit einer Umwelt gekoppelt ist. Das grundsätzliche Ziel einer Organisation ist es zu überleben. Beobachter*innen von Organisationen mögen diesen grundlegenden Zweck mit der Beschreibung „funktionieren“ bewerten. Eine Organisation funktioniert, also besteht sie und vice versa. Ein biologischer Organismus funktioniert, also lebt er. Dies alleine sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie eine Organisation oder ein biologische Organismus überlebt bzw. was dafür benötigt wird.

„Ihr Verhalten mag dem Beobachter – wie das eines lebenden Organismus – zwar als zielgerichtet erscheinen, aber die Funktion dieses Verhaltens ist erstmal nur Überleben. [...] Der Sinn des Lebens ist das Leben – das gilt auch für Organisationen. Das schließt natürlich nicht aus, dass sie sich Ziele suchen und z. B. Probleme lösen. Aber das ist dann Mittel zum Zweck des Überlebens“ (Simon 2015, 27).

Ich habe mich dazu entschieden, mich auf den systemtheoretischen Ansatz von Organisation zu beziehen, weil mir diese Sichtweise für meine Untersuchung als geeignet erscheint. Wie bereits meine Fragestellung nach Möglichkeiten der Multiplexen Supervisionsarbeit vermuten lässt, gehe ich davon aus, dass die Art und Weise, wie externe Berater*innen in einer Organisation tätig sind, mit wem sie es zu tun haben, in welchen Settings Beratung erfolgt oder in welchem Kontext sich die am Supervisionsprozess beteiligten Personen wiederfinden von Bedeutung sind. Auch Beratung ist Kommunikation und infolgedessen, systemisch betrachtet, eine Abfolge von Entscheidungen. Wie die Organisation ist auch das Beratungssystem ein soziales System und die Beobachtung ein probates Mittel, um zu lernen, und Schlüsse zu ziehen. Im nächsten Kapitel erläutere ich zuerst Supervision als Instru-

ment, Haltung oder Methode der Beratung, um dann auf die Verknüpfung von Supervision und Organisation einzugehen.

2 Supervision

Nach der eingehenden Erläuterung vom systemischen Weltbild von Organisation im ersten Kapitel beschäftige ich mich in diesem Kapitel mit Supervision als Instrument zur Reflexion und Reduzierung von Komplexität sowie einer systemischen Grundhaltung von Supervisor*innen. Für die Forschungsarbeit, die sich mit den Chancen und Risiken Multiplexer Supervisionsarbeit beschäftigt, ist es mir wichtig, ein klares Bild von den Aufgaben und Möglichkeiten von Supervision und im Speziellen von Supervision aus einer systemischen Perspektive zu geben. Hierbei sei vorausgeschickt, dass es nicht eine durchgängige Definition von Supervision gibt. „Weder in theoretischer noch methodischer Hinsicht konnte bislang ein gemeinsamer Nenner gefunden werden“, schreibt Andreas Bergknapp (2009, 40) und begründet dies mit dem Fehlen eines übergeordneten Ordnungskonzeptes. Im Anschluss an das Grundverständnis systemischer Supervision skizziere ich einen historischen Abriss bzw. die Entwicklung von Supervision und möchte damit verdeutlichen, wie die Organisation zunehmend an Bedeutung in der Supervision gewonnen hat. Hier möchte ich zur besseren Verständlichkeit ein Zitat von Ferdinand Buer anführen, aus dem deutlich hervorgeht, warum Supervision als maßgeblich geeignet erscheint, mit der Komplexität von Organisationen zu befassen.

„Wo jedoch die Unternehmenslogik mit ihrer Orientierung auf messbare Effektivität und Effizienz dominant ist oder die Bürokratielogik mit ihrer Ausrichtung auf Ordnung oder die Politiklogik mit ihrer Fokussierung auf Macht, kann sich Supervision nicht verbreiten. Denn sie ist einer Professionslogik verpflichtet, die auf Selbsterkenntnis und Selbsterfahrung (im Sinne Deweys) im freien, demokratischen Dialog setzt und auf die Möglichkeit, diese Erkenntnis auch eigenverantwortlich und autonom in der Praxis erproben zu können“ (Buer 2012, 2017, 54).

Supervision ist ein Instrument zur angeleiteten Reflexion von Überlegungen und Handlungen im Kontext von Arbeit. Sie wird ganz unterschiedlich gestaltet und auch je nachdem, in welchem sozialen Kontext die Supervision Praktizierenden verankert sind. Der soziale Kontext beeinflusst die Perspektive von Zielen, Inhalten und die strukturelle Gestaltung von Supervision (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 13). Ursprünglich vor allem im psychosozialen Feld praktiziert, wird in den letzten Jahren auch vermehrt von Entscheidungsträger*innen in anderen Feldern angesiedelter Organisationen Supervision als Form externer Beratung aufgegriffen (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 36). So wurde Supervision zum einen als eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen, mit denen sich Organisationen konfrontiert sehen, erkannt, zum anderen entsteht durch sich verändernde gesellschaftliche Bedingungen der Bedarf von vermehrter Supervision (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 36).

„Für eine konstruktive Bewältigung der komplexen Problemlage scheint am ehesten das Verfahren der Supervision geeignet, da für individuelle Themen Klä-

rungen, Deutungen und Lösungen von den Betroffenen selbst erarbeitet werden und damit die Chance auf Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit erhöht wird“ (Bergknapp 2009, 37).

In den Ausführungen von Andreas Bergknapp lässt sich eine Besonderheit von Supervision als Form der Beratung herauslesen. Die Berater*innen, in diesem Fall Supervisor*innen, haben nicht den Anspruch, ihre Expertise an die zu Beratenden weiterzugeben als Antwort auf deren Fragen und Anliegen. Supervisor*innen begleiten ihre Supervisand*innen dabei, eigene Antworten und Lösungsansätze zu finden, wozu sie als Expert*innen für ihre jeweils eigene Situation und ihre Anliegen und Bedürfnisse als am besten geeignet erscheinen. Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist dies auch gar nicht anderes möglich, denn die

„These der operationalen Geschlossenheit, die einen selbstreferenziellen Verweisungszusammenhang von systemspezifischen Kommunikationen postuliert, schließt diese Grenzüberschreitung explizit aus. Beratung erfolgt nicht im Klientensystem, sondern im dem eigens dafür geschaffenen sozialen Beziehungsgefüge (Beratungssystem), ohne dass dabei die Systemgrenzen überschritten werden“ (Bergknapp 2009, 129).

Mit operationaler Geschlossenheit wird hier auf die Systemtheorie verwiesen, in der davon ausgegangen wird, dass (soziale) Systeme – wie beispielsweise Organisationen, Familien, Teams – in sich geschlossene Systeme sind, die sich eigene Strukturen geschaffen haben und aus sich selbst heraus funktionieren. Dieses Funktionieren, sichtbar durch Ereignisse wie Kommunikation, Entscheidungsprozesse, Produktionsabläufe, Interaktionen, wird beobachtet und hat je nach Beobachtungsergebnis wiederum Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zur Folge (Bergknapp 2009, 66). Die Expertise der Supervisor*innen liegt darin, bei den Reflexionsprozessen zu unterstützen, indem sie als Beratungssystem (ein oder mehrere Supervisor*innen) einem Klient*innensystem (Einzelpersonen, Teams) gegenüber stehen. Weitere Systeme, wie die ganze Organisation, nicht anwesende Kolleg*innen etc., werden als Umwelt berücksichtigt (Bergknapp 2009, 117).

Supervisor*innen bieten dem Klient*innensystem eine Beziehung, basierend auf Vertrauen und einem gemeinsam gestalteten Kontrakt, sachlich, zeitlich und sozial abgegrenzt (Bergknapp 2009, 117) an. In der Supervision wird ein geschützter Rahmen geboten, in dem auch über herausfordernde, vielleicht unangenehme Dinge gesprochen werden kann, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Supervisor*innen stellen beispielsweise Fragen und teilen eigene Wahrnehmungen und Irritationen mit und agieren so als Beobachter*innen zweiter Ordnung (Bergknapp 2009, 103). Akzeptiert das Klient*innensystem diese Beobachtungen als zusätzliche Information, ist Veränderung im System möglich.

„Systemtheoretisch formuliert: Systeme sind sowohl geschlossen als auch offen; ihre Offenheit ist die Vorbedingung für ihre Geschlossenheit und umgekehrt. Der Berater ist sowohl machtlos (weil er nicht kausal intervenieren kann) als auch machtvoll (weil er gerade diesen Umstand für Veränderungen nutzen kann). Es

kommt darauf an die Undurchschaubarkeit und Nichtsteuerbarkeit psychischer und sozialer Systeme als Bedingung des eigenen Handelns, die Problemschilderungen des Klientensystems und dessen prinzipiell vorhandenes Problemlösungspotenzial zu akzeptieren und auf dieser Basis Kommunikation mitzugestalten, die dem Klientensystem sinnvolle Veränderungen erlauben“ (Bergknapp 2009, 130).

Es ist ein Ziel von Supervision, den Handlungsspielraum bzw. die Handlungsoptionen der Klient*innen zu erweitern. Nun folgt ein kurzer historischer Abriss darüber, wie der Kontext der Organisation bzw. die Organisation als soziales System und als Umwelt der Supervisor*innen und Supervisor*innen über die letzten rund dreißig Jahre in Supervisionsprozessen vermehrt Beachtung erfuhr.

Erst in den 1990er Jahren hielt die Organisation vermehrt Einzug in Diskurse und Konzepte im Feld der Supervision. Ein Umstand, der aus heutiger Perspektive wenig verständlich erscheint. Die Erklärung liegt in der (Entstehungs-)Geschichte der Supervision. Die Wurzeln der Supervision lassen sich in mehrere Stränge teilen, deren Zusammenwachsen die Supervision in der heutigen europäischen Ausrichtung erst ermöglichte (Pühl 2009, 16). Ein Wurzelstrang spross in der sozialen Arbeit in den USA am Beginn des 20. Jahrhunderts, wo der Schwierigkeit, Zuwendungen der Wohlfahrt fair zu verteilen, mit der Etablierung von *friendly visitors* begegnet wurde, die die Verteilung der Almosen kontrollieren sollten, aber auch mit den Almosenempfänger*innen in Beziehung traten. Betreut wurden sie von sogenannten Supervisor*innen. Dieses „Prinzip der anleitenden Kontrolle“ (Pühl 2009, 16) wurde in der Folge für die Ausbildung von Sozialarbeiter*innen übernommen. Der zweite Wurzelstrang bildete sich ungefähr zeitgleich in Berlin aus, wo Ausbildungskandidat*innen in der Psychoanalyse Kontrollsituationen mit bereits erfahreneren Psychoanalytiker*innen absolvieren mussten (Pühl 2009, 16). In beiden Kontexten war die Kontrolle – in einem hierarchischen Sinne und nicht wechselseitig – ein zentraler Aspekt. Harald Pühl hat dafür den Begriff der Ausbildungssupervision (Pühl 2009, 16) verwendet. Damit führt er die Unterscheidung zur berufsbezogenen Beratung ein, die den dritten Wurzelstrang der Supervision bildet. Die berufsbezogene Beratung wurde durch den ungarischen Psychoanalytiker und Arzt Michael Balint und seinen Balint-Gruppen geprägt (Pühl 2009, 16). In den Balint-Gruppen reflektierten Ärzte gemeinsam ihr berufliches Handeln mit der Idee ihre Arbeit dadurch zu verbessern.

Brigitte Hausinger konstatiert, dass das Thema von Supervision die berufliche Arbeit ist und diese meist im Rahmen von Organisationen stattfindet, die „Zweck, Ziele, Regeln, Normen, Aufgaben und Strukturen“ vorgeben (Hausinger 2008, 67). Eine logische Folgerung ist, dass die Organisation Thema in der Supervision sein muss. „In der Community der Supervisor*innen herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Schnittstelle Supervision – Organisa-

tion zumindest für die Supervision eine zentrale Bedeutung erlangt hat“ (Hausinger 2008, 67).

Über die Jahre ist die Supervision – in ihrer engen Verknüpfung mit der Arbeitswelt und damit auch mit politischen Haltungen und Konzepten von Produktion und Wertschöpfung – unterschiedlichen Strömungen ausgesetzt. Durch diese Veränderungen werden auch für die Supervision neue Ziele formuliert, die Anforderungen verändern sich.

„Die Wettbewerbsfähigkeit schien nicht mehr über eine Massenproduktion und ihre stetige Perfektionierung, sondern vielmehr über eine variantenreiche Produktion, konsequente Qualitätsorientierung, flexible Reaktionsfähigkeit auf die Anforderungen des Marktes sowie mit einer neuen Unternehmensführung erreichbar sein“ (Hausinger 2008, 28).

Der Wandel vom Fordismus der Industrialisierung mit sehr hierarchischen, zentralistischen Strukturen, wo die Arbeitnehmer*innen klaren Vorgaben folgen mussten und wenig Gestaltungsspielraum hatten, hin zum Postfordismus führte eine Aufgabenverschiebung für die Supervision mit sich (Hausinger 2008, 68). Hierarchien werden flacher bzw. werden alternative Führungs- bzw. Entscheidungsfindungskonzepte eingeführt. Mitarbeiter*innen sollen sich nicht mehr nur mit einschlägiger fachlicher Expertise in den Arbeitsprozess einbringen. Die Organisation der Gegenwart fordert von ihren Mitarbeiter*innen ihre Kreativität, Ideen, Erfahrungswissen, Identifikation, Teamarbeit und Kooperationsbereitschaft (Hausinger 2008, 69).

Widersprüche und Paradoxe

Hausinger identifiziert einige Widersprüche und Paradoxe in dem Versuch, das veraltete Organisationsmodell mit dem „Denken fordistischer Organisationsvorstellungen“ (Hausinger 2008, 70) neu zu gestalten. So bewertet Brigitte Hausinger es als paradox, wenn Mitarbeiter*innen von der Leitung dazu eingeladen werden, an bestimmten Prozessen zu partizipieren, Input und Expertise also erwünscht sind, gleichzeitig aber andere Mitarbeiter*innen von Veränderungsprozessen ausschließt. Einen anderen Widerspruch bezeichnet Hausinger als „kontrollierte Autonomie“ (Hausinger 2008, 72), die gegeben sei, wenn Mitarbeiter*innen zwar Entscheidungsmacht bekommen, es gleichzeitig aber klare Vorgaben dafür gibt, welche Entscheidungen in der Organisation als richtig und welche als falsch gelten, im Sinne von „Handle unabhängig, aber im Sinne der Organisation“ (Hausinger 2008, 72). Als weitere Paradoxe führt Hausinger die fremdorganisierte Selbstorganisation gemäß dem Appell „Sei selbstständig!“ an sowie den Umstand, dass Organisationen zwar beispielsweise ihre Strukturen zu dezentralisieren versuchen, dieses Vorgaben und dessen Umsetzung jedoch zentralistisch überlegt, angeordnet und einzuführen versucht wird (Hausinger 2008, 72). Für den Umgang mit genau diesem Spannungsfeld ist die Supervision (in ihren unterschiedlichen Ausprägungen) spezialisiert und von höchster Nützlichkeit. Supervision hilft dabei, unter-

schiedliche Interessen, Perspektiven und Prioritäten sichtbar(er) zu machen. Sie leistet Übersetzungsarbeit, sowohl im Sinne des Sich-einander-verständlich-machens, als auch im Sinne von umsetzen (Hausinger 2008, 72). Damit ein produktiver Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien sowie den immer komplexer werdenden Anforderungen an Organisation und ihren Akteur*innen gelingen kann, sind Supervisor*innen gefragt, die die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. In seinem Artikel über Supervision als kritisch-emanzipatorische Praxis in dynamisierten Arbeitswelten führt Walter Schuster (2016) explizit das Konzept der Organisationssupervision an und streicht die kritische-emanzipatorische Haltung, ganz im Sinne des historischen aufklärerischen Anspruchs von Supervision, hervor:

„Ein zentrales Element dieses Konzeptes ist die Einbeziehung von Wirtschaft und Gesellschaft in den supervisorischen Reflexionsprozess. Organisationssupervision geht damit deutlich über die Beziehungsebene hinaus, sie richtet ihren Fokus auf organisationale Gegebenheiten, Bedingungen und Zusammenhänge und schließt deren Umwelten in die Analyse und Reflexion ein. Reflexion und Möglichkeiten der Veränderung bleiben dabei nicht auf die Ebene des Individuums beschränkt, sondern schließen die Organisations- und Gesellschaftsebene ein“ (Schuster 2016, 125).

Den Nimbus des Emanzipatorischen hat die Supervision bereits seit ihren Anfängen und wurde in der Praxis Dinge kritisch zu hinterfragen und Veränderung vorantreiben zu wollen sichtbar. Schuster konstatiert, dass es „gerade unter den aktuellen Verhältnissen relevant (ist), auch die gesellschaftlichen Verstrickungen, Funktions- und Rollenwidersprüche von Supervision und SupervisorInnen kritisch zu analysieren, um SupervisandInnen bei ihrer Reflexionsarbeit hilfreich sein zu können“ (Schuster 2016, 124). Der Supervision kann eine gewisse Aktualität, ein am-Puls-der-Zeit-sein nachgesagt werden, wirken sich doch die Veränderungen in der Arbeitswelt, in Arbeitsfeldern und Organisationen zwingend auch auf das Kerngeschäft der Supervision aus.

Die Auseinandersetzung mit der systemischen Haltung und der historischen Entwicklung der Organisation im Kontext von Supervision haben gezeigt, dass die systemische Haltung als geeignet erscheint, der gestiegenen Komplexität von Organisationen zu begegnen. Es ist komplexitätsreduzierend mit der Beschreibung von sozialen Systemen und deren Umwelten zu arbeiten, um so Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Einflüsse gut sichtbar machen und darstellen zu können.

3 Supervision in Organisationen

In diesem Kapitel beschäftige ich mich mit Supervision bzw. mit Beratung in Organisationen. Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben, sind Organisation und Supervision eng miteinander verknüpft. Diesem Umstand wird aber erst seit den 1990er Jahren vermehrt Beachtung geschenkt. Die Beantwortung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Frage nach Vor- und Nachteilen von Multiplexer Supervisionsarbeit erfordert die Beschäftigung mit supervisorischen Beratungskonzepten, die sich verstärkt mit der Verknüpfung von Supervision und Organisation auseinandersetzen.

Mit Multiplexer Supervisionsarbeit bezeichne ich Beratungsprozesse, bei denen Supervisor*innen mit unterschiedlichen Mitarbeiter*innen in unterschiedlichen Settings zeitgleich und hierarchieübergreifend innerhalb einer Organisation beratend tätig sind. Die Bezeichnung Multiplexe Supervisionsarbeit, die bisher in der Literatur nicht vorkommt, habe ich gewählt, um möglichst klar eine spezifische Form der supervisorischen Begleitung benennen zu können.

Im Rahmen der Literaturrecherche nach Vorgehensweisen, die meiner subjektiven Vorstellung von Multiplexer Supervisionsarbeit ähneln, bin ich auf das Konzept der Organisations-supervision nach Angela Gotthardt-Lorenz (1997, 2000, 2009, 2014) gestoßen, das ich im folgenden Unterkapitel als erstes beschreibe. In zwei weiteren Unterkapiteln erläutere ich die Komplexberatung bezugnehmend auf Klaus Obermeyer und Harald Pühl (2015) sowie die Systemische Organisationsberatung mit Bezug auf Roswita Königswieser und Martin Hillebrand (2015). Ich habe diese drei Konzepte ausgewählt, da sie mir für den Versuch Multiplexe Supervisionsarbeit zu beschreiben, hilfreich erscheinen. In allen drei Herangehensweisen finden sich Versatzstücke für eine Beschreibung der Praxis von Multiplexer Supervisionsarbeit.

3.1 Organisationssupervision

Bei meiner Recherche nach Theorien im Feld der Supervision, die hilfreich sind, die Praxis der Multiplexen Supervisionsarbeit zu erläutern und Antworten auf meine Forschungsfrage nach Vor- und Nachteilen von Multiplexer Supervisionsarbeit zu finden, wurde ich beim Konzept der Organisationssupervision nach Angela Gotthardt-Lorenz fündig. Im Folgenden beschreibe ich das Grundverständnis der Organisationssupervision, ihre Methoden und Bedingungen und erläutere die Rolle der Supervisor*innen in der Organisationssupervision sowie Aspekte von Kooperation. Diese gesonderte Betrachtung halte ich für sinnvoll, um die speziellen Anforderungen an Supervisor*innen, die mit einer organisationssupervisorischen Haltung arbeiten sowie die Möglichkeiten von Kooperation, die das Konzept der Organisations-

supervision vorschlägt, sichtbar zu machen. Weiters erleichtert diese Betrachtung die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Komplexberatung (Kapitel 3.2) und zur systemischen Organisationsberatung (Kapitel 3.3). Die Rolle der Supervisor*innen und Aspekte der Kooperation werden auch bei diesen Beratungskonzepten gesondert angeführt.

„Der Grundansatz von Organisationssupervision besteht darin, Angehörige bestimmter Organisationen in der professionellen Gestaltung ihrer auf Menschen ausgerichteten Dienstleistungen zu unterstützen. Die dabei in Organisationen auftretenden belastenden Vielschichtigkeit – das Zurechtfinden in komplizierten Arbeitsabläufen, in verwirrenden und oft schwierigen Kommunikationsstrukturen, in unklaren Zielvorstellungen und Aufgabenstellungen ... – sind Anlässe und Inhalte von Organisationssupervision“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 207).

Im Supervisionsprozess erhalten die Supervisand*innen, das können sowohl Entscheidungsträger*innen, Mitarbeiter*innen, Teams oder (Berufs-)Gruppen und Abteilungen aus der Organisation sein, die Möglichkeit, durch angeleitete Reflexion, neue/andere Perspektiven zu finden und emotionale Herausforderungen zu bewältigen und so der erhöhten Komplexität ihrer Arbeitsprozesse zu begegnen (Gotthardt-Lorenz 1997, 207). Im Konzept der Organisationssupervision wird die Beachtung, die Wahrnehmung und die Wirksamkeit der Organisation verstärkt in den Fokus der gemeinsame Reflexionsarbeit gerückt. Dabei ist das Ziel, Personen zu unterstützen, die dem Unternehmen angehören. Unterstützt wird hierbei die professionelle Gestaltung von Dienstleistungen, die Teil der primären Aufgabe der Organisation sind.

Im Sinne der Organisationssupervision ist es wichtig, am Beginn eines Supervisionsprozesses bestimmte Aspekte einer Organisation zu erkunden (Gotthardt-Lorenz 1997, 2012).¹ Diese Analyse dient dazu, in häufig komplexen Situation zurecht zu kommen. Antworten auf Fragen zur Organisationskultur sowie zur bisherigen Verankerung von Supervision in der Organisation und zu eigenen Einschätzungen dienen dazu, ein umfassendes Bild entstehen zu lassen, mit was und wem wir es in einem Supervisionsprozess, über konkrete Themen hinaus, zu tun haben.

„In Organisationen manifestieren sich die Enttäuschungserklärungen häufig in der Erklärung der Unfähigkeit von Personen. Die erklärbaren Defizite von Einzelpersonen entlasten das System vor Lernzumutungen. Die Struktur kann stabil bleiben“ (Bergknapp 2009, 79).

Die Organisationssupervision bietet einen geschützten Rahmen für diesen gemeinsamen Suchprozess ohne Anspruch und Druck, schnell Antworten finden zu müssen. Das „Beratungssystem ist jener Ort, durch den ein Abstand zum Routinebetrieb gehalten werden soll“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 210). Es stellt sich die Frage, wodurch die Teilnehmer*innen

¹ Gotthardt-Lorenz hat zur Analyse der Organisationsstruktur und -kultur zwei Fragebögen entwickelt, die zur Exploration eines neuen Beratungssystems dienen (Gotthardt-Lorenz zitiert nach Luif 1997, 228 und 229).

des Supervisionsprojekts ausreichend Vertrauen bekommen, Supervision als sicheren Ort nutzen zu können, in dem auch schwierige Dinge wie beispielsweise die Unzufriedenheit mit Leitung reflektiert werden kann.

Gotthardt-Lorenz spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer Supervisionskultur, die sich durch Respekt, Anerkennung und Analyse auszeichnet und außerdem ermöglicht, einen distanzierten Blick auf Sachverhalte und Wahrnehmungen zu legen. Das Ziel ist die Transformation von Emotionen in erweiterte Sichtweisen und Handlungsperspektiven (Gotthardt-Lorenz 2009, 156). Hierfür ist die Kooperation von allen am Supervisionsprojekt beteiligten Personen von Nöten. Die Supervision als Beziehungsarbeit rückt hier in den Fokus. Dabei geht es vor allem auch um die Beziehung der Beratungsperson zu den zu Beratenden. Seinem Text über die Gestaltung des Beziehungsraumes in der Beratung stellt Rudolf Heltzel die Annahme voran, dass „Supervision und Beratung in Organisationen ... über oder durch Beziehung“ wirken (Heltzel 2012, 80).

Angela Gotthardt-Lorenz hält fest, dass es in einer Teamsupervision manchmal scheint, „als ob eine autonome Gruppierung von Freiwilligen sich selbstständig Unterstützung organisieren würde“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 210). Diese Haltung mag sich aus der frühen Tradition von Supervision aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nähren, in der Sozialarbeiter*innen in der Supervision einen sicheren Raum gefunden haben, um Dampf abzulassen sowie Kritik an der Organisation und ihren Entscheidungsträger*innen zu üben. Auch Siegfried Tatschl (1997) stellt fest, dass die Möglichkeit der Psychohygiene alleine, bezugnehmend auf die weitreichenden und teils sehr schnellen Veränderungen in der Arbeitswelt, nicht mehr als zeitgemäß erscheint.

„Supervision als Psychohygiene zu verstehen und ihr damit in Zeiten von Ressourcenknappheit ein Leichtgewicht zu geben, ist nicht mehr so einfach möglich. Vielmehr sehe ich eine wichtige Funktion von Supervision darin, die Verarbeitung der neuen Begriffe und Anforderungen an die sozial Arbeitenden zu unterstützen“ (Tatschl 1997, 60).

Fokussiert auf das Feld der sozialen Arbeit beschreibt Tatschl die Verlagerung von sozialen Dienstleistungen hin zu einem Dienstleistungsmarkt. Die weitreichenden Folgen dieser Neupositionierung formuliert Siegfried Tatschl in vier Thesen:

- 1) Markt erzeugt Konkurrenz, so treten auch Anbieter*innen von sozialen Dienstleistungen in Konkurrenz – um Klient*innen, Förderungen, Mitarbeiter*innen – miteinander.
- 2) Durch die Spezialisierung und Professionalisierung von sozialen Dienstleistungen erhöht sich die Komplexität von Organisationen in diesem Feld. Es gibt mehr Differenzierung unter den Mitarbeiter*innen, wie beispielsweise mehr verschiedene Berufsgruppen und Ausbildungshintergründe. Um diese Ungleichheit gut aushalten zu können, steigen die Anforderungen an Konfliktfähigkeit und Dialogbereitschaft von Mitarbeiter*innen und Leiter*innen.

- 3) Die hohe Qualität der Arbeit wird – auch ökonomisch – zu einem wichtigen Kriterium, vor allem in Anbetracht des Wettbewerbes mit anderen Anbieter*innen sozialer Dienstleistungen.
- 4) Supervision ist eine wichtige Ressource, um mit erhöhter Komplexität und gestiegenen Anforderungen gut umgehen zu können. Es findet eine Verschiebung von fall- und personenorientierter Supervision in Richtung Organisationssupervision statt (Tatschel 1997, 60ff).

Supervision muss den Raum bieten, mit diesen Veränderungen umzugehen, auch um über die neuen Anforderungen und die Schwierigkeiten, die damit einhergehen, sprechen und diese analysieren zu können. Dafür ist es notwendig, dass auch Supervisor*innen ihr Verhältnis zu diesen Veränderungen reflektieren und klären. Verschließen sich Supervisor*innen diesem Prozess droht eine Reaktion, wie sie auch von Supervisand*innen bekannt ist, nämlich die veränderte Situation und die Anlehnung von sozialen Organisationen an marktwirtschaftliches Unternehmer*innentum abzulehnen, anstatt die neuen Herausforderungen, die sich stellen, bewusst und aktiv anzunehmen und einen Umgang damit zu finden (Tatschel 1997, 61).

3.1.1 Sozio-emotionaler Raum

Die allparteiliche Haltung als Supervisorin, d.h. für alle Personen und Anliegen im Supervisionsprozess Partei zu ergreifen, erzeugt naturgemäß Spannungen, wenn Anliegen einander zu widersprechen scheinen und die Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen, wie im Großteil der Organisationen, ungleich verteilt sind. Diese Haltung explizit auf die Primäraufgaben der Organisation auszuweiten und sich allen Beteiligten gegenüber kritisch loyal zu zeigen, ist eine gute Möglichkeit mit den Spannungen umzugehen und auch den Supervisand*innen gegenüber offenzulegen. So schlägt das

„Konzept der Organisationssupervision in seinem engen Bezug zu den Strukturen und zur Dynamik von Organisationen und in seinem Verständnis, sich funktional den Aufgaben der Organisation in kritischer Loyalität zuzuordnen“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 36).

