PRIVATE PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE DER DIÖZESE LINZ
ZENTRUM FÜR WEITERBILDUNG

MASTERTHESE

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts - MA

Hochschullehrgang mit Masterabschluss
„Supervision und Coaching in Organisationen“

Titel der Arbeit
Relevante Formate der Supervision in der Wirtschaft

vorgelegt von
Daniel Hebenstreit BSc

Betreuung
Mag. Dr. Fritz Weilharter
Dipl.-Ing. Christian Ocenasek

Matrikelnummer
0957915

Wortanzahl
20724 (22092)

Eschenau, 05.11.2022

Abstract

Mit der vorliegenden Arbeit soll überprüft werden, welche Formate von Supervision in der Wirtschaft, damit sind privatwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen gemeint, möglich sind und wie man diese in den verschiedenen Unternehmen einführen könnte. Um das feststellen zu können, benötigt es in erster Linie eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Supervision und den dazuzählenden einzelnen Formaten. Es folgt auch ein literarischer Vergleich mit der Beratungsform Coaching.

Zusätzlich zur theoretischen Aufarbeitung des Themas wird mithilfe von Interviews mit Expert*innen aus verschiedenen Feldern der Wirtschaft näher auf die Möglichkeiten, Hindernisse und die Einsatzbereiche der Formate von Supervision eingegangen. Dadurch kann ein erster Einblick geschaffen werden, wie Supervision in der Wirtschaft gesehen wird, wie sie in veränderter Form zum Teil schon angewandt wird, welche Hindernisse überwunden werden müssen, ob es eine andere Begrifflichkeit benötigt und wie man Supervision in einem Bereich, in dem wenig Wissen darüber besteht und dadurch die Notwendigkeit für Supervision nicht gesehen wird, eingeführt werden könnte.

Abstract

This paper examines which formats of supervision are suitable for either companies or private enterprises and how those suitable formats could be introduced in these various companies. In order to do so, an examination of the term supervision as well as the theory on the individual formats of supervision have to be established first. This is followed by a comparison of the concept of coaching. The literary work is expanded by interviews with experts who work in the aforementioned businesses. Here, the interviewees share their knowledge and experiences on supervision. They are asked about possibilities, obstacles and imaginable areas of supervision formats in greater detail. This thesis provides a basic structure on how supervision is received in the business world and on how far it has been established as a tool for business practices until now. Moreover, it also discusses on how supervision could enrich business practices. Be it a private or a public company it is observed that little is known about supervision as a professional tool. Therefore, this thesis also focusses on whether a different terminology regarding supervision should be introduced specifically for the world of business. In a nutshell, the introduction of supervision as a professional tool in business is asking for an immediate need for action.

Inhalt

1 Die Masterarbeit ... 1

1.1 Persönlicher Zugang ... 1

1.2 Hypothesen ... 3

1.3 Forschungsfragen und Struktur der Masterarbeit ... 4

2 Was der Sozialbereich schon hat, fehlt wirtschaftlichen Unternehmen ... 5

2.1 Supervision im Sozialbereich ... 5

2.2 Relevanz für wirtschaftliche Unternehmen ... 6

2.3 Herausforderungen für wirtschaftliche Unternehmen in der Zukunft ... 7

3 Supervision ... 8

3.1 Einzelsupervision ... 8

3.1.1 Vorteile der Einzelsupervision ... 9

3.1.2 Was kann die Supervisor*in beitragen ... 10

3.1.3 Welche Gefahren können entstehen ... 11

3.2 Teamsupervision ... 11

3.2.1 Was wird benötigt, um eine Teamsupervision durchführen zu können? ... 12

3.2.2 Was zeichnet gute Teams aus? ... 13

3.3 Gruppensupervision ... 14

3.3.1 Themen von Gruppensupervision ... 15

3.3.2 Unterschiede zur Teamsupervision ... 16

3.3.3 Mögliche Weiterentwicklung ... 16

3.4 Fallsupervision ... 16

3.4.1 Schwierigkeiten die auftreten können ... 17

3.4.2 Wie stärkt Fallsupervision wirtschaftliche Unternehmen? ... 18

3.4.3 Was ist ein Fall? ... 18

3.4.4 Was macht man zu einem Fall ... 18

3.5 Organisationssupervision 19
3.5.1 Herausforderungen, die bearbeitet werden 20
3.6 Allgemein gültige Aussagen 21
4 Coaching 22
5 Wobei Supervision helfen kann 25
5.1 Beratung 25
5.2 Monitoring 25
5.3 Aus- und Weiterbildung 26
5.4 Personalentwicklung 26
5.5 Qualitätssicherung 26
5.6 Training 27
5.7 Burn-out Prophylaxe 27
5.8 Mobbing verringern/ verhindern 28
5.9 Psychohygiene und Containing 28
6 Zusammenfassung der Potentiale von Supervision in wirtschaftlichen Unternehmen 29
7 Qualitative Sozialforschung 31
7.1 Wie werden die Daten erhoben? 32
7.1.1 Problemzentriertes Interview 32
7.1.2 Narratives Interview 33
7.2 Aufbereitung der gesammelten Daten 34
7.2.1 Wörtliche Transkription 34
7.2.2 Datenanalyse 35
7.2.3 Sozialwissenschaftliche hermeneutische Paraphrase 35
7.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse 36

7.2.5 Erhebung der Daten ... 37

7.3 Interviewpartner*innen ... 37

8 Ergebnisse und Analyse der Leitfadeninterviews ... 38

8.1 Wie wurde Supervision vor dem Interview verstanden? ... 38

8.1.1 Welche ähnlichen Prozesse gibt es und wo liegt darauf der Fokus? ... 39

8.1.2 Wo wird der Unterschied zum Coaching gesehen? ... 41

8.2 Die Formate von Supervision ... 41

8.2.1 Gruppensupervision ... 42

8.2.2 Teamsupervision ... 44

8.2.3 Einzelsupervision ... 47

8.2.4 Organisationssupervision ... 50

8.2.5 Fallsupervision ... 51

8.2.6 Macht allgemein Supervision in ihrem Unternehmen Sinn? ... 53

8.2.7 Was würde sich verändern, wenn Supervision (egal welches Format) in ihr Unternehmen regelmäßig eingeführt wird? ... 53

8.3 Fragen zur Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung ... 54

8.3.1 Wie nützlich sind soziale Kompetenzen? ... 54

8.3.2 Wie wird mit Konflikten umgegangen? ... 55

8.3.3 Maßnahmen zur Organisationsentwicklung ... 56

8.3.4 Was gibt es an Qualitätsmanagement? ... 57

8.3.5 Wie funktioniert der Austausch zwischen Mitarbeiter*innen und Teams? ... 58

8.4 Burnout und Mobbing Prophylaxe ... 59

8.4.1 Wie wird in ihrem Unternehmen Burnout-Prophylaxe betrieben? ... 59

8.4.2 Wie wird in ihrem Unternehmen mit Mobbing umgegangen? ... 60

8.5 Einführen von Supervision ... 61

8.5.1 Wie und wo könnten sie sich Supervision in ihrer Organisation vorstellen und wo könnte man damit beginnen? ... 61

8.5.2 Wo wurde man auf Widerstand stoßen und wen müsste man überzeugen? ... 63

8.5.3 Wo sind die Grenzen von Supervision in der Privatwirtschaft? ... 64

8.5.4 Welcher Begriff könnte ansprechender sein als Supervision? ... 65

8.5.5 Wie weit könnten sich Mitarbeiter*innen aus der Privatwirtschaft in Supervisionen emotional öffnen? ... 66

8.6 Anregungen der Interviewpartner*innen 66

9 Conclusio 68

9.1 Hypothesenüberprüfung 69

9.2 Reflexion und Ausblick 71

10 Literaturverzeichnis 73

11 Anhang 76

11.1 Leitfaden für Interview 76

Einleitung

1 Die Masterarbeit

1.1 Persönlicher Zugang

Als ich angefangen habe mich mit der Masterarbeit zu beschäftigen bemerkte ich, dass mich das Thema der Zusammenarbeit und der dabei entstehenden Spannungsfelder schon sehr lange verfolgt. Vielleicht sollte man nicht verfolgt sagen, sondern eher beschäftigt, begleitet oder immer wieder auffällt.

In meiner Lehrzeit war ich oft sehr schockiert wie mit mir, meinen Lehrlingskolleg*innen und auch allgemein miteinander umgegangen wurde. Es herrschte oft ein sehr rauer, unfreundlicher und verständnisloser Umgang miteinander. Ich und meine Lehrlingskolleg*innen wurden sehr oft angebrüllt. Wenn wir dann noch immer nicht genau wussten, was von uns verlangt wurde, wurde der Ton nicht besser. Nicht selten ist einem der Spaß am Arbeiten und daran, Neues zu lernen, vergangen, weil man das Gefühl hatte, sowieso nichts richtig machen zu können. Aussagen wie „Nicht geschimpft ist Lob genug“ waren an der Tagesordnung. Man könnte diese Art der Kommunikation auf den Druck in der Wirtschaftswelt schieben, dem die Mitarbeiter*innen unterliegen. Oder einfach dem wenigen Interesse an uns Lehrlingen.

Während meines Zivildienstes beim Roten Kreuz bemerkte ich dann zum ersten Mal, was es für einen Unterschied macht, wenn man die Menschen nach ihrem Empfinden fragt. Das muss man als Sanitäter*in, sonst erfährt man ja nicht wo die Schmerzen bzw. Beschwerden der Personen liegen. Auch der Umgang unter den Kolleg*innen des Roten Kreuzes war von mehr gegenseitiger Wertschätzung geprägt als ich es von meinem anderen Beruf kannte. Die Erklärung war für mich damals, dass man sich als Sanitäter*in um Menschen kümmert oder anders gesagt der Mensch und dessen Bedürfnisse im Vordergrund stehen. In einem produzierenden Betrieb geht es nicht um die Menschen, sondern um ein oder mehrere Produkte, die fertig werden müssen, oder Dienstleistungen, die man erbringt. Der Mensch und dessen Bedürfnisse sind demzufolge unwichtig für das Produkt oder die Dienstleistung. Jedenfalls erklärte ich mir das damals so.

Mit dieser Erkenntnis arbeitete ich weiter als Maschinenschlosser und wurde dann Abteilungsleiterstellvertreter. Ich fragte meine Kolleg*innen und auch meinen Vorgesetzten immer wieder mal wie es ihnen so in der Arbeit und mit der Arbeit geht. Dabei stellte ich fest, dass sie gerne mal was zu und über ihre Arbeit sagen wollten und auch Fragen dazu hatten. Das konnte meistens mit wenigen Sätzen beantwortet werden. Aus meiner Perspektive waren die Kolleg*innen anschließend erleichtert bzw. konnten sie manche Entscheidungen bzw. Handlungsabläufe besser verstehen. Auch mein Vorgesetzter kam mir nach kurzen Gesprächen über sein Wohlbefinden entspannter vor. Ich tat das damals nicht als Intervention, davon hatte ich überhaupt keine Ahnung. Ich dachte mir einfach, es könnte den Menschen gefallen und guttun.

Während dieser Zeit machte ich die Berufsreifeprüfung und begann dann ein Soziologiestudium in Linz. Dafür entschloss ich mich, weil es mich sehr faszinierte, dass sich die Soziologie mit der sozialen Wirklichkeit, also mit dem Zusammenleben von Menschen und dem Verstehen von Gesellschaft auseinander setzte (Soziologie, 2009, S. 14f).

> *„Man kann Soziologie als Wissenschaft von der sozialen Wirklichkeit bezeichnen. Soziale Wirklichkeit meint dabei jenen Teil der […] Wirklichkeit, der sich im Zusammenleben der Menschen ausdrückt oder durch dieses Zusammenleben und Zusammenhandeln hervorgebracht wird. Damit sind Familien ebenso gemeint wie Betriebe und Gemeinden, kleine Gruppen ebenso wie ganze Gesellschaften, der Aufbau und die Gestaltung eines solchen Zusammenlebens ebenso wie seine Erhaltung oder Veränderung“* (Hermann L., 2008, S. 12).

Während des Studiums lerne ich viel über Systeme, Gesellschaften, Gruppen und wie diese funktionieren. Ich vertiefte mich unter anderem in Bereiche wie Industrie und Betrieb, sowie Organisationssoziologie. Es wurde mir klar, dass Betriebe gut, eigentlich besser funktionieren, wenn soziales Interesse an den Mitarbeiter*innen gezeigt wird. Damit sind Leistungen wie Betriebskindergärten, ein kostenloses Fitnessstudio für Mitarbeiter*innen, Familientage, Physiotherapie, usw. gemeint - all diese Angebote werden vom Arbeitgeber übernommen. In Betrieben, in denen so etwas angeboten wird,

wirkt sich das positiv auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen aus. Damit wird ein Gefühl von Interesse vermittelt.

Ich erkannte jetzt, was mir in meiner Lehrzeit gefehlt hatte, es war das Gefühl etwas wert zu sein, auch als einzelner Mitarbeiter. Obwohl mein Lehrbetrieb nicht klein war (350 Personen) wurden keine der oben genannten Leistungen/ Maßnahmen angeboten. Ich war mir sicher, dass so etwas meine Motivation enorm gesteigert hätte.

Nach dem absolvierten Soziologiestudium ging ich in den Sozialbereich und dort kam ich zum ersten Mal mit Supervision in Berührung. Ich kannte eine so freie Form des Meinungsaustausches und des gemeinsamen Bearbeitens von beruflichen Schwierigkeiten nicht. Auch die Offenheit, wie mit persönlichen Problemen und zwischenmenschlichen Konflikten umgegangen werden kann, weckte meine Begeisterung. Jetzt war ich mir sicher, was wirtschaftlichen Betrieben fehlen würde und wie die Mitarbeiter*innen mit mehr Motivation und Engagement arbeiten könnten.

1.2 Hypothesen

Die Hypothesen welche mit dieser Arbeit zugrunde liegen:

- Es gibt einen Widerstand in wirtschaftlichen Betrieben gegen Supervision.
- Mit Supervision lässt sich die Produktivität, der Zusammenhalt (Unternehmenskultur) und die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen erheblich verbessern.
- Supervision wird in wirtschaftlichen Betrieben nicht angenommen, weil die Annahme besteht, dass persönliche Bedürfnisse im Berufsalltag nichts verloren haben und störend für die Produktivität sind.
- Es besteht zu wenig Wissen über Supervision und die verschiedenen dazugehörigen Formaten.
- Es ist nur Coaching bekannt und in diesem Bereich auch nur das Führungskräftecoaching.

1.3 Forschungsfragen und Struktur der Masterarbeit

In dieser Masterarbeit sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Formate von Supervision (Fall-, Einzel-, Gruppen-, Teamsupervision und Organisationsupervision) sind in wirtschaftlichen Unternehmen relevant?
- Wo können diese Formate in wirtschaftlichen Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden?
- Oder muss eine neue Definition gemacht werden, um Supervision für Wirtschaftsunternehmen interessant zu machen?

Um diesen Fragen auf den Grund gehen zu können, soll im ersten Schritt geklärt werden, was Supervision im Sozialbereich bereits leistet, wo die Notwendigkeit für wirtschaftliche Unternehmen liegt und mit welchen Herausforderungen sie in Zukunft zu rechnen haben. Im nächsten Kapitel wird der Begriff Supervision allgemein erklärt und in weiterer Folge werden die relevanten Formate (Fall-, Gruppen-, Teamsupervision und Teamentwicklung) näher betrachtet und die Bedeutung dieser Methoden in wirtschaftlichen Unternehmen dargelegt. Anschließend wird noch Supervision mit Coaching verglichen und herausgearbeitet, ob es sich dabei um ein gleiches Format mit anderem Namen handelt.

