

Supervision - Organisationsreflexion oder Rückzug in die Gruppe als Familienersatz?

von Marianne Roessler und Wolfgang Gaiswinkler

erschienen in: Sozialarbeit in Österreich 2/1999

Wie in der September-Ausgabe der SIÖ in dem Artikel von Joachim Sauer dargestellt, stand an den Wurzeln der Supervision in Österreich die Unterstützung von SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen bei der Arbeit mit ihren KlientInnen durch Supervision. Die Psychoanalyse und die Aufarbeitung der speziellen Beziehungsdynamik zwischen KlientIn und SozialarbeiterIn (etwa die Bearbeitung von Gegenübertragungsphänomenen) spielte dabei eine bedeutende Rolle. All das ist noch heute aktuell und unter dem Namen Fallsupervision bekannt.

Spätestens seit den tragischen Ereignissen im Pflegeheim Lainz ist selbst einer breiten Laienöffentlichkeit klar, daß für Fachleute in "helfenden" Berufen Supervision sinnvoll und notwendig ist.

Supervision als Methode der Reflexion professioneller Tätigkeit hat aber nicht notwendigerweise nur die Beziehung zu den "FallbringerInnen" zum Gegenstand. Sinnvollerweise werden auch die Bedingungen des beruflichen Handelns bearbeitet. Wenn Sozialarbeit in Teams organisiert ist, dann machen Interaktion und Beziehungsdynamik im Team einen wichtigen Teil der Rahmenbedingungen von Sozialarbeit aus. Als Alternative zur Fallsupervision wird so folgerichtig "Teamsupervision" angeboten.

Viele der Rahmenbedingungen von Sozialarbeit können aber unter dem Etikett "Teamsupervision" nicht oder nur verzerrt wahrgenommen werden. Die Organisationen in denen SozialarbeiterInnen arbeiten einerseits und die Entwicklungen von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen andererseits funktionieren nicht wie Gruppen oder Teams, sondern folgen ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten.

In der "Teamsupervision" besteht die Gefahr, daß versucht wird, die (persönlichen) Beziehungen innerhalb des Teams zu klären, ohne die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und auch die Ebene der eigenen Organisation in ihrer jeweils spezifischen Eigenart zu beachten. Die Chance auf diese Bedingungen auch einzuwirken wird so vergeben. Wesentliche Bedingungen der Berufsarbeit kommen eben gar nicht in den Blick. Eine weitverbreitete personalisierende Sichtweise wird dadurch oft befestigt und verstärkt statt abgebaut. Probleme werden durch die vermeintliche Unfähigkeit von KollegInnen oder Vorgesetzten erklärt. Strukturelle Ursachen werden auf diese Weise ausgeblendet, da sie auf der Ebene von persönlichen Beziehungsklärungen nicht bearbeitet werden können.

Supervision als Reflexion der professionellen Arbeit der SupervisandInnen wird also nicht umhin kommen, neben der Beziehung zu den KlientInnen und der Beziehungen innerhalb eines eventuell bestehenden Teams auch die Verankerung der professionellen Arbeit innerhalb einer konkreten Organisation zu bearbeiten.

Generell läßt sich sagen, daß es einerseits viele Widerstände und Schwierigkeiten gibt "Organisation" als Thema von Supervision zu etablieren und andererseits heute ein außerordentlich großer Bedarf danach existiert, Organisation im Rahmen von Berufsarbeit der Reflexion zuzuführen.

Woher kommen die Schwierigkeiten und Widerstände gegen die Thematisierung von Organisation? Organisationen wurden von den Menschen erfunden als Mittel um bestimmte Zwecke zu erreichen. Alles was dem Zweck nicht dient, ist auszuschalten oder zu minimieren. Widersprüche stehen der

funktional rationalen Organisation im Weg und werden deshalb ausgeschlossen und verdrängt. Wenn das Ziel der Organisation sehr einfach und einsichtig ist, dann sind Maßnahmen wie Supervision oder Organisationsentwicklung nicht notwendig. Das jahrtausendealte klassische Ordnungsprinzip in Organisationen ist Hierarchie. Hierarchie heißt heilige Ordnung und diese Bezeichnung weist darauf hin, daß diese Ordnung von einer jenseitigen Instanz, von Gott gegeben ist. Als etwas Heiliges ist diese Ordnung tabu. Es gibt ein Reflexionsverbot, ein Tabu der Selbstthematization der Ordnung. Macht, Weisheit, Information sind immer oben, an der Spitze der Hierarchie. Die Organisation wird von der Spitze gesteuert wie eine Maschine. Eine Organisation vereint Menschen gleichsam zu einer Maschine. Organisationen werden deshalb als kalt, entfremdet und unfreundlich erlebt. Menschen tun sich schwer mit Organisationen. Häufig wird versucht, die jeweilige Arbeit zu tun und mit der Organisation möglichst wenig in Berührung zu kommen. Ein positiver Bezug zur Organisation ist nur möglich über Symbole und Versatzstücke, die aus dem Bereich der Familie und der Kleingruppe entnommen wurden, weil diese als warm angesehen werden und positiv besetzt sind: Etwa die Universität als Mutter, als alma mater, oder "wir sind hier alle eine Familie" usw.