Funktioniert in der Organisationssupervision insbesondere die Bearbeitung von brisanten Themen, neuen Anforderungen, von Ablehnung und Widerstand bei Neugestaltungen und das Besprechen von Abhängigkeits- und Hierarchiestrukturen (Gotthardt-Lorenz 2009), hat sie Ihr Ziel erreicht. Dieser sozio-emotionale Raum (ebd. 151), der die Basis der Organisationssupervision ist, lässt Ambivalenz, Provisorien, Unfertiges und Neu-zu-Denkendes zu. Durch die Kontextualisierung entstehen Perspektivenerweiterung und Handlungsoptionen.

„Die Organisationssupervision stellt sozio-emotionale Räume zur Verfügung, um im Anschluss an Befindlichkeiten, Konflikte oder mit Emotionen besetzte Fragestellungen das Erfahren und Verdeutlichen von diesen Spannungsfeldern und

Widerspruchskonstellationen im Organisationsumfeld zu ermöglichen (Gotthardt-Lorenz 2009, 156).

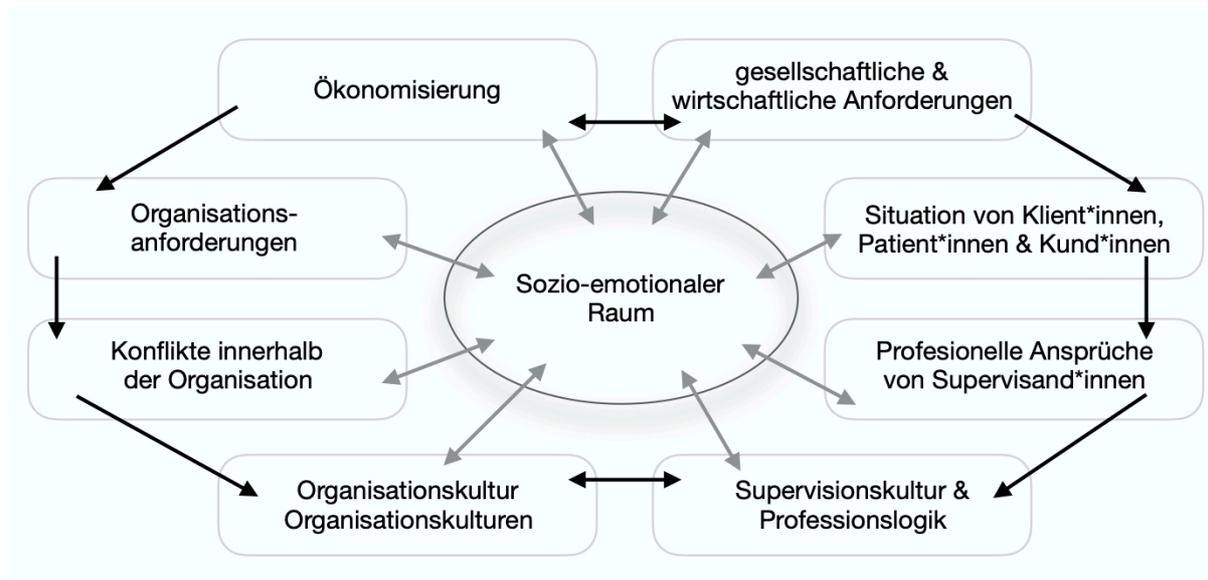


Abb. 2: Sozio-emotionaler Raum und Kontexte in der Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 2009, 151)

Dieser sozio-emotionale Raum ist besonders förderlich in Situation mit großen Belastungen, in denen bevorstehende Veränderungen noch höhere Belastungen befürchten lassen und die Akteur*innen erst ein Verständnis über Bedingungen und Zusammenhänge entwickeln müssen (Gotthardt-Lorenz 2009, 156). Im Konzept der Organisationssupervision besteht der Anspruch, komplexe Zusammenhänge im Umfeld der in dem Moment präsenten sozio-emotionalen Vorgänge zu erkennen und zu reflektieren (Gotthardt-Lorenz 2009, 151). Ein Risiko wiederum stellt die *Benutzung* des sozio-emotionalen Raumes als Kompensation zur Nicht-Anerkennung von Anliegen und Problemstellungen im übrigen Arbeitsalltag dar. Supervisor*innen dürfen nicht der Verführung erliegen, diesen Anerkennungsprozess stellvertretend zu übernehmen (Gotthardt-Lorenz 2009, 156).

Im nächsten Kapitel erläutere ich den Begriff der Organisationskompetenz den sowohl Gotthardt-Lorenz (1997) als auch Siegfried Tatschl (1997) anführen und als zentral für das Konzept der Organisationssupervision befinden.

3.1.2 Organisationskompetenz

Sowohl Tatschl (1997) als auch Gotthardt-Lorenz (1997) halten die Entwicklung von Organisationskompetenz für alle Mitglieder eines Supervisionsprojektes für essentiell. Die Supervision erfährt unter den veränderten Rahmen- und Umweltbedingungen eine Aufwertung, weil sie geeignet erscheint, die Organisation bei der Präzisierung und Weiterentwicklung ihrer Angebote zu unterstützen, wie auch den Mitarbeiter*innen als Lernraum zur Verfügung zu stehen, die Organisationsansprüche zu verstehen und zu meistern (Tatschl 1997, 58). Or-

ganisationskompetenz erleichtert es also, Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden, besser zu verstehen. Dadurch wird auch die Kooperation zwischen Entscheidungsträger*innen, der Leitung und den Mitarbeiter*innen gefördert (Tatschel 1997, 67). So wie die Mitarbeiter*innen agieren, sowohl im Kontakt mit ihren Klient*innen, als auch in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten, wird nicht mehr individuell beurteilt, sondern wird im Kontext von Aufgabe, Geschichte und Struktur der Organisation betrachtet (Tatschel 1997, 59).

Der stete Wandel von und in Organisationen, ihrer Geschäfts- und Betätigungsfelder, die immer komplexer werdenden Strukturen und die steigenden Anforderungen an ihre Mitarbeiter*innen (und in diesem Fall auch an die Klient*innen) erfordern es, die Organisation stärker in den Blick zu nehmen, die Zusammenhänge zu beleuchten, die Komplexität sichtbar zu machen, um diese sodann auch reduzieren zu können. Dieses „zunehmende Organisationsbewusstsein“ (Gotthardt-Lorenz, 1997) bei den Teilnehmer*innen des Supervisionsprojektes soll die Entlastung und Perspektivenerweiterung unterstützen.

3.1.3 Triangulierung

Unter Triangulierung oder genauer unter organisationaler Triangulierung ist eine Dreiecksbeziehung zwischen Supervisor*innen, Supervisand*innen und Auftraggeber*innen zu verstehen.

„Berater müssen eine Dreiecksbeziehung eingehen, wenn ihre Arbeit wirkungsvoll sein soll. Im Klartext heißt das, ihr Klient ist sowohl das konkrete Team wie deren Organisation, repräsentiert durch deren Leiter bzw. die Verantwortlichen“ (Pühl 2009, 90).

Das Konzept der Organisationssupervision sieht ein trianguliertes Vorgehen im Aufsetzen eines (neuen) Supervisionsprojektes vor. Gotthardt-Lorenz (2014) verwendet den Begriff Supervisionsprojekt, da es sich auch bei einem singulären Supervisionsauftrag in einer Organisation um ein eigenständiges Projekt handelt, das in einem größeren Ganzen – der Organisation mit all ihren Strukturen und Abläufen – eingebettet ist, eigene Ziele verfolgt und dafür bestimmte Rahmenbedingungen sowie eine zeitliche Beschränkung benötigt.

„Die Beschreibung, dass Supervision in der Abhängigkeit von ihrer Beauftragung zu sehen ist und dass dadurch begründet Supervision immer aufgabenbezogen und trianguliert zu konzipieren ist, erfordert also zwischen der Auftraggeberseite, den Beteiligten des jeweiligen Supervisionsprojektes und der Supervisorinnenseite eine kooperationsreiche Kontraktierung, die mit bekannten Ambivalenzen belegt ist und in verschiedenen Organisationen sehr unterschiedlich gestaltet wird. Es entstehen – konzeptionell notwendig – Spannungsfelder“ (Gotthardt-Lorenz/ Knopf 2016, 101).

Es ist also die Aufgabe der Supervisor*innen, am Beginn eines neuen Supervisionsprojektes verstärkt die Triangulierung, also die Vereinbarungen zwischen Organisation in Person von

Leiter*innen, den Supervisand*innen und dem/der Supervisor*in selbst, wie auch den Kontext der Primäraufgabe der Organisation, in den Fokus zu rücken.

„Mit Hilfe des Supervisors sollen ungelöste und unterschwellige Konflikte unter Einbeziehung aller Beteiligten gelöst werden. Je nach konkreter Problemstellung wird versucht, ein besseres gegenseitiges Verständnis zu entwickeln, die aktive und passive Kritikfähigkeit zu erhöhen, ein Wir-Gefühl im Team aufzubauen oder neuen Handlungsstrategien und Leitbilder zu entwerfen“ (Bergknapp 2009, 51).

In der supervisorischen Praxis wird die Wichtigkeit der triangulären Arbeitsweise, im Sinne der Arbeitsvereinbarung mit Auftraggeber*innen (= Entscheidungsträger*innen in der Organisation) und den Teilnehmer*innen des Supervisionsprojekts, häufig deutlich, wenn zum Beispiel in der Teamsupervision Leiter*innen-Themen verhandelt werden. Häufig tritt das Phänomen auf, dass die Team-Supervision als Opposition zur Organisation bzw. zu den Anliegen oder Weisungen der Vorgesetzten wahrgenommen wird.

3.1.4 Transparenz

Nach den Überlegungen zu Organisationskompetenz, Triangulierung und der Analyse von Organisationsstrukturen möchte ich nun auf die Notwendigkeit einer transparenten Arbeitsweise mit den Mitgliedern der Supervisionsprojekte eingehen.

Eine transparente Vorgehensweise gegenüber allen Beteiligten kann sowohl zum Aufbau des Vertrauensverhältnisses, welches für ein gelingendes Supervisionsprojekt essentiell ist, beitragen, aber auch Irritation auslösen. Die Information darüber, dass die Supervisorin auch mit am Supervisionsprozess nicht direkt Beteiligten, weil in dem meisten Fällen nicht anwesend, in Kontakt steht, kann die Befürchtung auslösen, als *Spitzel* der Leitung zu fungieren.

„Dass Rückmeldungen häufig verwechselt werden mit einem Rapport über die einzelnen Geschehnisse in der Supervision, ist vielleicht der Grund, weshalb sie so selten stattfinden. Es geht nicht um das Ausplaudern von Intimitäten, sondern um die Meldung darüber, wie das Beratungssystem bezogen auf den Auftrag und die Kontraktvereinbarungen funktioniert hat“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 216).

Die Transparenz darüber, mit welchen Kommunikationsangeboten Supervisor*innen abseits der eigentlichen Supervisionstermine arbeiten, dient nicht nur der Orientierung und Vertrauensbildung und gibt Auskunft darüber, mit welchem Supervisionsverständnis gearbeitet wird, sondern stellt der Organisation selbst eine mögliche Handlungsoption im Umgang mit ihrer Komplexität zur Verfügung.

„Gelingt es mit ihnen (den Supervisand*innen, Anm. d. V.) zusammen, einen Vorgehensweg zu finden, der verspricht, dass den Anliegen der Supervisionsinteressierten Rechnung getragen wird, so liegt in dem *Procedere* zum Aufbau des *Supervisionssystems* – auf der Handlungsebene – bereits ein Modell vor, wie man in Organisationen mit unterschiedlichen Interessen umgehen kann“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 219).

Die transparente Kommunikation und Arbeitsweise birgt demnach sowohl Risiken – im Sinne eines möglichen Vertrauensverlustes – als auch Chancen für den Supervisionsprozess und die Organisation. Es gilt also darauf zu achten, dass die Transparenz von allen am Supervisionsprojekt Beteiligten als Chance und positive Herausforderung wahrgenommen werden kann.

3.1.5 Rolle der Supervisor*innen

In diesem Kapitel gehe ich auf die Rolle der Supervisor*innen im Konzept der Organisationssupervision ein. Ich halte dies für die Beantwortung meiner Forschungsfrage für wichtig, da bei besonders komplexen Formen der Beratung auch die Berater*innen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind. So scheint es über die Maßen herausfordernd, mit den Belastungen besonders komplexer Situationen und Aufgabenstellungen umzugehen, wenn die Supervisor*innen selbst über keine entsprechenden Erfahrungen aus der eigenen beruflichen Biographie verfügen.

Organisations-Supervisor*innen „müssen über eine eigene Organisations- und erweiternd dazu Arbeitsfeldkompetenz verfügen. Sie müssen gelernt haben, sich in komplexen Systemen zurechtzufinden und dort zu handeln; sie müssen auf theoretischen Prämissen und auf Erfahrungen aufbauen können, um Organisationssysteme sowie komplexe Arbeitsfeldsituationen verstehbar machen zu können. Eine wesentliche Voraussetzung ist die Auseinandersetzung mit der eigenen emotionalen und kognitiven Einstellung Organisationen gegenüber“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 210).

Dieselben Anforderungen an Supervisor*innen, die mit einer organisationssupervisorischen Haltung beraten, stellt Siegfried Tatschl, der konstatiert dass die Herausforderungen an Supervisor*innen steigen und Beratungs-, Prozess- und Subjektkompetenz (Tatschl 1997, 59) daher nicht mehr ausreichen.

„Eine entscheidende Erweiterung erfährt das Verständnis von Supervision mit dem wachsenden Bewusstsein der Bedeutung von Organisation und ihrem Einfluss auf die Bewältigung von Arbeitsaufgaben durch Personen und ihre Rollengestaltung“ (Tatschel 1997, 59).

Organisationssupervision benötigt Transparenz über die Mehrfachbeschäftigung gegenüber den Beteiligten aller Supervisionsprojekte, die Bereitschaft die Kooperation von Supervisor*innen zu fördern und auch zu bezahlen sowie die nötige Kompetenz der Supervisor*innen im Umgang mit der erhöhten Komplexität und ein generelles Interesse am Sichtbarmachen von Organisationsdynamiken.

„Die methodischen Prinzipien der Organisationssupervision nehmen Bezug auf die Arbeitsprozesse in der Organisation und in den dazugehörigen Arbeitsfeldern. Von dort her gestalten sich Ziele, Anlässe und Inhalte für die Supervision, die – so sieht es das Konzept vor – zunehmendes Organisationsbewusstsein,

Entlastung und Perspektivenerweiterung ermöglicht. (Gotthardt-Lorenz 2000, 271)

Ein wichtiges Prinzip der Organisationssupervision ist das strukturierte und strukturierende Vorgehen im Beratungsprozess, das mit dem Erstkontakt startet. Mit der Neugierde einer Forscherin werden die Organisation, ihre Kultur und Strukturen sowie die Anliegen der einzelnen Akteur*innen erforscht. Es startet ein Suchprozess, dessen Institutionalisierung erfolgt

„Durch Verankerung in der Organisation (Auftrag) und durch Ziel- und Inhaltsorientierung (Kontrakt) in Beziehung zu Positionsinhabern und Subsystemen, die an der Supervision teilnehmen und sie mit dem externen Supervisor gestalten, gegebenenfalls weiterentwickeln und beenden (Beratungssystem)“ (Gotthardt-Lorenz 2000, 378).

Dieses Vorgehen dient der Reduktion von (erhöhter) Komplexität. Gotthardt-Lorenz schlägt vor, sich als Supervisor*in bewusst unterschiedlichen Rollen (vgl. nachfolgende Abbildung) zu bedienen, wiederum um den Umgang mit der Komplexität zu erleichtern

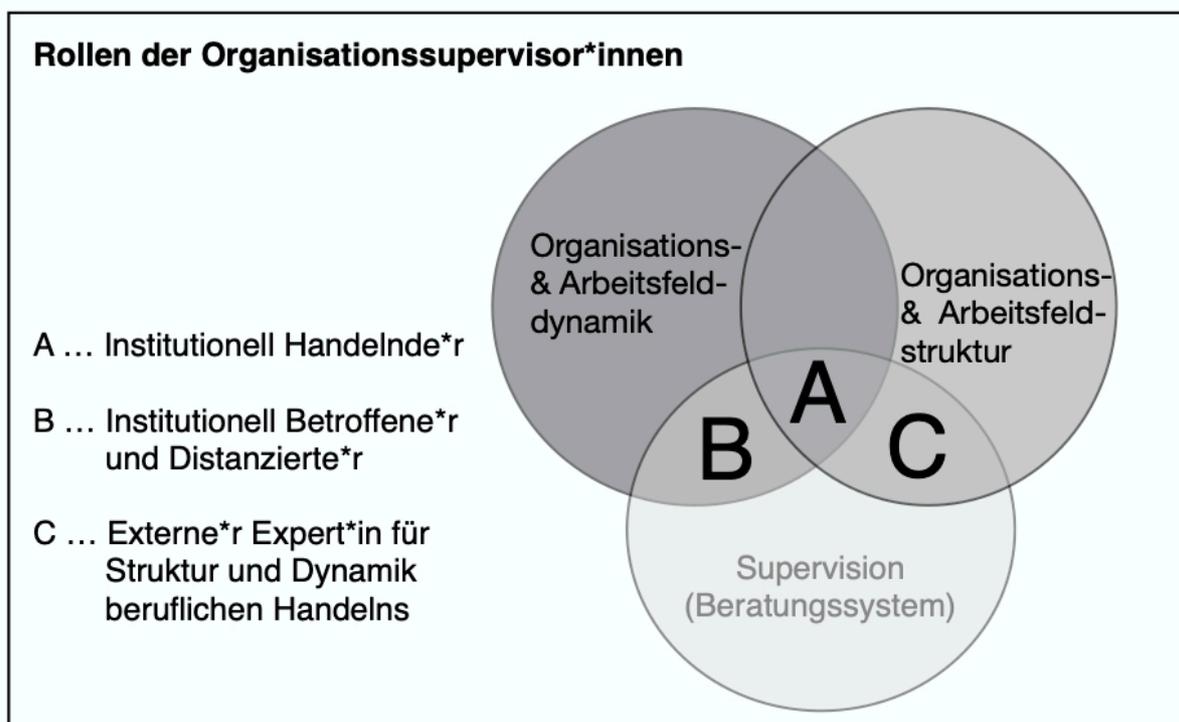


Abb. 3: Rollen von Organisationssupervisor*innen (Gotthardt-Lorenz 2017, 3)

Supervisor*innen sind mit unterschiedlichen Anliegen konfrontiert, bei denen sie durch die bewusste Annahme der entsprechenden, passenden Rolle Unterstützung finden. Supervisor*innen setzen sich mit der Organisation und den dazugehörigen Struktur(bedingungen) auseinander und versuchen, diese zu explorieren. Sie handeln damit im Feld der Organisations- und Arbeitsfeldstruktur. Supervisor*innen sind aber auch selbst Betroffene der jeweili-

gen Organisations- und Arbeitsfelddynamik und versuchen, diese zu verstehen und ihre Erfahrung und das Erleben damit und davon den Supervisand*innen zur Verfügung zu stellen.

„Das dritte Interventionsfeld der Organisationssupervisoren betrifft die `eigene Sache`. Es geht um die Konstituierung und Veränderung des Beratungssystems Supervision. Durch Zielsetzung, personelle Konstellationen (wer nimmt teil) und Aufgabenstellungen grenzen sie diese aus und verändern es zusammen mit den Beteiligten“ (Gotthardt-Lorenz 2000, 373).

Je nachdem, mit wem es die Supervisor*innen gerade zu tun haben oder was es zu explorieren, klären und vereinbaren gilt, wird die den Kontext-Feldern entsprechende Rolle eingenommen.

Ein weiteres methodisches Prinzip der Organisationssupervision stellt die Koppelung von Erfahrung und Verstehen „von Komplexität in der Organisation und im Arbeitsfeld ... an das Prozessgeschehen in der Supervision“ (Gotthardt-Lorenz 2000, 221) dar. Gemeint ist damit, dass beispielsweise die Problemstellungen, mit denen die Klient*innen einer Organisation konfrontiert sind bzw. die Dynamiken die dadurch entstehen, sich in der Organisation und ihren Dynamiken höchstwahrscheinlich wiederfinden lassen und dass das Wissen darum, die Bewusstmachung solcher Spiegelungsphänomene – sowohl für die Berater*innen, als auch für die Supervisand*innen – ein wesentlicher Beitrag zur Reduktion von Komplexität ist und außerdem „zu Entlastung, Sichtenerweiterung und neuen Handlungsperspektiven“ (Gotthardt-Lorenz 1994 und 2000, 222) führen. Dieses Vorgehen unterstützt alle Beteiligten außerdem bei der Erlangung eines (erhöhten) Organisationsbewusstseins durch das Verstehen der „Organisationskomplexität und ihrer Verflechtung mit Arbeitsfeldprozessen“ (Gotthardt-Lorenz 1994 und 2000, 224). Diese methodischen Prinzipien der Organisationssupervision erinnern an ein *systemisches Weltbild*, das ich in Kapitel 1 bereits erörtert habe. Im nächsten Kapitel gehe ich auf Aspekte der Kooperation im Konzept der Organisationssupervision ein.

3.1.6 Aspekte der Kooperation

Im Konzept der Organisationssupervision nimmt die Kooperation unter Supervisor*innen einen wichtigen Stellenwert ein (Gotthardt-Lorenz 2014). So bringt die Zusammenarbeit von Supervisor*innen, die in derselben Organisation tätig sind, in Form von Austausch und gemeinsamer Reflexion von Beobachtungen, wertvolle Erkenntnisse für die Organisation, deren Muster und Lernfelder (Gotthardt-Lorenz 2014, 33). Andrea Sanz interviewte im Rahmen einer Forschungsarbeit Supervisor*innen zum Thema Zusammenarbeit mit anderen Supervisor*innen innerhalb von Organisationen, in denen sie beratend tätig sind und konnte Folgendes festhalten:

„Es wird angenommen, dass Kooperation aufseiten des Berater/-innensystems per se Qualität beim Kund/-innensystem und ich der Organisation sichert. Diese

Argumentationslinie vertreten besonders jene, die schon länger mit den `Gebot` (IP3:3) tradierter bzw. getrennter Settings zugunsten mehrerer Parallel-Settings in ein- und demselben Kund/-innensystem gebrochen haben. Sie sind gut anschlussfähig bei der Vorstellung, dass sich mehrere Kolleg/ -innen zusammenschließen. Für sie wird die settingübergreifende Zusammenarbeit zum Nadelöhr für Kooperation. `Synergieeffekte` (IP 3:14) gelten als überzeugendes Argument und laden zu Visionen ein“ (Sanz 2014, 21f).

Welches Supervisionsverständnis ist für die Zusammenarbeit bei komplexen Beratungsprozessen förderlich? Sanz führt hierzu ein Supervisionsverständnis an, das im Dienste der Entwicklung der Gesamtorganisation und der Aufgabe der Organisation steht. Sie bezeichnet dieses Verständnis als Voraussetzung für Kooperation (Sanz, 2014, 23). Eine weitere Erkenntnis fördert Sanz, indem sie die *Suchbewegung* nach Konzepten für Kooperation und „den weitverbreiteten Grundsatz der Komplexitätsentsprechung von Berater- und Klientensystem“ (Sanz, 2014, 21) von den befragten Expert*innen beschreibt. Das bedeutet, die befragten Supervisor*innen gehen davon aus, dass die Komplexität des Klient*innensystem eine Entsprechung in der Komplexität des Berater*innensystem haben sollte.

Dem entgegengesetzt scheint der Umstand, dass Supervisor*innen sehr oft solistisch arbeiten und auch häufig in keine weiteren Strukturen, im Sinne von Unternehmen oder Arbeitsgemeinschaften, eingebunden sind. Sanz konstatiert: „Vielfach haben Supervisor/-innen die Selbstständigkeit als Arbeitsform gewählt, weil sie sich gerne in Unabhängigkeit wiegen“ (Sanz 2014, 25). Es stehen also oft keine Kolleg*innen zur Verfügung, mit denen es regelmäßige oder gar institutionalisierte Zusammenarbeit oder Austausch gibt und die daher mit den aktuellen Supervisionsprojekten der Kolleg*innen zumindest bekannt sind. Supervisor*innen müssen daher aktiv die Zusammenarbeit mit anderen Supervisor*innen suchen, um ein eigenes Beratungssystem aufzubauen. In den von Andrea Sanz geführten Expert*innen-Interviews wird auf Rudolf Wimmers „Grundsatz der Komplexitätsentsprechung von Berater und Klientensystem“ verwiesen. Wimmer führt an, dass es ein Berater*innen-System braucht, um Systeme zu verstehen (Wimmer 1992 zit. nach Sanz 2014, 21).

Angela Gotthardt-Lorenz spricht von der „Kooperation als Arbeitsprinzip der Supervision“ (Gotthardt-Lorenz, 2014). Am Beginn steht die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, sichtbar in der

„Kontraktentwicklung – d.h. die triangulierte Kommunikation zwischen Auftraggeberseite, Mitgliedern des Supervisionssystems und der Supervisorin/dem Supervisor – kommt nur zustande, wenn eine spürbare und sinnvolle Kooperationsbeziehung entstehen kann – wenn klar wird: Wir arbeiten zusammen“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 31).

Gerade in Organisationen, in denen Supervision bereits ein etabliertes Werkzeug ist für die Professionalisierung und Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen, Leiter*innen und Strukturen, wo also die Supervision *verwaltet* (Gotthardt-Lorenz 2014) ist, sei es besonders wichtig

– und häufig auch besonders schwierig – herauszufinden, wie das Beratungsangebot in der Organisation eingebettet ist.

Häufig sind es auch Schwierigkeiten bei der Kooperation, die im Supervisionssetting thematisiert werden, (idealerweise) mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern, die Kooperation funktionell zu gestalten.

„Kontextualisierung als durchgehendes Arbeitsprinzip der Organisationssupervision betrifft nicht nur die Kontexte der Aufgabenstellungen der Mitglieder von Supervisionsprojekten und ihren Organisationen, sondern eben auch die dort angesiedelten Supervisionsprojekte selbst“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 33).

Angela Gotthardt-Lorenz erachtet es als höchst sinnvoll, sich ein Bild von den *anderen* Supervisionsprojekten in der Organisation zu machen und skizziert eine Kooperation zwischen den Supervisor*innen: „Die Kooperation unter Supervisor/-innen kann ein integraler Bestandteil der Konzipierung von Supervision sein“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 33). Der Austausch von Wahrnehmungen und Perspektiven erleichtert die Gewichtung von für Themen, die für die gesamte Organisation bedeutend sind, und unterstützt das gegenseitige Verständnis zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen und Abteilungen einer Organisation, hineingetragen in die einzelnen Supervisionsprojekte durch die Haltung der Supervisor*innen, angereichert durch die professionelle Zusammenarbeit. Auch eine Vernetzung unter Vertreter*innen unterschiedlicher Beratungsansätze, wie beispielsweise Organisationsentwickler*innen und Mediator*innen, hält Gotthardt-Lorenz (2014, 33) für denkbar. Wichtig ist, so Gotthardt-Lorenz (2014,36) auch die eigene supervisorische Arbeit – im Sinne einer Metasicht – regelmäßig dahingehend zu überprüfen, ob der jeweilige Supervisionsprozess eher Kooperation unterstützt oder gar hinderlich ist.

„Die dort zu verortende Verpflichtung, in organisierten Reflexionsstrukturen permanent die eigene supervisorische Praxis (im Verbund mit den naheliegenden anderen Beratungstätigkeiten) hinsichtlich ihrer Wirkung und Funktionalität zu befragen, bietet relevanten Motor für die Weiterentwicklung von Organisations-supervisionsprojekten“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 36).

Darüber hinaus würden Konzepte für eine strukturierte Zusammenarbeit von Supervisor*innen innerhalb eines Organisationssupervisionsprozesses auch das Zur-Verfügung-stellen von Wahrnehmungen und Erkenntnissen gegenüber den Auftraggeber*innen, also den organisational Handelnden, begünstigen und hätten das Potenzial zum „Kernstück der Organisationssupervision“ zu werden (Gotthardt-Lorenz 2014, 36).