Aus den gesammelten Informationen wird eine kurze Zusammenfassung erstellt, welche einen Überblick über das Thema geben soll. Ebenso wird ein Leitfaden erstellt, welcher dazu dienen wird, herauszufinden, ob und wo in wirtschaftlichen Unternehmen (Abteilungen, Hierarchieebene, …) Fall-, Gruppen-, Teamsupervision und Teamentwicklung notwendig und sinnvoll ist. Mit diesem Leitfaden werden ausgewählte Experten qualitativ interviewt und wie im empirischen Teil beschrieben ausgewertet.

Theorie

2 Was der Sozialbereich schon hat, fehlt wirtschaftlichen Unternehmen

In diesem Kapitel wird dargelegt, dass Supervision im Sozialbereich sehr häufig schon als Standard gilt. Dabei wird aufgezeigt, wofür Supervision eingesetzt wird und welche positiven Wirkungen sie auf die Mitarbeiter*innen hat.

In wirtschaftlichen Unternehmen hat Supervision noch wenig Einzug gehalten. Das geht aus der bestehenden Literatur klar hervor. Ebenso wird aufgezeigt, dass in Zukunft Supervision ein wichtiger Bestandteil in wirtschaftliche Unternehmen sein kann und sollte. (Pühl, 2013, S. 15ff)

2.1 Supervision im Sozialbereich

Supervision ist im Sozialbereich eine sehr häufig eingesetzte Form, um den Arbeitsalltag und damit auftretende Probleme zu reflektieren und zu besprechen. Belastende Ereignisse wie Konflikte in Teams, schwierige Arbeitsaufträge, Ratlosigkeit und dadurch entstehende Frustration können durch Supervision aufgearbeitet und auf lange Sicht reduziert werden. Ebenso ist das Hervorheben bzw. Wiedererkennen oder Wiederfinden von Ressourcen und Stärken ein wichtiger Aspekt von Supervision. Ein großer Fokus liegt auch auf der Teamarbeit und dem Teambuilding, welches durch regelmäßige Supervision gestärkt wird. Die damit einhergehende Zufriedenheit und Selbsterkenntnis der Beteiligten können sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen auswirken und gleichzeitig wird das Arbeitsklima mit Kund*innen verbessert (Judy & Knopf, 2016, S. 113 ff).

Um zu veranschaulichen, wie wichtig und aktuell Supervision in der Soziallandschaft ist, hier zwei Auszüge von großen Trägern:

> *„Oberstes Prinzip unserer Arbeit ist, die Würde jedes einzelnen Menschen zu achten und sie/ihn in ihren/seinen Fähigkeiten zu stärken. Das gilt auch für unsere MitarbeiterInnen.*
>
> *Wichtig sind uns:*

- *ein **respektvoller Umgang** miteinander,*
- *die **Förderung** von **Kompetenzen und Gesundheit […]***

> *Dabei geht es darum, im Alltag **inne zu halten** und im Team gemeinsam die **Zusammenarbeit**, die Beweggründe und die Kraftquellen für die Arbeit zu **reflektieren**. […] es gibt das Angebot, **Supervision** sowie **gesundheitsfördernde Weiterbildungen** in Anspruch zu nehmen, um Belastungen im Job gut zu bewältigen"* (OÖ C. , o. E.).

> *„… Betriebe sollten die individuellen Leistungsgrenzen der MitarbeiterInnen beachten und Überforderungen vermeiden*
>
> *… Reflexion der betrieblichen Rahmenbedingungen, etwa durch regelmäßige Supervision*
>
> *… Belastungsfaktoren identifizieren und gezielt an Verbesserungen arbeiten (Zeitmanagement, bessere Kommunikation und die Bereitschaft, sich Unterstützung zu holen) […]"* (OÖ P. , o. E.).

2.2 Relevanz für wirtschaftliche Unternehmen

Aber nicht nur der Sozialbereich hat Supervision nötig, auch wirtschaftliche Unternehmen (egal in welcher Größenordnung) sind mit denselben Problemen konfrontiert (Überforderung von Mitarbeiter*innen, Konflikte zwischen Mitarbeiter*innen, Ratlosigkeit, …) und können mit Supervision die gleichen positiven Wirkungen erzielen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, indem sie Supervision und die damit inbegriffenen Formate in ihre Arbeitsprozesse miteinbeziehen. (Pühl, 2013, S. 16f)

In der Zeitung der OÖ Wirtschaft von 1. -18. Jänner 2019 auf Seite 31 befindet sich ein Bericht, in dem die Notwendigkeit von Teamentwicklung hervorgehoben wird:

> *„Die ständig neue Zusammensetzung von Teams und Projektgruppen bringt Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit sich. Neue Mitarbeiter müssen sich schnell integrieren und rasch produktiv werden. Kommunikative Fähigkeiten und Konfliktkompetenz sind ebenso gefragt wie Kreativität und Organisationsfähigkeit. Wichtig ist vor allem, eine Vertrauensbasis unter dem Teammitgliedern zu*

schaffen. Unternehmen sind gezwungen, ihre Teams hinsichtlich dieser Fähigkeiten zu fördern. Kreative Arbeitsgruppen, die gut miteinander kommunizieren und gut eingespielt sind, die bereit sind, sich ständig weiterzuentwickeln, werden klar im Vorteil sein […] Durch die Reflexion der Zusammenarbeit, die Arbeit an der Teamkultur und einen Blick auf verborgene Potenziale wird Zusammenhalt und Effizienz im Team gesteigert". (A.O., 2019)

All die oben beschriebenen Herausforderungen können mit regelmäßigen Supervisionssitzungen abgedeckt werden. *„Supervision und Coaching erweisen sich in ihren Auswirkungen auf die […] Praxis als wertvolle Arbeitsinstrumente"* (Hackl, 2019, S. 17).

2.3 Herausforderungen für wirtschaftliche Unternehmen in der Zukunft

Eine große Herausforderung liegt darin, die Denkweisen und Verhaltensaspekt der Mitarbeiter*innen zu nutzten und auch so zu ändern, dass es für das Unternehmen nützlich ist (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 23).

Nicht zu vergessen sind emotionale Herausforderungen und Belastungen, welchen die Mitarbeiter*innen und auch Führungskräfte ausgesetzt sind. Auch hier kann die Privatwirtschaft wieder von Non-Profit-Organisationen lernen. Dass die Arbeitsbelastung immer höher wird, ist unabstreitbar. Dieser Herausforderung stellen sich Betreuungsteams schon lange (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 25).

Ziel ist es, mit geringen finanziellen Ressourcen so viel als möglich erreichen. (A., Studyflix.de, 2022) Wie oben schon erwähnt ist Supervision in diesem Bereich ein gängiges Hilfsmittel, um Überforderung entgegenzuwirken und Überlastung vorzubeugen. Burnout ist im Managementbereich schon längst keine Seltenheit mehr, und das lässt sich auf Überbelastung zurückführen. (Berndt, 2015, S. 42f)

Obermeyer und Pühl (2015, S.15) schreiben über die Relevanz von Teamsupervision und Supervision in Organisationen. *„Teamsupervisionen sind heute mehr als in der Vergangenheit Teil komplexer Beratungssysteme, […]."* Dabei betonen sie auch, dass Supervision auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eingesetzt werden kann und soll.

3 Supervision

Was genau ist Supervision? Grundsätzlich ist Supervision eine Summe an Techniken zur Reflexion des eigenen Handelns im beruflichen Kontext. Was man dann noch genauer in Einzelsupervision, Gruppensupervision, Teamsupervision, Fallsupervision, Organisationssupervision und weiter unterteilen kann (Judy & Knopf, 2016, S. 113 ff) (Reichel, 2005, S. 20).

Diese oben genannten sechs Formate werden in weiterer Folge genauer betrachtet, um herauszufinden, ob und welches sich am besten für Wirtschaftsunternehmen eignen würde. Vorab noch eine Definition des Begriffes „Supervision“:

> *„Supervision dient in erster Linie der Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen. Sie erweitert die berufliche Handlungsfähigkeit von Personen und Teams […] Sie leistet Qualitätsentwicklung, indem sie die Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitswelten verbessert. Außerdem bietet Supervision Unterstützung bei Reflexions- und Entscheidungsprozessen sowie in fordernden beruflichen Situationen und Konflikten. […] unterstützt die Klärung von Aufgaben, Funktionen und Rollen, hilft bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen, beim Finden innovativer Lösungen […] und bietet Maßnahmen gegen Mobbing und Burnout“* (Judy & Knopf, 2016, S. 13).

Supervision wird in vielen Berufsgruppen als freiwillige Fortbildung angeboten. In manchen Sparten ist Supervision ein fixer Bestandteil und die Teilnahme ist für Mitarbeiter*innen verpflichtend. Auch in Ausbildungen, wie Psychotherapie, Sozialpädagogik und anderen, ist die Selbstreflexion durch Supervision ein wichtiger Bestandteil (Buchinger, 1992, S. 138). *„Das Ziel von Supervision ist, die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen zu erhöhen“* (Neumann-Wirsing, 2016, S. 13)

3.1 Einzelsupervision

Einzelsupervision kommt sehr oft im Sozialbereich und in Ausbildungen vor. Wie schon kurz erwähnt, verlangen manche Ausbildungen eine gewisse Anzahl an Einzelsupervisionseinheiten, damit das Gelernte bzw. die erprobte Praxis reflektiert

wird. Ziel dabei ist, Fehler zu erkennen, daraus zu lernen, Praxisfragen zu bearbeiten und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Einzelsupervision, oder in diesem Fall Ausbildungssupervision, ist in manchen Berufssparten (Psychotherapie, Sozialpädagogik, …) sehr wichtig und nicht weg zu denken. Alleine der Gewinn an zusätzlichen Erkenntnissen, die Entwicklung der eigenen Professionalität und der zusätzliche Lerneffekt, ergänzend zu Lerninhalten, die in der Ausbildung vermittelt werden, ist für die Teilnehmer*innen bzw. Auszubildenen durch Einzelsupervisionen enorm. (Judy & Knopf, 2016, S. 161) Auch Pühl (1992, S. 61ff) beschreibt die Wichtigkeit von Ausbildungssupervision, welche er auch als eine Form von Einzelsupervision betrachtet.

Im Sozialbereich wir Einzelsupervision immer wieder zur persönlichen Reflexion eingesetzt. (Reichel, 2005) Aber nicht nur dafür, auch wenn man am Arbeitsplatz Probleme hat, die man nicht offen ansprechen möchte, bzw. wenn man nicht will, dass Kolleg*innen davon erfahren. Gründe dafür können Probleme mit Kolleg*innen sein, oder Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation. In diesen Fällen müssen die Kosten dafür meistens selbst getragen werden. Wenn es sich um berufliche Themen handelt, wie zu Beispiel traumatische Erlebnisse in der Arbeit, welche in meist vorhandenen Teamsupervisionen nicht behandelt werden, werden Einzelsupervisionen teils auch von der Organisation übernommen. Das trifft oft für Führungskräfte zu (Belardi, 2018, S. 94f).

3.1.1 Vorteile der Einzelsupervision

Im Setting der Einzelsupervision ist es für viele Menschen einfacher, sich mit dem eigenen Handeln auseinander zu setzten und es zu reflektieren. In diesem Setting ist es nicht nötig, sich Gedanken um Meinungen und Reaktionen anderer Gedanken zu machen, wie es beispielsweise bei der Team-Supervision der Fall ist. Demzufolge öffnen sich die meisten Personen im Einzelsetting stärker als in Gruppen- oder Teamsituationen. Es kommt immer wieder vor, dass sich Teammitglieder in einer Teamsupervision zurückhalten. Aus praktischer Erfahrung, handelt es sich oft um Themen die die Person selber beschäftigen, diese aber nicht im Team bespreche will, weil sie nicht belehrt, belächelt, unnötigen Tipps ausgesetzt oder nicht ernst genommen werden will. Wie vorhin schon erwähnt ist es für viel Personen einfacher solche Probleme in Einzelsupervision anzusprechen. Die Ängste sind oft nicht

vorhanden, weil man sich vor niemand rechtfertigen muss.. Die Einzelsupervision kann auch dabei behilflich sein, dass die oben genannten Ängste abgebaut werden und die Person anschließend Themen wieder ins Team einbringt, oder die Themen für so umfassend aufgearbeitet sind, dass sie nicht mehr von Relevanz sind (Belardi, 2018).

> *Einzelsupervision „… findet manchmal mit dem Ziel und häufig mit dem Effekt statt, dass der Beziehungsarbeiter emotionale Entlastung und persönliche Stützung erfährt."* (Looss, 1993, S. 200)

Beziehungsarbeiter*in ist in diesem Zusammenhang eventuell missverständlich und durch die Bezeichnung „Supervisand*in" zu ersetzen. Durch die emotionale Entlastung und damit einhergehende Stärkung des Selbstbewusstseins wird auch Burnout-Prophylaxe betrieben, was einen sehr positiven Nebeneffekt darstellt (Looss, 1993, S. 200f).

3.1.2 Was kann die Supervisor*in beitragen

Der/Die Supervisor*in stehen verschiedenste Methoden und Werkzeuge zur Verfügung. Es wird hier auf einige eingegangen, welche als eine Art Haltung oder Arbeitsweise verstanden werden sollen.

Der/Die Supervisor*in kann dem/der Supervisand*in Rückmeldung, also Feedback, über die Supervisionssituation geben. Welche Gedanken und Empfindungen kommen bei dem/der Supervisor*in hoch? Dabei wird die Reflexion des/der Supervisand*in nochmals verstärkt. Weiters können so neue Denkanstöße geben werden und dadurch auch neues Wissen kreiert und vermittelt werden. Der/Die Supervisand*in wird in seinen/ihren Zielen bestärkt und ermutigt. Dabei müssen Supervisor*innen darauf achten, nicht eigene Ziele zu verfolgen. Professionalität und Selbstreflexion sind gefordert (Looss, 1993, S. 201ff).

Es kommt immer auf die Beziehung an, die mit Supervisor*innen entsteht. Je mehr Vertrauen gegeben ist, desto tiefer können Themen bearbeitet werden, woraus sich Vor- und Nachteile ergeben können.

3.1.3 Welche Gefahren können entstehen

Die persönliche Beziehung zwischen den beteiligten Personen ist wichtig. So ist ausreichendes Vertrauen vorhanden. Doch dadurch können auch persönliche Themen aufkommen, die nicht im beruflichen Kontext stehen und eigentlich im Rahmen von Psychotherapie aufzuarbeiten wären.

Dabei stellt sich die Frage, wo endet Supervision und ab wann spricht man von Psychotherapie? Am Beginn dieses Kapitels drei wird beschrieben, was Supervision ist. Es handelt sich um die Reflexion beruflicher Themen und Handlungen. Alles darüber hinaus fällt unter Psychotherapie. Aus systemischer Sicht ist eine Trennung unmöglich. Alles ist miteinander verbunden, so auch Beruf- und Privatleben. Die berufliche und private Zufriedenheit steht in einer Wechselwirkung zueinander und beeinflusst, wie sich jemand in anderen Lebensbereichen fühlt. Das schreibt auch Belardi:*„… Dann sollte die Beraterin den persönlichen Bereich so ausklammern, dass die Supervision […] auf der Arbeitsebene gehalten werden kann*.“ (2018, S. 95) Lässt sich das nicht bewerkstelligen, sollte die Supervision beendet werden und dem/der Supervisand*in eine Psychotherapie empfohlen werden. (Belardi, 2018, S. 94ff)

Einzelsupervision wird im Ausbildungsbereich und auch im Sozialbereich eingesetzt. Im Sozialbereich nehmen Führungskräfte Einzelsupervisionen in Anspruch. Warum das in der Privatwirtschaft sehr wenig der Fall ist, wird im Kapitel vier näher erläutert.