Das abweisende Bild von Organisationen läßt sich nachvollziehen, wenn wir uns z.B. als Sklaven phantasieren, die in Ägypten Pyramiden bauen oder wenn wir uns das Militär oder auch große bürokratische Apparate vorstellen. Muß es aber in Organisationen immer so ungemütlich und menschenverachtend zugehen?

Seit dem alten Ägypten hat sich einiges geändert. Es gibt die Menschenrechtskonvention und Mitbestimmungsmodelle und dennoch ist es für jede ziel- und zweckbezogene Organisation notwendig, Menschen auch als Mittel zum Zweck zu verwenden, sie also zu funktionalisieren. Über diese grundsätzliche ‚Entfremdung‘ kommen wir nicht hinweg. (Heintel, S 11)

Nach Heintel kommt es auch in modernen Organisationen zu so etwas wie "Organisationsblindheit": Den technischen-zweckrationalen Teil der Organisation müssen wir wohl oder übel akzeptieren. Wir wollen uns aber nicht damit beschäftigen, was Organisationen mit uns machen. Wir wollen möglichst problemlos in Organisationen leben. Eine Reflexion über Organisation ist mit Angst verbunden, weil die Organisation in ihren Abläufen und in ihrer Gesamtheit in Frage gestellt wird. In der Organisation hat man sich aber eingenistet, hat einen Platz, einen Stellenwert erobert. Die Organisation entlastet auch. Ein Infragestellen wird als Gefährdung der eigenen Position wahrgenommen und Veränderungen sind zunächst mit Abwehr verbunden.

Zu diesen allgemeinen Vorbehalten gegen die Reflexion von Organisation kommt eine spezifische professionelle "Organisationsfeindlichkeit" in der Kultur der Sozialarbeit. Arbeitsgegenstand der Sozialarbeit sind in irgendeiner Weise psychosozial notleidende Personen und kleine Gruppen wie z.B. Familien. Diese Gruppen und Personen sollen in bestimmter Weise unterstützt werden - und zwar häufig gegen den Zugriff von Institutionen in Form von großen bürokratischen Organisationen. Oft arbeiten SozialarbeiterInnen selbst in bürokratischen Einrichtungen in denen sie dennoch auf "unbürokratische" Weise ihrem Auftrag nachkommen sollen. Oft haben sie einen widersprüchlichen Arbeitsauftrag. Sie sollen ihre KlientInnen einerseits unterstützen und sie andererseits kontrollieren. Die Aufgabe der Kontrolle erfordert keine besondere professionelle Fertigkeit. Berufliche Identität als ExpertIn läßt sich viel eher aus der stützenden beraterischen Funktion gewinnen. Zumeist hat diese Form von unterstützender Arbeit einen emanzipatorischen Anspruch: Das Individuum soll befreit werden von den Behinderungen seiner autonomen Entfaltung. "Dieser Anspruch ist häufig deshalb mit Organisationsfeindlichkeit verbunden, weil Organisationen nicht personen- sondern funktionsbezogene soziale Systeme darstellen, es ihnen also nicht um die Entwicklung von Personen, sondern um die Erfüllung von Aufgaben geht." (Buchinger 1996, 43)

Heute ist unsere klassische Form von Organisation -die Hierarchie - aus mancherlei Gründen in eine veritable Krise geraten. Heintzel nennt zwei der Hauptursachen:

1. Die Legitimation durch eine jenseitige göttliche Instanz ist weg. Es gibt nur mehr wenige Organisationen, wie etwa Religionsgemeinschaften, die sich auf eine überirdische Setzung berufen und auch die sind nicht mehr außer Streit.
2. Die Hierarchie ist der Komplexität, der Menge an Information, den vielen Entscheidungsmöglichkeiten und der Dynamik der Veränderung in der modernen Welt nicht mehr gewachsen.

Gleichzeitig mit der Hierarchiekrise hat die Bedeutung von Organisationen für die gesellschaftliche Entwicklung stark zugenommen. Wir leben in einer "organisierten Gesellschaft", die geprägt ist durch ihre hohe Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen. Immer mehr Probleme und Aufgaben werden von Organisationen wahrgenommen und bearbeitet. Die Zunahme und die Spezialisierung von Organisationen schreitet rasch voran. (Scala)

Wir haben gesagt, wenn das Ziel der Organisation sehr einfach und einsichtig ist, dann seien Maßnahmen wie Supervision oder Organisationsentwicklung nicht notwendig. Heute existieren Organisationen in einer außerordentlich komplexen dynamischen Umwelt, ihre Ziele und Zwecke sind komplexer, unbestimmter und widersprüchlich. Man denke nur an viele Organisationen der Sozialarbeit.