3.1.7 Fazit

Das Konzept der Organisationssupervision rückt die Organisation bzw. deren Dynamiken, Strukturen, Kultur(en) und Wirkung(en) mit in den Fokus von Beratungsprojekten. Dies geschieht sowohl in der Einzel- oder Leitungssupervision (Führungskräftecoaching), als auch

in anderen Settings wie der Teamsupervision oder berufsgruppenspezifischen Supervisionsprojekten in großen Organisationen. Ein zentrales Anliegen im Konzept der Organisations-supervision ist die Schaffung eines sozio-emotionalen Raumes, der die Supervisand*innen dabei unterstützt, ein Verständnis über Bedingungen und Zusammenhänge zu entwickeln – auch in hoch belasteten Situationen (Gotthardt-Lorenz 2009, 156). Der sozio-emotionale Raum bezieht den Kontext aller relevanten Umwelten und deren Bedingungen mit ein und macht so komplexe Fragestellungen und Befindlichkeiten der betroffenen Akteur*innen sichtbar. Als wichtig erachtet wird die Entwicklung von Organisationskompetenz, sowohl für die Supervisand*innen, als auch für die Supervisor*innen. Ein weiteres wesentliches Merkmal der Organisationssupervision stellt die organisationale Triangulierung dar, eine Dreiecksbeziehung zwischen Supervisor*innen, Supervisand*innen und Auftraggeber*innen. Transparenz gegenüber allen am Supervisionsprojekt Beteiligten und eine strukturierte Vorgehensweise in der Exploration und Kontraktierung der Beauftragung ist wesentlich in der Organisationssupervision.

Das Konzept der Organisationssupervision bietet einen geeigneten Rahmen, um Organisationen im Kontext der Veränderungen in der Arbeitswelt und der gestiegenen Komplexität von Zusammenarbeit und Arbeitsaufgaben gut bei Reflexions- und Entwicklungsprozessen zu unterstützen.

3.2 Komplexberatung

Mit dem expliziten Blick auf die Organisation stellt sich die Frage, was die Organisationssupervision von anderen Formen der Organisationsberatung unterscheidet bzw. welche Parallelen identifiziert werden können. Ist es tatsächlich sinnvoll, ein weiteres Konzept zur Beratung von und in Organisationen zu entwickeln? Kann Supervision bzw. Organisationssupervision etwas leisten, was andere Beratungskonzepte nicht können? In diesem und dem darauffolgenden Kapitel erläutere ich zuerst den Begriff der Komplexberatung nach Klaus Obermeyer und Harald Pühl (2015) und danach die Systemische Organisationsberatung mit Bezug auf Roswita Königswieser und Martin Hillebrand (2015). Ich habe diese beiden Beratungskonzepte ausgewählt, weil sie mir – so wie die Beschreibung der Organisationsberatung – als dienlich, für den Versuch Multiplexe Supervisionsarbeit zu benennen, erscheinen.

Bezugnehmend auf Klaus Obermeyer und Harald Pühl (2015) machen es die Beratungsanliegen der Kund*innen erforderlich, die Beratungstätigkeiten in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und auf unterschiedlichen Ebenen zu kombinieren. Diese Form der Beratung wird als Komplexberatung benannt, die vor allem mit den folgenden vier Dimensionen in Berührung kommen:

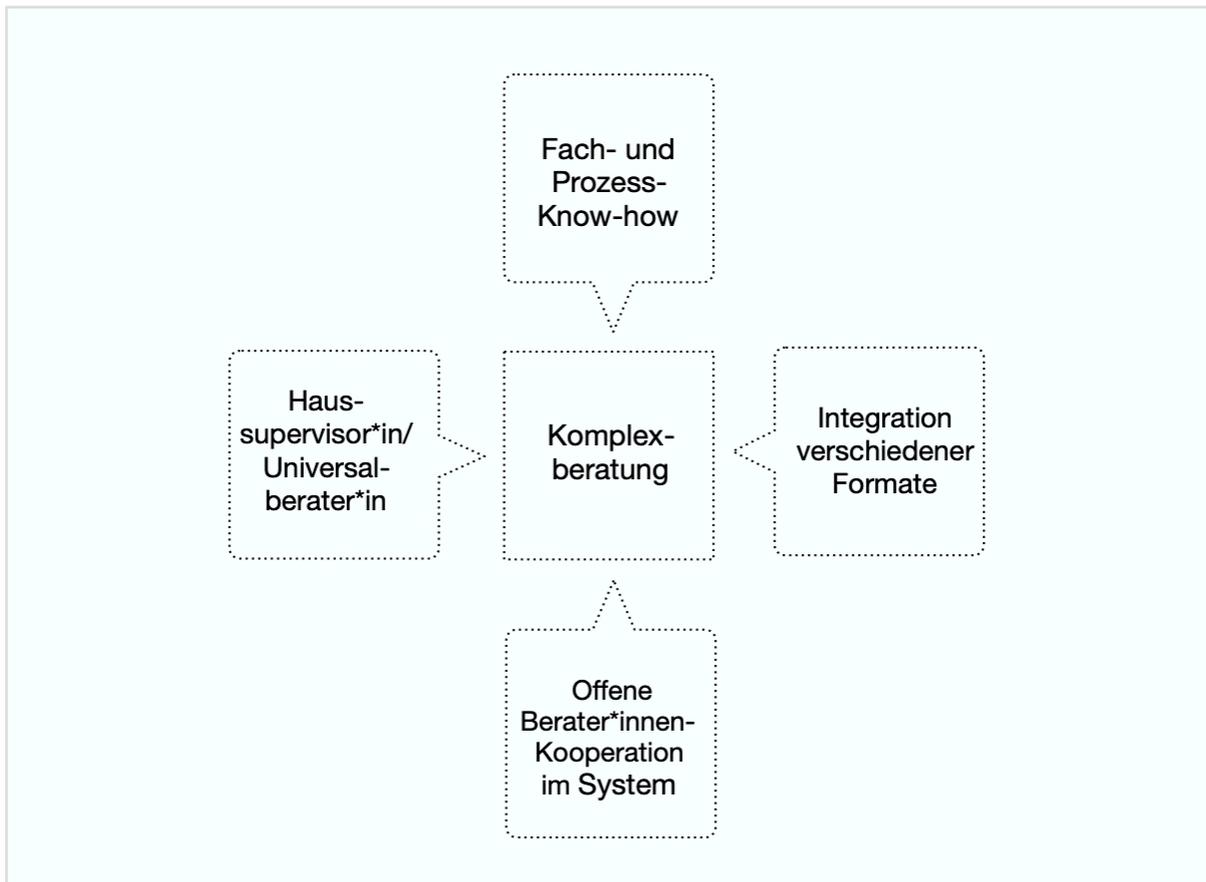


Abb. 4: Dimensionen der Komplexberatung (Obermeyer/Pühl 2015, 125)

Die beiden Autoren empfehlen die Beratungsarbeit in gemischten Teams vorzunehmen, um der Anforderung sowohl reflexiv-differenzierende, als auch fachliche Beratung anbieten zu können, gerecht zu werden. Mit gemischten Teams sind Berater*innensysteme gemeint, in denen es Supervisor*innen und Organisationsberater*innen gibt. Zwar wird angeführt, dass diese Kompetenzen auch in einer Person gebündelt sein können, es dennoch sinnvoll ist, das Potenzial von mehreren Personen und damit mehreren Perspektiven zu nutzen. Zudem ist es hilfreich, wenn die Berater*innen unterschiedliche Schwerpunkte repräsentieren (Obermeyer/Pühl 2015, 125). Dass so eine Zusammensetzung in der Realität nicht so häufig zustande kommt, wird zum einen mit den damit einhergehenden Kosten für die Organisation begründet, die Auftraggeber*innen oft als nicht finanzierbar erachten. Zum anderen liege der Grund für seltene Beauftragung gemischter Berater*innenteams auch in der Haltung von Supervisor*innen, die sich eher als Einzelkämpfer*innen sehen und oft die Kooperation mit anderen Professionist*innen aus dem Feld der Beratung nicht gewohnt sind (Obermeyer/Pühl 2015, 126). Die beiden Autoren nehmen seit einigen Jahren maßgebliche Veränderungen im Feld der Supervision wahr, die sie als Paradigmenwechsel einschätzen. Gerade bei Teamsupervisionen gebe es eine Verschiebung von gemeinsamer (Selbst-)Reflexionsarbeit hin zu Fachberatung bzw. in den meisten Fällen eine Mischung aus beidem (Obermeyer/

Pühl 2015, 126). Die Anforderungen an Berater*innen haben sich mit der Steigerung der Komplexität von Beratungsaufträgen verändert und sind zahlreicher geworden.

„Mit einem Beratungsverfahren im Angebot wird man heutzutage den Anforderungen nicht gerecht. Beraterinnen stehen besonders zu Beginn – und auch später im fortlaufenden Prozess – vor der Herausforderung, immer wieder, Beratung über Beratung‘ anzubieten, um für den Kunden und sein Anliegen adäquate Beratungsverfahren herauszufinden“ (Obermeyer/Pühl 2015, 127).

Es scheint passend zu sein, auf die veränderten Anforderungen mit einer Mehrfachbeschäftigung als Berater*in innerhalb einer Organisation, in unterschiedlichen Settings und auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zu reagieren. Es gelingt allerdings nicht immer, die notwendigen Rahmenbedingungen herzustellen. So ist das Vertrauen zu allen Beteiligten des Beratungssystems unbedingt notwendig.

„Wenn das Vertrauensverhältnis zwischen Team und Supervisor beispielsweise nicht stabil genug ist, um das Parallelangebot eines zeitgleichen Coachings der Teamleitung zu tolerieren, kann die Komplexberatung aus einer Hand eskalierende paranoische Ängste befeuern, die den triadischen Raum gefährden, anstatt ihn zu erweitern“ (Obermeyer/Pühl 2015, 127).

Weiters gilt es darauf zu achten, die Perspektive einer externen Person nicht zu verlieren. Dies werde mit einer großen Anzahl von Beratungsaufträgen innerhalb einer Organisation schwieriger und die Grenze zwischen extern und intern kann nicht mehr gezogen werden bzw. wird die/der Supervisor*in zu einem Teil der Organisation (Obermeyer/Pühl 2015, 127). Ein weiteres Risiko im Konzept der Komplexberatung bzw. bei Haussupervisor*innen konstatieren Pühl und Obermeyer im Ungleichgewicht der sich gegenüber stehenden Systeme. „Systeme können nur von Systemen verstanden werden“ (Obermeyer/Pühl 2015, 127f) und eine Person alleine könnte sich schwertun, die entsprechenden Systemdynamiken zu erfassen. Mit dem Begriff Haussupervisor*in beziehen sich die beiden Autoren auf Rudolf Heltzel und Wolfgang Weigand (2012), die in ihrem Buch „Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle“ (2012) das Profil einer Person beschreiben, die aufgrund der Vielzahl an Aufträgen und der langen Dauer der Beschäftigung innerhalb einer Organisation eine spezielle Position im Feld der Komplexberatung einnimmt. In dem Beitrag „Der Gang ins Zentrum der Macht“ von Wolfgang Weigand (2012) wird insbesondere auf die Beziehungs- und Kontaktvielfalt zwischen Haussupervisor*innen und Supervisor*innen eingegangen. Diese sind nicht nur aufgrund von Langzeitkontakten spezifisch, sondern auch, durch den Kontakt an sehr unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Situationen.

„Unsere (die des Haussupervisors, Anm. d. V.) Beratungstätigkeit umfasst tatsächlich viel mehr beratungsrelevante Kontakte mit den Klienten. Wir schreiben Briefe, versenden Emails, telefonieren, schicken ein Fax, hinterlassen Nachrichten auf der Mailbox, bitten um Rückruf. Wir versenden Bilder und erhalten Informationsmaterial und Unterlagen, die wir mit unterschiedlicher Aufmerksamkeit

zur Kenntnis nehmen, geben Literaturhinweise, empfehlen einen Roman, einen Film oder ein Theaterstück. Wir fahren mit Klienten im PKW oder mit der Bahn zu einem anderen oder besonderen Ort der Beratung“ (Weigand 2012, 204).

Weigand erzeugt mit der Beschreibung der Kontaktarten-, -orte und -gründe das Bild einer engen beruflich-geschäftlichen Partner*innenschaft, in der aufgrund der vielen und vielfältigen Gelegenheiten auch eine private Beziehung gepflegt wird. Diese Nähe, in der ein gewisses Maß an Abstinenz als Vertrauensbruch erlebt werden kann, ist ein spezifisches Risiko, das Haussupervisor*innen eingehen.

3.2.1 Rolle der Supervisor*innen

In diesem Kapitel gehe ich auf die Rolle der Supervisor*innen bzw. Haussupervisor*innen im Konzept der Komplexberatung ein. Ich halte diese explizite Betrachtung der Rolle der Supervisor*innen für die Beantwortung meiner Forschungsfrage für wichtig, da bei besonders komplexen Formen der Beratung auch die Berater*innen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.

Die von Obermeyer und Pühl erörterten Dimensionen der Komplexberatung geben bereits Hinweise auf die Kompetenzen, die Supervisor*innen, die entsprechende Prozesse begleiten, benötigen. So wird die Notwendigkeit von Fach- und Prozess-Know-how angeführt sowie die Integration verschiedener Formate. Unter Prozessorientierung verstehen die beiden Autoren, „dass die Beraterin mit dem ‚flow‘ geht, das heißt, immer bemüht ist, die aktuelle Dynamik und die Inhalte auszubalancieren“ (Obermeyer/Pühl 2015, 109). Es ist notwendig, Prozess, Struktur und die Themen, die bearbeitet werden sollen, auszubalancieren (Obermeyer/Pühl 2015, 113). Dies kann gelingen, wenn Supervisor*innen sich beispielsweise zur Planung des weiteren Vorgehens folgende Fragen stellen: „Welches Vorgehen ist zielführend? Welches Thema ist vorzuziehen, welches wegzulassen oder zu kürzen? Steht der dynamische Prozess des Teams im Vordergrund?“ (Obermeyer/Pühl 2015, 113). Die Entschleunigung, die durch prozessorientierte Beratung entsteht, wird der Zielerreichung als dienlich angeführt (Obermeyer/Pühl 2015, 114). Eine weitere angeführte Dimension der Komplexberatung benennt die Integration verschiedener Formate. Um unterschiedliche Beratungssettings und -formate gut miteinander kombinieren und zu einer vielschichtigen Architektur (Obermeyer/Pühl 2015, 124) arrangieren zu können, benötigen die Supervisor*innen auch das entsprechende Fachwissen und Erfahrung zu unterschiedlichen Settings und Formaten. Eine andere Möglichkeit – wie ich im Unterkapitel 3.2.2 noch ausführen werde – ist die Kooperation mit Expert*innen anderer Beratungsformate.

Bezogen auf die Rollen von Haussupervisor*innen sind in dem Text von Weigand (2012) einige Hinweise auf spezifische Zuschreibungen oder Erwartungen zu finden. Die Beschreibung der Haussupervisor*innen weckt den Eindruck, dass die Rolle der/des Haussupervisor*in vor allem im Bestehen des Auftraggebers liegt und weniger eine allparteiliche Haltung

gegenüber allen in den Supervisionsprojekten teilnehmenden Mitarbeiter*innen gefragt ist. So eine Intensität der Beziehung zu Allen kann von der/dem Haussupervisor*in nicht geleistet werden. Weigand führt an, dass auf die Grenzziehung zwischen privater und beruflicher Beziehung geachtet werden muss, nicht zuletzt um der, durch enge und langanhaltende Beziehung entstehenden, Routine entgegenzuwirken, die neue Wahrnehmungsperspektiven verhindert (Weigand 2012, 207). Hierfür schlägt er als Grenzziehung vor

„Die Norm, eigene Bedürfnisse (der Beratungsperson, Anm. d. V.) nicht auf Kosten des Klientensystems außerhalb des geltenden Beratungskontrakts zu befriedigen. Das bezieht sich gleichermaßen auf die Befriedigung von materiellen, psychischen wie sozialen Bedürfnissen“ (Weigand 2012, 206).

Damit wird verhindert, dass die/der Supervisor*in gemeinsam „mit der Führungskraft an die Grenze ihrer Lern- und Entwicklungsbereitschaft und gleichzeitig an die Grenze der eigenen Möglichkeiten, die Blockaden bei der Führungskraft zu bearbeiten oder zu verändern“ geht (Weigand 2012, 208). Auch Haussupervisor*innen benötigen aufgrund der hohen Komplexität der Beratungsprojekte, Raum für Reflexion- und Selbstreflexion außerhalb der Beratungssysteme. Weigand schlägt vor, mit einem *Dritten im Bunde* (Weigand 2012, 210) einen Blick von außen auf die Organisation und die Beratungsarbeit zu gewinnen. Diese eigentliche Aufgabe von Berater*innen, für diesen Blick von außen zur Verfügung zu stehen, gelingt weniger, je mehr sich die Beratungsperson nach innen in die Organisation bewegt bzw. durch intensive Beziehung und vielfache, über einen langen Zeitraum bestehende Beratungsarbeit, als Teil der Organisation wahrgenommen wird. „Dieses Prinzip professioneller Selbstkontrolle macht den Kern unserer Supervisionsarbeit aus. Der Supervisand kommt, um aus seinen Begrenztheiten zu lernen“ (Weigand 2012, 210). Der Umgang mit Nähe, Distanz, Abstinenz ist unterschiedlich und hängt auch von der Persönlichkeit der Berater*innen und der zu Beratenden ab. Wenn *Fremdheit ein spezifischer Vorteil der Supervisor*innenrolle ist* (Weigand 2012, 214) muss dafür gesorgt werden, Fremdheit zuzulassen und auszuhalten, auch indem Supervisor*innen Dritte, *Fremde*, im Reflexionsprozess dazuholen.

3.2.2 Aspekte der Kooperation

Ich möchte an dieser Stelle zwei unterschiedliche Formen der Kooperation im Konzept der Komplexberatung erläutern. Sowohl Obermeyer und Pühl, als auch Weigand empfehlen die Kooperation mit Kolleg*innen aus anderen Feldern der Beratung, wenn es dem Prozess dienlich erscheint bzw. die Formate nicht selbst abgedeckt werden können. Selbst wenn Supervisor*innen über entsprechende Expertisen verfügen, ist es sinnvoll, unterschiedliche „Perspektiven in einem komplementären Zusammenwirken, in verschiedenen Personen repräsentiert“ (Obermeyer/Pühl 2015, 125) wirken zu lassen und entsprechend in einem gemischten Team zusammenzuarbeiten. Die andere Form der Kooperation ist die Installierung eines Beratungssystems für die Supervisor*innen selbst im Sinne von Kontrollsupervision

und Intervision (Obermeyer/Pühl 2015, 128). Im nächsten Kapitel beschreibe ich das Konzept der Systemischen Organisationsberatung (Königswieser/Hillebrand 2015), da es meiner Ansicht nach Parallelen zur Multiplexen Supervisionsarbeit aufweist und daher die Auseinandersetzung damit der Beschreibung Multiplexer Supervisionsarbeit und der Beantwortung meiner Forschungsfrage dienlich ist.

3.3 Systemische Organisationsberatung

Ich erörtere in diesem Kapitel das Konzept der Systemischen Organisationsberatung beziehungsweise auf Roswita Königswieser und Martin Hillebrand (2015). Für mein Vorhaben Multiplexe Supervisionsarbeit zu beschreiben und im empirischen Teil dieser Masterthesis Vor- und Nachteile dieser Form von Beratung zu erforschen, erscheint es mir sinnvoll, auch die systemische Organisationsberatung zu beschreiben, da ich einige Parallelen zur meiner Auffassung von Multiplexer Supervisionsarbeit sehe.

Mit Hilfe der systemischen Beratung werden Lern- und Erneuerungsprozesse initiiert und von (externen) Berater*innen begleitet, mit dem Ziel die jeweilige Organisation effizienter, erfolgreicher und überlebensfähiger zu machen (Königswieser/Hillebrand 2015, 20). Die Berater*innen blicken dazu aus einer systemischen Perspektive, mit einer systemischen Haltung auf die Organisation und die Anliegen ihrer Akteur*innen. Diese Haltung ist geprägt von der Systemtheorie nach Niklas Luhmann und der These, dass alles mit allem in Zusammenhang steht. Dies bedeutet, dass sich das ganze System verändert, sobald sich ein Teil des Systems verändert. Systemische Berater*innen formulieren Annahmen und Erklärungsversuche darüber, in welchem Zusammenhang Handlungen und Wirkungen stehen (Königswieser/Hillebrand 2015, 20).

„Unsere Erklärungsversuche, Theorien, Thesen sind allerdings selbst Teil des Systemgeschehens, weil wir Menschen ein Teil des Systems „Gesellschaft“, „Welt“ oder „Natur“ sind. Es gibt für uns keine unabhängige Beobachterperson. Wohin immer wir schauen, wir sind „befangen“ und sehen immer uns selbst, unsere eigenen mentalen Konstrukte und Projektionen“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 21).

Ein zentraler Punkt dabei ist, die eigene Person mit allen Erfahrungen und Mustern in die Betrachtung von Problemstellungen und Systemen miteinzubeziehen bzw. rückzubeziehen. Dieser Rückbezug wird auch Reflexivität genannt. In der Unterscheidung zu Reflexion bezieht sich die Reflexivität auf Prozesse, die die Eigenschaft besitzen, reflexiv zu sein. Die Reflexion geschieht bei der distanzierten Betrachtung von uns selbst oder anderen Systemen (Königswieser/Hillebrand 2015, 21).

Gerade diese Haltung, sich selbst und die eigenen Betrachtungen und Wahrnehmung stets infragezustellen, um über die eigenen blinden Flecken Bescheid zu wissen und gleichzeitig aber aufnahmefähig und aufmerksam gegenüber den Klient*innen sein zu können, verlangt

den Berater*innen viel ab und ist anstrengend. „Das Aushalten der Unsicherheit gibt Sicherheit und Stabilität und macht Professionalität aus“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 41) und ist gleichzeitig eine Kompetenz, die in der Beratungsarbeit als unterstützend und hilfreich für die Klient*innen und diese Anstrengung als sehr Sinn stiftend für die Berater*innen erlebt werden kann.

Im Kapitel 1 wurde bereits erläutert, wie sich das systemische Weltbild in Abgrenzung gegenüber dem Objektivitätsglauben eines mechanistischen Weltbildes abgrenzt. Ausgehend von der Systemdiagnose wird geplant, welche Werkzeuge, im Sinne von Methoden, für die Erreichung von welchen Zielen und mit welchen Akteur*innen verwendet werden. Weitere Ebenen sind die zeitliche, räumliche und symbolische Dimension.

„Trotz technischer Rationalität und wissenschaftlicher Aufgeklärtheit ist unsere soziale Welt, unser Alltag durchdrungen und gesteuert von Symbolen und Ritualen. ... Es wird damit Macht, Position und Einfluss signalisiert. Nonverbale Signale wirken viel direkter und tiefer als gesprochene Worte oder Zahlen“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 57).

Die *Architektur* des Beratungsprozesses wird dabei stets transparent gegenüber allen beteiligten Akteur*innen gehalten, es wird auf Klarheit in der Rollenverteilung geachtet (Auftraggeber*innen, interne Projektleitung, Steuergruppe u.ä. und möglichst alle/viele Organisationsmitglieder bzw. auch andere Stakeholder*innen (Kund*innen, Lieferant*innen, etc.) in den Prozess miteingebunden. Verführungen und Fallstricke sind natürlich auch bei diesem Beratungsformat zu finden.

Eigene Erfahrungen damit dokumentierte ich in meiner Abschlussarbeit für den Lehrgang Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung mit dem Titel „Chancen & Herausforderungen. Organisationsentwicklung² in Organisationen mit basisdemokratischen Entscheidungsprinzipien“ (Kolb 2016), wo anhand eines in der Praxis durchgeführten Beratungsprozesses vor allem die eigene Rolle und deren Gestaltung im Spannungsfeld von Leitung in einem vermeintlich leitungsfreien Raum problematisiert wurde. „In einem Unternehmen mit kollektiver Führung, kann ein – tabuisiertes – Bedürfnis nach gebündelter Führung entstehen, wenn es sich in einer krisenhaften Phase befindet“ (Kolb 2016, 51). In diesem Fall widersprach dieses Bedürfnis jedoch der ideologischen Haltung der Organisation, die sich für ein basisdemokratisches Entscheidungsfindungsprinzip entschieden hatte. Das Bedürfnis danach, die Führung der Organisation in einer oder wenigen Personen zu bündeln, konnte daher nicht innerhalb der Organisation befriedigt werden. Bei der Beauftragung von externer

² Den Begriff der Organisationswicklung, würde ich aus heutiger Sicht in diesem Zusammenhang nicht mehr verwenden, sondern es als Prozessbegleitung bezeichnen.

Beratung liegt es daher nahe, dass der Wunsch entsteht, dieser Person stellvertretend Leitungsfunktionen zu übertragen.

„Der/die Berater*in übernimmt automatisch eine Leitungsfunktion, indem über Rahmenbedingungen, Termine, Arbeitsweisen etc. verhandelt wird. Zusätzlich rückt der/die Berater*in mit dieser Arbeitsweise schnell in die Organisation hinein, da dies Dinge sind, die ohnehin alle Beteiligten gewohnt sind, miteinander zu verhandeln. Es bedarf besonderer Aufmerksamkeit mit der Anleitung und Begleitung im Beratungsprozess nicht gleichzeitig eine temporäre Führungsrolle in der Organisation zu übernehmen“ (Kolb 2016, 51).

Königswieser und Hillebrand (2015, 36) verweisen auf die enge Entwicklungsgemeinschaft, die sich bei der systematischen Organisationsberatung als sinnvoll und wichtig herausgestellt hat. Das Berater*innensystem und das Klient*innensystem arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung der Organisation und bringen einander Vertrauen entgegen, feiern gemeinsam Erfolge und halten gemeinsam Rückschläge aus. Diese Empfehlung scheint im ersten Moment nicht zur geforderten Distanz und der allparteilichen Haltung der Berater*innen zu passen, ist jedoch den langjährigen Erfahrungen Berater*innen und Be-Forscher*innen im Feld geschuldet. Zentrale Methoden wie Feedback, systemische Schleifen, Reflexion und Beobachtung sind dabei auch Instrumente, um mit dem sowohl als auch von Distanziertheit und enger Zusammenarbeit umzugehen.

3.3.1 Rolle der Berater*innen

Eine zentrale Aufgabe der systemischen Organisationsberater*innen ist es, gegenüber den Auftraggeber*innen Annahmen und Erklärungen über Handlungen und deren Wirkung innerhalb der Organisation zu formulieren. Dabei muss der Ein- und Rückbezug der eigenen Person – mit allen Haltungen, Erfahrungen, Annahmen – stets hergestellt werden.

„Ohne Reflexion, Bewusstheit geht das nicht, ohne sich selbst, die eigenen blinden Flecken, Fehler, Werte, Grenzen zu kennen und zu akzeptieren. Das Aushalten der Unsicherheit gibt Sicherheit und Stabilität und macht Professionalität aus“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 42).

Die Berater*innen begegnen immer wieder Widersprüchen, die sie in ihrer Rolle versuchen müssen auszubalancieren oder auch *nur* auszuhalten. Sie beobachten und begleiten beispielsweise Prozesse der Veränderung, aber auch des Bewahrens, sorgen für Entschleunigung bei gleichzeitiger Achtsamkeit auf Effizienz oder sind Betroffene, die auch gelassen Distanz wahren können (Königswieser/Hillebrand 2004, 43). Der Begriff Haltung ist zentral in der systemischen Arbeit. Gemeint sind damit die Funktion vom Haltgeben, aber auch das Grenzen ziehen und sich positionieren, in Sinne von „Halt!“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 39). „Haltung steht in enger Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 39).

Systemische Organisationsberater*innen gehen davon aus, dass die Kund*innen oder Klient*innen die Expertise für ihre Situation haben und es häufig schwerfällt, diese wahrzunehmen oder zu formulieren. Die Berater*innen sind die Expert*innen für den Prozess und stellen Methoden zur Verfügung und schlagen Settings vor, die in der entsprechenden Situation hilfreich erscheinen. Ein zentraler Punkt ist die Außenperspektive der Berater*innen, die es ermöglicht, andere bzw. unterschiedliche Wahrnehmungen zur Verfügung stellen. Die Informationen können dafür genutzt werden beispielsweise Problembeschreibungen zu verändern. Bereits durch die Interaktion zwischen dem Berater*innensystem (BS) und Klient*innensystem (KS) können wichtige Informationen sichtbar werden (Königswieser/Hillebrand 2015, 38).

„So wie physikalische Körper auf bestimmte Frequenzen reagieren, kommt es auch bei lebendigen Systemen zur Übertragung von Schwingungen aufeinander. Muster und Konflikte, die z. B. im KS vorhanden sind, tauchen auch im BS auf“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 38).

Durch dieses Resonanzphänomen sind systemische Organisationsberater*innen dazu in der Lage, weitere Informationen zur Verfügung zu stellen (Königswieser/Hillebrand 2015, 38).