3.2 Teamsupervision

Ein Team sind mehrere Menschen, die an einem Arbeitsprozess ein gemeinsames Arbeitsziel verfolgen und noch mehr. (Katzenbach & Smith, 1993) Dabei richtet sich Teamsupervision *„[…] auf Teambeziehungen, Kommunikationsbarrieren, Teamrollen, Macht und Einfluss, Konkurrenz, …“ daraus entstehende Konflikte und „… die Atmosphäre im Team.“* (Judy & Knopf, 2016, S. 159)

Das ist auch der Unterschied zur Organisationsentwicklung bzw. Organisationsberatung, wo die strukturellen Veränderungen im Vordergrund stehen und nicht die Beziehungen der Menschen, die gemeinsam arbeiten. Im Fokus steht nicht das Betriebsklima, sondern die Produktivität. (Kersing & Krapohl, 1992, S. 150).

Daraus lässt sich jedoch nicht ableiten, dass Teamsupervision keinen Nutzen hinsichtlich der Produktivität hätte. Denn genau das Gegenteil ist der Fall. Wenn sich das Betriebsklima verbessert, verbessern sich auch die Leistungsfähigkeit, die Kooperation, die Arbeitseffizienz und die Produktivität der Mitarbeiter*innen (Kersing & Krapohl, 1992, S. 150ff).

3.2.1 Was wird benötigt, um eine Teamsupervision durchführen zu können?

Für eine gute Teamsupervision werden Rivalität, kein Vertrauen, wenig Offenheit und ein geringes Gefühl von Solidarität vorausgesetzt. Nicht selten findet man diese Zustände in Betrieben und Teams, die eigentlich eng zusammenarbeiten sollen. Was bedeutet in so einem Fall Zusammenarbeit? Wie wird diese gewährleistet bzw. in welcher Qualität? In Teamsupervision geht es zumeist nicht um Systemveränderungen, jedoch wird oft auf eine Verhaltensänderung oder eine Verhaltensentwicklung abgezielt (Kersing & Krapohl, 1992, S. 150ff).

Das führt zur Frage: Will sich das Team überhaupt verändern? Hat ein Team die oben genannten Probleme (Rivalität, Kommunikationsschwierigkeiten, Neid, wenig Vertrauen, …) und es besteht der Wunsch auf Veränderung, dann ist Teamsupervision die beste Entscheidung (Kersing & Krapohl, 1992, S. 154).

Ein Team ist geprägt von einem bestimmten Zwang gemeinsam arbeiten zu müssen und dem Drang der einzelnen Mitarbeiter*innen, sich Individuell weiterzuentwickeln und hervorzutreten. Vielleicht ist das eigentlich die große Herausforderung, die an die Teamsupervision gestellt wird. Unternehmen brauchen diese paradoxe Struktur nicht, sie haben sie ziemlich sicher. Teamsupervision hat in diesem Fall das Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern, ohne die Individuelle Entwicklung zu hemmen. Die Subjektivität der einzelnen Mitarbeiter*innen soll nicht ausgegrenzt werden, sondern einen wichtigen Teil im gemeinsamen Nachdenken und Entwickeln von Möglichkeiten sein (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 27ff).

Diese Erkenntnis führt zurück zur zentralen Frage, welche Voraussetzungen es für Team-Supervision gegeben sein müssen. Das Team muss eine Veränderung wollen, es ist bereit offen über die Probleme zu sprechen (einer der schwierigsten Aspekte), alle Mitglieder lassen sich auf den Prozess ein und sind dadurch offen und ehrlich, ohne das Gesagte den andern vorzuhalten (Kersing & Krapohl, 1992, S. 155ff).

Es sind „… die Anforderungen an den Supervisor in der Teamsupervision höher als in Einzel- oder Gruppensupervisionen.“ (Kersing & Krapohl, 1992, S. 153)

3.2.2 Was zeichnet gute Teams aus?

Die meisten Teams würden von sich sagen, dass sie ziemlich gut sind und sehr gut zusammenarbeiten. (Katzenbach & Smith, 1993) Doch was ist es was gute Teams auszeichnet? Nachstehend folgt ein Überblick einiger Kriterien:

- Grundsätzlich zeichnen sich gute Teams durch gegenseitige Achtsamkeit aus. Damit ist gemeint, dass die einzelnen Teammitglieder Interesse an den Anliegen und Ideen der anderen haben. Jedes Teammitglied soll und darf anders sein. (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 33ff)
- Was gleich zu einem nächsten Merkmal führt: gegenseitiges Vertrauen. Dabei geht es nicht um eine freundschaftliche Vertrauensbasis, sondern um das Vertrauen in die fachlichen Fähigkeiten. Wenn das Vertrauen in fachliche Fähigkeiten da ist, fühlen sich die Mitglieder beruflich und fachlich respektiert. (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 33ff)
- Ein weiterer Faktor ist der offene Umgang mit Wissen. Wenn alle Teammitglieder ihr Wissen transparent machen, ist es einfach auf Herausforderungen zielgerichtet und schnell zu reagieren. Jede und jeder weiß über die Stärken bescheid und kann so seine Defizite ausgleichen und auch das gemeinsame Lernen wird gefördert. (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 33ff)
- Teams, die gemeinsam lernen, entwickeln ein Streben nach Verbesserung und Weiterentwicklung. Das Arbeiten und gemeinsam Neues zu schaffen, macht Spaß und die Mitglieder sind stolz auf die gemeinsame Leistung. (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 33ff)
- Diese Teams verkraften auch Niederlagen und Frustrationen leichter. Dieses Merkmal ist in der heutigen Berufswelt sehr wichtig und für das Überleben in der Arbeitswelt unabdingbar. Niederlagen werden gemeinsam aufgearbeitet und es wird daraus gelernt (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 33ff).

Ein Team kann nur dann diese Merkmale aufweisen bzw. entwickeln, wenn die Mitglieder davon ausgehen, dass sie etwas durch ihr Mitwirken verändern können (Schein, 2003).

Auch Obermeyer und Pühl (2015) sind der Meinung, dass Teamsupervision eine sehr hilfreiche und ungenutzte Ressource ist, welche Teams bei ihrer Weiterentwicklung von Professionalität unterstützend hilft, um Handlungsmöglichkeiten und Optionen zu steigern (S. 11ff).

3.3 Gruppensupervision

In Gruppensupervisionssitzungen müssen die Teilnehmer*innen nicht aus demselben Arbeitsfeld oder derselben Organisation stammen. Es ist oft von Vorteil, wenn mehrere Meinungen aus verschiedensten Feldern zusammenkommen (Judy & Knopf, 2016, S. 151).

> *„"Gruppensupervision" ist im Gegensatz zur „Teamsupervision" ein Setting, bei dem die Supervisanden kein organisatorisches System oder Teilsystem darstellen. Ihre Beziehungen untereinander sind also nicht formal vorgeregelt. In einem solchen Setting arbeiten bzw. praktizieren die Supervisanden in verschiedenen institutionalisierten Sozialsystemen oder Abteilungen solcher Systeme oder sind sogar in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig"* (Schreyögg, 2010, S. 307).

Das bedeutet, dass ein/e Supervisor*in Personen in einem Unternehmen supervidiert, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, also aus verschiedenen Abteilungen stammen. Was man dabei nicht ausschließen kann ist, dass sich einige Personen schon vor Beginn der Supervision kennen. Man begegnet sich beim Mittagessen, auf dem Flur, hatte schon mal Mailkontakt, oder man kennt eine Person durch Erzählungen. Es ist daher von besonderer Wichtigkeit, dass die Teilnehmer*innen Vertrauen zueinander aufbauen. Das kann Supervisor*innen vor große Herausforderungen stellen. Förderlich dabei ist ein gemeinsames Ziel, wie das Unternehmen weiterzubringen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern oder bessere Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Das führt zur Frage, worum es in Supervision für Gruppen inhaltlich und zielgereichtet gehen kann (Schreyögg, 2010, S. 307ff).

3.3.1 Themen von Gruppensupervision

Wie oben schon erwähnt geht es darum *„[…] beruflich Themen, die aus dem jeweiligen Praxiskontext des einzelnen Supervisanden resultieren zu bearbeiten“* (Schreyögg, 2010, S. 308).

Zur Veranschaulichung folgt nachstehend ein Beispiel. Ein Unternehmen schickt fünf Personen aus je fünf unterschiedlichen Abteilungen bzw. Teams in Gruppensupervision. Das Ziel ist es, die Arbeitsabläufe zu verbessern. Für die Teilnehmer*innen kann das anfangs verwirrend sein. Wieso sollen Personen aus anderen Abteilungen / Teams dabei helfen, Arbeitsabläufe zu verbessern? Wäre es nicht besser, man würde das mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen bearbeiten? Wäre eine Teamsupervision nicht besser dafür geeignet? Gruppensupervision nimmt aber genau das als Stärke und Ressource, dass außerhalb des gewohnten Teamgefüges agiert wird (Schreyögg, 2010, S. 308ff).

Die fünf Teilnehmer*innen haben jeder für sich, eigene Vorstellungen, wie etwas funktionieren soll. Diese Ideen sind vielleicht in den eigenen Abteilungen schon umgesetzt oder die Ideen der Person bekamen keinen Anklang oder haben nicht funktioniert. Was aber nicht bedeutet, dass diese Ideen nicht wo anders Früchte tragen können. Eine der Personen schildert ein Problem aus ihrer/seiner Abteilung. Die anderen versuchen mit ihren Erfahrungen und Ideen zu helfen und Lösungen zu entwickeln (Schreyögg, 2010, S. 308ff).

So entstehen die Themen in der Gruppensupervision. Diese können vielfältig sein: Problemen in der zwischenmenschlichen Kommunikation, wie organisiert man Vertretungen, wie geht man mit bestimmten Kund*innen um, wann soll der Vorgesetzte hinzugezogen werden, wie schafft man es terminegerecht abzuliefern, wie bekommt jemand besseren Zugang zu Kolleg*innen, wie werden unangenehme Themen angesprochen und was die Teilnehmer*innen sonst noch beschäftigt.

Ein positiver Nebeneffekt ist, dass die Abteilungen / Teams stärker zusammenwachsen, Vorurteile werden abgebaut und ein besseres Zusammenarbeiten kann entstehen. Werden beipsielsweise fünf Personen aus verschiedenen Abteilungen / Teams betrachtet, so werden die einzelnen Teilnemer*innen nach den Gruppensupervisionssitzungen in ihre jeweiligen

Abteilungen / Teams zurückkehren, neue Ideen haben und die Arbeitsweise der anderen Abteilungen besser verstehen und das dem eignen Team mitteilen. Wie oben schon erwähnt erhöht sich somit das Verständnis zwischen und für die Abteilungen / Teams. Auch Missverständnisse können aufgeklärt und vermieden werden. Daraus ergeben sich positive Effekte für die gesamte Unternehmenskultur. (Schein, 2003)

3.3.2 Unterschiede zur Teamsupervision

> *„Die grundsätzliche Bedeutung der Gruppensupervision liegt nämlich im Gegensatz zur Teamsupervision darin, dass hier die eigene Arbeit in einem sozialen Verband vorgetragen werden kann, der mit dem Arbeitsplatz nicht identisch ist“* (Schreyögg, 2010, S. 309).

Der Hauptunterschied besteht darin, dass es sich nicht um eine Supervision für das eigene, eingespielte Team handelt, sondern eine andere Gruppe zusammenkommt. Dabei können sich ganz neue Perspektiven eröffnen und neue Handlungsmuster können erworben werden. (Judy & Knopf, 2016, S. 151)

3.3.3 Mögliche Weiterentwicklung

Als Forschungslücke in der Literatur zeigt sich, dass es kaum Literatur zu unternehmensübergreifender Supervision gibt. Wahrscheinlich liegt das daran, dass die Gefahr oder Angst besteht, es könnten unternehmensinterne Informationen (Ideen, etc.) nach außen dringen. Zu dieser Thematik fehlt allerdings die nötige wissenschaftliche Evidenz.

3.4 Fallsupervision

Im Sozialbereich wird ein Fall, eine Besonderheit die bei einer/einem Kund*in auftritt und welche in der Supervision reflektiert wird. Dabei kann es vorkommen und auch hilfreich sein, wenn der/die Supervisor*in Feldkompetenzen besitzt und auch Ratschläge gibt, was aber nicht zwingend gegeben sein muss. Grundsätzlich ist es wichtig, dass der/die Supervisor*in den Prozess gestaltet und dabei neue Perspektiven für die Supervisand*innen eröffnet werden (Judy & Knopf, 2016, S. 151).

Oft geht es in den Fällen auch um einen Widerstand gegen die Veränderung von Prozessen. Eine Veränderung ist meist nur dann möglich, wenn man sich den

Widerstand in der Supervision nicht nur besprechbar, sondern auch erlebbar macht. Dadurch wird ein Fall szenisch neu aufgerollt und dadurch auch nochmal erfahren, was sehr häufig zu neuen Erkenntnissen und Prozessen führt (Buchinger, 1992, S. 144).

Fallbesprechungen / Fallsupervision ist im Sozialbereich meist ein Teil von Teamsupervision. In wirtschaftlich orientierten Unternehmen ist ein Fall ebenso ein Kunde, Aufträge, Projekte oder Prozesse (innerhalb des Betriebes, wie auch außerhalb) (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 138).

3.4.1 Schwierigkeiten die auftreten können

Es gibt nur zwei relevante Schwierigkeiten, die in Bezug auf Fallsupervision auftreten können, welche immer team- bzw. gruppenabhängig sind. Fallsupervision kann als Grund genommen werden, um von anderen Themen abzulenken. Man will keine Konflikte oder Tabuthemen ansprechen und versteift sich deshalb auf Fallbesprechungen. Diese Themen, die nicht aktiv erwähnt werden, schwingen jedoch trotzdem mit und kommen auch in der Fallsupervision zum Vorschein. Viel häufiger kommt es vor, dass Fallbesprechungen vernachlässigt werden um Konflikte mit der Leitung, innerhalb des Teams bzw. Gruppe, mit Kund*innen usw., zu betrachten (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 138f).

Nach der Erfahrung kann es passieren, dass ein ständiges Sprechen über Konflikte, Unstimmigkeiten oder Unzufriedenheiten in ein „Sudern“ also sich über etwas beschweren endet und man nicht mehr an Lösungen arbeitet, oder man spricht über Dinge (z.B: Arbeitsabläufe, Leitungsangelegenheiten/-entscheidungen, Geldvergabe, …), die kann nicht im eigenen Einflussbereich liegen. Natürlich ist es in der Verantwortung des/der Supervisor*in darauf zu achten, dass es nicht so weit kommt. Um dem entgegen zu wirken, bietet sich die Methode der Fallsupervision an. Die Gruppe / das Team bespricht / reflektiert Fälle und kommt dabei (wie bei allen Supervisionsformen) zu neuen Erkenntnissen, Blickwinkel und Lösungen. Ein positiver Nebeneffekt, der oft lange nicht auffällt, ist, dass die Gruppe / das Team Konflikte abbaut, Unstimmigkeiten aus der Welt schafft und dadurch auch Unzufriedenheit minimiert. Durch die Bearbeitung der Fälle gewinnt jede*r einzelne mehr Verständnis für seine Kolleg*innen.