Knappe Ressourcen, gestiegene Ansprüche, Dezentralisierung, alle diese neuen Faktoren erzwingen einen erhöhten Aufwand an Kommunikation. Hierarchische Modelle sind mit der Steuerung von Organisationen unter diesen Bedingungen heillos überfordert.

Steuerung kann also nicht mehr nur an der Spitze angesiedelt sein, sondern muß auf allen Ebenen mit einem hohen Grad an Autonomie und Eigenverantwortung wahrgenommen werden. Dies auch deshalb, weil Veränderungen sich in immer kürzeren Abständen und mit immer größerer Komplexität vollziehen. Um als Organisation erfolgreich zu sein, wird eine hohe Investition in kollektive Selbstreflexion notwendiger denn je.

Selbstbeobachtung und Selbstausswertung ist in großen Organisationen nicht mehr nur an einer Stelle zu leisten, sondern sind für alle MitarbeiterInnen einer Organisation eine wesentliche Kompetenz, die den Erfolg maßgeblich beeinflussen.

Supervision als Methode war lange Zeit, konzentriert auf die Front der Organisationen, auf diejenigen Mitglieder, die schwierige und für ihren Arbeitserfolg wichtige Beziehungen zu den KlientInnen der Organisationen zu gestalten hatten. Wenn in einem modernen Krankenhaus Schwestern und Pfleger Supervision in Anspruch nehmen, die Führungskräfte des ärztlichen, pflegerischen und Verwaltungsbereiches aber in ihren Köpfen ein Maschinenmodell von Organisation haben und von Reflexion nichts halten, dann wird die Supervision für das Pflegepersonal wahrscheinlich eine entlastende Funktion haben. Die Organisation wird aber wahrscheinlich Schwierigkeiten haben, mit den neuen auf sie zukommenden Herausforderungen produktiv umzugehen.

Bei den großen Veränderungen in Organisationen kommen auf die Führungskräfte auf allen Ebenen neue schwierige Aufgaben zu. Einzelsupervision oder Coaching kann für sie ein wichtiger Beitrag zur Reflexion und zur professionellen Bewältigung ihrer Führungsaufgaben sein. Sie müssen den schwierigen Übergang von einer maschinenartigen Vorstellung von Organisation zur "lernenden Organisationen" begleiten und managen. Sie sollten idealerweise den Mitgliedern der Organisation als Modell dienen können, wie es sich in einer Organisation leben läßt, die Widersprüche aushält und kultiviert und sie nicht von vornherein ausschließt oder in den Untergrund verbannt.

Literatur:

Scala, K.: Welche Probleme von Organisationen löst Supervision? iff-Texte Bd. 2, hg. Grossmann, R. Wien New York Springer, 1997

Buchinger, K.: Die Differenzierung des "Institutionellen Faktors" in der Organisationssupervision. Supervision Heft 29, Mai 1996

Heintel, P.: Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person. iff Technik und Wissenschaftsforschung Heft 55. Klagenfurt, o.J.

Buchinger, K.: Zur politischen Brisanz der Supervision: Supervision ist Beratung nicht Politik. Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Hg. Fatzer, G. Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996

Politik und Supervision. Interview Marianne Hege/Gotthart Schwarz. Supervision, Heft 8, November 1985

AutorInnen:

DSA Mag. Marianne Roessler

Sozialarbeiterin, Sozialwissenschaftlerin, Supervisorin und Organisationsberaterin. Gründungsmitglied des Vereins Sprungbrett (Mädchenberatung Mädchenbildung Mädchenforschung). Netzwerkpartnerin von OS'T (Netzwerk f. Organisationsberatung Supervision Sozialforschung Training). Diverse Projekte und Veröffentlichungen zu Arbeitsmarktpolitik, Gemeinwesenarbeit und Mädchenförderung. Seit 1998 Lehrbeauftragte für Gemeinwesenarbeit an der Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien. Mitherausgeberin des Buches Gemeinwesenarbeit und Bürgerschaftliches Engagement. Eine Abgrenzung, Wien, 2000

Mag. Wolfgang Gaiswinkler

Studium der Philosophie, Pädagogik, Gruppendynamik. Netzwerkpartner von OS'T (Netzwerk f. Organisationsberatung Supervision Sozialforschung Training). Zusatzausbildung: Lösungsorientiert Beratung bei Steve de Shazer. Schwerpunkte u.a. Management in Non-Profit-Organisationen, Angewandte Sozialwissenschaften in Beratung und Training.

Kontakt: Netzwerk OS'T
Zieglergasse 63/DG
A-1070 Wien
E-Mail: office@netzwerk-ost.at
Tel.&Fax:+43/1/523 38 55