„Durch die für die Zeitdauer des Beratungsprojekts entstehende Interaktion zwischen KS und BS etabliert sich ein drittes System, das Berater-Klienten-System (BKS)“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 36).

Die bestimmenden Faktoren, damit diese Beziehung funktional und für den Veränderungsprozess dienlich ist, können wie folgt beschrieben werden. Vertrauen, eine wertschätzende Grundhaltung, die Anerkennung der Fähigkeit zur Resilienz und die Anschlussfähigkeit, d. h. dazu in der Lage zu sein, die Klient*innen *abzuholen*, sich verständlich zu machen sind für das erfolgreiche In-Beziehung-treten – sowohl zum Klient*innensystem, als auch zum Berater*innensystem – unabdingbar. Weiters ist das Einnehmen einer allparteilichen Position, d. h. die Vertretung von unterschiedlichen Interessen, selbst wenn diese sich zu widersprechen scheinen, eine notwendige Kompetenz: „Wir sind der Anwalt der Ambivalenz“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 41). Die Berater*innen praktizieren eine optimistische Haltung und stellen die vorhandenen Ressourcen in den Mittelpunkt. Es geht weniger darum, Defizite aufzudecken, als einen positiven Blick in die Zukunft anzuleiten.

3.3.2 Aspekte der Kooperation

In der systemischen Organisationsberatung ist die interne Kooperation, also die Kooperation mit den Mitgliedern des Beratungssystem, der wesentlichste Aspekt. Die Zusammenarbeit erfolgt in Form einer engen Entwicklungsgemeinschaft, in der es viele unterschiedliche Rollen gibt. Berater*innen und Klient*innen arbeiten – häufig über einen längeren Zeitraum – eng zusammen und sind gleichermaßen an der Weiterentwicklung der Organisation interessiert (Königswieser/Hillebrand 2015, 36). Je nach Architektur der Interventionen ergeben

sich während des Beratungsprozesses unterschiedliche Kooperationen innerhalb der Organisation. Eine wesentliche Rolle kommt der Steuergruppe zu, die unterschiedliche Funktionen, wie beispielsweise neue Ideen einbringen und anstoßen, Anlaufstelle sein, Überblick behalten und Beobachtungen in die Reflexion aufnehmen etc., übernimmt (Königswieser/Hillebrand 2015, 61f). Neben der Steuergruppe können noch weitere Subgruppen installiert werden, die jeweils klar umrissene Aufgaben haben, wie die Abstimmung zwischen Steuergruppe und Management in der Dialoggruppe oder die Arbeit mit einer organisationsinternen Projektleitung, die eine Brückenfunktion zwischen Berater*innen- und Klient*innensystem innehat (Königswieser/Hillebrand 2015, 62f). Diese unterschiedlichen Formen der Kooperation

„basieren auf der Grundannahme und Erfahrung, dass heterogen zusammengesetzte Teams die ideale Form für die Bearbeitung komplexer, neuer Aufgabenstellungen sind. ... Sie sind ein wichtiges Element der Selbststeuerung und des Lernens in sich verändernden Systemen, weil sie die Komplexität der internen und externen Umwelten adäquat berücksichtigen und verarbeiten können. Sie sind Hyperexperten der Komplexitätsbewältigung“ (Königswieser/Hillebrand 2015, 63).

Neben der Kooperation der Angehörigen der Organisation sind natürlich auch die Berater*innen abhängig von der Kooperationsbereitschaft ihrer Klient*innen. „In der Veränderung sind alle gemeinsam Suchende. Das Tun des einen stimuliert das Tun des anderen; dabei geben alle ihr Bestes“ (Ellebracht/Lenz/Osterhold 2009, 275).

Ausgehend von meiner These, dass Organisationssupervision sowohl eine spezifische Ausformung der Supervision mit einem expliziten Blick auf die Organisation, als auch ein Format der Organisationsberatung mit einer expliziten Einbeziehung der zentralen Anliegen und Methoden von Supervision – Reflexion, Hypothesenbildung, Multiperspektivität, Kooperation, Triangulierung – ist, bringe ich im nächsten Abschnitt meine Gedanken zu dem von mir eingeführten Begriff der Multiplexen Supervisionsarbeit ein.

4 Multiplexe Supervisionsarbeit

In diesem Kapitel versuche ich die Beschreibung einer spezifischen Form von Supervision, auf die sich meine Forschungsfrage bezieht. Die Multiplexe Supervisionsarbeit ist bisher weder benannt noch beschrieben, sondern eine Form von supervisorischer Begleitung, die ich beobachtet habe. Meinen Annahmen über Multiplexe Supervisionsarbeit liegen Erfahrungswissen und Beobachtungen aus der eigenen rund zehnjährigen Praxis zugrunde. Rund ein Viertel meiner supervisorischen Tätigkeit rechne ich der Multiplexen Supervisionsarbeit zu. Im ersten Teil erörtere ich mein Verständnis von Multiplexer Supervisionsarbeit und führe Kriterien an, an denen Multiplexe Supervisionsarbeit sichtbar wird. In einem Unterkapitel führe ich Voraussetzungen an, die für gelingende Multiplexe Supervisionsarbeit – meinem Verständnis nach – gegeben sein müssen. Daran anschließend folgt mein Fazit über Multiplexe Supervisionsarbeit und Vergleiche mit den in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Beratungskonzepten.

Mit Multiplexer Supervisionsarbeit meine ich Beratungsprozesse, bei denen Supervisor*innen mit unterschiedlichen Mitarbeiter*innen und Führungskräften, in unterschiedlichen Settings, zeitgleich und hierarchieübergreifend, innerhalb einer Organisation beratend tätig sind. Ich habe die Bezeichnung Multiplexe Supervisionsarbeit gewählt, um die spezifische Situation gut beschreiben und fassen zu können. Multiplex bedeutet vielfältig und lässt im Kontext von Supervision auch rasch die Verbindung zu komplex zu. Dies erscheint als sehr passend, handelt es sich bei Multiplexer Supervisionsarbeit um Beratungsprojekte mit erhöhter Komplexität. Meiner Beobachtung nach ist die Multiplexe Supervisionsarbeit innerhalb der Community der Supervisor*innen nicht sehr weit verbreitet bzw. wird im fachlichen Austausch eher ausgespart.

Ich spreche von Multiplexer Supervisionsarbeit, wenn

- die bzw. ein Großteil der Beratungsarbeit innerhalb einer Organisation von einer Beratungsperson geleistet wird;
- die/der Supervisor*in in mehreren Beratungsprojekten innerhalb der Organisation tätig ist;
- die Begleitung von zumindest einem Teil der Beratungsprojekte im selben Zeitraum bzw. zeitlich überlappend erfolgt;
- die Supervisand*innen und Coachees Positionen in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen innehaben bzw. die Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen der zu Beratenden in unterschiedlichem Ausmaß gegeben sind bzw. bei formal nicht-hierarchischen Organisationen Mitglieder unterschiedlicher Expert*innengruppen und Gremien in unterschiedlichen Settings beratend begleitet werden.

4.1 Voraussetzungen der Multiplexen Supervision

Im Folgenden erörtere ich Bedingungen für Multiplexe Supervisionsarbeit, die ich aus meinen Beobachtungen aus der Praxis abgeleitet habe. Zuerst beziehe ich mich auf das Bewusstsein über die Situation, also die spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen, die mit Multiplexer Supervisionsarbeit einhergehen. Danach erröte ich die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation mit allen Beteiligten des Supervisionsprojektes sowie die Inanspruchnahme von Hilfssystemen zur Erhaltung von Selbstreflexionsfähigkeit und kritischer Distanz. Weiters erläutere ich die spezifische Rolle von Auftraggeber*innen Multiplexer Supervisionsarbeit und beschreibe die Haltung von Supervisor*innen, die entsprechende Supervisionsprojekte begleiten.

Bewusstsein für die Situation

Sowohl die Organisation in Person der Auftraggeber*innen, als auch die Supervisor*innen benötigen Bewusstheit darüber, dass die Mehrfachbeschäftigung in der Organisation etwas macht, dass es etwas auslöst. Prinzipiell ist das weder als gut noch als schlecht zu bewerten, es scheint aber essentiell zu sein, zuzugestehen, dass es eine spezifische Situation ist. Das Spezifische an der Situation ist die Zusammenarbeit in verschiedenen Settings und Formaten, mit unterschiedlichen Personen und Personengruppen, über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Es gilt zu reflektieren, welche Wirkung diese Umstände haben bzw. welche beobachtbaren Phänomene darauf zurückgeführt werden können.

Diese Erkenntnisse können darüber hinaus als Informationsquelle über die Organisationskultur, Strukturen und Abläufe der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Organisation dienen.

Transparenz in der Kommunikation

Wie auch im Konzept der Organisationssupervision ist es wichtig, transparent zu sein und den Beteiligten nicht vorzuenthalten, dass *ihr*e* Supervisor*in auch mit anderen Personen oder Teams in der Organisation arbeitet. Die Versuchung, die/den Berater*in als Übermittler*in von Botschaften oder mit der Durchsetzung von Regeln zu beauftragen, ist für die Supervisand*innen und Coachees groß. Auch für Supervisor*innen stellt dies eine ernstzunehmende Verführung dar, denn durch die Erfüllung *kleiner Gefälligkeiten* wird die Beziehung – kurzfristig – gestärkt. Doch die/der Supervisor*in läuft Gefahr in der Kommunikation die Rolle eines notwendigen Links zu übernehmen und so zum Teil der Organisation zu werden. Daher scheint es ebenso essentiell, dieser Verführung zu widerstehen und entsprechende Anliegen der Akteur*innen wiederum zum Thema zu machen.

Selbstreflexion und Hilfssysteme

Im Sinne der Annahme, dass komplexe Aufträge ein komplexes Unterstützungssystem benötigen muss der Tatsache, dass bei der Multiplexen Supervisionsarbeit eine Person mehrere Supervisionsprojekte begleitet, besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. In der eigenen Reflexion sollte dieser Umstand gesondert behandelt werden, um erkennen zu können, ob bzw. welche Dynamiken oder Anliegen in den Supervisionsprojekten dieser Tatsache geschuldet sein könnten. Nur so ist ein aktiver und achtsamer Umgang damit möglich und entsprechende Interventionen können in den Supervisionsprojekten gesetzt werden. Die für die intensive Reflexionsarbeit notwendigen Hilfssysteme in Form von Intervision, Kontrollsupervision oder kollegialer Beratung muss selbst organisiert werden. Im Idealfall wird der (finanzielle und zeitliche) Aufwand für die intensive Reflexionsarbeit bei der Kontraktierung und Honorargestaltung berücksichtigt.

Multiplexe Supervision analog Multiprojektmanagement

Eine besondere Rolle kommt den Leiter*innen der Organisation zu, die während dem Supervisionsprozess nicht nur ihre Anliegen und Ziele bearbeiten, sondern auch einen Einblick in die übrigen Supervisionsprojekte erhalten. Somit erhält die Organisationsleitung ähnlich wie beim Multiprojektmanagement einen Überblick für die Supervisionsprozesse und kann diese und weitere Settings und Formate gut steuern und planen. Durch diesen Austausch und Überblick wird das organisationale Bewusstsein der Organisationsleitung gestärkt. Die Leiter*innen lernen Dynamiken selbst eher zu erkennen und Herausforderungen explizit im Kontext von Organisation, Aufgaben, Ressourcen und Interessen zu beschreiben. Die Betrachtung der Situation mit diesem Filter liefert den Entscheidungsträger*innen hilfreiche Informationen für weitere Schritte und die Gestaltung von Lösungsmöglichkeiten.

Haltung der Supervisor*innen

In der Praxis lässt sich beobachten, dass Supervisor*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit leisten, auch Interesse am Konzept der Organisationssupervision haben und dazu bereit sind, sehr komplexe Supervisionsprojekte zu begleiten. Für Multiplexe Supervisionsarbeit ist es hilfreich, eine allparteiliche Haltung mit einer Haltung der kritischen Loyalität zu ergänzen und diese auch gegenüber den Akteur*innen offenzulegen (siehe auch Kapitel 3.1, Seite 23). „Kriterien für eine multiple Rollenübernahme sind schwer zu generalisieren“, schreibt Wolfgang Weigand in seinem Aufsatz über Haussupervisor*innen (Weigand 2012, 213). Das gilt auch für die Multiplexe Supervisionsarbeit, bei der es vor allem darum geht, achtsam mit der Selbstreflexionsfähigkeit umzugehen bzw. dafür zu sorgen, dass der Erhalt dieser durch Hilfssysteme unterstützt wird. Am Ende dieses Kapitels über Multiplexe Supervisionsarbeit möchte ich Rudolf Heltzel zitieren:

„Wir sollten uns auch daran erinnern, dass Menschen (Supervisorinnen, Berater) *verschieden* sind, dass sich daher manche von uns in komplexen Rollenanforderungen wohl fühlen und darin zu bester Form auflaufen können, während andere sich unangemessen unter Druck gesetzt erleben und die Lust an solcher Arbeit

verlieren. Beides ist in Ordnung, aber über beides sollten wir möglichst vorbehaltlos kommunizieren können“ (Heltzel 2012, 223).

Ich habe dieses Zitat deswegen an das Ende meiner Beschreibung von Multiplexer Supervisionsarbeit gestellt, weil es eine Haltung transportiert, die ich für förderlich halte, einen offenen Austausch über Vor- und Nachteile von Multiplexer Supervisionsarbeit zu führen. Die eigene Supervisionspraxis und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Beratungssettings in Organisationen hat mich zu der Forschungsarbeit bewogen und zu der Entwicklung eines eigenen Supervisionsansatzes, den ich Multiplex Supervisionsarbeit genannt habe. Mit dieser Arbeit möchte ich das eigene Konzept der Multiplexen Supervisionsarbeit kritisch beleuchten und im Sinne von Heltzel einen offenen Dialog mit ausgewählten Supervisor*innen führen.

4.2 Fazit

In diesem letzten Kapitel des Theorieteils der vorliegenden Arbeit resümiere ich über meine Erkenntnisse, die ich aus der Beschäftigung mit den unterschiedlichen Konzepten und Begrifflichkeit gewonnen habe und wie diese der Beantwortung meiner Forschungsfrage nach Vor- und Nachteilen Multiplexer Supervisionsarbeit dienlich sind.

Nach eingehender Beschäftigung mit dem Konzept Organisationssupervision nach Angela Gotthardt-Lorenz, der Komplexberatung beziehungsweise auf Harald Pühl und Klaus Obermeyer und der systemischen Organisationsberatung nach Martin Hillebrand und Roswita Königwieser und meinem Versuch, Multiplexe Supervisionsarbeit darzustellen, wurden Gemeinsamkeiten in Bezug auf Intentionen, Möglichkeiten und Herausforderungen aller Konzepte sichtbar. Wobei bei der Multiplexen Supervisionsarbeit bisher nicht von einem Konzept gesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich um die Beschreibung eines Phänomens, das ich in der Praxis beobachtet habe. Die Beschreibung dient dazu, meine Forschungsfrage nach Chancen und Risiken der Multiplexen Supervisionsarbeit zu stellen und in Folge auch beantworten zu können.

Gemeinsam ist den Herangehensweisen die Involvierung von unterschiedlichen Akteur*innen einer Organisation, die in verschiedene Rollen, Funktionen und Aufgabenbereichen und auf unterschiedlichen Hierarchieebnen tätig sind. Dies erhöht – neben der durch die Veränderungen in der Arbeitswelt ohnehin gegebenen Steigerung der Komplexität – auch die Komplexität des Beratungssystems und ist damit eine weitere Übereinstimmung der unterschiedlichen Konzepte. Auch der Aspekt der Kooperation findet sich da wie dort, wenn auch teilweise in unterschiedlichen Ausformungen. Im Konzept der Organisationssupervision ist es der Vorschlag der Kooperation – im Sinne von Austausch und gemeinsamer Reflexion

der Beobachtungen – mit anderen in derselben Organisation beratend tätigen Supervisor*innen. Bei der Komplexberatung steht die Zusammenarbeit in gemischten Teams, also mit Professionist*innen anderer Beratungsansätze im Zentrum. In der systemischen Organisationsberatung wird die enge Entwicklungsgemeinschaft hervorgehoben, die die längerfristige Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen und Entscheidungsträger*innen einer Organisation beschreibt. Bei der Multiplexen Supervisionsarbeit ist – so wie teilweise auf bei den anderen Konzepten zu finden – die Kooperation in Sinne eines Hilfsystems für die Bewahrung von Reflexionsfähigkeit und kritischer Distanz erforderlich.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Beratung der Konfliktpartner*innen der Klient*innen (Weigand 2012, 204). Damit ist gemeint, dass die Berater*innen aller vier Ansätze von Organisationsberatung mit Konflikten und Konfliktparteien innerhalb des Beratungssystems konfrontiert sind.³ Weitere Übereinstimmungen finden sich in der transparenten Arbeitsweise und der Einbeziehung der Umwelten und anderer interner wie externer Wirkfaktoren.

Die Unterschiede in den angeführten Konzepten liegen beispielsweise in der Anzahl der beschäftigten Berater*innen und der Beziehungsintensität zu den Klient*innen bzw. zur Leitung der jeweiligen Organisation. Im Kontrast zur Organisationssupervision, die die Kooperation von mehreren Berater*innen, die in unterschiedlichen Supervisionsprojekten in einer Organisation tätig sind, vorschlägt, geht es in der Multiplexen Supervisionsarbeit um eine Person, die durch das Erleben und die Begleitung unterschiedlicher Beratungssysteme die Möglichkeit hat, selbst die jeweiligen Perspektiven wahrzunehmen.

Für Auftraggeber*innen ist dieser Ansatz möglicherweise attraktiver, weil praktikabel in Sinne von ökonomisch und effizient. Die Auftraggeber*innen haben eine Ansprechperson, mit der gemeinsam, zum Beispiel im Rahmen von Leitungssupervision oder Führungskräftecoaching, Beratungsangebote besprochen und geplant werden können. Andreas Sanz (2014, 25) führt aus, dass die Bereitschaft von Unternehmer*innen für mehrere Supervisor*innen zu bezahlen bzw. die Kooperationsarbeit, die abseits des direkten Kontaktes mit den den Supervisand*innen stattfindet, auch monetär zu honorieren, nur in geringem Ausmaß vorhanden ist. Doch auch Supervisor*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren, finanzieren ihre Hilfsysteme selbst, wenn es nicht gelingt, diese Kosten in die Honorargestaltung entsprechend miteinzubeziehen.

In Anlehnung an die Unterteilung der Rollen, die Gotthardt-Lorenz im Konzept der Organisationssupervision vorschlägt, ist das bewusste Einnehmen von unterschiedlichen Rollen auch für Supervisor*innen, die im Sinne der Multiplexen Supervisionsarbeit tätig sind, hilfreich. Angela Gotthardt-Lorenz unterscheidet (siehe Abb. 3, Seite 29) Aufgaben bzw. die Positionierung der Supervisor*innen je nach Phase des Supervisionsprojektes in institutionell Handelnde, institutionell Betroffene, externe Expert*innen für Struktur und Dynamik beruflichen

³ Hierbei ist mir wichtig anzumerken, dass diese Situation für Supervisor*innen nicht außergewöhnlich ist, wenn es beispielsweise darum geht, eine Konfliktsituation im Rahmen einer Teamsupervision zu begleiten.

Handelns und Zugehörige zum eigenen Organisations- und Professionssystem (Gotthardt-Lorenz 2014, 34f).

Für die Beantwortung meiner Forschungsfrage nach Vor- und Nachteilen von Multiplexer Supervisionsarbeit war es unerlässlich, diese Form der supervisorischen Begleitung zu beschreiben sowie herauszuarbeiten, wodurch sie kennzeichnet und was spezifisch daran ist. Hierfür war es notwendig, mich im ersten Schritt mit anderen – bereits beschriebenen – Konzepten der Supervision und Organisationsberatung auseinanderzusetzen.

Im zweiten Teil dieser Masterthesis – beginnend mit dem nachfolgenden Kapitel 5 – beschreibe ich die empirische Forschung, die ich beziehend auf meine Frage nach Vor- und Nachteilen Multiplexer Supervisionsarbeit durchgeführt habe.

5 Empirische Forschung

In diesem Kapitel beschreibe ich die empirische Forschung, die im Rahmen dieser Masterthesis konzipiert und durchgeführt wurde. Meine Forschungsfrage lautet: Welche Vor- und Nachteile für die supervisorische Begleitung können entstehen, wenn eine Supervisorin oder ein Supervisor in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und mit unterschiedlichen Personen und Gruppen über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg zusammenarbeitet?

Im Rahmen einer qualitativen Gruppendiskussion habe ich die Erfahrungen von Supervisor*innen mit Multiplexer Supervisionsarbeit erhoben. In den folgenden Kapiteln erläutere ich zuerst die Wahl der Methode und dann die Auswahl der Diskussions Teilnehmer*innen. Im dritten Unterkapitel beschreibe ich den Diskussionsverlauf und anschließend die Auswertung der erhobenen Daten.

5.1 Wahl der Methoden

Im Sinne der „Aufgabe der Sozialwissenschaft ... gesellschaftliche Praxis zu reflektieren“ (Kühn/Koschel 2011, 15), entschied ich, mich die Methode der Gruppendiskussion für den empirischen Teil meines Forschungsvorhabens zu nutzen. Nach Recherchen in der einschlägigen Fachliteratur (Bohnsack/Przyborski/Schäffer 2009 und Kühn/Koschel 2011) sowie Austausch mit erfahrenen Kolleg*innen in empirischer Sozialforschung, entschied ich mich für Datenerhebung mittels Gruppendiskussion mit Expert*innen. Außerdem ist „Die Methode der Gruppendiskussion ... auf dem besten Wege, sich zu einem Standardverfahren qualitativer Sozialforschung zu entwickeln“ (Bohnsack, Przyborski, Schäffer 2009, 7) proklamieren die Herausgeber*innen zu Beginn ihres Werkes.

Wichtig war mir neben inhaltlichen Positionen zum Forschungsthema und Erfahrungen aus der eigenen Praxis, auch beobachten zu können, wie sich die Diskussionsteilnehmer*innen aufeinander bezogen, welche Aussagen sie voneinander aufgriffen, welche Dynamiken sich während des Diskussionsprozesses einstellten. Auch das Nicht-Gesagte sollte Beachtung finden. In der Literatur wird die Gruppendiskussion als zweifach spannend angepriesen: zum einen wegen des unmittelbaren Erlebnisses sowohl aus Sicht der Teilnehmer*innen, als auch aus Sicht der Moderation bzw. Forschenden und zum anderen aus einer theoretischen Perspektive heraus, bei Vorbereitung und Auswertung des Materials (Kühn/Koschel 2011, 28). Die Methode eröffnet auch einen Gestaltungsspielraum, in dem selbst entschieden werden kann, wie offen bzw. (vor)strukturiert die Diskussion angelegt werden soll. Trotz dieser Offenheit benötigt die Gruppendiskussion eine „klare und explizite Zielsetzung“ (Kühn, Koschel 2011, 29) und ein durchdachtes Setting.

Ziel der Gruppendiskussion war es, Datenmaterial zu erhalten, auf dessen Grundlage ich Antworten auf die Forschungsfrage erhalten würde. Dies ist kein Alleinstellungsmerkmal der Gruppendiskussion, was sie aber durch den Fokus auf die Kommunikation zwischen den Teilnehmer*innen ermöglicht, ist, etwas über die Interaktionsformen und das wechselseitige Verstehen zu erfahren, indem in der Auswertung versucht wird, diese zu rekonstruieren. "Es ist umgekehrt das Bild eines selbstständig handelnden und entscheidenden Individuums, das als eine verzerrte Darstellung sozialer Realität zu betrachten ist" (Kühn, Koschel 2011, 53). Die Interdependenzen, die hier gegeben sind, unterscheidet die Gruppendiskussion deutlich von der Methode des Einzelinterviews. Selbst wenn dieselben Diskussionsteilnehmer*innen getrennt voneinander interviewt würden, muss das Ergebnis – im Sinne von "Gruppen sind mehr als eine Ansammlung von Einzelpersonen" (Kühn, Koschel 2011, 53) – ein anderes sein. Das soziale Handeln und dessen Wirkungen sind ebenso von Interesse, wie die inhaltlichen Aussagen zum Diskussionsthema.

Auch in der Supervision geht es häufig um Wirkungen im sozialen Gefüge. Das Erkennen und Wissen darum ist eine weitere durch die Supervision geförderte Informationsquelle für die Konstruktion von Wirklichkeit. In der Gruppendiskussion geht es, wie auch häufig in der Supervision, darum, „das Geschehen in Gruppen zu verstehen, ... nicht um die Auszählung von Meinungen, sondern um die Analyse von Wirkungszusammenhängen" (Kühn, Koschel 2011, 53).

Ein weiterer Grund für die Wahl dieser Methode liegt sicherlich in der Vertrautheit des Settings begründet. Als Trainerin und Supervisorin ist die Arbeit mit Gruppen, auch solchen, die in keine direkten Arbeitszusammenhang miteinander stehen, aber in denselben oder ähnlichen Feldern arbeiten bzw. mit denselben Herausforderungen konfrontiert sind, für mich alltäglich. Ich kenne auch die unterschiedlichen Rollen, so auch die als Moderatorin mit und ohne inhaltliche Expertise. Durch meine gruppenspezifisch geprägte Ausbildung als Trainerin fühle ich mich auch in diesem Feld kompetent und erfahren. Das Aufsetzen des Ablaufes der Gruppendiskussion gestaltete sich daher sowohl in der Vorbereitung, als auch bei der Gruppendiskussion selbst als einfach. Gleichzeitig freute ich mich darauf, mit dem Konzept der Gruppendynamik im Hinterkopf auf die Ergebnisse der Diskussion zu blicken. "Natürlich ist die einsetzende Gruppendynamik hoch interessant – um ihrer Willen führen wir ja die Gruppendiskussion überhaupt durch" (Kühn, Koschel 2011, 113).

Bei der Erstellung der Leitfragen ging ich nach dem Prinzip *sammeln – prüfen – sortieren – subsumieren* (Kühn, Koschel 2011, 129) vor und notierte zunächst alle Fragen, die mir einfielen in willkürlicher Reihenfolge. Ich versuchte, die Fragen nicht zu bewerten, sondern wie bei einem Brainstorming jeder Idee seine Berechtigung zuzugestehen. Die Rund 30 Fragen bearbeitete ich nach dem oben erwähnten Prinzip und schloss diesen Prozess mit dem

Endergebnis von drei Leitfragen mit jeweils zwei Unterpunkten (siehe Kapitel 5.3.1 und Anhang A) ab.

„Voraussetzung für eine gute Analyse ist es, sich von einer Gruppendiskussion ins Staunen versetzen zu lassen“ (Kühn, Koschel 2011, 173). Ich entschloss mich dazu, mit dieser Haltung in die Auswertung und Analyse des Materials zu gehen und nach Zusammenhängen, Ursachen und Sinnstrukturen zu suchen. Dem Konzept der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996) folgend, sichtete ich das Material mehrmals aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus. Eine Grounded Theory ist eine Theorie, die gegenstandsverankert und induktiv ist, also vom Einzelfall auf Allgemeines schließend, aus der Untersuchung des Phänomens entwickelt wird (Strauss/Corbin 1996, 7). Das bedeutet, dass nicht von einer Theorie oder Hypothese ausgegangen wird, die mit der Untersuchung bewiesen werden soll. „Am Anfang steht vielmehr ein Untersuchungsbereich – was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen“ (Strauss/Corbin 1996, 8). Das Ziel der Grounded Theory ist es, eine Theorie zu erarbeiten, die den Gegenstandsbereich der Untersuchung veranschaulicht (Strauss/Corbin 1996, 9). In Kapitel 5.3 gehe ich näher auf die einzelnen Schritte im Auswertungsprozess ein.

5.2 Auswahl der Gruppendiskussionsteilnehmer*innen

Die Auswahl und Kontaktaufnahme mit potenziellen Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion startete rund vier Monate vor dem Termin. Im Vorfeld standen die Überlegungen, welche Voraussetzungen geeignete Diskutant*innen mitbringen mussten. Anleitung dafür holte ich mir sowohl in Gesprächen mit erfahrenen Forscher*innen, als auch in den Werken von Kühn und Koschel (2011) und Bohnsack, Przyborski und Schäffer (2009). Beim Auswahlprozess stand das Kriterium der „Betroffenheit und inhaltliche Repräsentativität“ im Zentrum (Kühn/Koschel 2011, 90). Ich suchte Supervisor*innen, die Erfahrung mit Multiplexer Supervisionsarbeit – in ihrer Funktion als Berater*innen – hatten. Bei der Suche erwies es sich als fruchtbar, bei möglichst vielen Gelegenheiten über mein Forschungsvorhaben zu sprechen und so von Kolleg*innen zu erfahren, die diesem Kriterium entsprachen oder aber Empfehlungen zu bekommen, weil die Gesprächspartner*innen Personen kannten, auf die diese Grundvoraussetzung zutraf. Für mein Ziel, acht Teilnehmer*innen für die Gruppendiskussion zu finden, kontaktierte ich insgesamt 25 Kolleg*innen.