3.4.2 Wie stärkt Fallsupervision wirtschaftliche Unternehmen?

Wie beschrieben, wirkt sich Fallsupervision positiv auf das Klima, das Verständnis und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen aus. Was zur Folge hat, dass die Teams / Gruppen lernen und so auch die gesamte Organisation / das Unternehmen lernt. Eine neue, positive Kultur kann entwickelt bzw. gelernt werden. Durch Fallsupervision werden Dynamiken aufgezeigt, welche meist auf das gesamte Unternehmen übertragen werden können und dann verbessert bzw. verändert werden können. Dies beschreiben auch Obermeyer und Pühl (2015).

> *„So kann im Wege der Fallarbeit organisationales Lernen angeregt werden. Im Einzelfall spiegeln sich neben der je einmaligen Subjektivität von Klient bzw. Kunde und Fallgeberin auch die Dynamik des Teams und der strukturelle und habituelle Rahmen der Organisation und des Teams als höchst relevante Umwelt für das Geschehen“* (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 139).

3.4.3 Was ist ein Fall?

Als Fall kann im Groben alles bezeichnet werden, was in der Supervision besprochen wird. In der Supervisionspraxis wird oft nach Themen, Situationen oder eben Fällen gefragt. Wenn eine Person ein Thema einbringt, versucht man mal heraus zu finden, ob das Thema nur eine Person betrifft, oder das ganze Team, oder vielleicht sogar eine ganze Organisation. Wenn man das Thema dann zu besprechen beginnt, wird es zu einem Fall. Auch eine betrachtete Situation kann bereits als Fall bezeichnet werden. Die genaue Abgrenzung, welche Gegebenheit als „Fall“ benannt wird, obliegt schlussendlich individuell dem/der Supervisor*in. (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 139)

3.4.4 Was macht man zu einem Fall

Oft werden Fälle erst thematisiert, wenn die Situation verfahren ist und es keine anderen Ideen mehr gibt. Ein großer Irrglaube ist, dass erst dann etwas in einer Supervision angesprochen werden soll, wenn es für die Situation schon kaum mehr einen anderen Ausweg gibt. Meistens ist dann eine Supervision sehr hilfreich. Besser und nachhaltiger wäre es, wenn nicht nur katastrophale Fälle angesprochen werden, sondern auch jene, die noch weniger kritisch ausgeprägt sind. Es ist möglich, aus sehr viel aus Fällen zu lernen, die gut funktionieren und es kommen Fragen vor, die bislang

noch nicht thematisiert wurden, woraus sich wiederum neue Lösungsansätze ergeben können (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 139f).

> Deshalb sollte *„… Fallsupervision nicht eindimensional als Krisenintervention und Feuerwehrmaßnahme in der Not, sondern als grundlegendes Instrument gemeinschaftlicher Qualitätsentwicklung …“* verstanden werden (Obermeyer & Pühl, 2015, S. 140).

3.5 Organisationssupervision

Darunter ist gemeint, dass sich die Vorgesetzten mit ihren Teams regelmäßig treffen um mit Hilfe eines/einer Supervisor*in die Beziehungen und Zusammenarbeit in der Organisation reflektiert werden. Dabei werden Machtverhältnisse sichtbar und das Verständnis von Aufgaben und Rollen für alle beteiligten geklärt. Demzufolge trägt Supervision bzw. Organisationssupervision zu einer Verbesserung der Organisationskultur bei (Judy & Knopf, 2016, S. 115 ff).

> *„Es geht darum, die Reflexionskultur zu erhöhen, Entwicklungspotentiale zu entdecken und Strategieplanungen zu unterstützen, wobei die Struktur der Beratung einen reflektierten Entwicklungsprozess unterzogen und, falls indiziert, auch umgestaltet werden muss.“* (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 150)

Ein großes Augenmerk wird auf gesellschaftliche und ökonomische Bedingungen gelegt. Es müssen also auch äußere Bedingungen einer Organisation betrachtet werden. Organisationssupervision unterstützt sozioemotionale Vorgänge, um die oft schwierigen Verflechtungen von Organisationen besser zu verstehen und beeinflussen zu können (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 148ff).

Wenn in Organisationen Probleme oder Fehler auftreten, ist eine häufige Erklärung dafür, dass einzelne Menschen den Fehler gemacht haben oder für das Problem verantwortlich sind. Dies ist eine sehr leichte Lösung, um Fehler oder Probleme dingfest zu machen, doch meist ist diese so simple Lösung dann doch nicht weitreichend genug. Organisationssupervision stellt einen sozioemotionalen Raum zur Verfügung, um Probleme zu besprechen, eine Fehlerkultur zu entwickeln, schwierige Themen zu klären, neue Herausforderungen, die mit Ablehnung oder Verweigerung

einhergehen, werden sichtbar gemacht und Hierarchiestrukturen und Abhängigkeiten können geklärt werden (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 151f).

> *„Im Sinne der Organisationssupervision ist dieser Raum mit dieser „Füllung“ als Basis und nicht als ausschließlicher Inhalt zu sehen. Nur die Kontextualisierung, das Herstellen von Zusammenhängen zwischen den Strukturen und Dynamiken, insbesondere ihren kulturellen und subkulturellen Ausprägungen, fördert die Ansatzpunkte für Perspektivenerweiterungen und Handlungsperspektiven, die für die Beteiligten der Supervisionsprojekte fühlbar eine Weiterentwicklung bringen.“* (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 152)

3.5.1 Herausforderungen, die bearbeitet werden

Wirtschaftliche Unternehmen sind immer mehr mit äußerlichen Veränderungen konfrontiert. Ein Beispiel dafür ist Fluktuation oder die Zunahme an Teilzeitpositionen. Welche Motive können dafür erkannt werden? (O. A., 2021)

- Arbeit während des Studiums,
- Mütter mit Kindern,
- Übergangsjob,
- Zeitvertreib, … (O. A., 2021)

Man sieht verschiedenste Motivationsgründe, welche sich unterschiedlich auf das Arbeitsklima und die Organisationskultur auswirken. Führungskräfte sind dabei gefordert, die Verschiedenen Bedürfnisse und Motivationen zu erkennen und unternehmensdienlich einzusetzen (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 152ff).

Die steigenden Ansprüche der Unternehmen allgemein und die damit einhergehende Steigerung der Ansprüche an die einzelnen Mitarbeiter*innen, werden oft als Bedrohung erachtet. Dieses Erleben von Bedrohung oder auch Furcht kann bei den Mitarbeiter*innen, wie auch Führungskräften, zu emotionalen Blockaden führen (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 156).

> Wie oben schon erwähnt, stellt die Organisationssupervision dann *„… 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 Organisationsfeld zu ermöglichen."* (Gotthardt-Lorenz, 2013, S. 156)

Allgemein kann somit gesagt werden, dass Organisationssupervision sehr hilfreich sein kann, wenn sich ein Unternehmen entschließt, Veränderungen vorzunehmen, um die Reflexion der Arbeitsprozesse zu steigern, Ängste, Vorurteile und Abhängigkeiten zu minimieren, sowie neue Projekte zu fördern.

3.6 Allgemein gültige Aussagen

In allen Arbeitsfeldern, wo *„Interaktion von Personen, Teams, und Organisationen"* (Judy & Knopf, 2016, S. 115) stattfinden, kann Supervision beraten. Dabei wird auf mehr Wirksamkeit und Effizienz, Erhöhung der Qualität und die folglichen Verbesserungen des professionellen Handelns fokussiert. Dabei muss der/die Supervisor*in keine Praxiserfahrung im Arbeitsfeld des Unternehmens haben, weil es sich um keine Arbeitsfeldberatung (Expertenberatung) handelt, sondern um eine Beratung der Interaktionsprozesse, welche sonst vernachlässigt werden oder gar keine Zuwendungen bekommen (Judy & Knopf, 2016, S. 115).

> *„Abgesehen von der allgemeinen Hinlenkung der Aufmerksamkeit auf bisher nicht berücksichtigte Aspekte der Arbeit, wird […] der Lerneffekt dann nachhaltig erzielt, wenn es gelingt, die verschiedensten Widerstände bzw. die in ihnen gebundene Lernenergie in praxisrelevante Einsicht umzuwandeln."* (Buchinger, 1992, S. 143f)

4 Coaching

Beim Coaching werden die Teilnehmer*innen als Coachees bezeichnet, diese werden in der Beratung unterstützt, die eigenen Ziele sowie persönliche Potenziale zu entwickeln und zu verbessern. Oft findet man Coaching bei Manager*innen bzw. Führungskräfte. Wie bei Supervision ist auch im Coaching der/die Kund*in, der/die Experte/Expertin in seinem/ihremBerufsfeld und der/die Coach*in Experte/Expertin für die Beratung (Judy & Knopf, 2016, S. 119).

> *„Auch hier geht es darum, in der konkreten Beratungsarbeit mit Führungspersönlichkeiten durch Reflexion die eigene Position aus der Distanz heraus zu betrachten […]“* (Reichel, 2005, S. 159)

Reichel beschreibt Coaching als Begriff, der in der Wirtschaft gebräuchlicher ist als Supervision. Jedoch gibt es keine nennbaren Unterschiede zu Einzelsupervision bzw. Leitungssupervision. Coaching wird auch oft mit Sport und Leistungssteigerung in Verbindung gebracht, was in der Wirtschaft ebenfalls ein großes Thema ist. Viele Unternehmen haben Druck und wollen schnell zu Lösungen kommen und greifen dann zu Coaching, weil sie Coaching mit schneller Leistungssteigerung und Erfolg assoziieren (Reichel, 2005, S. 159).

Somit kommen wir dazu, dass es laut Literatur keine nennenswerten Unterschiede gibt. (Judy & Knopf, 2016, S. 119) Was der Unterschied ist, ist die Erwartung der Kund*innen. Supervision hat in der Wirtschaft oft einen negativen Beigeschmack, dass etwas nicht stimmt, oder dass jemand Hilfe benötigt. Coaching im Vergleich dazu, wird mit Leistungssteigerung, Verbesserung, Förderung, Weiterentwicklung usw. assoziiert (Ebner, 2007).

Gleichheiten gibt es auch in der Herangehensweise, denn auch im Coaching wird gemeinsam mit dem/der Kund*in an seinen/ihren Wünschen, Zielen, Absichten und Handlungsmöglichkeiten gearbeitet. Wie auch in der Supervision gibt nicht der/die Coach*in Tipps und Vorschläge, sondern der/die Kund*in findet selbst eine für sie/ ihn passende Veränderung. Ob es wirklich wesentliche Unterschiede gibt, bleibt strittig. Dabei sind die so genannten Unterschiede gar keine Unterschiede, sondern werden je nach Wirtschaftszweig anders genannt bzw. gesehen. Ob Coaching als Personal-, Life-, Management- oder Business-Coach bezeichnet wird, spielt keine relevante

Rolle, denn alle arbeiten nach den selben Grundsätzen und Grundhaltungen (Migge, 2005, S. 23ff).

> *„Coaching ist individuelle und kontextbezogene Lebensberatung. Dabei werden Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen geklärt, persönliches Feedback gegeben, Bewältigungs- und Umsetzungsstrategien erarbeitet und trainiert.*
> *Es werden unterschiedliche Verhaltensebenen, verschiedene Rollenanforderungen oder Lebensbereiche, Leitsätze und Wahrnehmungs- oder Gedankenverzerrungen bewusst gemacht und maßgeschneidert vom Klienten – unter Beistand des Coachs – neu entworfen, erprobt und an die individuellen Bedürfnisse angepasst.“* (Migge, 2005, S. 28)

Somit kann geschlussfolgert werden, dass Coaching einer Form von Supervision sehr nahekommt. Eigentlich ist es gleichzustellen mit Einzelsupervision, denn genau wie Coaching, wird Einzelsupervision mit den gleichen oben genannten Merkmalen beschrieben, worauf auch in dieser Arbeit noch näher eingegangen wird . Auch Belardi schreibt in seinem Buch (2018), dass Supervision und Coaching nicht klar getrennt werden können und bezeichnet beides als Beratungsformat, welche die Reflexion des eigenen Handelns im Fokus hat. Wenn in dieser Arbeit also von Einzelsupervision gesprochen wird, ist das mit einem Coaching gleichzusetzten (Belardi, 2018).

Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) versteht sowohl Coaching als auch Supervision als reflektierende Beratungsformen für den arbeitsweltlichen Zusammenhang und dessen Organisationskontext. Beide Beratungsformen unterstützen Einzelpersonen, Gruppen und Teams (die Coachees bzw. Supervisand*innen) bei Analyse, Reflexion, Qualitätssicherung und Entwicklung ihrer Potenziale und bei der Klärung von beruflichen Problemen und Fragen. Damit unterstützen beide Beratungsformate auch Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse. (A., Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching, 2020)

> *„Im Unterschied zur Supervision wird im Coaching in Hinsicht auf Organisationszusammenhänge stärker auf Personalentwicklung, Karriere-, Führungs- und Managementanliegen sowie berufliche*

Performance fokussiert. Typische Merkmale von Coaching sind eine geringere Anzahl von Beratungssitzungen und eine Vielfalt an eher umsetzungsorientierten Methoden zur Einübung von Fertigkeiten und Entwicklung von Kompetenzen. So wie Supervision verfügt auch Coaching über eigene Traditionen, Entwicklungslinien und Konzepte.“ (A., Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching, 2020)

5 Wobei Supervision helfen kann

Bisher wurde nun erläutert, was Supervision genau ist, welche Formen es gibt und dass Coaching gewissermaßen eine Form der Supervision darstellt. Im folgenden Abschnitt wird nun näher darauf eingangen, wo und wie Supervision hilfreich eingesetzt werden kann.

Wie bereits erwähnt, dient Supervision zur Reflexion des eigenen Tuns. Nano Belardi teilt Supervision in:

> *„…vier Dimensionen:*
>
> - *Personale Entfaltung (Erweiterung des Wissens über dich und die eigene Wirkung auf andere),*
> - *Beziehungs- bzw. Arbeitsgestaltung (Kontakt, Begegnung, Harmonie, Konflikt, Lösung),*
> - *Strukturelle Entfaltung (Rollen, Positionen, Funktionen, Aufgabenbewältigung des einzelnen im beruflichen System),*
> - *Methodische und instrumentelle Entfaltung (Verbesserung von Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich des Beruflichen Feldes der Diagnose und Bewältigung von Arbeitsproblemen, Krisenmanagement).“* (2018, S. 60)

Um das genauer zu betrachten, kommen wir nun zu den oben genannten Teilbereichen, oder auch Anwendungsgebieten, wo Supervisionselement vorkommen.

5.1 Beratung

Supervision ist eine Form der Beratung, ohne Ratschläge zu geben. Die Ergebnisse kommen von der Reflexion des eigenen Handelns. Bei Einzelsupervisionen oder Führungskräftecoachings wird nichts anderes gemacht (Belardi, 2018, S. 60f).

5.2 Monitoring

Unter Monitoring wird gemeinhin verstanden etwas zu kontrollieren, zu überwachen oder aus der Ferne Arbeitsschritte/ Arbeitsprozesse zu begleiten und zu prüfen. Es

werden in einem Unternehmen also Arbeitsschritte und Ähnliches reflektiert. Supervision macht das auch, mit dem einem Unterschied, dass es keine Sanktionen gibt (Belardi, 2018, S. 61).

5.3 Aus- und Weiterbildung

Wie oben schon mal kurz angeschnitten, ist in einigen Aus- und Weiterbildungen Supervision vorgeschrieben bzw. fix integriert. Oft wird aber nicht der Begriff Supervision verwendet, sondern Praxisbegleitung, Praxisanleitung oder Praxisberatung. Ganz egal welcher Begriff genutzt wird, es handelt sich wieder um Reflexion wie bei Supervision (Belardi, 2018, S. 62).