Elf Personen meldeten ihr Interesse, an der Diskussion teilzunehmen, zurück. In dem ersten Anfrage-Mail gab ich einen Zeitraum an, in dem die Diskussion stattfinden sollte. Es stellte sich heraus, dass die terminlichen Möglichkeiten sehr unterschiedlich waren. Auf Grundlage der Rückmeldungen schlug ich fünf Termine, auf einen Zeitraum von fünf Wochen verteilt, vor. Es kristallisierte sich ein Termin heraus, bei dem neun der elf angefragten Personen Zeit

hatten. Mit zwei Monaten Vorlaufzeit konnte so ein Termin für die Gruppendiskussion fixiert werden. Die in der Literatur empfohlene Überbuchung erwies sich als wichtig, zehn Tage nach der Terminfixierung erfolgte die erste Absage. Es folgte die Entscheidung, die Diskussion bis zu einer Mindestanzahl von sechs Personen durchzuführen.

Für die Transkription des Datenmaterials beauftragte ich eine Soziologiestudentin, die auch bei der Gruppendiskussion anwesend war, um für die Transkription wichtige Dinge zu protokollieren. Die Teilnehmer*innen hatten im Vorfeld bereits einer Audioaufnahme zum Zweck der Erstellung eines Transkripts zugestimmt. Am Abend vor dem Termin der Gruppendiskussion erhielt ich eine weitere Absage einer Diskussionsteilnehmerin. Dies reduzierte die Anzahl der Teilnehmenden auf sechs Personen. Die Gruppendiskussion fand in den Räumlichkeiten meiner Praxis statt. Ein Sesselkreis und ein weiterer Sessel für die Protokollantin außerhalb des Kreises wurden arrangiert sowie zwei Audioaufnahmegeräte in der Mitte des Kreises platziert. Ich gestaltete vier Flips, in denen Titel und Forschungsfrage meiner Master-Thesis sowie die Leitfragen für die Gruppendiskussion ersichtlich waren.

Gruppendiskussion

im Rahmen der
Master-Thesis mit dem Titel

Do or Don't?
Multiplexe
Supervisionsarbeit

Forschungsfrage

Welche Vor- und Nachteile für die supervisorische Begleitung können entstehen, wenn ein Supervisor oder eine Supervisorin in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und mit unterschiedlichen Personen und Gruppen über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg zusammenarbeitet?

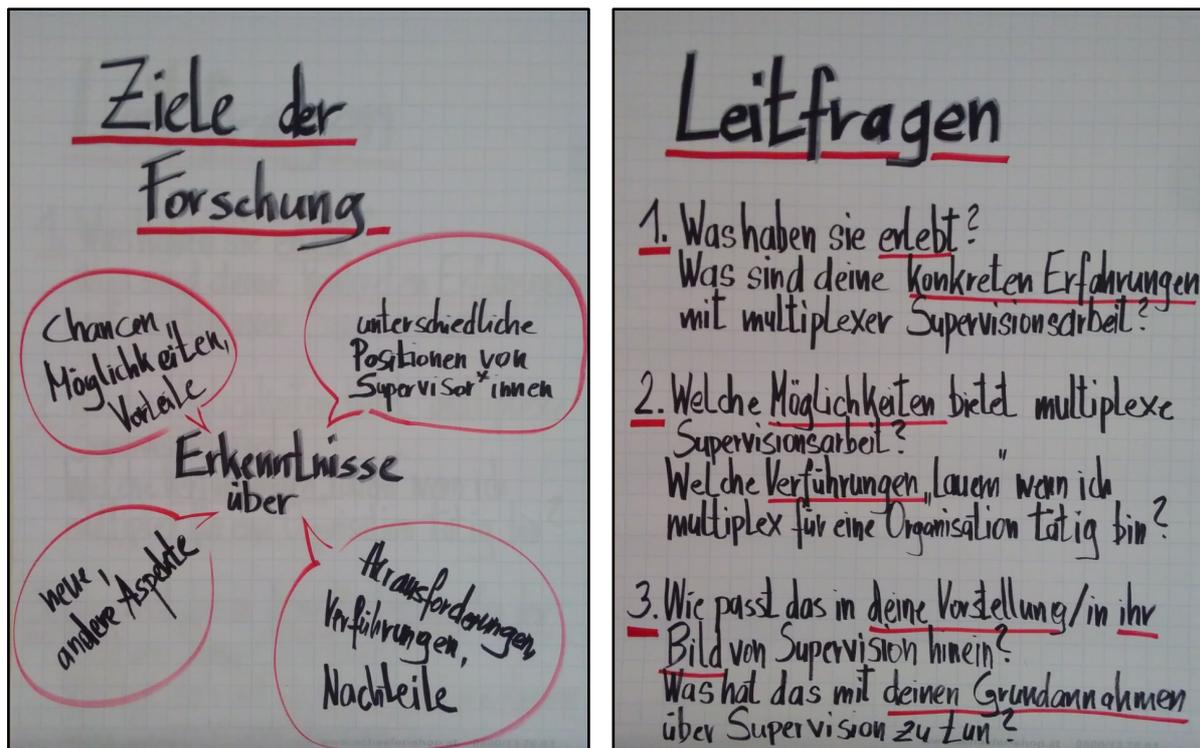


Abb. 5: Flips von der Gruppendiskussion

5.3 Diskussionsverlauf

Der Start der Diskussion war mit 15:30 Uhr angesetzt, die Teilnehmer*innen waren dazu eingeladen, ab 15:00 Uhr in die Praxis zu kommen. Eine Supervisorin hatte vorab angekündigt erst pünktlich zum Start der Gruppendiskussion einzutreffen.

Die Diskussionsteilnehmer*innen

Neben der Grundvoraussetzung, Erfahrung mit Multipler Supervisionsarbeit zu haben, trachtete ich danach, eine möglichst heterogene Diskussionsrunde zusammenzustellen. Die Gruppe sollte aus Männern wie Frauen mit unterschiedlichem Lebensalter und unterschiedlich langer einschlägiger Berufserfahrung bestehen. Auch die Ausbildungshintergründe sollten sich im Idealfall unterscheiden. Dieses letzte Kriterium beachtete ich während des Rekrutierungsprozesses wenig, dennoch gelang eine gute Durchmischung.

Die Diskutant*innen waren zum Zeitpunkt der Durchführung zwischen 31 und 60 Jahre alt und verfügten über berufliche Erfahrungen als Supervisor*innen. Hier reichte das Spektrum von am Ende der Supervisionsausbildung bis zu 20 Jahre Berufserfahrung. Es diskutierten vier Frauen und zwei Männer, was meiner subjektiven Wahrnehmung nach ein repräsentatives Geschlechterverhältnis unter Supervisor*innen ist. Die Grundberufe setzten sich aus Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Psychotherapie, Training und Erwachsenenbildung zusammen. Die Kolleg*innen sind neben ihrer Tätigkeit als Supervisor*innen zum Großteil auch in ihren Grundberufen tätig, arbeiten teilweise in Leitungspositionen, unterrichten in bzw. leiten

Supervisionslehrgänge und sind in der schulischen und universitären Lehre beschäftigt. Die Ausbildung zur/zum Supervisor*in fanden und finden in unterschiedlichen Institutionen statt, wie dem Universitätslehrgang Supervision und Coaching an der Universität Wien, dem Lehrgang für Supervision, Coaching und Organisationsberatung der ÖAGG⁴ und einem entsprechenden Lehrgang der ARGE Bildungsmanagement.

In nachfolgenden Tabellen sind biographische Informationen über die Diskussionsteilnehmer*innen, die für ihre Tätigkeiten als Supervisor*innen relevant erscheinen, aufgelistet:

Kürzel	B1	B2	B3
Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter	31	60	44
Grundberuf	Jugendarbeiterin & Erwachsenenbildnerin	Juristin, Sozialarbeiterin & Sozialpädagogin	Sozialpädagogin
Ausbildungen	<ul style="list-style-type: none"> • Geisteswissenschaftl. Studium • Gruppendynamische Ausbildung zur Trainerin • Lehrgang Supervision, Coaching, Organisationsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Juristin • Diplom Sozialarbeiterin • Diplom Sozialpädagogin 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Coaching • Lehrgang Supervision und Coaching
Supervisionserfahrung	2 Jahre	1 Jahr	2,5 Jahre
Tätigkeitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 40% Supervision • klassische Moderation • Moderation von Konferenzen und Großgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team- & Einzel-supervision • Einzelcoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Team- & Einzel-supervision • Einzelcoaching • Klausurmoderation
Tätigkeitsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Jugendpolitik • Interessensvertretungen • NGOs 	<ul style="list-style-type: none"> • psychosozialer Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • psychosozialer Bereich
Tätigkeitsform	selbstständig	angestellt & selbstständig	angestellt & selbstständig

⁴ Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik

Kürzel	B4	B5	B6
Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter	55	48	51
Grundberuf	Koch & Sozialarbeiter	Soziologe & Trainer	Erwachsenenbildnerin
Ausbildungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kochlehre • Akademie für Sozialarbeit • Integrative Gestalttherapie • Master Supervision & Coaching“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Studium der Soziologie • Ausbildung zum Trainer • Master of Business Administration • Lehrgang Supervision, Coaching, Organisationsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Doktorin der Philosophie • Master Supervision und Coaching • Master Psychoanalytische Pädagogik • Ausbildung zur Trainerin • Magistra Philosophie
Supervisions-erfahrung	17 Jahre	15 Jahre	10 Jahre
Tätigkeitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Team- & Einzelsupervision • Einzelcoaching • Organisationsberatung • Lehre in Supervisionsausbildung • Psychotherapeut 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisionen • Lehrer und Lehrender an Schulen und Hochschulen • Klausurmoderation • Gender- & Diversitätsprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Team- & Einzelsupervision • Klausurmoderation • Lehre an Fachhochschule und in 2 Supervisionsausbildung • Lehrgangsleiterin
Tätigkeitsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • psychosozialer & Gesundheitsbereich • Profitorientierte Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Profit Bereich • soziale & politische Organisationen • Gesundheitsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsbereich • Social Profit Organisationen
Tätigkeitsform	selbstständig	angestellt & selbstständig (Mitglied in zwei Berater*innenkollektiven)	selbstständig (Gewerbeschein Unternehmensberatung)

Die Diskussion

Die Eingeladenen kamen nacheinander pünktlich, Begrüßung und Bekanntmachungen folgten. Bis auf einen Teilnehmer kannte ich alle Personen aus unterschiedlichen Kontexten. Es war für mich interessant zu erleben, dass ich bis zur Anfrage zur Gruppendiskussion nicht wusste, ob die mir bekannten Kolleg*innen im Sinne der Multiplexen Supervisionsarbeit tätig sind. Die Diskussion startete mit einer Vorstellungsrunde. Bereits in dieser Runde kamen Aussagen über Erfahrungen zum Thema.

Nach der ersten Runde stelle ich den Rahmen der Diskussion vor – Audioaufnahme, maximale Dauer von zwei Stunden, warum zusätzliche Protokollierung – und stellte das Thema meiner Masterthesis, Forschungsfrage, Ziele und Leitfragen mit Hilfe der vorbereiteten Flips vor. Die Leitfragen blieben während der gesamten Diskussion für alle sichtbar, was sich als hilfreich erwies, da die Diskutant*innen bei ihren Beiträgen immer wieder Bezug zu einzelnen Fragen nahmen. Ich hatte eine chronologische Reihenfolge intendiert, ohne jedoch den Zwang strikt daran festzuhalten. Ich bat die Kolleg*innen um einen Austausch ihrer Erfahrungen. Schnell wurden Unterschiede im Zustandekommen Multiplexer Supervisionsarbeit sichtbar und Hypothesen wurden formuliert. Nach dem Erfahrungsaustausch erkannten die Diskutant*innen Gemeinsamkeiten und Unterschiede und brachten – häufig bezugnehmend aufeinander – eigene Beiträge dazu. Meine Rolle beschränkte sich darauf, Verständnisfragen zu stellen, die Teilnehmer*innen zu begleiten, im Sinne der Leitfragen nachzufragen, um entsprechendes Material zu bekommen und auf die Zeit zu schauen. Ich war gespannt darauf zu erfahren, was die Diskussionsteilnehmer*innen zu *meinem* Thema zu sagen hatten, ganz im Sinne von Kühn und Koschel. „Im Idealfall entspricht ... die Offenheit einer tatsächlich bestehenden Neugierde und ist nicht Resultat eines Prozesses, sich selbst zu verstellen“ (Kühn, Koschel 2011, 149).

Die Diskussion endete exakt nach zwei Stunden mit einer Abschlussrunde und der Frage wie die Teilnehmer*innen aus der Diskussionsrunde rausgingen und was sie sich mitnehmen würden. Diese letzte Runde erwies sich als sehr fruchtbar und der Eindruck entstand, dass die diskutierten Inhalte für alle sehr interessant waren, unabhängig von der Menge der Erfahrungen, die die einzelnen Personen bereits gesammelt hatten.

Reflexion des Settings

Eine Rückmeldung – nach Ende – aus der Diskussionsrunde möchte ich hier noch anführen. Die vorgesehene Zeit von zwei Stunden hatte sehr gut für die Anzahl der Diskutant*innen gepasst. Wenn die ursprünglich geplante Anzahl von Teilnehmer*innen der Einladung tatsächlich gefolgt wäre, so die Rückmeldung der Teilnehmerin, wäre die verbliebene Redezeit vermutlich zu kurz gewesen, um allen das Gefühl zu geben, genügend Raum für ihre Beiträ-

ge zu haben. Davon abgeleitet nehme ich mir die Erkenntnis mit, dass für eine erhöhte Anzahl an Teilnehmer*innen angebracht wäre, auch die Dauer der Diskussion auszudehnen.

5.4 Auswertung der Daten

„Wie kann ich all diesem Material einen Sinn geben? Wie kann ich zu einer theoretischen Interpretation gelangen und diese gleichzeitig in der empirischen Wirklichkeit verankern, die sich in meinem Material widerspiegelt?“ (Strauss/Corbin 1996, IX).

Das Transkript der Gruppendiskussion wurde in Anlehnung an die Methode des offenen Kodierens (Strauss/Corbin 1996, 43) gesichtet und in Kategorien geordnet. Hierbei wurden einzelne Zitate den jeweiligen Kategorien zugeordnet.

„Offenes Kodieren ähnelt dem Beginn eines Puzzlespiels. Sie müssen Ordnung schaffen, die einzelnen Teile nach Farben sortieren, was manchmal das Bemerkens winziger Helligkeitsunterschiede einschließt, und später müssen Sie diese Teile Stück für Stück zusammenfügen“ (Strauss, Corbin 1996, 176).

Für die Auswertung der Ergebnisse aus der Gruppendiskussion nutzte ich sowohl das Transkript, als auch die Audioaufnahme, die sich als hilfreich erwies, mich an die Situation zu erinnern. Für das Transkript habe ich die Bezeichnungen B1 bis B6 für die Ausweisung der Teilnehmer*innen verwendet. Zusätzlich sind die Zeilen des Transkripts durchnummeriert. Beide Informationen werden bei der Zitation aus dem Transkript angeführt.

Ich eignete mir das Material in mehreren Durchgängen an, in denen ich das Material nach unterschiedlichen Aspekten analysierte. Hilfreich für die weitere Vorgehensweise war die Diskussion von Zwischenergebnissen mit zwei Kolleg*innen sowie deren Erfahrung mit sozialwissenschaftlicher Forschung.

Im zweiten Durchgang, dieses Mal mit Text und Audioaufnahme, stand die Analyse der Gruppendynamik in meinem Fokus als auch, welche Informationen die Diskussionsteilnehmer*innen zur eigenen Person teilten. Die Exploration glich einem supervisorischen Suchprozess nach Anhaltspunkten, mit wem man es zu tun hat und auf welche Art und Weise der vorgegebene Themenrahmen bearbeitet wurde. Diese Arbeitsweise erwies sich zum einen als Vorteil, jedoch war das Ablegen der Supervisorinnenrolle, um das Material als neugierige Forscherin ohne beratenden Auftrag aufnehmen zu können, notwendig und gleichermaßen schwierig.

In Folge versuchte ich nochmals, möglichst viele *Brillen* abzulegen und den Blick und den *Geist* für die Datenauswertung freizumachen. Bei diesem Durchforsten des Materials entstand ein Flickenteppich an Aussagen, Kommentaren, Stichworten, Themenfeldern und Annahmen, die ich in Überthemen *clusterte*. Das Finden dieser Kategorien, also Überschriften

für jeweils eine Auswahl von Zitaten aus der Diskussion, war kein linearer Prozess, der abgeschlossen war, bevor die Kategorisierung vonstattenging. Ich suchte nach Phänomenen in den Erfahrungen und Aussagen der Diskussionsteilnehmer*innen, die sich ähnelten oder auch widersprachen. „Haben wir erst einmal bestimmte Phänomene in den Daten identifiziert, können wir beginnen, unsere Konzepte um sie herum zu gruppieren (Strauss, Corbin 1996, 47). Die Entwicklung der Kategorien war ein dynamischer Prozess. Kategorien wurden gebildet und wieder verworfen. Die Visualisierung aller Kategorien und Überthemen sowie wesentlich erscheinender Begriffe mittels Kärtchen und Pinnwand schaffte einen Überblick und führte zu folgenden Kategorien:

- Zustandekommen Multiplexer Supervisionsarbeit
- Die Komplexität Multiplexer Supervisionsarbeit
- Spannungsfeld Supervisionsverständnis und Multiplexe Supervisionsarbeit
- Bedingungen
- Chancen
- Herausforderungen

Anhand dieser Kategorien werde ich in weiterer Folge die Ergebnisse der Untersuchung präsentieren.

6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel erörtere ich die gewonnenen Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion. Entlang der sechs Kategorien: Zustandekommen Multiplexer Supervisionsarbeit, die Komplexität Multiplexer Supervisionsarbeit, das Spannungsfeld Supervisionsverständnis und Multiplexe Supervisionsarbeit, Bedingungen für Multiplexe Supervisionsarbeit sowie Chancen und Herausforderungen Multiplexer Supervisionsarbeit präsentiere ich im Folgenden entsprechende Aussagen der Supervisor*innen, die an der Gruppendiskussion teilgenommen haben.

6.1 Zustandekommen Multiplexer Supervisionsarbeit

Bereits am Anfang der Diskussion wurde sichtbar, wie vielfältig die Möglichkeiten des Zustandekommens dieser Arbeitsweise sind und wie sehr diese im Handlungsspielraum der Beteiligten wirksam werden. Als häufigste Form wurde das prozesshafte Zustandekommen von Mehrfachbeschäftigung in einer Organisation genannt. Eine Anhäufung von mehreren Teamsupervisionsprojekten oder Leitungscoachings, die in einer zeitlichen Abfolge oder parallel angefragt wurden, ist hiermit gemeint, ohne der Intention eines Mehrwerts durch Synergiegewinn. Die gängige Praxis der Weiterempfehlung innerhalb der Organisation wurde häufig als Grund angegeben.

„Bei mir kommt es relativ oft vor, dass ich in einer Organisation Supervision anbiete und ich werde dann weiterempfohlen in der Organisation und habe dann entweder zeitversetzt, also das eine Team ist schon vorbei und das nächste startet, aber ich bin sozusagen im Teamprozess. ... Das hat eigene Vor- und Nachteile, ja. Da gibt's dann auch das Phänomen, dass man in einer Organisation ganz unterschiedliche Organisationsteile wahrnimmt, Projekte wahrnimmt und dann mache ich auch Supervision in Organisationen und ich habe dann da auch Leitungscoachings“ (B6, 212).

Oftmals wird das prozesshafte Entstehen von Multiplexer Supervisionsarbeit von einem Bedarf angestoßen, der sowohl von den Supervisor*innen selbst, als auch – seltener genannt – von Leitungspersonen erkannt wird:

„Also in den sieben Jahren in denen ich so arbeite, ich finde dieses `so´ sehr spannend (lacht), habe ich noch nie erlebt, dass irgendeine Auftraggeberin oder so auf die Idee käme, so eine Komplexberatung anzufragen, sondern das ergibt sich in meiner Erfahrung vor Ort aus einem konkreten Bedarf. Und, und da gibt es sieben Prozesse, wo ich gar nicht auf die Idee komme sowas vorzuschlagen, zum Beispiel Teamsupervision oder Leitungscoaching und dann gibt's aber den achten und den neunten, wo ich, wo ich das auch fördere und sage: `Da müsste man, da könnte man.´ Weil die Fragestellungen das erfordern“ (B4, 247).

Auffällig war, dass die Diskussionsteilnehmer*innen, die entweder laut eigenen Aussagen noch über *wenig(er)* Supervisionserfahrung verfügen bzw. sich als *jung* im Feld beschreiben oder nur wenig im Feld beschäftigt sind, die prozesshafte Anhäufung von mehreren Beratungsprojekten in der Organisation mit den Begriffen *passiert*, *hineingestolpert* oder *ungewollt* beschrieben.

„Und so bin ich auf diese Organisation geprallt und das Bedürfnis war auf der anderen Seite groß nach so jemanden wie mir. (lächelnd) Ich bin dann zu einem späteren Zeitpunkt draufgekommen, dass die grad vor ein/zwei Jahren einen Organisationsentwicklungsprozess abgeschlossen hatten, mit einer Schweizer Firma, der aber aus meiner späteren Sicht dann nicht sehr fundiert begleitet worden ist in der Umsetzung. Und irgendwie bin ich dann so, so rangeraten, dass ich wirklich so an allen Bruchstellen plötzlich gerufen worden bin und, und ich war eigentlich super interessiert, da überall hinzuspringen und hinzugreifen und hab mich dann einerseits, glaub ich, ziemlich verwursteln lassen von der Organisation“ (B3, 332).

„In der Schule wo ich unterrichtete ... da habe ich dann eigentlich auch schon alles mitgemacht, gleichzeitig. Als Lehrer, als Supervisor, als Klausurmoderator, als Supervisor, als Begleiter von irgendwelchen Prozessen auf Regionalebene, also auch da relativ, immer ungewollt eigentlich. Das ist immer so passiert. Nicht, dass sich da irgendwer was dabei gedacht hat, sondern das hat sich dann eröffnet sozusagen in der Komplexität“ (B5, 36).

Als weiteres Beispiel wird eine Empfehlung zur begleitenden Supervision – aus der Funktion einer Klausurmoderation heraus – gebracht. Es wird also auf Bekanntes zurückgegriffen bzw. eine weitere Rolle an eine externe Moderation herangetragen. Der Vorschlag, das Team mittels Supervision bei der Umsetzung der vorgenommenen Strukturveränderungen gut zu unterstützen, veranlasste den Leiter dazu, bei der Person, deren Expertisen sich im Veränderungsprozess bereits als hilfreich erwiesen hatten, selber ins Coaching zu gehen. Bei der Anfrage handelte es sich jedoch zunächst um die Begleitung einer Klausur des Büroteams:

„Ich komm zum ersten Termin mit dem Geschäftsführer und stelle fest, dass er eigentlich seine ganze Organisation und Arbeitsstruktur in diesem Büroteam umbaut/ umbauen will. Teams bilden will, aus unterschiedlich früher getrennten Bereichen ... Und ich dann sozusagen ... zunächst einmal ihn dann in zwei Treffen nochmal beraten habe, um zu Klarheit zu kommen, wohin er damit möchte und in welche Richtung, was da eigentlich gerade an Entwicklung auch machbar und schaffbar und möglich ist und dann diese Klausur begleitet habe. ... Das haben wir auch gut hingekriegt in den eineinhalb Tagen, aber da braucht es irgendwie noch was, um das setzen zu lassen. Aber da braucht es noch was, da braucht es eigentlich eine fundiertere Begleitung nachher und schick ein paar Wochen später die Rechnung und nochmal so eine Kommunikation nach und bekräftige nochmal die Empfehlung, sich doch nach einer Supervision umschauen. Und habe da auch gar nicht mich im Blick gehabt, sondern gedacht: `Schaut und überlegt euch, ob ihr irgendwie einen regelmäßigen Reflexionsrahmen habt

um das setzen zu lassen und diesen Veränderungsprozess noch weiter zu bearbeiten. Und dann kam die Antwort zurück: `Ahja, sehr interessant. Ich würde gerne bitte bei dir ins Coaching gehen`, von dem Geschäftsführer. Ah, genau, habe ich ja mit meiner Rückfrage gar nicht so intendiert, also so mit diesem Hinweis. Und genau, seitdem ist er eigentlich so alle sechs Wochen bei mir“ (B1, 508).

Entgegen der Annahme der meisten Diskussionsteilnehmer*innen hatte die Hälfte der Kolleg*innen schon konkrete Anfragen für eine multiple Beschäftigung in einer Organisation bekommen.

„Einen Auftrag hatte ich tatsächlich für ein Ministerium, wo es einen Auswahlprozess gegeben hat, wo ich und eine Kollegin ausgewählt worden sind und wir hätten dann ganz viele Supervisionen dort machen sollen. Zu denen ist es nie gekommen, dafür haben wir dann beauftragt bekommen Leitungskoaching für die ganze Abteilung, wo die Führungskräfte dabei waren, Einzelsupervision oder Einzelcoaching für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und einen Leitbildentwicklungsprozess. Aber das war dezidiert quasi im Rahmen dieses Auftrags. Der hat sich dann halt ein bisschen anders entwickelt, denn eigentlich war nur der Ursprungsauftrag klassische Supervision in parallelen Settings und dann hat er sich quasi, der Auftrag so entwickelt“ (B5, 285).

„Also ich wurde eingeladen, mich in einem Team vorzustellen und habe mich darauf eingestellt, ja, das ist das Team, dem ich mich vorstelle und so weiter. Es hat sich schon in der Vorstellungsrunde herausgestellt, dass das Team dann sozusagen in drei Arbeitsteams, in vier Arbeitsteams sich teilen wird und ich, oder wer immer diesen, ich nenne es mal diesen Auftrag bekommt, mit den vier Teams an zwei verschiedenen Standorten arbeitet. Das war einmal die Ausgangs-, die Ausgangslage. In dem Fall war es auch so ein multiprofessionelles Team, also es waren Kursleiterinnen, Sozialbegleiter und ich nenne es jetzt Kulturbegleiter“ (B2, 439).

In einem weiteren Beispiel für eine konkrete Anfrage berichtet ein Kollege von einem Anrufer, der ihn genau aus diesem Grund kontaktiert hatte. Dieser war der Empfehlung gefolgt, sich mit dem Anliegen einen Supervisor oder eine Supervisorin zu finden, der/die mehrere Beratungsprojekte in der Organisation übernehmen würde, an den betreffenden Supervisor zu wenden.

“Inzwischen erlebe ich, dass angerufen wird: `Ich habe gehört, Sie arbeiten mit Team und Leitung. Das ist der Grund warum ich Sie anrufe. Also es gibt dann auch ein Wording oder eben einen Bedarf, der dann auch schon so kommuniziert wird, weil anscheinend gibt es auch sehr viele Beraterinnen und Berater, die da ganz apodiktisch sind: auf keinen Fall mit Leitung, auch nicht in der Supervision. Aber es gibt also auch schon Effekte sozusagen, wäre auch interessant das zu beforschen im Feld, dass das als brauchbar erkannt wird und sogar nachgefragt wird“ (B4, 589).

Trotz der zahlreichen Erfahrungen der Diskutant*innen mit Multiplexer Supervisionsarbeit stimmten alle überein, dass es – auch auf Seite der Auftraggeber*innen – wenig Bewusst-

sein für die Möglichkeiten dieser Arbeitsweise gibt und daher eine konkrete Beauftragung eher selten sei. Die folgende Aussage eines Diskussionsteilnehmers ist ein Beleg für diese Praxis.

„Aber das ist nach wie vor, das kann ich bestätigen, eine exotische Ausnahme im Feld und niemand würde auf die Idee kommen so etwas zu bestellen, sondern das begründet sich immer aus dem Prozess heraus“ (B4, 266).

Warum dieses Bewusstsein so wenig ausgeprägt ist, wird in der Gruppendiskussion nicht verhandelt. An einigen Stellen wird ein „althergebrachtes oder nicht begründetes Verständnis“ (B4, 1125) von Supervision oder von verschiedenen Supervisionsverständnissen, „historisch bedingt, aber auch aktuell“ (B5, 774) angeführt, das Multiplexe Supervision von vornherein ausschließt.