5.4 Personalentwicklung

> *„Als Personalentwicklung (PE) bezeichnet man alle möglichen Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Aus- und Weiterbildung) und Erhöhung der Arbeitsmotivation in meist mittleren oder größeren Unternehmen. […] Von ihren praktischen Aufgaben und den Inhalten her hat die Personalentwicklung einige Bezüge zu Supervision oder Coaching:“* (Belardi, 2018, S. 62)

Darunter fallen moderierte Meetings, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche. Einige Unternehmen lassen sich dafür externe Personen kommen, weil diese neutral zu den Mitarbeiter*innen stehen und nicht voreingenommen sind (Belardi, 2018, S. 62).

5.5 Qualitätssicherung

Im Sozialbereich ist Supervision, mit Teambesprechungen, ein Qualitätsnachweis. Bei vielen Trägern ist Supervision mit einem gewissen Stundenausmaß für Teams vorgeschrieben. Was sehr wichtig ist, um die Qualität der Arbeit aufrecht zu erhalten und zu verbessern. Ein Ziel kann es auch sein, Prozesse und Teamarbeit zu verbessern. Aber nicht nur im Sozialberich wir Supervision als Qualitätsnachweis verwendet. Einige Unternehmen holen sich für Qualitätsverbesserungsprozesse externe Berater*innen und Coaches (Belardi, 2018, S. 64).

5.6 Training

Das Erlernen und Weiterentwickeln von Sozialkompetenzen ist in allen Branchen wichtig und wird auch in der Zukunft wichtig bleiben. In Supervisionen können Kundenkontakte reflektiert oder nochmals durchgespielt werden. So kann das Verhalten für folgende Kontakte überdacht oder gegebenenfalls auch geändert werden. Supervision kann also auch zum Training und Erlernen von Kompetenzen, sowie zur Veränderung von Verhalten genutzt werden. Moderation und Präsentationen können genauso trainiert werden. Alles wo sich eine Person unsicher ist, kann in der Supervision durchprobiert und trainiert werden (Belardi, 2018, S. 64ff).

Dazu ein einfaches Beispiel: Ein*e Vertreter*in bemerkt, dass sie/er weniger Produkte verkauft. Supervision kommt zur Anwendung, um die Problematik offen zu thematisieren und neue Strategien, in einem geschützten Rahmen, zu entwickeln, um die Situation zu verbessern.

5.7 Burn-out Prophylaxe

> *„Laut medizinischer Definition ist das Burn-out-Syndrom eine prozesshafte Erkrankung. Sie bezeichnet eine Systemerregung aus einer anhaltenden, sich allmählich aufschaukelnden Hyperstressreaktion. Diese […] mündet meistens in eine manifeste schwere Depression."* (Nelting, 2010, S. 30)

Ein gängiger Begriff für Burn-out ist das Ausbrennen oder ausgebrannt sein. Dieses ausgebrannt sein kommt meist von Überforderung, zu wenig Anerkennung, einen zu hohen Anspruch an sich selbst, wenig Ausgleich zur Arbeit im Privatleben usw. Früher wurde das Burn-out eher in helfenden Berufen wahrgenommen, aber das ist schon lange nicht mehr so. Die sich immer schneller verändernden Anforderungen im beruflichen Alltag machen niemanden mehr gefeit davor „auszubrennen" sich überfordert zu fühlen. Das Gegenteil zum „Born-out" ist das „Bore-out", womit eine Unterforderung bezeichnet wird, welche aber dieselben Symptome aufzeigen kann. In beiden Fällen ist es wichtig, entgegen zu wirken. (Belardi, 2018, S. 72f)

Supervision wird im besten Fall schon vorher eingesetzt, um erst gar nicht in ein Burn-out zu schlittern. Was heißen soll, dass Supervision hilft Born-out (und auch Bore-out) zu vermeiden, indem gefährdeten Person geholfen wird,

- sich wieder besser abgrenzen zu können,
- delegieren zu lernen,
- ihre Bedürfnisse wieder ernst zu nehmen bzw. war zu nehmen,
- wenn nötig neue berufliche Orientierung zu finden.

5.8 Mobbing verringern/ verhindern

> *„Mobbing ist ein Verhalten unter Arbeitnehmern, das darauf abzielt, eine Person zu verletzen, einzuschüchtern, zu entmutigen, auszugrenzen oder aus dem Arbeitsverhältnis zu drängen. Mobbing kann auch von Vorgesetzten ausgehen oder sich gegen solche richten."* (WKO.at, 2020)

Wie lässt sich Mobbing verhindern? Natürlich durch Supervision, weil es in Supervisionen auffällt,

- wenn eine Person eine Außenseiterrolle einnimmt,
- das Betriebsklima angespannt ist (unausgesprochene Konflikte herrschen),
- die interne Kommunikation nicht gut funktioniert (verbessert werden kann),
- wenn nicht alle den gleichen Informationsstand haben,
- die Aufgabenverteilung keinen Sinn ergibt (ungerecht ist). (Belardi, 2018, S. 75)

5.9 Psychohygiene und Containing

Durch Psychohygienen soll die geistige, seelische und körperliche Gesundheit erhalten werden - und das am Arbeitsplatz, wie auch in der Freizeit. Am Arbeitsplatz kann Supervision dabei einen guten Beitrag leisten, dazu gehört auch das Containing. Unter Containing versteht man das Aufnehmen von Emotionen, diese aufzubewahren und im geeigneten Zeitpunkt als hilfreiche Erkenntnis oder Anregung zurückzugeben. (Belardi, 2018, S. 76ff) Die Supervision fungiert als Speicherplatz (Ablagerung) von emotionalem Druck.

6 Zusammenfassung der Potentiale von Supervision in wirtschaftlichen Unternehmen

In diesem Kapitel werden die oben beschriebenen Supervisionsformate, in Hinblick auf ihre Einsatzmöglichkeiten in wirtschaftlichen Unternehmen, zusammengefasst. Dieser Überblick wurde den Interviewpartner*innen im Vorfeld zur Information über Supervision übermittelt.

Supervision soll das eigene Handeln im beruflichen Zusammenhang reflektieren. Supervision kann in Gruppen-, Team-, Einzel- (Coaching), Organisations- und Fallsupervision unterteilt werden. Diese Unterteilungen unterscheiden sich durch die Anzahl der Teilnehmer*innen, sowie auch durch deren Aufgabenbereiche bzw. Teamzugehörigkeit.

- **Gruppensupervision:** In diesem Setting sind mehrere Teilnehmer*innen anwesend, welche aus verschiedenen Teams (Abteilungen, Hierarchieebenen, Tochterunternehmen, …) stammen. Die Beziehungen sind nicht formal geregelt. Dabei werden gemeinsame Ziele, Arbeitsbedingungen, Kommunikationsstrukturen und vor allem Probleme der einzelnen Teilnehmer*innen bearbeitet. Durch diese heterogene Mischung sammeln sich viel Know-How und Strategien, welche gruppenübergreifend eingesetzt werden können.

- **Teamsupervision:** Im Gegensatz zur Gruppensupervision richtet sich Teamsupervision an ein Team bzw. eine Abteilung in einem Unternehmen. Dabei stehen die menschlichen Beziehungen (Kommunikationsprobleme, Konkurrenz, Machtverhältnisse, Rolle im Team, Teamatmosphäre, Betriebsklima, …) im Vordergrund. Mit einer Verbesserung des Betriebsklimas erhöht sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen, welche mit einer Steigerung der Arbeitseffizienz und der Produktivität einhergeht.

- **Einzelsupervision:** Diese richtet sich, wie der Name schon sagt, an Einzelpersonen und in Unternehmen meist an Führungskräfte. Dabei steht das Reflektieren der Arbeitspraxis (Praxisfragen bearbeiten, Fehler erkennen und daraus lernen, eigenen Kompetenzen/Professionalität weiterentwickeln,

zusätzliche Erkenntnisse gewinnen, Unzufriedenheit aufdecken, …) im Vordergrund.
Genauso wie **Coaching** ist Einzelsupervision ein Beratungsformat, welche die Reflexion des eigenen Handelns im Fokus hat, weshalb hier viele Parallelen zwischen diesen beiden Formaten bestehen.

- **Organisationssupervision:** Dabei treffen sich Vorgesetzte mit ihren Teams, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu reflektieren (Machtverhältnisse und Hierarchiestrukturen werden sichtbar, Aufgaben und Rollen können geklärt werden, Entwicklungspotentiale werden erkennbar, Strategieplanung wird unterstützt, …). Die Organisations- bzw. Unternehmenskultur wird verbessert/gestärkt.

- **Fallsupervsion:** Ein Fall ist eine Besonderheit die bei einem Auftrag (Kundin/Kunde, Projekt, Prozess, z.B. Widerstand gegen Veränderung, …) auftritt. Fallsupervision bzw. Fallbesprechung ist in der Praxis oft Teil der Teamsupervision, kann aber genauso in allen anderen Settings durchgeführt werden. In einer Fallsupervision werden „Fälle“ neu aufgerollt und reflektiert, wodurch oft neue Erkenntnisse und Prozesse entstehen.

Supervision lässt sich also zur Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen/ Unternehmen einsetzen. Dabei wird die berufliche Handlungsfähigkeit der Teilnehmer*innen erweitert. Die Kooperation und Kommunikation wird verbessert, demzufolge steigt die Qualität der Arbeit, wodurch Supervision auch als ein Werkzeug der Qualitätssicherung fungiert. Durch Reflexion unterstützt Supervision bei Konflikten, Entscheidungsprozessen und dem Klären von Aufgaben. Sie berät in schwierigen beruflichen Situationen, findet innovative Lösungen und wirkt dabei auch aus- und weiterbildend. Darüber hinaus ist Supervision eine sehr gute Maßnahme für die Psychohygiene und wirkt Burnout sowie Mobbing entgegen.

Empirischer Teil

7 Qualitative Sozialforschung

In der qualitativen Sozialforschung ist eine starke subjektbezogene Meinung gefragt, wodurch diese nicht objektiv sein muss. Die Interpretationen und Aussagen sind auf die Forschungsfrage ausgerichtet, aber haben einen sehr hohen subjektiven Anteil. Es wird dazu noch versucht die Forschung (Befragung, Interviews, …) in einer möglichst natürlichen Umgebung durchzuführen, damit so wenig wie möglich ein Gefühl eines Laborexperimentes auftritt und Verzerrungen (Anpassen an ein Experiment) verringert werden. Die Personen sollen so authentisch wie möglich sein, um Alltagssituationen bzw. Situationen aus ihrem Arbeitsalltag unverfälscht wiedergeben zu können (Mayring, 2002, S. 19 ff).

> *„Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse muss nach qualitativem Denken immer im spezifischen Fall begründet werden. Es müssen Argumente angeführt werden, warum die hier gefundenen Ergebnisse auch für andere Situationen und Zeiten gelten; es muss expliziert werden, für welche Situationen und Zeiten sie gelten.“* (Mayring, 2002, S. 23 f)

Es kann am Problem des Subjektes angesetzt werden, woraus sich ganz neue Erkenntnisse ergeben können. Jedes Subjekt hat eine eigene Vorstellung zu dem Thema und somit einen eigenen Fall, an dem es vergleicht und beschreibt. Vorurteilsfreie Forschung ist also gar nicht möglich und in der qualitativen Forschung, wie auch in dieser Arbeit, nicht notwendig, weil (wie zuvor schon erwähnt) die subjektive Erfahrung im Vordergrund steht und so neue interessante Aspekte auftauche können (Mayring, 2002, S. 24 ff).

> *„Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierung und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.“* (Mayring, 2002, S. 28)

Es werden Thematiken aus der Praxis betrachtet und analysiert. Der/Die Forscher*in dominiert das Interview, wie es in quantitativen Forschungsdesigns der Fall sein kann (Diekmann, 2009, S. 531).

Aus den oben genannten Gründen wurde für diese Arbeit eine qualitative Forschungsmethode gewählt, da es dem Verfasser wichtig ist, subjektive Meinungen der Befragten zu bekommen welche voneinander abweichen dürfen, um einen größtmöglichen Überblick zum Thema Supervision in Wirtschaftsunternehmen zu bekommen.

7.1 Wie werden die Daten erhoben?

In der Vorliegenden Arbeit werden Interviews durchgeführt, welche aufgenommen und anschließend transkribiert werden, worauf in weiterer Folge noch näher eingegangen wird. Am Beginn dieses Kapitels werden zwei Interviewmethoden beschrieben, auf denen die weitere Vorgehensweise beruht. Das transkribierte Material wird in weiterer Folge ausgewertet und analysiert.

7.1.1 Problemzentriertes Interview

Im problemzentrierten Interview wird dem/der Befragten viel Freiraum gelassen, sich offen zu den Fragen zu äußern. Eine Problemstellung wurde im Vorfeld erarbeitet und mithilfe eines Interviewleitfadens werden bestimmte Aspekte daraus angesprochen und von der/dem Befragten offen beantwortet. Wie also gerade erwähnt wird durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen abgezielt, es steht aber die Offenheit ohne Antwortvorgaben im Vordergrund, um möglichst viele Eindrücke zu gewinnen (Mayring, 2002, S. 67 ff).

Durch das offene Fragen kann …

- überprüft werden, ob die Fragestellung richtig verstanden wurde,
- die Aussage über die subjektive Sicht des Sachverhaltes angeregt werden,
- die/der Befragte ihre/seine eigenen Zusammenhänge entwickeln, welche neue Sichtweisen eröffnen können.
- eine Beziehung aufgebaut werden, welche sehr förderlich für das Interview ist, vorausgesetzt die/ der Befragte fühlt sich ernst genommen.

- der Umstand oder die Bedingungen des Interviews angesprochen werden (Mayring, 2002, S. 68 f).
- einem stockenden Interview eine neue Wendung gegeben werden (Flick, 2005, S. 135).

Diese Art von Interview wird in drei Teile eingeteilt:

1. In sehr allgemein gehaltene Einstiegsfragen, auch Sondierungsfragen genannt. Dabei wird die Interviewte Person einiges zu ihrer Person gefragt, ob sie das Thema versteht und wieviel Relevanz das Thema für sie/ ihn hat.
2. Im nächsten Schritt wird das Interview mit den Leitfadenfragen geführt, um die wesentlichen Aspekte des Themas zu beantworten.
3. In solchen Interviews kommt es immer wieder vor, dass man auf Aspekte stößt, welche im Leitfaden nicht enthalten sind und dann wird die/der der Interviewende spontan Fragen formulieren (Mayring, 2002, S. 70).

Durch den Leitfaden entspricht diese Art des Interviews einer teilweisen Standardisierung und dadurch können mehrere Interviews leichter miteinander verglichen werden (Mayring, 2002, S. 70).

7.1.2 Narratives Interview

Eine weitere Form des Interviews in der qualitativen Forschung ist das narrative Interview im dem die/der Befragte mit keinen standardisierten Fragen konfrontiert wird, sondern das Augenmerk auf eine freie Erzählung liegt, in der die/der Interviewer*in nicht in die Erzählung eingreift, außer es ist wirklich notwendig, wenn der rote Faden ganz verloren geht (Mayring, 2002, S. 72 f).

Oft wurden und werden narrative Interviews für biographische Forschungen oder zur Erforschung von Eindrücken verwendet, die eine längere Zeitspanne (Arbeitslosigkeit, Ausbildung, …) andauern können (Flick, 2005, S. 147 ff).

Ein narratives Interview hat nur dann Sinn, wenn sich die/der Interviewer*in sicher ist, dass die interviewte Person auch etwas zum Thema zu erzählen hat. Wenn dies der Fall ist, wird auch das narrative Interview in drei Teile aufgeteilt (Diekmann, 2009, S. 540).