Ein Diskussionsteilnehmer schildert eine Situation und fragt in die Runde, ob es sich hierbei um Multiplexe Supervisionsarbeit handle. Dies verdeutlicht, dass er keine Begrifflichkeit für diese Art von Supervisionsarbeit hat bzw. hatte.

„Die (die Organisation, Anm. d. V.) sind damals eher strukturell verändert worden und da war die klare Ansage, wir machen Gruppensupervision, aber es werden bei jedem Termin immer andere Leute dabei sein. Das waren immer so 20 Leute, ah und ah und ich habe, die erste Info die ich gekriegt habe, viele Kolleginnen von ihnen haben schon gesagt, sie machen das nicht, weil sie arbeiten nur mit stabilen Gruppen. Jetzt könnte man auch sagen, es ist immer dasselbe Setting nur die Leute sind immer anders, ist das dann wirklich dasselbe Setting? Ah und da war es auch die klare Ansage: Das wird sich immer ändern. Das heißt, die Gruppe und es war jedes Mal eine andere Gruppe, weil natürlich, die machen Schichtarbeit, ja. Das heißt, es sind immer 20 Leute, aber von 40 insgesamt, aber bewusst initiiert auch“ (B5, 579).

Beim Zustandekommen von Multiplexer Supervisionsarbeit spielt nicht nur das Vorgehen der Organisation eine Rolle oder welche Anliegen und Aufträge im Laufe des Prozesses noch (dazu) kommen. Auch das Selbstverständnis der Supervisor*innen wird in der Art der Beauftragung wirksam. So wird festgestellt, dass `weil mein Konzept von Supervision das vorsieht, entsteht das halt auch´ (B4, 278). Ein weiteres Beispiel aus der Praxis der befragten Supervisor*innen beschreibt die eigene Neugierde und Offenheit für das prozesshafte Zustandekommen von mehreren Aufträgen sowie auch die intensive Beschäftigung mit diesen Prozessen durch die parallel laufende Ausbildung:

„Ah, meine erste, die ich gemacht habe, die war gleich ein Mammut-Projekt. Das war in einem privaten Verein, der in der Behindertenarbeit tätig ist und ich würde mal sagen, wo die, wo die Hierarchie sehr flach gestrickt ist. Und da bin ich relativ kurz vor, also im Zuge meiner Abschlussarbeit eigentlich hineingeraten oder kurz davor, als Supervisorin für ein Team, das wurde bei mir angefragt. Ah, und ich habe mich dann entschieden, eine Kulturanalyse dort zu machen für meine Abschlussarbeit. Also ich denke, das hat auch mit dazu beigetragen, dass ich einfach ganz offen war für diese Organisation und sehr neugierig und interes-

siert. Und das hat irgendwie eine Resonanzdynamik erzeugt, glaub ich (lachend)“ (B3, 321).

Im weiteren Prozessverlauf entstand bei der Kollegin das Gefühl als *Feuerwehr* zu fungieren, die an jeden Brandherd geholt wird, um Schlimmeres zu verhindern.

„Ich glaub, es hat kein Setting gegeben, in dem ich nicht gearbeitet habe in dieser Organisation. Also ich bin dann auf mittlere Leitungs- und übergeordnete Geschäftsführungsebene gekommen und in übergreifende Konfliktthemen zwischen Werkstatt und Wohngruppen und so. Und teilweise Einzelsettings oder Konfliktmanagement oder Begleitung. Ich habe damals einfach alles gemacht und hab dann halt im Nachhinein irgendwie reflektiert, was ist jetzt gut gelungen und was weniger“ (B3, 341).

In der Diskussion wird anschließend an das Beispiel die Vermutung geäußert, dass es durch dieses *Feuerwehr spielen* auch bzw. erst dadurch möglich geworden war, sehr viele Perspektiven wahrzunehmen, die hilfreich dafür waren, um dann gemeinsam mit der Leitungsebene in eine Kontraktphase zu gehen und weitere Angebote zu planen.

Die in diesem Kapitel angeführten Auszüge aus der Gruppendiskussion haben das Zustandekommen von mehreren Aufträgen in einer Organisation, also Multiplexer Supervisionsaufträge thematisiert. Die Erfahrungen der Diskussionsteilnehmer*innen legen nahe, dass die häufigste Form des Zustandekommens sich aus einem bereits bestehenden Beratungsprozess heraus ergibt. Das nächste Kapitel hat die Komplexität von Multiplexer Supervisionsarbeit zum Thema.

6.2 Die Komplexität Multiplexer Supervisionsarbeit

Die wohl häufigste Nennung in der Diskussion, neben den Worten Organisation und Supervision, fällt dem Wort Komplexität zu. Vor dem Hintergrund, dass Supervision – auch – die Aufgabe hat, Komplexität sichtbar zu machen und sich Organisationen externe Beratung holen, um mit der steigenden Komplexität ihres Arbeitsumfeldes umgehen zu können, erscheint dies schlüssig. Dennoch war der Stellenwert von Komplexität in der Gruppendiskussion bemerkenswert. Alle Teilnehmer*innen stellten fest, dass Beratungssituationen wie in meiner Definition von Multiplexer Supervisionsarbeit beschrieben, einen erhöhten Grad an Komplexität aufweisen. Dass komplexe Kund*innensysteme auch komplexe Berater*innensysteme benötigen, wird in der Diskussion deutlich.

„Ich versuche das so zu lösen, dass ich möglichst einer Komplexität auch eine reflexive Komplexität gegenüberstelle. Also mehrere mit mir darüber nachdenken: Was mache ich denn da? Was machen die mit mir?“ (B4, 666).

Auf diese *Unterstützungssysteme* werde ich im Kapitel 5.2.3 Bedingungen für Multiplexe Supervisionsarbeit noch näher eingehen. Der offene Umgang mit Komplexität wird auch mit

einer spezifischen Haltung in Verbindung gebracht, die nützlich ist, um die Beratungssituation gut erfassen und entsprechende Ziele vereinbaren zu können:

„Ich glaub', das ist was, was mir ganz oft vielleicht passiert oder vielleicht mit dieser Haltung auch zu tun hat, in die Komplexität zu gehen und danach sich anzuschauen, welchen (Teil, Anm. d. V.) dieses Spektrums, was davon nehmen wir uns wirklich dann oder was ist dann das Ziel, das wir jetzt hier vereinbaren können“ (B1, 1160).

Mit der multiplexen Beschäftigung ginge gleichzeitig eine Steigerung der Komplexität einher, mit der die Teilnehmer*innen der unterschiedlichen Supervisionsprojekte auch umgehen können müssen. Ein Kollege stellt sich daher die Frage:

„Ist meine Arbeit in ihrer Komplexität spaltungsverringern potenziell oder fördert es die Spaltung? Das wäre für mich oder das ist die zentrale Frage, immer wieder. Und, aber wie kriegt man die Information? Das ist schwer zu messen, oft und man muss alles bereitstellen, man muss das ja transparent machen. Das, das ist ja für mich überhaupt eines der Argumente, warum überhaupt eine der Chancen für die Beteiligten, dass man dazu beiträgt, dass diese Spaltung vermindert wird, weshalb das angeboten werden soll und muss und (.) in Kontextabhängigkeit“ (B4, 741).

Der Kollege bezieht sich mit seiner Aussage auf die Notwendigkeit im Einzelfall zu überprüfen, ob die Multiplexe Supervisionsarbeit für das betreffende Supervisionsprojekt tatsächlich hilfreich ist. Ob nicht vielmehr eine Spaltung – also eine ablehnende Haltung gegenüber Kolleg*innen oder Mitgliedern anderer Settings, die ebenfalls von derselben Beratungsperson begleitet werden oder gegenüber der/dem Berater*in selbst – zu befürchten ist. Überhaupt ginge es auch darum zu prüfen, ob diese Arbeitsweise in der vorliegenden Situation unterstützend sein kann:

„Meiner Erfahrung nach hängt es auch davon ab, ob es nützlich ist für die Klienten und die Organisation“ (B4, 654).

Diese Entscheidung ist jedoch auch davon abhängig, ob die Supervisand*innen damit umgehen können, ob sie wissen, dass es Multiplexe Supervisionsarbeit – wenn auch nicht unter diesem Begriff – gibt oder ob mit dieser Vorgehensweise eher das Risiko der Spaltung verbunden ist.

„Ich bespreche das ja dann auch immer, wenn Teams davon betroffen sind mit ihnen, was spräche denn dafür, was spräche denn dagegen und das ist schon, ich merke das schon, ahja das stimmt, das muss man ja so auch noch sehen, weil die wenn's... die sehen das ja auch ängstlich oder unsicher, auch weil sie es nicht kennen“ (B4, 701).

Die hier angesprochene Vorgehensweise benötige höchst mögliche Transparenz, um Irritation und Verletzung des Vertrauensverhältnisses und damit letztendlich auch dem Scheitern der Supervisionsprojekte entgegenzuwirken. Eine transparente Vorgehensweise allen am Supervisionsprojekt Beteiligten gegenüber ist eine Voraussetzung für das Gelingen von Mul-

tiplexer Supervisionsarbeit. Hierfür sei beispielsweise notwendig, die Zustimmung von Supervisand*innen einzuholen.

„Also ich geh nicht in ein Zweiersetting oder in eine Einzelsupervision, wenn das nicht für alle, für das Gesamte passt. Also da hat, da hat es halt Konflikte gegeben, zwischen Zweien hat sich das halt gezeigt und wir haben dann überlegt, ob das sinnvoll ist in der Teamsupervision zu machen oder ob das einfach hilfreich ist, dass die zu zweit einmal in die Supervision kommen und wir schauen einmal, wie weit wir hier kommen und dann schließen wir das wieder an. Also, eben, diese, dieses fortlaufende Commitment auch mit den unterschiedlichen Ebenen zu schaffen, ist glaub ich wichtig“ (B3, 694).

Alle Diskussionsteilnehmer*innen bestätigen, dass es sich bei Multiplexer Supervisionsarbeit um Beratungssysteme mit erhöhter Komplexität handelt. Es gilt jeweils zu überprüfen, ob die Supervisand*innen mit der erhöhten Komplexität umgehen können oder sich die Mehrfachbeschäftigung innerhalb einer Organisation negativ auf den Beratungsprozesse auswirkt. Weiters muss darauf geachtet werden, dass die Supervisor*innen selbst arbeitsfähig bleiben bzw. sich Unterstützung durch ein komplexes Beratungssystem inkl. z. B. Intervision, kollegiale Beratung organisieren.

6.3 Spannungsfeld Supervisionsverständnis und Multiplexe Supervisionsarbeit

Wie sieht es mit der Offenheit für Multiplexe Supervisionsarbeit seitens der Supervisand*innen und der Auftraggeber*innen aus? Im Rahmen der Diskussion werden immer wieder Beispiele gebracht, in denen die Supervisor*innen auf Ablehnung stießen. Hierbei wurde das Spannungsfeld deutlich, in denen sich Supervisor*innen bewegen, die im Sinne Multiplexer Supervisionsarbeit agieren.

„Ich habe halt auch oft Teams oder auch Einzelpersonen erlebt, die dann halt schlechte Supervisionserfahrung gemacht haben, eben mit dem Hintergrund dort, wenn der Supervisor/ die Supervisorin gleichzeitig mit der Leitung Coaching macht und teilweise dann sehr solidarisch mit der Leitung, dann im Supervisionsprozess einfach agiert, ja. Und da gibt es dann Befürchtungen, die dann natürlich dir auch entgegen schwingen. Wo du dann halt fragen musst, kannst du dann überhaupt dein Setting wechseln, weil für die Leute, die haben schlechte Erfahrungen gemacht, für die passt das nicht. Ja, und das wäre auch quasi dann immer mein Ansatz gewesen, ich glaube, ich kann gut damit egal in welchem Setting, egal ob es Coaching ist oder Supervision, aber ich bin nicht das Problem, sondern das Problem ist, wenn es für den Klienten/die Klientin nicht geht“ (B5, 719).

Als Grund für die Ablehnung, *ihre*n* Supervisor*in innerhalb der Organisation zu *teilen*, werden häufig negative Vorerfahrungen genannt. Z. B. Supervisor*innen haben, die vereinbarte Vertraulichkeit über die in der Teamsupervision bearbeiteten Problemstellungen nicht einge-

halten. Die Diskussionsteilnehmer*innen berichten von Kritik der Mitarbeiter*innen bezüglich Multiplexer Supervisionsarbeit.

„Ich habe es eher erlebt in der Vergangenheit, eher von der Basis sozusagen, also von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die eine Supervision haben: `Ja darf das überhaupt sein?` Oder erzählen die (Supervisand*innen, Anm. d. V.) dann von irgendwelchen Vorerfahrungen von Supervisionsprozessen, wo dann der Supervisor/die Supervisorin auch das Coaching gemacht hat, teilweise dass dann halt auch in die Supervision hineingetragen worden ist, die Information. Also ich hab's eher von der Basis als kritische Rückmeldung erlebt. Nicht so sehr von ... oberen Hierarchieebenen“ (B5, 429).

Eine andere Kollegin berichtet von der Irritation einer Person aus der Leitungsebene in einer Organisation. Diese war nicht in den Supervisionsprozess eingebunden und hat sich dennoch kritisch über diese Vorgehensweise gegenüber den Mitarbeiter*innen geäußert. Diese Bewertung wiederum wurde an die Supervisorin herangetragen, ohne jedoch weitere Konsequenzen oder ein Gespräch darüber mit der Person aus der Leitungsebene zu führen.

„Interessanterweise ist da auch von der übergeordneten Leitung, aus der Geschäftsführung dann auf einmal so die Frage aufgetaucht: `Was macht die Supervisorin hier? Das ist doch ein, das entspricht doch nicht dem eben Ethos oder der Ethik von Supervision, dass man da jetzt Einzel- oder auch mal im Zweier-setting, dann einmal mit der Leitung und dann wieder im Team arbeitet.` Und da bin ich dann mit dem konfrontiert worden und die hat aber eigentlich auch bis jetzt nicht den Weg zu mir gesucht und ich bin da so auf Team- und Leitungsebene immer noch dran“ (B3, 356).

Das oben angeführte Beispiel verdeutlicht die Unsicherheit seitens der AuftraggeberInnen gegenüber neuen Supervisionsansätzen bzw. wird mit diesem Bericht aus der Praxis auch deutlich, dass viele Organisationen ein veraltetes Bild von Supervision haben. Mit dieser Unsicherheit bzw. veraltetem Verständnis von Supervision sind Supervisor*innen konfrontiert. Zudem erleben die Supervisor*innen auch Ablehnung von Kolleg*innen in der Community. In der Gruppendiskussion wird die Vermutung geäußert, dass ein bestimmtes Supervisionsverständnis der Grund für die Ablehnung ist.

„Manche Supervisoren würden von Haus aus sagen: „Nein, egal ob das die Organisation will oder nicht, da bin ich nicht dabei“ (B5, 643). Weiters wird berichtet, dass „manche sagen ..., das ist nicht professionell und das wirklich ablehnen, weil ein bestimmtes Supervisionsverständnis, das eben nahelegt“ (B4, 598). Leider wird nicht genauer gefasst, um welches Verständnis es sich dabei handelt. Es werden Beschreibungen wie *historisch bedingt* oder *althergebracht* bemüht. „Es gibt ja auch unterschiedliche Supervisionsverständnisse. Einerseits historisch bedingt, aber auch aktuell“ (B3, 775). Auch in Organisationen, die schon lange mit Supervision zu tun haben, herrscht teilweise ein Supervisionsverständnis vor, das eine hierarchieübergreifende Zusammenarbeit und sei es nur die – fallweise – Anwesenheit von Leiter*innen im Teamsupervisionsprozess, kritisch betrachtet. Es wird ein historisch be-

gründetes Supervisionsverständnis als Grund für die Ablehnung thematisiert bzw. dass in Organisationen auch nicht das Verständnis reflektiert und verändert wird.

„Weil die, die über Supervision oft nachdenken oder das organisieren in Organisationen, in großen, die haben ja auch irgendein althergebrachtes oder gar nicht begründetes Verständnis. Das wird auch oftmals gar nicht irgendwo heraus begründet. Ich denke mir, zwei Jahre im Team ohne Leitung, das war immer so und das soll auch so bleiben“ (B4, 1224).

In diesem Kapitel habe ich die Daten hinsichtlich der Ablehnung gegenüber der Multiplexen Supervisionsarbeit angeführt. Supervisor*innen, die im Sinne der Multiplexen Supervision arbeiten, stoßen auf Ablehnung bei den Basismitarbeiter*innen, aus dem Leitungsumfeld der Organisation, von Kolleg*innen und sind mit einem veralteten Supervisionsverständnis der Organisationen konfrontiert. Deutlich wird in dem Zusammenhang, dass die Ablehnung mit einem Supervisionsverständnis einhergeht, das nicht dem Supervisionsverständnis der Multiplexen Supervisionsarbeit entspricht. So sind die Supervisor*innen mit diesen unterschiedlichen Zugängen und einem unterschiedlichen Verständnis von Supervision konfrontiert und müssen sich in diesen vermeintlichen Widersprüchen bewegen. Sowohl Supervisor*innen als auch Supervisand*innen beziehen ihre Ablehnung von oder Zustimmung zu Multiplexer Supervisionsarbeit auf ein bestimmtes Verständnis von Supervision, welches aber nicht näher ausgeführt wurde und an dieser Stelle offenbleiben muss. Einzig historische Bezüge werden hergestellt und es wird angenommen, dass ein zeitgemäßes Verständnis von Supervision eher die Zustimmung zur Praxis der Multiplexen Supervisionsarbeit fördert.

6.4 Bedingungen

In der Gruppendiskussion wurden verschiedenste Bedingungen angeführt, die Multiplexe Supervisionsarbeit ermöglichen. Diese thematisierten Voraussetzungen für Multiplexe Supervisionsarbeit werde ich im Folgenden anhand der vier Kategorien: Haltung, Ressourcen und Problemstellung näher ausführen. Häufig wurde zudem auf ethische bzw. berufsethische Richtlinien Bezug genommen, die es, wie in jeder Supervisionsbeziehung, zu achten gilt. Im Folgenden führe ich zuerst Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion an, die etwas über die supervisorische Haltung der Diskussionsteilnehmer*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren, aussagen. Danach erörtere ich die Aussagen zum Themenkomplex Ressourcen, die für gelingende Multiplexe Supervisionsarbeit wesentlich sind.

Supervisorische Haltung

In der Diskussion konkret benannt wird eine Haltung, die vom Konzept der Organisations-supervision von Angela Gotthardt-Lorenz und anderen Kolleg*innen abgeleitet wird.

„Und mit der (organisations-supervisorischen Haltung, Anm. d. V.) bin ich schon hundert Prozent verbunden, würde ich sagen. Aber das heißt nicht automatisch, dass ich das auf jeder Ebene oder mit jeder Ebene zu tun haben muss. So direkt, konkret, innerlich natürlich schon, immer wieder diese Bezüge und diese, das System mitzudenken oder so ja. So wie die Klienten auch nicht in jeder Supervision direkt sitzen, aber auch immer dabei sind“ (B3, 1079).

Ein zentraler Punkt, nämlich den expliziten Blick auf die gesamte Organisation als Kontext im Supervisionsprozess, das Kontextualisieren der Arbeitsumwelten der Supervisand*innen, erscheint den multiplex agierenden Berater*innen eine zentrale Bedingung zu sein. Diese Haltung inkludiert Interesse und Offenheit gegenüber den Abläufen und Strukturen der Organisation und den Auswirkungen auf Herausforderungen und Problemstellungen, mit denen die Supervisand*innen konfrontiert sind. Eine weitere Aussage bezieht sich auf eben diese Haltung als Grundlage für alle Supervisionsprojekte, auch wenn es sich um einzelne Aufträge handelt: „Ich verstehe mich eher so mit einer organisations-provisorischen Haltung, das einen großen Unterschied macht, ja“ (B5, 1167). Dieser Unterschied beschreibt die Herangehensweise, die Organisation stets explizit als Kontext wahrzunehmen und in die Problemstellungen einzubeziehen. Damit geht eine Erweiterung der Optionen einher, möglicherweise andere Beteiligte in den Supervisionsprozess miteinzubeziehen bzw. gemeinsam mit den Klient*innen zu überlegen, welche anderen Konstellationen hilfreich für die Bearbeitung der Themen hilfreich sein können.

„Also ich merke halt nur, wenn es an so Themen geht, man merkt dann so, was lässt sich in dem Rahmen bearbeiten und was halt nicht. Und und da finde ich es zumindest spannend, immer wieder zu sehen und zu schauen, wenn da noch was dazu kommt, ja was tun wir da jetzt? Binden wir da jetzt noch jemanden anderen mit ein? Wie machen wir das? Oder lassen wir es und schauen wir, wie weit wir hier... und diese Möglichkeit zumindest mitzudenken und anzubieten immer wieder gemeinsam mitzudenken. (.) Ist so eine Grundhaltung, nicht dass man es dann immer tun muss“ (B3, 1103).

Häufig taucht die Frage auf, wie die Supervisor*innen mit Verschwiegenheit bei Mehrfachbeschäftigung, vor allem wenn die Begleitung auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen stattfindet, umgehen.

„Gleichzeitig ist es aber auch eine ethische Frage: Aber was trägst du raus? Das haben ja so Organisationen, ... , wer macht es noch? Jährliche Treffen von Supervisoren und Supervisorinnen, die sich da rückmelden sollen. Bei ...wird es, glaub ich, auch gemacht und einmal im Jahr wo sich Supervisoren und Supervisorinnen treffen, teilweise ein oder mehr Prozesse und dann rückmelden. Und auch da kannst schon fragen: Ist das, ist das, ist das noch okay? Ist das Thema, wenn du es transparent machst, dann wahrscheinlich schon und nicht personenbezogen ist natürlich auch noch okay, aber trotzdem ist es, ist es keinesfalls bewiesen, dass das so einfach ist“ (B5, 630).

Beinahe alle Diskussionsteilnehmer*innen beschreiben es als Herausforderung, eine Balance zwischen Rückmeldung und Verschwiegenheit zu finden. Die Entscheidung über Rück-

meldung an die Organisation wird einerseits bei den Supervisor*innen geortet und andererseits als eine Frage des Kontraktes, bei dem festgelegt werden müsse, in welcher Art und Weise was rückgemeldet wird, thematisiert. Auch wenn die Diskutant*innen persönliche Vorgehensweisen gefunden haben und/oder sich immer wieder mit dieser Frage beschäftigen, ist eine gewisse Unsicherheit ob der ethischen Korrektheit wahrnehmbar.

Für eine Diskutantin ist die Möglichkeit der Rückmeldung an die Auftraggeber*innen ein wichtiger Bestandteil von Supervision. Sie spricht davon, dass absolute Verschwiegenheit...

„...die Supervision so ein bisschen zur Blackbox (macht, Anm. d. V.) ... Sozusagen, es darf ja nichts hinaus. Aber ich denke mir, die Transparenz in Bezug auf verschiedene Felddynamiken, in Bezug auf Geschichten, die die ganze Organisation betreffen, sind wirklich wichtig, dass sie ausgesprochen werden und dass sie auch kommuniziert werden“ (B6, 646).

An dieser Stelle möchte ich auch kurz die ökonomischen Aspekte thematisieren, die im Zusammenhang mit Ethik von den Teilnehmer*innen diskutiert wurden. Es wird attestiert, dass der Fakt, dass Supervisor*innen ihrer Tätigkeit in den meisten Fällen als (Klein-)Unternehmer*innen nachgehen und daher auch wirtschaftlich denken und handeln müssen, ähnlich schwierig zu thematisieren ist und die Mehrfachbeschäftigung in einer Organisation *auch* monetär lukrativ ist.

„Da kommt jetzt schon noch auch das dazu, wo sonst unter Supervisorinnen und Supervisoren ja sonst wenig gesprochen wird und ja, man will ja auch ein Geld verdienen und das ist, das ist ja legitim, finde ich und (lacht) das sind ja auch wirklich interessante Aufträge. Weil man da sich sehr intensiv widmet einer Organisation und hier klarerweise alle Settings, die man da anbietet auch bezahlt bekommt, ja, so. Und das wird da oft, denk ich mir, wenn man da so über Supervision und das und das redet, ist das ganz stark: Ist das ethisch okay oder nicht? Natürlich muss man sich das fragen. Aber wenn man selbstständig arbeitet, dann bist du Unternehmerin, (.) da muss ich schon sagen, das ist das, was ich anbiete und das wird offensichtlich gefragt auch.“ (B6, 899).

Bereits in der „Kennlernrunde“ zu Beginn der Diskussion unterscheidet eine Diskutantin, bezugnehmend auf den Anteil von Supervision in ihrer selbstständigen beruflichen Tätigkeit, zwischen den Faktoren zeitlicher Aufwand und Verdienst.

„Supervision, Coaching bzw. Organisationsberatung würde ich sagen sind grade von meinem Einkommen oder von meiner, von dem was mich beansprucht in meinem beruflichen Leben, sind es wahrscheinlich 30–40 Prozent und tatsächlich von dem, wovon ich leben kann 20–30 (Prozent, Anm. d. V.)“ (B1, 40).

Von den sechs Diskussionsteilnehmer*innen arbeiten *nur* zwei ausschließlich selbstständig, die anderen sind darüber hinaus, zum Teil *noch* oder auch *mittlerweile*, in ihren Grundberufen bzw. im Rahmen von fixen Anstellungsverhältnissen tätig.

Ressourcen – Kooperation und Transparenz

Auf die Frage, was Supervisor*innen benötigen, um die Komplexität von Multiplexen Supervisionsaufträgen bewältigen zu können, wird häufig der Austausch mit Kolleg*innen und die intensive Beschäftigung mit den Supervisionsprojekten genannt.

„Ich kann mich noch erinnern, wie ich noch im Ausbildungslehrgang war, die Reaktion der Studierenden auf die Darstellung einer sehr komplexen (unverständlich), war auch immer so ein Korrektiv, dann hab ich mir gedacht: ‚Ahja stimmt, das muss man so sehen und so‘. Also das braucht sehr viel Gegenrede. Das ist meine Grundidee, dass man da halbwegs fit bleibt und diesem narzisstischen Sog da irgendwie gerecht wird“ (B4, 704).

Eine weitere Kollegin meint, dass die parallel stattfindende Ausbildung maßgeblich dazu beigetragen hat, qualitativ gut arbeiten zu können.

„Rückblickend (.) glaube ich, ist auch einiges gelungen damals in dieser Organisation, wo ich auch ganz viel gleichzeitig auch gemacht habe und dort und da war, auch eben im Uni-Kontext und wirklich finde ich auch sehr gut eingebettet mit so Backups, ja. Auch durch das Arbeitsschreiben habe ich ja auch immer wieder so verknüpft mit der Theorie und der Reflexion und in Gruppe und in Einzel- und mit der Lehr-Supervisorin. Also und ich habe auch damals immer gedacht, so gut werde ich nie wieder arbeiten wahrscheinlich. Also ich, vielleicht hätte ich, bestimmt (betont), jetzt würde ich nicht mehr so weit gehen. Damals war das so ein Lehrbeispiel, wo ich natürlich selbst diese Leidenschaft gehabt habe, so vorzugehen, und hab halt dort auch viel gefunden und es hat gut zusammengepasst. Aber es war ganz wichtig, dass alles immer wieder in unterschiedlichen Settings zu reflektieren“ (B3, 674).

Den Fallstricken, die eine solistische Arbeit in sich birgt, kann durch die Perspektiven und Meinungen von nicht beteiligten Supervisor*innen begegnet werden. Der Erhalt der Fähigkeit zur Abstraktion sowie die Überprüfung der eigenen Motivation, mehre Aufträge in einer Organisation parallel zu übernehmen, kann nur mit einem Hilffsystem bewerkstelligt werden, so der Tenor der Diskussionsteilnehmer*innen.

„Das ist, also da gilt das für mich, intensiv im Rahmen von Intervision mich auszutauschen. Das weiß ich, das muss ich tun. Und das muss ich auch ganz bewusst, wenn ich nicht, also ich arbeite dann nicht zu zweit, sondern in der Regel alleine und dann ist das wirklich ganz ganz wichtig der Austausch und ein Gegenüber, das da nicht drinnen ist und das mit mir nachdenkt über Fallen, über Schwierigkeiten, über Vorteile. Also ich glaube, das ist etwas, das muss gut begleitet sein, sonst ist man geliefert, finde ich“ (B6, 990).

„Ich kann es eigentlich nur mit einem Backup, also mit viel Reflexion für komplexe Prozesse. Weil ich, sonst komme ich gar nicht mehr in die Abstraktionsfähigkeit, um überhaupt zu schauen, was ist richtig und falsch und überhaupt Kriterien zu benennen, jenseits der Lust. Ich kenne das auch bei... ich gehe dorthin wo das Lustprinzip mich trägt, das ist mir eingefallen, das wird eine Unterstellung sein, aber ist eine große Versuchung. Es ist irgendwie auch so geil, (lacht) dass man da angefragt wird und dass man sich so viel traut und da surft man durch

die Organisation, aber das ist nur ein Teil. Ich versuche, mein Korrektiv ist, dass ich über diese Dynamiken viel Intervention mache und immer wieder die Abstraktion. Dann kann man auch sprechen mit der Organisation. Wenn man sehr viel Abstraktion erzeugt. Was läuft hier? Was sind, was sind grundlegende kulturelle Themen? Das ist ja dann weit weg von Wiedererkennbarkeit“ (B4, 655).