1. Am Beginn steht das Stimulieren zu einer Erzählung mit einer Eingangsfrage, die das Thema vorstellt und erklärt. Wichtig dabei ist wieder eine Vertrauensbasis aufzubauen.
2. Als zweiter Teil wird erzählt und dabei muss die/der Interviewer*in (wie oben schon erwähnt) darauf achten, dass der rote Faden nicht verloren geht.
3. Beim narrativen Interview ist es dem/der Interviewer*in erst im letzten Teil gestattet Fragen zu stellen, um noch offene Antworten zu bekommen (Diekmann, 2009, S. 540 ff).

Am besten dafür eigenen sich Themen, die große Handlungszusammenhänge aufweisen, wo es Konflikte geben kann bzw. schon gibt und auch um Neuland zu erforschen, um subjektive Sinnstrukturen abfragen zu können (Mayring, 2002, S. 74).

7.2 Aufbereitung der gesammelten Daten

In der qualitativen Sozialforschung gibt es verschiedenste Mittel und Methoden, um die gesammelten Daten aufzubereiten und dann darzustellen. In dieser Arbeit wird auf ein grafische Darstellungen verzichtet, weil es sich durch die Interviews und die subjektiven Sichtweisen daraus nicht anbietet. Stattdessen wird der Textinhalt der Transkripte analysiert.

7.2.1 Wörtliche Transkription

> *„Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet.“* (Mayring, 2002, S. 89)

In Wörtlichen Transkripten kann der Dialekt berücksichtigt werden, muss aber nicht und auch bei den hier geführten Interviews ist der Dialekt nebensächlich, es kommt auf das Fachwissen und die subjektiven Meinungen der Interviewten Personen an und deshalb werden in den Transkripten der Dialekt bereinigt und ein normales Schriftdeutsch verwendet (Mayring, 2002, S. 89 f).

Zur Transkription gibt es verschiedene Vorgangsweisen, wobei sich noch kein Standard durchgesetzt hat. Welche Ausführlichkeit und Detailtreue eine Transkription erfordert, ist je nach Forschungsinteresse unterschiedlich. Deshalb muss häufig ein eigenes System entwickelt werden. Es sollten die geäußerten Wortfolgen, oft auch die

lautliche Gestaltung (Lachen, Versprecher, Wortabbrüche, Fülllaute, ...) sowie redebegleitendes nichtsprachliches Verhalten (Räuspern, Gesten, Blickverhalten, ...) möglichst genau darstellen werden (Bacher & Horwath, 2011, S. 5). Bei der vorliegenden Arbeit steht jedoch der Inhalt des Gesagten im Vordergrund, jedoch nicht die Art und Weise, wie etwas genau gesagt wurde (Tonlage, etc.).

Für diese Masterarbeit werden Abkürzungen wie „Int“ für Interviewer*in und „IP“ für Interviewpartner*in verwendet. Ebenso werden alle Zeilen mit einer fortlaufenden Nummer versehen, um die Genauigkeit zu verbessern und um einen besseren Überblick zu gewinnen.

7.2.2 Datenanalyse

Die gesammelten Daten werden mittels zweier Datenanalysemethoden analysiert, um die Hypothesen bestätigen zu können oder diese zu widerlegen bzw. können dabei auch neue Hypothesen entstehen. Auf eine computerunterstützte Inhaltsanalyse wird verzichtet (Flick, 2005, S. 287 f).

Bei den beiden Datenanalysemethoden handelt es sich um die sozialwissenschaftliche hermeneutische Paraphrase und um eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2002, S. 109 ff).

7.2.3 Sozialwissenschaftliche hermeneutische Paraphrase

> *„[…] die Alltagstheorien, wissenschaftlichen Theorien und subjektiv-biografischen Erfahrungen der Forscher sollen an das Material herangetragen […] werden. Das Endprodukt ist dann eine Deutung des Materials, durch die die subjektiven Perspektiven der Interviewten nachvollzogen, expliziert werden sollen.“* (Mayring, 2002, S. 111)

Durch diese Herangehensweise können die Aussagen in den Interviews zusammengefasst werden, ohne denn Sinn zu verfälschen und auch Neuinterpretationen können sich bilden, welche neue Forschungsfragen und Hypothesen zulassen (Flick, 2005, S. 287 ff).

Diese Art der Datenanalyse wird nicht die Hauptanalyseform in dieser Arbeit sein, sie wird immer wieder einfließen. Die eigentliche Analyseform ist die qualitative Inhaltsanalyse.

7.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Hierbei werden ebenso die Interviews paraphrasiert und generalisiert, Aussagen werden in weiterer Folge interpretiert und in Beziehung zueinander gesetzt. Zusätzlich wird besonders auf Wiederholungen und deren Intensität von Problemstellungen in den Interviews geachtet. Dies wird dann mit den anderen Interviews verglichen (Diekmann, 2009, S. 607 f).

> *„Hier schließt der <qualitative> Interpret aus der Häufigkeit und Intensität der Äußerungen, dass es sich um das dringlichste Problem der Zielperson handelt. Er misst also auf Ordinalskalenniveau (Dimension: Dringlichkeit/Wichtigkeit), wobei Quantitäten und Intensitäten als Indikatoren benutzt werden.“* (Diekmann, 2009, S. 608)

Die qualitative Inhaltsanalyse kann in drei Grundformen eingeteilt werden: (Mayring, 2002, S. 115).

- Bei der Zusammenfassung ist es das Ziel, *„[…] das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben […] das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“* (Mayring, 2002, S. 115)
- Mit der Explikation werden, wenn nötig zusätzliche Materialien herangezogen um ein besseres Verständnis zu erlangen.
- Und durch die Strukturierung werden ganz bestimmte Gesichtspunkte des Materials herausgefiltert, welche durch festgelegte Kriterien bestimmt sind, bzw. kann das Material nach diesen Kriterien eingeschätzt und beurteilt werden (Mayring, 2002, S. 115).

In dieser Arbeit werden die Kriterien an den Leitfadenfragen und den dazukommenden Antworten bestimmt, welche später angeführt werden.

7.2.5 Erhebung der Daten

Für die Untersuchung der Hypothesen konnten Personen aus verschiedenen Bereichen gewonnen werden. In den Interviews wurde im ersten Abschnitt auf Supervision, die Erfahrungen damit und auf den Unterschied zu Coaching eingegangen. Anschließend wurden die einzelnen Formate von Supervision besprochen und die möglichen Felder in den Unternehmen und Organisationen abgefragt. Weiterführend wurde geklärt, was für Organisations-entwicklungsmaßnahmen schon in den Unternehmen und Organisationen verankert sind und ob es Maßnahmen zur Burnout Prophylaxe und Mobbingvermeidung gibt. Im letzten Teil wird darauf eingegangen, wie man Supervision in die Organisationen und Betreibe bringen kann und welche Hindernisse gegeben sein können.
Die Interviews wurden mit einem Tablet aufgezeichnet und hatten eine Dauer von 39 Minuten (IP 2) bis zu 89 Minuten (IP 1). Der Durchschnitt aller sechs durgeführten Interviews liegt bei 60 Minuten. Der/Die Interviewpartner*in wurden über die Aufzeichnung informiert und aufgeklärt und gaben sein/ihr Einverständnis zur Weiterverwendung im Rahmen dieser Masterarbeit und möglicher folgender Forschungen (Flick, 2005, S. 244f).

Nachdem alle Interviews geführt wurden, wurden diese transkribiert. Wie oben erwähnt, wurde Dialekt und umgangssprachliche Ausdrücke in Schriftdeutsch umgeändert, so dass der Sinn nicht verfälscht bzw. verändert wurde. Alle Transkripte wurden mit Zeilennummern versehen. Diese Zeilennummern werden im nachfolgenden Teil statt der Seitenangeben verwendet (Flick, 2005, S. 252ff).

7.3 Interviewpartner*innen

Für die Interviews konnten sechs Personen herangezogen werden. Die Interviewpartner*innen bestehen sowohl aus weiblichen und männlichen Personen. Deren Alter liegt im Bereich von 30 – 46 Jahren. Die Personen arbeiten in verschiedensten Hierarchieebenen. Von Geschäftsführer*in, Prokurist*in über Abteilungsleiter*in und Mitarbeiter*in eines „normalen“ Teams (Basismitarbeiter*in) sind verschiedenste Personen als Interviewpartner*innen vertreten. Ebenso wurde versucht von KMUs bis zu großen Konzernen (über 3 000 Mitarbeiter*innen) so viel wie möglich abzudecken. Die Interviewpartner*innen kommen aus verschiedenen Branchen der Privatwirtschaft.

8 Ergebnisse und Analyse der Leitfadeninterviews

8.1 Wie wurde Supervision vor dem Interview verstanden?

Die Hälfte der befragten Personen hatte den Begriff Supervision schon zumindest ein Mal gehört, konnte aber nicht viel damit anfangen. *„Supervision war vom Wort her ein Begriff, aber weniger vom Inhalt“* (IP 4, 20). *„… Supervision war eigentlich immer ein bisschen […] ein Begriff, der irgendwie aus der Esoterik kommt […] also irgendwie nichts Greifbares, ...“* (IP 5, 6-8). IP 1 antwortete: *„Supervision war für mich immer ein sehr hochgestochener Begriff …“* (IP 1, 20) erst durch unser Gespräch bzw. dem Vorbereitungstext konnten IP 1, IP 4 und IP 5 den Begriff Supervision zuordnen.

Die andere Hälfte konnte mit dem Begriff Supervision schon etwas anfangen bzw. hatte IP 3 schon anderweitig Kontakt mit Supervision *„…aus der Zivildienstzeit, wo wir in der Wohngruppe einmal einen gehabt haben …“* (IP 3, 19-20).

Für die meisten ergab sich nach der Aufklärung ein Zusammenhang zum Coaching. *„Für mich hat es einen sehr engen Zusammenhang mit dem Coaching …“* (IP 6, 15-16); *„Dass es eine Form von Coaching ist, ja, aber was der genauere Inhalt ist eher weniger“* (IP 4, 21-22); *„Ich kenne das unter dem Wort Coaching …“* (IP 1, 21).

IP 2 hatte eine sehr genaue Vorstellung von Supervision, durch Bekannte, die im Sozialberich tätig sind. *„Es war jetzt nicht ganz was Neues und habe mir eh‘ darunter vorgestellt, es ist Aufarbeitung von Konflikten oder was vorgefallen ist in der Kommunikation in der Gruppe, im Team oder mit, ja, ich habe es vom Sozialbereich gekannt, …“* (IP 2, 20-22). Auch IP 3 hatte genauere Vorstellungen, weil diese schon in der Organisation durchgeführt werden. Dabei handelt es sich aber eher um Intervision oder kollegiale Beratung. *„Da gibt es eine sogenannte Community of Practice, wo wir uns gegenseitig darüber austauschen, welche Erfahrungen haben wir im Coaching gemacht …“* (IP 3, 24-26).

Eine klare Definition von Supervision konnte keine der Interviewten Personen geben. Etwa 50 % sahen eine Ähnlichkeit zum Coaching bzw. kennen Supervision als

Coaching. Was nun zu den vorhandenen Prozessen in den Organisationen führt, welche am ehesten mit Supervision vergleichbar sind.

8.1.1 Welche ähnlichen Prozesse gibt es und wo liegt darauf der Fokus?

Bei dieser Fragestellung sind signifikante Unterschiede feststellbar. Personen und/oder deren Organisationen bzw. Betriebe, die mit Supervision nicht so viel Erfahrung haben, haben auch weniger oder gar keine Prozesse, die damit vergleichbar sind.

> *„Nein, es gibt bei uns nichts. Das kostet nur.“* (IP 2, 30);

> *„Nicht in der Art und Weise und sicher auch nicht in dem Bewusstsein. Es gibt Prozesse. […] die sich mit gewissen Entwicklungen befassen. […] aber sowas in der Art, nämlich auch bewusst in der Art, mir jetzt so nicht bekannt.“* (IP 4, 34-39);

> *„Naja, […] eher in strategischen Ausrichtungen, also dass man sagt, okay, man überarbeitet eine Strategie und macht das gemeinsam innerhalb von einer Gruppe, indem man einmal rausfindet, ob die Strategie eigentlich für uns die richtige ist.“* (IP 5, *30-33);*

> *„… dass mit den Mitarbeitern […], mindestens einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt wird, wenn es Situationen erfordern, die halt unvorhersehbar auftreten, auch öfter, […] Da geht es nicht um ein Zielgespräch über Zahlen oder irgendwas, sondern wie ist das Befinden von dem Mitarbeiter? […] Wie geht es ihm mit seinen Verantwortlichkeiten, mit seinen Aufgaben? Erfüllt er die zu seiner Befriedigung? Erfüllt er sie zu meiner Befriedigung? […] Das ist ein Prozess, der […] bei uns implementiert in der Firma und das wird mindestens einmal im Jahr gemacht, nach einem gewissen Schema, also das haben wir uns selber auch erarbeitet.“* (IP 1, (34-57).

In der Organisation von IP 3 fand während der Zeit des Interviews gerade eine Organisationsumstellung statt und es wurde in der Person von IP 3 ein Agil Coach implementiert. Wodurch IP 3 (wie oben schon erwähnt) Methoden von Supervision eingesetzt hat und ihr/ ihm zur Verfügung gestellt wurden. Prozesse *„…haben wir ihn*

ähnlicher Form, […] in Form von einem individuellen Coaching. Ist noch nicht komplett veröffentlicht bei uns, […] Also aktuell explizit nur ich.“ (IP 3, 47-55).

Die Organisation von IP 6 hat laut den Aussagen der/des Interviewpartner*in viele Angebote, um die individuelle Entwicklung voran zu treiben und Teamgeist zu fördern.

> *„Ja, haben wir Prozesse. Wir haben sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht da sehr spannende Geschichten. […] was wir steuern, sind persönliche Labs, […] wir haben da einen sehr großen, offen gestalteten Raum, wo wir Persönlichkeitsentwicklung einfach in einer anderen Art und Weise möglich machen wollen, […] eben Kreativität zu steigern, die Leute aus der Reserve holen, […] Konflikte zu lösen, die sich gegenseitig im Arbeitsleben einfach aufgebaut haben und da gibt es eigene Programme […] Also […] was für ein Problem oder was für ein Thema wir haben, aber ich merke, wir könnten da mehr oder besser zusammenarbeiten, mehr schaffen und um das dann vorwärtszutreiben gibt es auch wirklich einen Raum, wo man sagt, da gibt es jetzt kein Ziel definiert, sondern wo man einfach einmal schaut: Was machen wir da eigentlich und wie machen wir es?“* (IP 6, 48-69).

Ein großer Fokus wird auf das Herausabreiten von Ressourcen gerichtet und dafür werden eigenen Mitarbeiter ausgebildet.

> *Da haben wir ein Innovation Lab, wo auch Begleitung sozusagen dabei ist. Wir haben sogenannte Future Guides bei uns im Haus, die auch spezielle Ausbildungen haben. Ich weiß jetzt nicht, Supervision ist, glaube ich, nicht dabei, aber die auch in Coaching und dergleichen ganz gut ausgebildet sind und die dann dort als Moderator quasi mit gebucht werden können.* (IP 6, 73-79)

Es stellt sich heraus, dass IP 6 der Überzeugung ist, dass es einige Elemente gibt, die man mit Supervision vergleichen kann, bzw. viele Überschneidungen stattfinden, ohne dass es bewusst ist, oder als Coaching bezeichnet wird. (IP 6, 48-92)

Man kann feststellen, dass zwei Drittel nicht genau bis gar nicht wussten, was Supervision ist. Erst durch den Text, den sie vor dem Interview bekommen haben, konnten sie sich ein erstes Bild machen, bzw. haben sie erkannt, dass sie Parallelen

im Coaching finden, wenn sie damit schon mal Kontakt hatten.Somit zeigt sich, dass die thematisch enge Verbindung mit Coaching auch in der Praxis besteht.