Einige Diskussionsteilnehmer*innen suchen auch den Kontakt zu anderen, in der betreffenden Organisation tätigen, Supervisor*innen. Vor allem in größeren Unternehmen in denen Supervision etabliert ist, ist es gut möglich, in Kontakt zu kommen.

„Von wegen, auch schon deswegen, damit ich die Komplexität erhalte, aber auch einfach überhaupt um die Informationen und Komplexität anders zu verstehen, brauche ich ja Kontakt und Vernetzung mit anderen. Und die gibt es ja meistens in diesen Systemen, das sind ja meistens größere. Und das ist nochmal ein Kapitel für sich, das herzustellen. Jetzt bin ich zwar nicht bei den Nachteilen, aber das ist nochmal etwas, es hat dann auch Nachteile für uns, wenn wir glauben, wir sind Haussupervisoren, das ist so ein schöner Begriff in der Literatur und wir werden diese Organisation alleine heldenhaft/heldinnenhaft da jetzt stemmen. Aber das wäre eigentlich eine Unterlassung, weil ja ganz wichtig ist zu schauen, wer ist denn da noch und warum krieg ich mit denen schon oder nicht Kontakt“ (B4, 944).

Wie in dem obigen Zitat ausgeführt, kann auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme bzw. die Haltung der Organisation dazu hilfreiche Informationen über die jeweilige Supervisionskultur liefern. Wie bereits unter „Supervisorische Haltungen“ in diesem Kapitel angerissen (siehe Zitat B5, 630 auf Seite 58) gibt es in der Diskussionsrunde auch Erfahrung mit Einrichtungen aus dem Sozialbereich, die von sich aus jährliche Treffen für den Austausch von Supervisor*innen koordinieren. Inwieweit die Teilnahme an diesen Treffen bezahlt ist bzw. mit welchen Zielsetzungen der Austausch verbunden ist, wird nicht näher beschrieben.

6.5 Chancen

In diesem Unterkapitel fasse ich die Daten zusammen, die Chancen der Multiplexen Supervisionsarbeit sowohl für Supervisor*innen, als auch für die betreffenden Organisationen thematisieren. Zuerst präsentiere ich die Chancen für Supervisor*innen, die diskutiert wurden.

Chancen für Supervisor*innen

In der Diskussion wurden die Teilnehmer*innen gebeten zu formulieren, mit welchen positiven Aspekten sie bezogen auf Multiplexe Supervisionsarbeit Erfahrung haben. Dabei wurde sichtbar, dass die Weiterempfehlung innerhalb der Organisation zum einen als positives Feedback gedeutet wird, zum anderen aber auch der ökonomische Aspekt eine Rolle spielt.

„Für mich jetzt als Supervisorin, die selbstständig arbeitet und auch Geld verdienen muss, ist es natürlich auch gut, dass ich weiterempfohlen werde. Ja, das finde ich nicht schlecht“ (B6, 233).

Die eben zitierte Kollegin bringt ein weiteres Beispiel, wenn sie am Beginn der Diskussion ihre positiven Erfahrungen mit Multiplexer Supervisionsarbeit anführt und gleichzeitig betont, dass sie bei dieser Art der supervisorischen Begleitung besonders achtsam ist. „Ich habe durchwegs positive Erfahrungen, ich bin aber auch immer sehr vorsichtig oder das sind die Prozesse, wo ich besonders genau schaue“ (B6, 219). Ein anderer Diskussionsteilnehmer sieht in der Mehrfachbeschäftigung eine Erweiterung der Beratungsmöglichkeiten und bringt dies in Zusammenhang mit der von ihm wahrgenommenen Veränderung der thematischen Erweiterung von Supervisionsausbildungen.

„Jetzt heißt ja die Ausbildung nicht mehr Supervisionsausbildung, sondern Supervision, Coaching und OE⁵. Vielleicht sind es auch Chancen vor allem für die SupervisorInnen, dass sie jetzt auch das tun können und das tun können“ (B4, 865).

Im folgenden Abschnitt werden die Chancen von Multiplexer Supervisionsarbeit für Organisationen angeführt.

Chancen für Organisationen

Für die betreffenden Organisationen werden mehr Chancen formuliert, die durch die mehrfache Beschäftigung einzelner Supervisor*innen entstehen. Unterschiedlich ist die Meinung darüber, ob diese von den Organisationen auch erkannt und genützt würden. Eine konkrete Erfahrung ist die Möglichkeit Leitungsthemen von einem Supervisionsprojekt in ein anderes mitzunehmen, wo entsprechende Zuständigkeiten und Gestaltungskompetenzen gegeben sind.

„... also der Effekt, oder dieses Rückkoppeln und so weiter, ganz nach dem Motto, Persönliches bleibt, bleibt absolut verschwiegen, aber die strukturellen Probleme konnten dort nochmal anders angeschaut werden oder direkter. Es war ja auch immer so, wenn es um irgendetwas Strukturelles ging und die Leitung nicht dabei war“ (B2, 1038).

Eine weitere Kollegin hat ähnliche Erfahrungen gemacht mit der Möglichkeit, ein Thema in verschiedenen Settings zu bearbeiten.

„... es war dann auch möglich in der Organisation, diese Metaprozesse auf unterschiedlichen Ebenen mitzunehmen. Also ich denke, das ist mitunter so ein Schlüssel, wenn der gelingt, vielleicht kann es helfen, der Organisation helfen, wenn man einen Metaprozess auf unterschiedlichen Ebenen festmachen kann. Was zeichnet sich denn auf den unterschiedlichen Ebenen, mit was haben wir es denn hier zu tun in diesem Zweiersetting? Es wird ja nicht an den zwei Personen liegen oder so. Also wenn man es immer wieder rückbezieht auf etwas, was ins-

⁵ OE steht für Organisationsentwicklung

gesamt im Gange ist und sich halt dann auf unterschiedlichen Ebenen dann immer wieder zeigt oder verortet und (.) und insofern finde ich es ganz wichtig, dass dann auch diese Transparenz halt gegeben ist“ (B3, 683).

In ihrem Diskussionsbeitrag wird sichtbar, dass die Bereitschaft zur Transparenz notwendig ist, um Erkenntnisse über Dynamiken und Abläufe in der Organisation für alle Akteur*innen nutzbar zu machen. Ein weiterer Vorteil für die Auftraggeber*innen wird thematisiert, dass Supervisor*innen die Funktion einer Konstante einnehmen können in Phasen, in denen die Organisation und ihre Akteur*innen sehr viel Veränderung und Unsicherheit aushalten müssen.

„Dann gibt’s aber, dann kann genau das, etwas sehr Wichtiges sein für eine Organisation, dass zum Beispiel eine Person eben mit der Leitung, mit dem Team arbeitet und es ist sehr hilfreich, weil die eh total, sozusagen an allen Ecken und Enden immer irgendetwas Neues haben und genau das eine Konstante bringt“ (B6, 623).

In eine ähnliche Richtung geht die Argumentation eines Diskussionsteilnehmers, mit der er seine Funktion beschreibt. *In-Kontakt-bleiben*, zwischen einzelnen Team-Mitgliedern oder Personengruppen. Dieses *in-Kontakt-bleiben versteht er als seine Aufgabe und* unterstützt bzw. begleitet Teams bzw. bietet ihnen diese Beziehung an.

„Man kann es umkehren, dort wenn ich in den letzten Jahren geschaut habe, wo ich oder früher, wo ich das nicht getan habe, bevor ich nicht ein fundiertes Supervisionsverständnis hatte, habe ich das nämlich nicht getan und dann habe ich mir irgendwann festgestellt: ‚Puh diese Spaltung und Misstrauen‘; Kooperationsbeziehungen innerhalb einer Abteilung sind destruktiv und ich weiß nicht, wie ich mich dazu verhalten soll als Berater da drinnen. ... Welche Aufgabe in den Feldern, in denen ich arbeite, haben nicht das Potenzial aufgrund der Komplexität der Klientel oder Dynamiken oder Einsparmaßnahmen und so weiter, der Druck steigt, das ist alles bekannt. Wo ist nicht das Potenzial für diese primären Mechanismen von Gut und Böse? Also ich sehe das so, vielleicht ein bisschen ein-dimensional, aber das ist für mich so die zentrale Antwort, dass man das immer wieder und zwar, weil das ja jede Woche geladen wird neu, verringern helfen. Also oft, ich sehe oft vor allem in der Psychiatrie, zum Beispiel, oft gar nicht viel Entwicklung, Learning im System, sondern das ist nur ein ‚nach unten nivellieren‘ von Gut und Böse. (.) Wie gesagt, gibt es da und dort auch nach unten nivellierte Entwicklungsziele, die dann erreicht werden, aber manchmal ist es einfach ein begleitendes In-Kontakt bleiben-können mit Anderen, in der Abteilung oder im Team“ (B4, 823).

6.6 Herausforderungen

In diesem Kapitel skizziere ich die Herausforderungen, denen die Diskussionsteilnehmer*innen in der Multiplexen Supervisionsarbeit bisher begegnet sind. Sowohl die Organisationen, wie auch die Supervisor*innen müssen sich damit auseinandersetzen, ob diese Arbeitsweise

passend für die identifizierten Problemstellungen und Ziele ist. Ihre Motivation reflektieren, nur eine*n Supervisor*in zu beauftragen bzw. solistisch zu arbeiten.

Herausforderungen für Supervisor*innen

In der Diskussion herrscht Einigkeit darüber, dass Multiplexe Supervisionsarbeit für die Supervisor*innen besonders herausfordernd und häufig mit erhöhter Komplexität verbunden ist. Es ist von Verführungen und Nachteilen die Rede, gleichzeitig werden aber konkrete Strategien benannt, diesen zu begegnen und *den Wind aus den Segeln* zu nehmen.

„Also ich glaub, ein großer Nachteil ganz voran ist einfach die Überforderung für den oder die Supervisor*in, weil eben was mute ich mir selber zu? Was, wie weit kann ich auch eben den Bogen halten, wo... auf unterschiedlichen Ebenen krieg ich unterschiedliche, Informationen, werde unterschiedlich instrumentalisiert. Ja, wie gelingt mir das und wie weit kann ich das sauber halten“ (B3, 927).

Wie bereits in Kapitel 5.3.2 unter *Bedingungen* ausgeführt, begegnen die Diskussionsteilnehmer*innen dieser Überforderung mit vermehrter Reflexion und Intevision mit Kolleg*innen. Trotzdem gilt es abzuwägen, ob dieser Mehraufwand den zur Verfügung stehenden Ressourcen entspricht. In Relation zur Arbeit mit nur einem Team ist besonders auf die Gefahr der Einverleibung durch/in die Organisation zu achten. In den nachfolgenden Aussagen der Teilnehmer*innen wird darauf Bezug genommen, dass zwar die Wahrnehmung, es handle sich bei einem weiteren Supervisionsprojekt in einer Organisation, um *mehr vom Selben* auch eine funktionale Strategie von Supervisor*innen sein kann für den Umgang mit der erhöhten Komplexität. Gleichzeitig kann diese Strategie aber auch die Wahrnehmungsmöglichkeiten für *Anderes* einschränken und es können so „blinde Flecken“ entstehen.

„Wenn man da reingeht und sich denkt: ‚More of the same, kenne ich.‘ Das ist ja letztendlich auch eine Beruhigung der eigenen Angst, ja. Und eine Beruhigung und ein Umgehen damit, mit der Komplexität ... Genau, die ja besteht, wenn ich jetzt weiß ich bin jetzt, in dem einen Team war schon, im anderen war ich, im anderen auch schon, man muss ja selber das auch irgendwie halten können und das wird ja immer mehr und mehr. Und da gibt's dann auch so irgendwie die eigene Strategie, die da unbewusst passiert. Wo man sich dann hinterher denkt: ‚Ah ja genau das kenn' ich, das kenn' ich auch, das kann mich nicht, das kann mich nicht mehr überraschen“ (B6, 413).

„Ja, also es gibt eine sehr starke Organisationsdynamik in einer Supervision und die ist da multipliziert und, da ist man in einem Sog und wenn man dann irgendwie mehr vom Selben hat, das ja nicht dasselbe ist, ja, dann glaube ich, geht einem auch was verloren und man sieht etwas nicht, was nicht so ist, wenn man einfach zu einem Team in die Supervision geht“ (B6, 226).

Andererseits wird konstatiert, dass durch die Arbeit in mehreren Supervisionsprojekten eher blinde Flecken der Organisation bzw. deren Akteur*innen identifiziert werden können.

„Ich muss jetzt nicht gleich das ganze System verändern. Da ist eine andere Verführung, glaub ich, auch von unserer Seite auch noch, dass wir durch die Positi-

on, dass wir von außen kommend, natürlich vielleicht mitunter schneller Mal eben blinde Flecken wahrnehmen können oder... Und dann, aber die Frage ist so: Bin ich Missionarin, muss ich jetzt die Organisation unbedingt dort hinbringen oder kann ich sie so stehen lassen? Also so... ich glaub, das ist so ein bisschen ein Spannungsfeld, ja. Wo verorte ich mich selber als Supervisorin, was ist mein... wo sehe ich mich...? Also das ist jetzt so ein Punkt. Jetzt einmal nur bei uns angesiedelt und nicht bei der Organisation“ (B3, 933).

Ein anderer Kollege teilt eine ähnliche Erfahrung und spricht von Organisationen, die möglicherweise kein Interesse daran haben, Erkenntnisse über strukturelle Herausforderungen zu gewinnen.

„Weil der Nutzen ist dann vielleicht eher der, man spart sich Suchkosten für andere Supervisionen und BeraterInnen, man spart sich die Gefahr, der ist zu anders, ja, als was ich haben will. Aber im Sinne von nutzbar machen, dass ich da jetzt was sehe und mehr sehe wie andere, weil ich in unterschiedlichen Settings bin, da ist mein Eindruck, das machen nach wie vor eher wenige oder beziehungsweise ist es vielleicht gar nicht gewünscht auch. Weil, wenn du was siehst, dann ist das selten, dass du sagst, ah da läuft alles gut, das ist überall ..., das sind die Stärken der Organisation. Sondern da siehst du eher die kritischen Geschichten und die wollen manche Führungskräfte ja so nicht hören. Du kriegst auch keinen Auftrag dafür, weil das habe ich mir schon oft überlegt, da erfährst du viele Dinge, wo man sich denkt, die sind struktureller Charakter, ah, und wo deponierst du das? Das will gar keiner wissen, ja. Vielleicht will es *eine* Leitung wissen, aber nicht quasi drüber. Ja, du kriegst auch nichts dafür bezahlt, da fragt keiner dafür nach. Also das, was ich vorhin erzählt habe mit diesen Treffen⁶, das ist eher die Seltenheit von Organisationen“ (B4, 879).

Die Supervisorin, die in Folge zitiert wird, konstatiert eine Gefahr, immer mehr zum Teil der Organisation zu werden, die mit der Zusage zu weiteren Beauftragungen einhergeht.

„... aber ich finde da muss man immer ein bisschen schauen (.) gibt es eine Verführung? Ja, also ist es so, dass zum Beispiel die Organisation eigentlich nichts Neues oder Fremdes reinholen will und deshalb bleibt man bei einer Person, weil die wissen dann auch schon ‚it’s more of the same‘ genauso wie wir reingehen und uns schützen mit dem. Und ich habe dann das Gefühl, das finde ich dann, wenn man da merkt, dass man in sowas drinnen ist, da habe ich dann so den Eindruck, das ist dann schon eine ethische Frage, auch eine berufsethische Frage. Wenn man sich irgendwie denkt: ‚Spiel ich da jetzt mit? Spätestens in einem Jahr bin ich Teil des Systems ... und dann spuckt mich das System aus“ (B6, 615)

Eine weitere Frage, die in der Diskussion auftaucht, dreht sich um die organisationalen Ebenen, die in die Kontraktierung eines Supervisionsprojektes miteinbezogen wird.

„Bis wohin in der Organisation ist es für einen Supervisor oder Supervisorin relevant auch, in der Auftragsklärung oder in der Nachjustierung (.) die Fühler aus-

⁶ Mit *diesen Treffen* ist der koordinierte Austausch von Supervisor*innen gemeint, den einige Organisationen im Sozialbereich von sich aus anbieten (siehe Kapitel 5.2.3, Supervisorische Haltungen).

zustrecken oder, oder bis, bis in welche Leitungs... Ja, was heißt eigentlich Organisation? Wer gehört da alles dazu? Mit wem mache ich den Auftrag? (.) Reicht das, wenn ich die erste Leitungsinstanz habe und das Team oder braucht's noch (mehr, Anm. d. V.)“ (B3, 405).

Daran anschließend wird die Frage diskutiert, ob es in die Zuständigkeit der Supervisor*innen fällt, zu entscheiden, welche Akteur*innen idealerweise im Vereinbarungsprozess involviert sind oder nicht. Eine Möglichkeit ist, diese Frage an die Organisation zurückzuspielen und so das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer aktiven Gestaltung dieses Prozesses zu fördern. Mit Überraschung reagierte die Diskussionsrunde auf die Praxis einer großen Organisation im Bereich Jugendpolitik, die zwar ihren Mitarbeiter*innen die Möglichkeit von Einzelsupervision anbietet, diese jedoch *im Geheimen* in Anspruch genommen werden soll.

„Anonym bedeutet, dass weder die Leitung noch das Team, dass niemand weiß aus der Organisation wer von dem Team in Supervision geht. Und allerdings sind das dann tatsächlich nur ein oder zwei Namen als Supervisor*innen dort wiederum auf dieser Liste, oder von der Organisation ausgewählt. Wo ich mir gedacht, da habe ich ja dann eigentlich die multiplexe Arbeit auf Seiten der Supervisor*innen und tatsächlich aber gar keine Möglichkeit, das in der Organisation nutzbar zu machen oder irgendwie oder auch irgendwelche Dinge, die dann da passieren können, auch irgendwie zu begegnen, weil es ja tabuisiert ist und anonymisiert ist wer tatsächlich da hinget“ (B1, 753).

So wie die Kollegin konstatiert auch ein zweiter Diskussionsteilnehmer, dass es bei der mehrfachen Beschäftigung in einer Organisation zu Situationen kommen kann, in denen die Supervisor*innen Widersprüche und Spannungen aushalten müssen, jedoch ohne Unterstützung oder Erkenntnisinteresse der Organisation.

„Supervision ist meistens systemstabilisierend, wir sollen das Team hinbringen, ja. Da ist nicht gefragt, dass man Strukturen verändert. Ich kann mich erinnern ich habe einmal ganz viele Teams supervisorisch begleitet und gleichzeitig eine Leitungsklausur gemacht, wo dann über das Supervisionsbudget diskutiert worden ist ... Da ist dann das Budget um 50 Prozent gekürzt worden, das Supervisionsbudget ... Aber da haben wir ja Widersprüche, ja, da arbeiten wir so organisationsberatend, weil das ist eher auf der Ebene, bist ja dann eher beeinflussend für die Strukturen und das sind eben Widersprüche, die dann in Wirklichkeit nicht auflösbar sind, ja. Und das macht es schwierig, dass du manchmal auch beides machst, ja. Weil wer hat dies auszuhalten, die Widersprüche? Nicht die Organisation, sondern du als Berater oder Beraterin“ (B5, 968).

Eine weitere Diskussionsteilnehmerin beschreibt eine wiederkehrende Situation beim Beginn eines neuen Supervisionsprojektes.

„Ich merke schon, wenn ich in ein Team komme, ich frage immer nach den Supervisionserfahrungen und ich finde das ganz spannend. Ich merke sofort, ah welche Supervisionsgrundannahmen vorher da waren und ob das jetzt ein Bruch wird oder nicht und das ist, das finde ich schon immer herausfordernd, muss ich sagen“ (B6, 1187).

Umso wichtiger scheint es, genau diese Information einzuholen und damit spezifische Dynamiken wie Widerstand oder Unsicherheit einordnen zu können. Zudem hat diese Vorgehensweise durchaus Modell-Charakter für Abläufe in der Organisation, die im Zusammenhang mit Veränderungen, der Einführung von Neuem oder bei Personalwechsel stehen. Bei allen genannten Beispielen gilt die Empfehlung, die eigenen Motivationen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen genau zu prüfen und dann zu entscheiden, ob es unter den gegebenen Rahmenbedingungen tatsächlich gelingen kann, unterstützend zu sein und dabei selbst gesund zu bleiben.

Herausforderungen für Organisationen

Auch für Organisationen ist es nicht per se von Vorteil, wenn eine Person alle bzw. mehrere Supervisionsprojekte gleichzeitig begleitet. Die in dieser Arbeit bereits von den Diskutant*innen angeführten Beispiele zum Thema Verschwiegenheit und den damit verbundenen Befürchtungen möchte ich auch an dieser Stelle anführen. Es kann durchaus auch passieren, dass Organisationen selbst mit Vertraulichkeit anders umgehen, als es für die supervisorische Arbeit hilfreich ist. In solchen Fällen wird es nur schwer gelingen, eine Organisationskultur zu verändern, um gute Rahmenbedingungen für mehrfach beschäftigte Supervisor*innen zu schaffen.

„Ja, aber für manche Organisationen, die haben andere Erfahrungen gemacht mit der Beratung, da ist dann nicht so ein Verschwiegenheitsgrad. Also ich glaube da ist die Supervisionsszene noch immer stärker ausgeprägt als wie Leute, die vielleicht ursprünglich aus der Unternehmensberaterischen, sozialen Lebensberaterischen oder wo auch immer Bereiche herkommt. Und, und das ist Vor- und Nachteil, beides. Ich will es nicht nicht nur als Vorteil, weil das ist ein Einstellungsmerkmal, das wir nichts weitertragen und das verhindert es auch manchmal, dass man Nutzen produzieren kann, ja“ (B5, 911).

Derselbe Kollege führt in der Diskussion auch nachfolgendes Argument und damit einen weiteren Aspekt zum Thema Verschiedenheit an:

„Die Gefahr, auch wenn du versuchst dich gut abzugrenzen, bringst du trotzdem deine Erfahrung mit rein, ja. Das ist nicht immer einfach, ich glaube da ist irgendwann die Grenze erreicht mit der Anzahl an Teams, mit denen du arbeiten solltest, weil so gut kannst du gar nicht immer wieder überlegen, was hast du schon gesagt in welchem Setting, welche Übung hast du schon gemacht, da kannst du noch so gut dokumentieren, in Echtzeit bist du dann wahrscheinlich einer Dynamik ausgesetzt, wo es schwierig wird, ja. Und wenn die Gefahr zu groß wird, dann ist es wahrscheinlich ‚g’scheider‘ einmal ‚Danke‘ zu sagen, weil es nicht mehr nützlich ist, sondern in dem Fall wahrscheinlich eher sogar schädlich für die Teams oder die ganze Organisation, ja“ (B5, 1016).

Gelingt es also Supervisor*innen nicht, mit dieser Herausforderung adäquat umzugehen und ihre Fähigkeit zur Abstraktion zu erhalten, kann dies zu Nachteilen für die Organisation führen. Als mögliches Defizit identifiziert eine Diskussionsteilnehmerin: „Auch dieser Perspekti-

venmangel eigentlich auch oder ein Mangel an unterschiedlichen Perspektiven, die sich die Organisation nochmal holen könnte“ (B1, 1013). Die Zusammenarbeit mit mehreren Supervisor*innen hat also das Potential, auch mehr/unterschiedliche Perspektiven in die Organisation zu holen – abhängig davon, ob die Auftraggeber*innen dieses Potential auch zu nutzen wissen. Einen weiteren Aspekt bringt ein Kollege ein, wenn er davon spricht, dass manche Systeme den Anforderungen von Multiplexer Supervisionsarbeit einfach nicht gewachsen sind. Dabei konstatiert er vor allem Organisationen, in denen es viel Misstrauen gibt als ungeeignet:

„Ich habe nur einen Nachteil, den ich nicht messen kann oder beweisen, aber der denkbar ist. In einem Team oder in einer Abteilung, wo es viel um (.) Vertrauen gegen Misstrauen geht, wo es um Angst viel geht, wenn es eine paranoide ist, könnte so ein supervisorisches Angebot, das von vornherein so vernetzt daherkommt hierarchisch, ja manche Menschen daran hindern, sich zu öffnen und auch daran hindern, das überhaupt zu sagen, dass sie einen Raum bräuchten wo sie“ (B4, 1051).

Die Supervision als geschützter Raum muss in jedem Fall angestrebt werden, wenn es nicht ohnehin schon von Beginn an möglich ist, die Supervisionstermine als solche zu gestalten, so der Tenor der Diskussionsteilnehmer*innen.

„Schutz wäre ein generelles Kriterium. Und auch wenn das unangemessen scheint, oft sich vor der Hierarchie zu fürchten, das kann ruhig etwas Paranoides haben meinerwegen, aber der Bedarf kann da sein nach geschützter Reflexion und man kann ja auch, ich kann ja auch als Supervisor daran arbeiten und ich glaube, dass es möglich ist, dass es da allmählich wieder Verbindung gibt. Aber ich glaube, es wäre ein Nachteil, wenn man da so paradigmatisch rangeht: Immer muss so gearbeitet werden“ (B4, 1065).

Ebenso auf die Unternehmenskultur bezogen ist die Befürchtung, die Beratungsbeziehung zu schädigen, wenn Supervisor*innen nicht exklusiv zur Verfügung stehen. Wenn eine Organisation dies schon viele Jahre lang so handhabt und die Mitarbeiter*innen es als Wert betrachten, ein exklusives Anrecht auf Berater*innen zu haben, dann wird es äußerst schwierig sein dies – ohne begleitende Maßnahmen – zu verändern, so der Zugang der Teilnehmer*innen

„Teams und Einzelpersonen neigen dazu, Alleinanspruch zu haben und solltest solidarisch sein, jetzt gehst du zu wem anderen und dann quasi: ‚Ah jetzt bist nicht nur bei mir.‘ Das kann auch sehr verletzend wirken, da geht’s jetzt gar nicht so sehr um Vertraulichkeit oder Nicht-Vertraulichkeit, sondern dieses *Du gehörst mir* ... Das kann dann, wenn es dann hierarchieübergreifend ist, vielleicht dann noch stärker ausgeprägt als wie nur auf Einzel-, also auf derselben Ebene. Also im Sinne von Nachwirkung, also kann es natürlich auch passieren, im Sinne, dass das dann schädigend wirkt für die Beratungsbeziehung eigentlich. Oder kann man da überhaupt noch weiterarbeiten, wenn es diese Urverletzung gibt.“ (B5, 1084)

Abschließend möchte ich feststellen, dass die als Nachteile bzw. Herausforderungen wahrgenommenen Erfahrungen der Diskussionsteilnehmer*innen sich nicht als absolut bewerten lassen, sondern dass es für jede schwierige Rahmenbedingung Lösungsmöglichkeiten gibt. Oftmals sind allerdings die Ressourcen für einen gelingenden Umgang damit nicht gegeben. Einerseits, weil Organisationen diese nicht zur Verfügung stellen oder dies zur aktuellen Organisationskultur als nicht passend erscheint und eine Veränderung der Kultur erfahrungsgemäß nur sehr langsam vonstattengeht bzw. selbst eine große Herausforderung darstellt. Andererseits verfügen auch Supervisor*innen nicht immer über die nötigen Ressourcen, wie Wissen um (und im Idealfall selbst erfahrene) Dynamiken in Organisationen oder zur Verfügung stehende Reflexionsräume und Austauschmöglichkeiten. Wenn diese nicht bezahlt sind, obwohl für eine qualitativ hochwertige supervisorische Begleitung notwendig, bleibt Supervisor*innen ohne starke Verankerung in *Reflexionsverbänden* (wie beispielsweise eigene Beratungsunternehmen, die als kontinuierlicher Interventionsrahmen genutzt werden können) meist nur die Möglichkeit einen Reflexionsrahmen *einzu kaufen*.

7 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel diskutiere ich meine zentralen Erkenntnisse hinsichtlich meiner Forschungsfrage, die wie folgt lautet: Welche Vor- und Nachteile für die supervisorische Begleitung können entstehen, wenn eine Supervisorin oder ein Supervisor in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und mit unterschiedlichen Personen und Gruppen über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg zusammenarbeitet? Durch die eingehende Beschäftigung mit entsprechender Fachliteratur sowie durch die Analyse des Datenmaterials aus der Gruppendiskussion konnte ich wesentliche Erkenntnisse gewinnen. Folgende vier Aspekte, die mir als besonders zentral erscheinen, möchte ich diskutieren:

- Die Angst vor Vertrauensverlust und fehlende Vertraulichkeit.
- Hohe Komplexität erfordert komplexe Beratungssysteme bzw. wie Berater*innen mit der erhöhten Komplexität umgehen.
- Die Haltung der Supervisor*innen und ihr Verständnis von Supervision.
- Der starke Fokus auf die Organisation.