8.1.2 Wo wird der Unterschied zum Coaching gesehen?

Genau die Hälfte sieht keinen Unterschied zwischen Supervision und Coaching. IP 3 meint: *„Einen essentiellen Unterschied könnte ich dir jetzt nicht nennen.“* (IP 3, 64) Für IP 4 (73-74) fallen beide Formate in die gleiche Kategorie. In der Erfahrung von IP 5 ist Coaching eher im Einzelsetting zu finden. *„Ein Coaching ist für mich eher auf Einzelpersonen. […]“* Auf die Frage ob er einen Unterschied zur Einzelsupervision sehe antwortet die Person: *„Nein, ich eigentlich nicht, …“* (IP 5, 65-81). Auch IP 1 erkennt im laufe des Gespräches, *„… dass ich schon zweimal ein Personal Coaching selber gekriegt habe, als Führungskraft, […] Im Endeffekt, […] eh‘ nichts anderes gemacht habe wie eine Supervision ...“* (IP 1, 74-82)

Nur IP 6 differenziert etwas genauer zwischen den veiden Formaten. *„Unterschied von Supervision zu Coaching, dass ich sage, Coaching greift ein bisschen enger und gezielter und in eine Richtung, was Weiterentwicklung betrifft. Bei der Supervision greift es vielleicht ein bisschen weiter, dass […] es sehr stark um die Persönlichkeit geht und um die persönliche Entwicklung.“* (IP 6, 104-108)

Wie vorher schon vermutet, kennen alle Befragten Coaching und keiner konnte einen markanten Unterschied zu Supervision feststellen. Was eventuell auch daran liegt, dass keine der befragten Personen viel Erfahrung mit Supervision hat, aber ein etwas klareres Bild zu Coaching.

8.2 Die Formate von Supervision

Wie oben schon erwähnt, wurden den Interviewpartner*innen im Vorfeld ein Einführungsschriftstück zur Verfügung gestellt, damit sie sich mit der Thematik und vor allem mit den verschiedenen Formaten von Supervision, auseinandersetzten konnten. Das Ziel dieser Vorgehensweise war, dass erfragt werden kann, wo und wie sie sich Supervision in ihren Organisationen und Betrieben vorstellen können und welche Themen im Zuge dessen auftreten könnten.

8.2.1 Gruppensupervision

Im Betrieb von IP 1 wurde so etwas Ähnliches versucht, was aber eher als Besprechung zu verstehen ist und auch so benannt war *„Listenbesprechungen“* (IP 1, 140). Dabei ist es aber zu Streitigkeiten und Vorwürfen zwischen den Abteilungen gekommen und daher wurde diese Vorgehensweise wieder eingestellt. IP 1 ist der Auffassung, dass bei ihnen so etwas in der Art bei Firmenaktivitäten und Mittagspausen kommt, weil dort die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedensten Abteilungen miteinander sprechen. (IP 1, 101-142) Im weitesten Sinne könnt vielleicht von Teambuilding gesprochen werden. Da auch nur, wenn die Firmenaktivitäten gezielt daraufhin arbeiten und nicht als Feierlichkeit oder eine Form von Dankeschön für die Belegschaft gedacht ist.

> *„Also ich halte extrem viel davon. Ich glaube, dass in der Praxis das zu wenig gelebt wird, weil es aufwendig ist. […] Ich gebe dem Projekt oder […] dem Thema einfach die Zeit und die Ressourcen, […] du brauchst Zeit, dass […] eine Reflexion überhaupt zustande kommt“* (IP 6, 122-142)

a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?

Gruppensupervision könnte sich IP 2, *„… auf jeden Fall in Projekten, die wir durchführen, die mehrere Abteilungen betreffen. Zum Beispiel ein Entwicklungsprojekt. Da sind Leute dabei aus unterschiedlichen Teams, aus unterschiedlichen Hierarchien, das kann ich mir auf jeden Fall vorstellen.“* (IP 2, 47-50); „Gruppensupervision wäre für mich interdisziplinär über alle Hierarchieebenen möglich.“ (IP 3, 82-83) Ist IP 3 überzeugt.
Möglichkeiten zur Anwendung von Gruppensupervision sieht IP 4 in Abteilungen, die nicht an einem gemeinsamen Ziel arbeiten und wo dadurch Konflikte und Kommunikationsschwierigkeiten entstehen. (IP 4 88-120) Diese Situation wäre eigentlich der Teamsupervision zuzuordnen, aber es kommt nicht ganz heraus, ob es sich um einzelne Abteilungen handelt, oder um die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen von dem/der Interviewpartner*in gemeint ist.

IP 5 sieht ihren/seinen Betrieb zu klein für Gruppensupervision. Es gibt zwar kleine Abteilungen, aber sie sehen sich alle als gemeinsames Team. (IP 5, 88-107)

Laut der Meinung und Erfahrung von IP 6 sollte jedes Unternehmen versuchen, teamübergreifendes Arbeiten zu fördern und als geeignetes Werkzeug sieht sie/er die Gruppensupervision. IP 6 sieht dabei oft den Fehler darin, dass zu wenig Zeit und Ressourcen in dieses Format gesetzt werden und so die Benefits gar nicht zustande kommen können. Nur wenn man weiß, was die anderen Mitarbeiter*innen machen, kann man sich gegenseitig unterstützen und gemeinsame Erfolge erzielen. Auf die Innovation wird somit in ihren/seinen Augen gefördert. Auch Krisen, wie die immer noch aktuelle Coronakrise, können leichter bewältigt werden. (IP 6, 122-210)

> *„… jedes moderne Unternehmen muss da eigentlich Aktivitäten setzen und die Möglichkeit schaffen, weil sonst bist du nicht zukunftssicher."* (IP 6, 182-183)

Bis auf eine Person könnte sich alle Interviewpartner*innen Gruppensupervision zwischen den Abteilungen - und bei größeren Unternehmen zwischen den Hierarchieebenen - vorstellen. Sie sehen auch den Nutzen bzw. dort, wo es schon in irgendeiner Form gemacht wird, welchen positiven Effekt es für das Unternehmen haben kann.

b. Welche Themen könnten dabei auftreten?

In Bezug auf die Aussagen von IP 1 könnten ihrem/seinem Betrieb Konflikte zwischen den Abteilungen thematisiert werden (IP 1, 134-142). In der Organisation von IP 2 (54-56) würden sehr wahrscheinlich Themen wie interne Kommunikation, Informationsweitergabe und Gründe, weshalb Personen ihre Aufgaben nicht fristgerecht erledigen, auftreten. IP 3 ist der Überzeugung, dass die Themen einer Gruppensupervision über verschiedenen Hierarchieebenen, durch die ganze Organisation, auf drei Säulen *„… Kultur, Struktur und Prozesse…"* IP 3, 105) aufgebaut werden kann und diese Aspekte vorherrschen würden. Weil die Thematisierung einer gemeinsamen Kultur im Format Gruppensupervision sehr viel Sinn machen würde (IP 3, 87-106). *„… die Schärfung, gemeinsam das Ziel umzusetzen und seine eigene Tätigkeit wieder wahrzunehmen und umzusetzen."* (IP 4, 138-139) sind in dieser Organisation mögliche Themen. *„… die wichtigsten Themen in unserer Zeit sind eigentlich eh' Digitalisierung und Effizienz und weniger das Wachstum."* (IP 5, 122-123) Und für diese Themen kann sich IP 5 gut vorstellen, dass Gruppensupervision

ein Tool wäre ,um die verschiedenen Abteilungen davon zu überzeugen und so ein gemeinsamer Weg möglich wird (IP 5, 112-123).

Für IP 6 sind das Thema Zeit und Ressourcen an erster Stelle. Die meisten Teilnehmer*innen würden sich über zu knappe Zeitressourcen beklagen und dass es in anderen Gruppen viel besser sei. Sie/Er ist aber der Meinung, dass meistens andere Themen hinter dem Thema Zeit und Ressourcen stecken. Versteckte Hierarchien und Rollenbilder die nicht erfüllt, kommuniziert oder anders wahrgenommen werden. Durch diese hintergründigen Themen bzw. Problemen von Personen, kann die eigentliche Aufgabe oft nicht so effizient erfüllt werden, weil zu viel Energie in Ungeklärtes fließt. Das könnte mit einer Gruppensupervision geklärt werden und anschließend die Hauptaufgebe gemeinsam gut gelöst werden. Glaubenssätze können ebenfalls aufgearbeitet werden (IP 6, 216-249). Wo Gruppensupervision auch sehr hilfreich sein kann, ist, um die Gruppendynamik zu erkenn und zielgerichtet einzusetzen. *„Also das heißt du weißt eh‘ mit Norming, Storming usw., […], das braucht es wirklich. Und wenn das nicht passiert, dann […] merkst du richtig, wie eine Spannung da ist, die aufgelöst gehört.“* (IP 6, 255-259). Konflikte können aufgearbeitet werden und die beteiligten Personen können ihren mitgetragenen Ärger aufarbeiten, wenn diese sich öffnen (IP 6, 249- 280).

Es lässt sich jetzt schon erkennen, dass Personen mit mehr Erfahrung in Supervision oder Coaching, viel tiefer in diese Themen eintauchen. Beispiele dafür sind die diversen Aussagen von IP 3 und IP 6. Die vorherrschenden Themen sehen die meisten in interner Kommunikation, Konfliktbewältigung, Prozess bzw. Zieloptimierung und der Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen.

8.2.2 Teamsupervision

Im Fall von IP 1, führt jede Führungskraft alle zwei Wochen in der jeweiligen Abteilung ein Jour Fixe durch. Diese werden von der Führungskraft geleitet (moderiert). Dabei geht es um die Ziele für die nächsten zwei Wochen. Auch hier können Themen der zwischenmenschlichen Kommunikation aufkommen. Oft handelt es sich um die Kommunikation mit anderen Abteilungen und andern Kolleg*innen. Dies muss die moderierende Führungskraft dann behandeln. Teamsupervision könnte sich IP 1 nur einmal im Jahr vorstellen, denn wenn es öfter nötig wäre, dann würde sowieso etwas

schieflaufen und die zuständige Führungskraft hätte nicht zeitnahe gehandelt. Die Kosten sind im Vordergrund (IP 1, 196-232).

> *„Für mich als Mann in der Wirtschaft, ich muss auf meine Zahlen schauen, das ist klar und Supervision mit einem Externen, ist für mich ein Kostenfaktor."* IP 1, 202-204)

Auch IP 2 (66-79) sieht Teamsupervision in den jeweiligen Teams. Mit dem Unterschied zu IP 1, dass es bei hier wahrscheinlich eher um teaminterne Themen gehen würde. In der Organisation von IP 3 (11-18) formen sich Teams (meist agil), zur Erfüllung von gemeinsamen Zielen und auch dort würde Teamsupervision Sinn machen. IP 4 sieht in seiner/ihrer Organisation keinen Bedarf an Teamsupervision. Sie bekommen Coachings und werden trainiert wie sie mit den Kund*innen umgehen sollen. Wenn jemand den Austausch braucht, dann wendet man sich an einzelne Kolleg*innen oder fragt beim Coach nach (IP 4, 148-206).

Auch IP 5 sieht (so ähnlich wie IP 1) bis jetzt noch nicht die Notwendigkeit für eine Teamsupervision, weil alle Teamthemen intern gelöst werden konnten. Nur wenn sie nicht mehr fähig wären, ein Problem intern zu lösen, dann würden sie einen Coach oder Supervisor in den Betrieb holen (IP 5, 133-145).
Die Organisation in der IP 6 arbeitet, veranstaltet für die Teams immer wieder Teamentwicklungsevents, bei denen die Teams an sich selbst arbeiten. Diese Events werden meist von einer/einem Moderator*in begleitet. Das könnte noch ausgebaut werden, damit die Zusammenarbeit harmonischer verläuft und die Kommunikation „richtig" funktioniert (IP 6, 286-319).

a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?

Wo IP 1 die Teamsupervision nur einmal im Jahr sieht, würde IP 2 diese im Zuge von Projekten sehen und wenn etwas im Prozess nicht gut funktioniert (IP 2, 66-79).
Für IP 6 steht fest, dass jedes Team so etwas wie Teamsupervision benötigt, um gut zusammen arbeiten zu können. Vor allem bei neu entstanden Teams wäre das sehr hilfreich. In der Organisation von IP 6 werden gerade Teams eingeführt, die keine definierte Leitung haben und sich selbst organisieren. Gerade dort sollte laut ihrer/seiner Meinung auf die Teamentwicklung geachtet werden und da könnte Teamsupervision ein geeignetes Tool sein (IP 6, 286-319).

b. Welche Themen könnten dabei auftreten?

Konflikte zwischen Mitarbeiter*innen, meist aus unterschiedlichen Abteilungen, weil sie mit der Arbeit der anderen Person nicht zufrieden sind (IP 1, 196-245).
Hierarchieunterschiede und Kommunikation im Team sieht IP 2 (73-79) als Themen für die Teamsupervision. So ähnlich sieht es auch IP 6 (324-349), mit dem Zusatz, dass durch verbesserte Kommunikation Konflikte nicht so leicht entstehen, bzw. leichter wieder aus der Welt geschafft werden. IP 2 glaubt, dass die Entwicklungsmöglichkeit für ein Team sehr hoch sind, weil die Personen immer zusammenarbeiten und sich dadurch stärker öffnen (IP 2, 66-79).
Die eigenen Prozesse und Strukturen verbessern, die Kommunikationswege optimieren und das Fehlverhalten (z.B. zu spät kommen) von Kolleg*innen behandeln. Dies wird bei IP 3 durch Retrospektiven durchgeführt und so sieht sie/er auch die Themen für Teamsupervisionen (IP 3, 130-169).
„… der Fokus ganz stark am Endkunden mit Kundenbindung, Kundengewinnung, Strategien in der Kommunikation." (IP 5, 175-176). Was auch besprochen werden könnte, sind die verschiedenen Sichtweisen. *„Wie siehst du das? Ist das gescheit? Hättest du einen besseren Vorschlag? Wie würdest du das machen?"* (IP 5, 194-195)
Für IP 5 wären die häufigsten Themen neben Corona, Zeitmanagement und der Umgang mit der Digitalisierung im eigenen Betrieb, folgende:

> *„Die Firmenphilosophie, die Firmenausrichtung, Firmenstrategie. Das heißt, was für Kundschaften bedienen wir, was für Kundschaften wollen wir haben, die wir bedienen? Was für Kundschaften wollen wir nicht haben? Das heißt, welche Kunden sind unsere Zeitfresser, das heißt, wo man dann eigentlich sehr, sehr viel, wie soll ich sagen, über die Themen reden Zeitmanagement usw. Wie könnten wir das verbessern? Wie kommt man stressfreier durch den Tag?"* (IP 5, 150-156)

Im Format von Teamsupervision können einige Unterscheide festgestellt werden. Die Hälfte der Befragten sieht keinen Bedarf an Teamsupervision, wüssten aber sehr genau welche Themen aufkommen würden und worüber gesprochen werden sollte. Wieder kann man feststellen, dass die Personen mit mehr Erfahrung und Vorwissen, eine höhere Notwendigkeit für Supervision sehen.