In jedem der folgenden Unterkapitel gehe ich am Ende auf die Vor- und Nachteile von Multiplexer Supervision ein, die sich aus meiner empirischen Forschung ergeben haben.

7.1 Haltung und Verständnis von Supervisor*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren

Die bei der Gruppendiskussion versammelten Supervisor*innen eint ein sehr ähnliches Verständnis von Supervision. Dieses wurde zwar nicht durch eine explizite Definition eines bestimmten Verständnisses sichtbar, jedoch in der Abgrenzung zu *anderen, veralteten* Haltungen von Supervisor*innen schien ein Konsens über die *gemeinsame* Haltung zu entstehen. Konkret benannt wird eine organisationssupervisorische Haltung, die sich laut Aussagen der Diskussionsteilnehmer*innen aus dem Ausbildungskontext bzw. aus der eigenen Praxis heraus entwickelt hat. Bei der Herangehensweise an (neue) Supervisionsprojekte wird betont, dass die Organisation als Ganzes in den Blick genommen werden muss und die Kontraktierung sowohl mit der Leitung, als auch den Supervisand*innen einen Idealfall darstellt, der aus unterschiedlichen Gründen nicht immer möglich oder gewünscht ist, jedoch von den Supervisor*innen angestrebt wird.

Es gibt ein hohes Bewusstsein darüber, wie wichtig der achtsame Umgang mit vertraulichen Informationen und Rückmeldungen ist und dass die mehrfache supervisorische Begleitung innerhalb einer Organisation transparent, also mit dem Wissen aller an den Beratungsprojekten Beteiligten, erfolgen muss, um das Vertrauen der Klient*innen zu gewinnen bzw. aufrechterhalten zu können. Ich folgere daraus, dass explizit Supervisor*innen mit einer Haltung, angelehnt an das Konzept der Organisationssupervision, Interesse an Multiplexer Su-

pervisionsarbeit haben bzw. derartige Beratungsprojekte auch begleiten. Weiters folgere ich, dass multiplex arbeitende Supervisor*innen weniger solistisch geprägt sind, als es die Historie der Supervision attestiert. Es gibt nicht nur ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Notwendigkeit von Hilfssystemen in Form von Intervision und dem Beiziehen von externen Berater*innen oder Kolleg*innen, sondern auch ein ausgesprochenes Interesse an diesem Austausch. Das bedeutet nicht, dass – auch wenn Supervisor*innen komplexe Beratungsprojekte alleine begleiten – sie nicht im Team arbeiten möchten, sich *nicht in die Karten schauen lassen* möchten oder andere Supervisor*innen nicht für kompetent genug halten. Die Gründe für Multiplexe Supervisionsarbeit können vielseitig sein, z. B. aus ökonomischer oder praktischer Sicht – sowohl aus der Perspektive der Supervisor*innen, als auch der Auftraggeber*innen. Oder weil Interesse an hoher und Lust auf hohe Komplexität besteht oder da gerade diese spezifische Form der Supervisionsarbeit als hilfreich erscheint. Wie eingangs festgestellt gehe ich davon aus, dass Supervisor*innen mit organisationssupervisorischer Haltung eher bereit sind, für Multiplexe Supervisionsarbeit zur Verfügung zu stehen. Die Vorteile die damit für die Supervisor*innen entstehen können, sind einerseits ökonomischer Natur, durch einen größeren Umfang an Beratungsprojekten. Andererseits haben die Supervisor*innen auch die Möglichkeit, ein erweitertes Spektrum an Beratungsformaten, natürlich entsprechend ihrer fachlichen Kompetenzen, einzubringen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, aufgrund der Verbundenheit durch bereits erfolgte Beratungsarbeit bezüglich Honorargestaltung unter Druck zu geraten und den Auftraggeber*innen mehr entgegenzukommen, als es bei neuen Auftraggeber*innen der Fall gewesen wäre. Hier gilt es eine Balance zu finden, die sich nicht negativ auf die Beratungsbeziehung und die Arbeitsfähigkeit der Supervisor*innen auswirkt.

7.2 Hohe Komplexität erfordert komplexe Beratungssysteme oder wie Berater*innen mit der erhöhten Komplexität umgehen

Multiplexe Supervisionsarbeit meint per se Beratungsprojekte mit erhöhter Komplexität. Sowohl die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion, als auch die in der Literatur beschriebenen Beratungsprojekte, in denen eine Beratungsperson mehrfach in einer Organisation beschäftigt ist, wie beispielsweise in der Beschreibung des Haussupervisors (Weigand 2012), weisen auf diesen Umstand hin. Um ein Ziel der Supervision zu erreichen – die Reduktion von Komplexität – begibt sich die/der Supervisor*in in eine höchst komplexe Beratungssituation und macht diese sichtbar. Sind Dynamiken, Kulturen, Muster, Strukturen für alle Mitglieder des Beratungssystems offengelegt, können sie – aus unterschiedlichen Perspektiven – angeschaut, bearbeitet, verändert oder auch bewahrt werden. Supervisor*innen werden damit mitunter zu Vorbildern im Sinne eines erhöhten Organisationsbewusstseins, das auch für die Mitglieder der Beratungsprojekte erstrebenswert ist. Dieses komplexe Beratungssystem hat auch Modellcharakter, wenn die Akteur*innen erfahren, dass die Zusammenarbeit

mit unterschiedlichen Personen und Personengruppen, über Hierarchien hinweg, auch in herausfordernden Situationen möglich ist. Damit Supervisor*innen dieser Anforderung tatsächlich gerecht werden, benötigen sie zusätzliche Reflexionsräume. „Hausberatung ohne begleitende Kontrolle an mehreren Orten wäre eine unprofessionelle Überforderung und fragwürdige Selbstüberschätzung der eigenen Kompetenzen“ (Weigand 2012, 210). Als Möglichkeiten der Kontrolle führt Weigand das kollegiale Gespräch, berufliche Partner*innen, die Teilnahme an einer Balintgruppe und auch die Publikation der eigenen Praxis bzw. auch den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen in der Organisation tätigen Supervisor*innen an. Die teilnehmenden Supervisor*innen der Gruppendiskussion bestätigen diese Vorgehensweise. Gleichzeitig wird dieser Notwendigkeit in ökonomischer Hinsicht kaum Rechnung getragen. Der Austausch zwischen Supervisor*innen, die in derselben Organisation tätig sind, wird von Organisationen nicht forciert und wenn, dann kaum finanziell entgolten. Andererseits fordern Supervisor*innen die Bezahlung der Kosten von Hilfsystemen auch kaum ein. Supervision verringert Komplexität und unterstützt dabei, Zusammenhänge von Veränderungen, Bedingungen und Entscheidungen zu verstehen. Wie in diesem Kapitel bereits ausgeführt, handelt es sich bei Multiplexer Supervisionsarbeit per se um Beratungsprojekte mit erhöhter Komplexität. Diese spezifische Vorgehensweise kann dazu beitragen, diese Komplexität zu bewältigen, indem es möglich ist, Themen – beispielsweise die Struktur oder Arbeitsabläufe betreffend – von einem Setting in ein anderes Setting zu transferieren. Das *Problem* kann so aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und mehr Informationen, die einer Veränderung dienlich sein können, gesammelt werden. Ein Metaprozess kann auf verschiedenen Ebenen aufgegriffen, entwickelt und bearbeitet werden. Auch die Zusammenarbeit von verschiedenen Berufsgruppen, Personen mit unterschiedlichen (Ausbildungs-)Hintergründen und Aufgabenfeldern und die unterschiedlichen hierarchischen Positionen, die mit ungleichen Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen einher gehen, erhöhen die Komplexität der Arbeit. Durch die Begleitung mehrerer Supervisionsprojekte, deren Supervisand*innen sich durch die oben genannten Parameter unterscheiden, kann es gelingen, Spaltungstendenzen zu verringern und Kooperation zu ermöglichen oder zu verstärken. Diese Vorgehensweise hat auch Modellcharakter und kann – abseits der Supervisionsprozesse – zur Bewältigung von Komplexität herangezogen werden.

Als Nachteil von Multiplexer Supervisionsarbeit bezogen auf Komplexität, möchte ich die Anforderungen anführen, mit denen Supervisor*innen konfrontiert sind. Die Bewältigung dieser Multidimensionalität kann durchaus zu Überforderung führen und es empfiehlt sich, genau zu prüfen, ob die entsprechenden Ressourcen und Bedingungen für den Umgang mit der großen Komplexität zur Verfügung stehen.

7.3 Der starke Fokus auf die Organisation

Multiplexe Supervisionsarbeit ist sowohl eine Form der Organisationsberatung, als auch eine spezifische Form von Supervision. Analog zur systemischen Organisationsberatung sind unterschiedliche Akteur*innen einer Organisation in Reflexionsprozesse eingebunden, die in der Gestaltung, Veränderung und Weiterentwicklung einer Organisation wirksam sind. Die Akteur*innen werden zu einer Entwicklungsgemeinschaft mit dem Ziel der guten Zusammenarbeit im Sinne der Erfüllung der Primäraufgaben der Organisation. Leiter*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit beauftragen, diese ermöglichen bzw. zulassen, haben eine Bewusstheit über die Zusammenhänge der verschiedenen Beratungsprojekte und sehen einen Mehrwert oder zumindest keinen Nachteil in dieser Form der Beratung. Ähnlich dem Multiprojektmanagement erhalten sie einen Überblick über alle Beratungsaktivitäten und können diese gut planen und steuern.

Multiplexe Supervisionsarbeit ist eine hilfreiche Variante der (Organisations-)Supervision, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind und diese Arbeitsweise nicht als reiner Selbstzweck im Sinne von „*weil es möglich ist*“ behandelt wird. Die an den Supervisionsprojekten Beteiligten haben im Idealfall Interesse an Transparenz und Weiterentwicklung und sind bereit dazu Dynamiken, Abläufe und Strukturen auch auf einer Meta-Ebene zu betrachten. Die Supervisor*innen sehen in der Supervision nicht nur einen sicheren Raum für Psychohygiene, sondern darüber hinaus auch einen geschützten Rahmen, in dem Unausgeglichenes und Unfertiges gedacht, positive wie negative Kritik geübt und gemeinsam gestaltet werden darf. So denke ich, dass eine Veränderung der Arbeitswelt und damit einhergehend häufig eine neue Beurteilung und Gewichtung von Führungs-, Leitungs- und Gestaltungskompetenzen, auch in einem erweiterten (Gestaltungs-)Verständnis von Supervision sichtbar werden muss.

Bei den Vorteilen Multiplexer Supervisionsarbeit bezogen auf den starken Fokus Organisation möchte ich vor allem die Möglichkeit der Identifikation von blinden Flecken hervorheben, die durch die Arbeit mit verschiedensten Akteur*innen der Organisation und der damit einhergehenden Perspektivenvielfalt gegeben ist. Je nach Kontrakt mit den Auftraggeber*innen können diese rückgemeldet und/oder zum Thema in den Supervisionsprojekten gemacht werden. Wie in Kapitel 7.2 beschrieben, können auch diese Beobachtungen für einen Metaprozess zur Verfügung gestellt werden.

Gleichzeitig besteht das Risiko von blinden Flecken in der Wahrnehmung und Beobachtung der Supervisor*innen, die mehrfach in einer Organisation supervisorisch tätig sind. Vor allem wenn die Zusammenarbeit bereits über einen längeren Zeitraum besteht, kann der Eindruck entstehen, schon *alles* zu kennen und *nicht mehr überrascht werden* zu können. Im Sinne von „keine Beobachtung ohne Beobachter*in“ (Ellebracht/Lenz/Osterhold 2009, 38) besteht die Gefahr, dass Supervisor*innen eher Dynamiken identifizieren, die bereits in der Organisation bekannt sind und eher *blind* sind für *Unbekanntes*.

Eine Erfahrung mit Multiplexer Supervisionsarbeit, die in der Gruppendiskussion benannt wurde, ist das Nicht-Interesse der Auftraggeber*innen Dynamiken zu erkennen, die über die Thematisierung in einzelnen Supervisionsprojekten hinausgehen. Dies kann den Supervisor*innen zum Nachteil gereichen, wenn durch die Begleitung mehrerer Supervisionsprojekte Organisationsdynamiken sichtbar werden, deren Thematisierung einen Unterschied machen würde, es aber kein Interesse an entsprechendem Erkenntnisgewinn gibt. Die/der Supervisor*in ist in so einem Fall mehrfach gefordert und muss möglicherweise mit Ablehnung von Veränderung und Weiterentwicklung umgehen, überlegen, ob sie/er eventuell zur Verschleierung von Dynamiken oder Erkenntnissen beiträgt und sich damit beschäftigen, was dieses Desinteresse für das gesamte Beratungssystem bedeutet.

7.4 Die Angst vor dem Vertrauensverlust und fehlende Vertraulichkeit

Häufig beschäftigt Menschen, die mit dem Thema Supervision in Berührung kommen, die Frage des Vertrauens und der Vertraulichkeit. Die Supervision muss *ein sicherer Raum* sein, um gut genutzt werden zu können. Wie in Kapitel 3.1 angeführt, gehört hierzu beispielsweise die Etablierung einer Supervisionskultur, die unter anderem durch *Respekt und Anerkennung* (Gotthardt-Lorenz, 2009) gekennzeichnet ist. Im Fall der Multiplexen Supervisionsarbeit ist die Frage von Vertrauen und Vertraulichkeit eine noch größere bzw. rückt sie mehr in den Fokus aller an den Supervisionsprojekten Beteiligten. So erzählen die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion von der Konfrontation mit der Frage von Loyalität und Solidarität bei der Arbeit mit unterschiedlichen Supervisionsprojekten innerhalb einer Organisation. Jedoch kommt die Unsicherheit darüber eher von den Supervisand*innen – teils aufgrund schlechter Erfahrungen mit anderen Supervisor*innen – als von den Berater*innen selbst. Es wird von Teams berichtet, die *ihre*n* Supervisor*in nicht *teilen* möchten. Die Befürchtung von Supervisand*innen wird angeführt, dass vertrauliche Informationen aus der Supervision in andere Supervisionsprojekte, wie zum Beispiel ins Leitungscoaching, hineingetragen werden könnten. Eine Diskussionsteilnehmerin berichtet von einer irritierten Bereichsleiterin, als diese erfährt, dass die Beraterin in mehreren Supervisionsprojekten in einem *Haus* tätig ist. Begründet wird die Irritation damit, dass so eine Vorgehensweise nicht mit ihrem Verständnis von Supervision vereinbar ist. So eine Reaktion ist vor dem Hintergrund der Entwicklung von Supervision und der vermehrten Kontextualisierung von Organisation und Umwelt in den Supervisionsprozess, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, nicht verwunderlich. Wenn jemand *gelernt* hat, dass Supervision ein Raum für Psychohygiene ist, in dem auch offen Opposition gegenüber den Leiter*innen ausgeübt werden darf, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen, kann es durchaus irritierend sein, dass die Supervisorin zeitgleich in einem anderem Setting auch mit der Leitung arbeitet. Die Supervisor*innen, die an der Gruppendiskussion teilgenommen haben, bestätigen mit ihren Aussagen diese Annahme und beschreiben

die Angst vor Vertrauensverlust und fehlender Vertraulichkeit mehrmals als Nachteile von Multiplexer Supervisionsarbeit. Dies fördert die Verschleierung von Dynamiken und verhindert die Thematisierung von Schwierigem. Es besteht beispielsweise die Befürchtung, dass Informationen oder Beobachtungen nach außen getragen werden, an die falschen Personen geraten oder zum eigenen Nachteil geraten oder gegen einen selbst verwendet werden, wenn ein*e Supervisor*in mehrere Supervisionsprojekte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen begleitet. Der Hintergrund dieser Befürchtung ist die Annahme, die/der Supervisor*in agiere als erweiterter Arm der Entscheidungsträger*innen. Wenn es für alle Beteiligten nicht möglich ist, Vertrauen und Vertraulichkeit – im Sinne von Persönliches bleibt da, Strukturelles kann zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung gestellt werden – herzustellen, ist Multiplexe Supervisionsarbeit sicherlich keine hilfreiche Form der supervisorischen Begleitung. Im Gegenteil dazu kann eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit einer oder einem Supervisor*in in mehreren Supervisionsprojekten, das gegenseitige Vertrauen stärken und Sicherheit geben, vor allem in Zeiten von Veränderungen, die häufig mit Unsicherheit und Orientierungslosigkeit einher gehen. Der/die Supervisor*in wird dann als Konstante wahrgenommen.

Eine weitere Beobachtung aus der Gruppendiskussion betrifft das Vertrauen unter Supervisor*innen. Wie auf Seite 66 ausgeführt, beschreiben fast alle Diskussionsteilnehmer*innen das Balance-halten zwischen Rückmeldung und Verschwiegenheit als Herausforderung, die aber mit Hilfe von klaren Vereinbarungen und transparenter Arbeitsweise, Achtsamkeit und Selbstreflexion gehalten werden kann. „Die Supervisor*innen wissen was sie tun, sie reflektieren und überprüfen ihr eigenes Handeln und dessen Auswirkungen regelmäßig. Es gibt jedoch einen Mangel an Vertrauen gegenüber anderen Supervisor*innen, ob sie ebenso gewissenhaft mit dieser Verantwortung umgehen“ (Seite 67). Dieser Mangel an Vertrauen rührt meiner Meinung nach aus dem Mangel eines offenen Diskurses über die Veränderung von Supervision, deren Anforderungen und Anliegen, auch im Kontext der – sich in permanenter Veränderung befindlichen – Arbeitswelt. Ältere und neuere Verständnisse von Supervision scheinen in Konkurrenz miteinander zu stehen. Dies scheint besonders sonderbar folgt man der Logik, dass „Die Rolle der ‚externen Expert/-innen für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns in Organisationen“ ... Supervisor/-innen zur forschenden Haltung (verpflichtet, Anm. d. V.) und zur aktiven Einbeziehung aktueller Sichtweisen“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 35). Sowohl Supervisor*innen, Ausbildungsorganisationen und Interessenvertretungen, als auch Organisationen, die Supervisionsprojekte beauftragen, täten gut daran, Überlegungen dazu anzustellen, welches Verständnis von Supervision sie haben. Solche Überlegungen haben vermutlich auch eine positive Wirkung auf Kooperationsfähigkeit und -möglichkeit, sowohl zwischen Supervisor*innen als auch in Organisationen. Denn darum geht es: gute Zusammenarbeit.

7.5 Fazit

Welche Vor- und Nachteile für die supervisorische Begleitung können entstehen, wenn ein Supervisor oder eine Supervisorin in einer Organisation in unterschiedlichen Settings und mit unterschiedlichen Personen und Gruppen über unterschiedliche hierarchische Ebenen hinweg zusammenarbeitet? Nach der intensiven Beschäftigung mit dem Datenmaterial aus der Gruppendiskussion komme ich zu dem Ergebnis, dass vor allem Organisationen davon profitieren können, Multiplexe Supervisionsarbeit zu beauftragen. Dies allerdings vor dem Hintergrund, dass es der/dem Supervisor*in gelingt, kritische Distanz zu halten und sich ein Hilffssystem einzurichten, mit dem Beobachtungen und Annahmen ausgetauscht und reflektiert werden können. Die Chancen für die Organisationen liegen zum einen in der – transparent vereinbarten – Mitnahme von Themen von einem in andere Supervisionssettings, also beispielsweise von Leitungsthemen aus der Teamsupervision in die Führungskräfte-supervision. Weiters besteht eine Chance auf einen erweiterten Erkenntnisgewinn, wenn Metaprozesse auf unterschiedlichen Ebenen reflektiert werden. Gerade in Zeiten von verstärkter Unsicherheit, wenn beispielsweise Veränderungen anstehen, kann die/der Supervisor*in als Konstante dienen und so Sicherheit geben. Ein weiterer Vorteil für Organisationen besteht im Prozess vom In-Kontakt-bleiben von unterschiedlichen Personen/Gruppen und Abteilungen – ohne Kontakt keine Kooperation – durch die Gemeinsamkeit der Berater*innenbeziehung. Für Supervisor*innen bestehen Chancen einerseits durch ökonomischen Nutzen – mehr Aufträge bedeuten mehr Honorar – und andererseits durch eine Erweiterung von Beratungsmöglichkeiten durch unterschiedliche Settings und Beratungsformate.

Bei Achtsamkeit auf die Bedingungen, die gelingende Multiplexe Supervisionsarbeit benötigt, haben Organisationen keine Nachteile zu befürchten. Jedoch können Herausforderungen entstehen, auf die es besonders zu achten gilt. Eine davon liegt im Ausbalancieren von Verschwiegenheit und Transparenz, ohne die Atmosphäre von Vertrauen und Vertraulichkeit zu trüben. Es besteht auch ein gewisses Risiko der Spaltung bzw. der Verstärkung einer Angst vor Hierarchie, die mit der – häufig vorkommenden ungleichen Verteilung von Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz – einhergehen kann. Ein weiteres Risiko für Spaltung können emotionale Besitzansprüche an *meine* oder *unsere* Beratungsperson beinhalten, wenn die mehrfache Betätigung innerhalb einer Organisation einen Vertrauensbruch darstellt. Für Supervisor*innen besteht ein Risiko der Überforderung durch die erhöhte Komplexität, sowie die Verführung, Beobachtungen als *more of the same* zu kategorisieren und nicht mehr achtsam genug zu sein, weil man die Organisation schon so gut zu kennen meint. Eine weitere Verführung liegt in der Herausbildung des Wunsches, das System zu verändern, weil sich durch die erweiterten und vielfältigen Einblicke der Eindruck einstellt, zu wissen, was gut und richtig wäre. Eine andere Herausforderung, mit der Supervisor*innen in der Multiplexen Supervisionsarbeit konfrontiert sein könnten, ist das Desinteresse der Organisation an Veränderung – im Sinne von systemstabilisierender Supervision – und eine

Gleichgültigkeit oder gar Ablehnung gegenüber Erkenntnissen über Zusammenhänge und Organisationsdynamiken.

8 Resümee der Arbeit

Für die Beantwortung meiner Forschungsfrage nach Vor- und Nachteilen von Multiplexer Supervisionsarbeit habe ich mich mit unterschiedlichen Konzepten im Kontext von Supervision und Organisation beschäftigt. Ein Ergebnis davon ist die Beschreibung eines Phänomens – Multiplexe Supervisionsarbeit.

Durch die Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden ist ein Profil von Multiplexer Supervisionsarbeit entstanden. Dieses passt gut in das Konzept der Organisations supervision nach Angela Gotthardt-Lorenz und kann ebenso gut als Komplexberatung nach Harald Pühl und Klaus Obermeyer bezeichnet werden. Spezifisch ist die solistische Arbeit der Berater*innen mit verschiedensten Supervisionsprojekten in einer Organisation. Alleine zu arbeiten ist zwar üblich im Feld der Supervision, doch ist die Kooperation zwischen Supervisor*innen in den letzten Jahren mehr geworden. Dieser Umstand kann meiner Meinung nach als Reaktion auf die gestiegene Komplexität von Arbeit und Organisationen gewertet werden. Ich habe den Eindruck, dass auch die Multiplexe Supervisionsarbeit als Praxis eine Reaktion auf diese veränderten Anforderungen ist.

Multiplexe Supervisionsarbeit verlangt den Supervisor*innen und auch den Supervisand*innen sehr viel ab und es gilt jeweils zu prüfen, ob die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Rahmenbedingungen passend für Multiplexe Supervisionsarbeit sind. Supervisor*innen benötigen ein entsprechendes Hilfssystem in Form von Kontrollsupervision, Intervision, o. Ä., deren Finanzierung in der Honorargestaltung mit eingeplant werden muss. Es muss möglich sein, mit den Beteiligten transparent zu arbeiten und gleichzeitig Vertraulichkeit zu gewährleisten. Zwischen Berater*in und Supervisand*innen muss es machbar sein, Vertrauen aufzubauen, damit ein entsprechender Raum für Reflexion und Entwicklung entstehen kann. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, kann es rasch zu einer Spaltung zwischen unterschiedlichen Supervisionsprojekten – vor allem, wenn diese auf verschiedenen Hierarchieebenen angesiedelt sind – kommen. Gelingende Multiplexe Supervisionsarbeit hat jedoch das Potenzial, genau das Gegenteil zu zeigen und als Model für gute Kooperation zwischen unterschiedlichsten Akteur*innen, Teams, Abteilungen, Berufsgruppen und Hierarchieebenen in einer Organisation wirksam zu werden.

Literaturverzeichnis

BERGKNAPP, A. (2009): Supervision und Organisation. Zur Logik von Beratungssystemen. facultas.wuv: Wien

BUER, F. (2017): Die Supervision und ihre Nachbarformate. Was soll, was kann und was sollte das Besondere an Supervision sein? In: Pühl, H. (Hg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Gießen: Psychosozial-Verlag, 38-63.

ELLEBRACHT, H., LENZ, L., OSTERHOLD, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Führungskräfte und Berater. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.

GOTTHARD-LORENZ, A. (1997): Methodische Vorgehensweisen in der Organisations-supervision. In: LUIF, I. (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac Verlag, 207-229.

GOTTHARD-LORENZ, A., SCHÜERS, W. (1997): Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen. In: LUIF, I. (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac Verlag, 13-26.

GOTTHARD-LORENZ, A. (2000): Organisationssupervision. Rollen und Interventionen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Edition Marhold, 365-379.

GOTTHARD-LORENZ, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage, 147-160.

GOTTHARD-LORENZ, A. (2014): Die kooperative Gestalt und Gestaltung von Organisations-supervision. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. 32. Jahrgang, Heft 2/2014, 30-36.

GOTTHARDT-LORENZ, A. (2017): Wichtige Etappen in der Entwicklung von Organisations-supervision als Konzept: Materialsammlung, https://www.isvoe.at/ISVOE_Vertiefung/Vertiefung_Materialien.php, 3 (25.03.2019)

HAUSINGER, B. (2008): Supervision als Schnittstelle in einer Organisation. In: Krall, H., Mikyla, E., Jansche, W. (Hg.): Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 67-78.

HAUSINGER, B. (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. München/Mering: Rainer Hampp Verlag

HELTZEL, R. (2012): Die Gestaltung des Beziehungsraumes in der Beratung. In: Heltzel, R., Weigand, W.: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage, 80-116.

KÜHN, T., KOSCHEL, K.-T. (2011): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

KÖNIGSWIESER, R., HILLEBRAND, M. (2007): Einführung in systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

KOLB, G. (2016): Chancen & Herausforderungen. Organisationsentwicklung in Organisationen mit basisdemokratischen Entscheidungsprinzipien. Diplomarbeit zum Abschluss des Lehrganges Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung bei Sympaidea, Institut für integrative Bildung. unveröffentlicht

LUHMANN, N. (1992): Organisation. In: Küpper, W., Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-185.

OBERMEYER, K., PÜHL, H. (2015) Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

PÜHL, H. (2009): Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage, 15-28.

SANZ, A. (2014): Kooperation unter Supervisor/-innen. Markante Ergebnisse aus sechs Interviews. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. 32. Jahrgang, Heft 2/2014, 20-29.

SCHUSTER, W. (2016): Supervision als kritisch-emanzipatorische Praxis in dynamisierten Arbeitswelten. IN: Psychologie & Gesellschaftskritik, 40 (1), 119-145.

SIMON, F. B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

SPRINGER GABLER Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon (2010) Stichwort: Organisation, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html>, (18.03.2019)

STRAUSS, A, CORBIN, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

WEIGAND, W. (2012): Der Haussupervisor. In: Heltzel, R., Weigand, W.: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Auflage, 197-225.

Anhang A - Leitfragen

1.

- a) Was haben Sie erlebt?
- b) Was sind deine konkreten Erfahrungen mit Multiplexer Supervisionsarbeit?

2.

- a) Welche Möglichkeiten bietet Multiplexe Supervisionsarbeit?
- b) Welche Verführungen „lauern“, wenn ich multiplex für eine Organisation tätig bin?

3.

- a) Wie passt das in deine Vorstellungen/in Ihr Bild von Supervision hinein?
- c) Was hat das mit deinen Grundannahmen über Supervision zu tun?

Die Leitfragen sind gemischt in „Du“- und „Sie“-Form formuliert. Der Grund dafür ist, dass in der Vorbereitung noch nicht klar war, wie wir einander ansprechen würden. Mit einem Teil der Diskussionsteilnehmer*innen war ich vorab bekannt und wir waren per „Du“.

Anhang B - Transkript