8.2.3 Einzelsupervision

Mitarbeiter*innen wie auch Führungskräfte bekommen im Betrieb von IP 1 einmal im Jahr die Möglichkeit für ein Mitarbeitergespräch mit dem jeweils zuständigen Vorgesetzten. Auch wenn Mitarbeiter*innen unter dem Jahr Probleme oder Bedürfnisse haben, können sich diese bei dem/der Vorgesetzten melden. Leider ist es dann schon vorgekommen, dass die Person mit ihrem Bedürfnis von einer Ansprechperson zu nächsten geschoben wurde, weil unklar war, was getan werden sollte und die Zuständigkeiten nicht eindeutig waren (IP1, 558-583).

> *„… dass wir checken, hey, wir könnten uns wen Externen holen für das, soweit haben wir noch sehr selten gedacht. […] Ich kann mich nicht als Unternehmen um das Seelenheil von einem Staplerfahrer kümmern. Ich weiß, das klingt jetzt hart, aber man bemüht sich und weiß: Hey, er kann kommen, wenn ihn was zwickt usw., dann kriegt er halt von mir oder von seinem Vorgesetzten den Rat, […].“* (IP 1, 566-582)

Das Unternehmen in dem IP 3 tätig ist, verfolgt das Ziel, „persönliche“ Coachings anzubieten. Diese Coachingeinheiten werden von einer im Betrieb arbeitenden Person angeboten. Dieses Angebot wird es im ersten Schritt nur für eine Abteilung geben. Jede Person aus dieser Abteilung kann sich dann Coachingeinheiten „buchen“ und über persönliche Ziele, Ziele der Organisation und andere Themen sprechen. Der Fokus steht auf Weiterentwicklung (IP 3, 190-220).
IP 5 hat selbst schon Einzelcoachings in Anspruch genommen. Dabei stand eher der beratende Aspekt im Vordergrund. Selbstreflexion spielt dabei immer mit, ist aber nicht der zentrale Auftrag. In diesen Settings ist es fast immer um strategische Beratungen gegangen (IP 5, 222-236).
In der Organisation von IP 6 gibt es ein „Talentprogramm“. In diesem Programm wird die Person von einer/einem Coach begleitet und auf die zukünftigen Führungsaufgaben vorbereitet. Es kann auch passieren, dass die Person dadurch erkennt, dass sie überhaupt keine Führungskraft sein will. Wenn eine Person dann Führungskraft wird, bekommt diese Einzelsupervisionen. Dabei geht es nicht um Praxistipps, sondern rein um Persönlichkeitsentwicklung (IP 6, 361-417).

a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?

Am ehesten könne sich IP 1 das bei den Führungskräften als Coaching vorstellen und wenn dann eher im Zuge einer Aus- bzw. Weiterbildung. Alles andere würde zu viele Ressourcen verschlingen (IP 1, 589-621). Für IP 2 (87-100) ist das so ähnlich. Sie/Er ist auch der Meinung, dass es eher für Führungskräfte (Geschäftsführung, Teamleiter*in, Abteilungsleiter*n) Sinn macht in Einzelsupervision zu gehen, nicht die „einfache“ Arbeitskraft. Wie oben schon erwähnt, soll es im Unternehmen von IP 3 ein Coaching-Format geben, welches nur mal auf eine Abteilung beschränkt ist, aber ausgebaut werden kann (IP 3, 190-220). IP 4 (217-226) sieht den Einsatzbereich im Kundenvertrieb, um damit die Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern. Für IP 5 (222-236) ist der Einsatzbereich nur dann gegeben, wenn „der Hut brennt“ und man intern keine Lösung mehr findet. IP 6 (361-417) ist sehr froh, dass es in ihrem/seinem Unternehmen normal ist, dass man Einzelsupervision oder Coaching in Anspruch nimmt und auch teilweise verpflichtend ist. Wie oben schon erklärt, nutzt das Unternehmen von IP 6 (361-417) schon Einzelsupervision, um die Führungskräfte zu unterstützen.

b. Wie werden in ihrem Unternehmen Führungskräfte unterstützt?

Im Betreib von IP 1 (589-621) werden Führungskräfte durch Mitarbeitergespräche, manchmal mit Schulungen und wenn notwendig (was sehr selten ist) mit Einzelcoaching. Genauso ist es auch bei IP 2 (121-133). Führungskräfte bekommen „Leadership Trainings“ und es gibt einen Ausbildungskatalog. IP 3 ist dazu wenig bekannt (228-234).
Es ist immer ausschlaggebend, um welches Thema bzw. um welche Problemstellung es sich handelt. Manche Themen können intern gelöst werden und für andere wird externe Expertisen benötigt. Es kommt aber auch auf die Eigenverantwortung an, dass erkannt oder zugegeben wird, dass Hilfe benötigt wird (IP 4, 234-249). Im Unternehmen von IP 5 (241-253) kann jede Führungskraft das bekommen, was er/sie glaubt zu brauchen. Egal um was für Angebote (Schulungen, Einzelsupervision, Einzelcoaching, …) es sich handelt. Die Geschäftsführung ist für alles offen. Das Unternehmen von IP 6 (361-417) unterstützt durch Lehrgänge (Aufbauprogramme), Coaching und Einzelsupervision ihre Führungskräfte.

c. Welche Themen könnten dabei für Führungskräfte auftreten?

IP 1 konnte keine genauen Themen nennen. Sie/Er wird von dem Mitarbeiter*innen bzw. mehr von den Führungskräften mit Problemen konfrontiert und dann versucht IP 1 eine Lösung zu finden (IP 1, 638-648). Zwischenmenschliche Kommunikation und andere zwischenmenschliche Problemstellungen. (IP 2, 111-112). IP 3 kann die Themen für sein Unternehmen sehr genau benennen. *„Klare Ziele, Feedback und …“* (IP 3, 249) wie gebe ich Freiraum. Mit diesen drei Säulen will sich das Unternehmen in Zukunft verstärkt auseinandersetzten und deshalb sind diese Themen vordergründig (IP 3, 240-251). IP 4 (255-287) sieht es als Reflexion von Themen, die man aufarbeiten will.

Stressbewältigung, Zeitmanagement, Mitarbeiter*innenführung und Selbstreflexion sind laut Meinung von IP 5 die Themen, welche für Führungskräfte in Einzelsupervision vorrangig wichtig sind. Es wäre auch denkbar, dass Einzelsupervision oder Einzelcoaching dazu genutzt werden, damit sich ein/eine Mitarbeiter*in darüber bewusst wird, ob sie/er im Unternehmen bleiben will oder nicht. Für IP 5 macht es auch Sinn, dass für diese persönlichen Fragen Supervision oder Coaching eingesetzt wird. Dadurch könnte Zeit gespart werden und die Person weiß früher, wo sie/er hin will (IP 5, 206-299).

Die Hauptthemen sieht IP 6 in der Persönlichkeitsentwicklung, der Wertschätzende Umgang mit den Mitarbeiter*innen und wie die Mitarbeiter*innen in emotional schwierigen Situationen unterstützt werden können. Gerade in der jetzigen Zeit mit Corona sei dies noch wichtiger geworden. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter*innen verstehen lernen, damit sie diese gut aufbauen und unterstützen können (IP 6, 411-467).

> *„Weil früher hat man gesagt, vor 15 oder 20 Jahren: Ich brauche keine Hilfe! Ich bin jetzt Führungskraft und wenn es dem Mitarbeiter schlecht geht, dann sage ich ihm, dass es ihm nicht schlecht zu gehen hat. […] Wir sind da wirklich extrem offen. [...] Das habe ich auch schon anders gesehen, […] Wo ein negativer Beigeschmack ist. Und das ist wirklich sehr stark auch wieder von der Kultur her, vom Unternehmen einfach abhängig. Also bei uns weiß ich, wird das extrem gut angenommen und gut genutzt und hilft ganz enorm natürlich der Weiterentwicklung vom ganzen Führungsstab, den wir haben.“* (IP 6, 407-417)

Fast alle Interviewpartner*innen sehen Einzelsupervision als Coaching für Führungskräfte. Im Fall von IP 3, wo Coaching intern angeboten wird, stellt sich die Frage, ob es sich wirklich um Coaching (mit Ausbildung) oder um interne Beratung handelt. Man kann wieder klar feststellen, dass es viele Themen gibt und auch eine Notwendigkeit da wäre diese zu bearbeiten, aber effektiv wird es nur von einem Unternehmen betrieben. In allen anderen Fällen muss sich die Person selbst melden, wenn sie/er glaubt, Unterstützung zu benötigen. Damit sind nicht die Weiterbildungsangebote wie „Leadership Training“, usw. gemeint.

> *„Du brauchst sofort eine Supervision, wir holen wen Externen! Ich kenne die Möglichkeit, aber mir war es nie so bewusst, dass ich die mehr nützen könnte.“* (IP 1, 646-648)

8.2.4 Organisationssupervision

Bei Organisationssupervision sind sich fast alle Interviewpartner*innen einig, dass dies die Geschäftsführung mit Abteilungsleitern und wenn es eine sehr große Organisation ist, dann würden Abteilungen zusammengefasst werden, die miteinander arbeiten. In der Organisation von IP 3 wird so etwas Ähnliches schon gemacht. Es wird mit Hilfe von externen Beratern, einmal im Quartal stattfindenden, Retrospektiven der Leitungsebenen, die Zusammenarbeit (Kommunikation, Wissensweitergabe, …) reflektiert und wenn notwendig verändert (IP 3, 257-278). Für IP 5 ist es sehr wichtig, dass der/die Supervisor*in Branchenkenntnisse - und noch wichtiger Betriebskenntnisse - besitzt. Damit ist gemeint, dass die Person ein fundiertes Wissen über das Unternehmen hat (IP 5, 306-358).

a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?

IP 1 könnte sich das bei bzw. als Betriebsversammlung vorstellen, wo es dann um Prozessoptimierung gehen würde (IP 1, 468-548). Die Führungskraft mit den Abteilungen bzw. mit den Abteilungsleiter*innen, so könnte sich das IP 2 vorstellen (IP 2, 138-147). Das Unternehmen in dem IP 3 (264-278) tätig ist, ist etwas größer und deshalb würden sich für dieses Format die ersten zwei Hierarchieebenen eignen. Den selben Ansatz verfolgt auch IP 6 und sie/er würde Organisationssupervision auch bei den Führungskräften sehen. Vor allem bei der Weiterentwicklung der Organisation (IP 6, 480-499).

b. Welche Themen könnten dabei auftreten?

Potential für die Verbesserung von Themen wie Kommunikationswege und Prozessoptimierung, ist für IP 1 (468-548) klar in Organisationssupervision möglich. IP 2 (138-147) ergänzt das noch um Zielsetzung, Aufgabenverteilung und Priorisieren. Für IP 3 ist auch die Zielsetzung bzw. die Formulierung von Zielen das dominierende Thema. Was für IP 3 auch ein sehr interessantes Thema wäre, ist das „Menschsein" und wie man dieses Thema in der Organisation einführen und umsetzten kann (IP 3, 284-289). Für IP 4 ist Organisationssupervision nur denkbar, wenn es um das Zusammenlegen von Abteilungen geht. Meistens wird dadurch die Hierarchie flacher und die Teamgröße nimmt zu. Das führt für andere Abteilungen dazu, dass sie dann oft nicht mehr wissen, wer wofür zuständig ist. In Organisationssupervision könnt die Transparenz und der Prozess einer Zusammenlegung behandelt werden (IP 4, 316-338). IP 5 (664) sieht bei der Organisationssupervision dieselben Themen, wie auch bei allen anderen Formaten von Supervision (siehe oben). IP 6 sieht zurzeit als Entwicklungsthema für die Organisation, „wie schaffen wir es zu wissen, was die/der Kund*in will". Für IP 6 ist Organisationssupervision das Format, welches am schwierigsten annehmbar ist (IP 6, 405-429).

Durch das wenige Vorwissen liegt die Annahme nahen, dass das Format der Organisationssupervision für die meisten Interviewpartner*innen zu komplex war. Wenn man sich „normale" Supervision schwer vorstellen kann bzw. nur eine grobe Vorstellung hat wird es schwierig, sich Organisationssupervision vorzustellen. Wo sich aber alle einig sind, dass Organisationssupervision in den obersten Führungsebenen Sinn macht. Auch wenn es (wie IP 6 angibt) am schwersten umzusetzen ist.

8.2.5 Fallsupervision

IP 1 (273-296) versteht unter Fallsupervision so etwas, wie eine Besprechung, wo es darum geht, besser zusammen zu arbeiten und Missverständnisse zu klären. Im Unternehmen von IP 3 und IP 6 (534-553) gibt es ein Format, welches schon sehr nahen an Fallsupervision herankommt. Was fehlt ist die/der Supervisor*in. Es kann dann mehr als kollegialer Austausch bzw. Intervision verstanden werden (IP 3, 295-304). IP 4 (346-379) sieht keinen Verwendungsbereich für Fallsupervision, weil es bei ihren Besprechungen rein nur um Hard Facts von Vertragsabschlüssen geht.

„… aktuell ist es einmal im Quartal, zusammenkommen und unsere eigenen Fälle einbringen. Das, was uns beschäftigt. Und aus den Erfahrungen der anderen unser eigenes Tun ableiten können.“ (IP 3, 299-301)

a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?

Im Zuge der einmal im Jahr fiktiv stattfindenden Supervision könnte sich IP 1 vorstellen, dass durch die Supervision Fälle/Themen aufkommen, die man in einem weiteren Termin, gegebenenfalls auch mit Partner*innen oder Kund*innen gemeinsam behandelt. (IP 1, 273-327) Nach Abschluss von Projekten und zur besseren Planung zukünftiger Projekte würde es IP 2 (164-185) sehr hilfreich erachten, Fallsupervisionen durchzuführen. Diese sollten dann abteilungsübergreifend stattfinden. IP 3 sieht so gut wie keine Grenzen, wo man Fallsupervision im Unternehmen einsetzen kann. Dabei wäre für IP 3 der Informationsaustausch und das Erwerben von neuen Handlungsmöglichkeiten der größte Nutzen. *„… Fallsupervision ist vermutlich eine der Methoden, die was am breitesten angewendet werden kann.“* (IP 3, 313-314) IP 5 (375-385) würde Fallsupervision im Zuge von Team oder Organisationssupervision einbinden, weil in diesen Formaten auch die Themen (Fälle) auftreten. IP 6 könnte sich Fallsupervision überall vorstellen und das auch als Format, welches man schnell und mit weniger Zeitaufwand betreiben könnte (IP 6, 558-584), wenn ein/eine Supervisor*in auch spontan Zeit hat.

b. Welche Themen könnten dabei auftreten?

Was bei so gut wie allen Interviewpartner*innen vorgekommen ist sind Themen wie Kommunikation und bei IP 3 explizit die Kommunikation auf Augenhöhe. Prozessoptimierung und das Aufarbeiten von gemachten Fehlern. Daraus folgend die Planung von kommenden Projekten. Für IP 5 könnte ein großes Thema darin bestehen, dass besprochen wird, mit welchen Kund*innen es sich lohnt weiter zu arbeiten und wo es keinen Sinn macht, Energie zu investieren. Dabei schwingen die Themen Lieferantenbeziehung, Auftragsklärung und Vertrieb ganz stark mit (IP 5, 391-411). IP 6 würde die Aufteilung von „Schwerpunkten“ bzw. neuer Aufgaben als Hauptthema sehen und sonst wie bei allen anderen Formaten die zwischenmenschliche Kommunikation (IP 6, 558-584).

Wieder ist erkennbar, dass Personen mit mehr Erfahrung viel mehr Potential in Fallsupervision sehen als jene mit weniger Erfahrung. Auch in den Gesprächen merkt man den Enthusiasmus.

8.2.6 Macht allgemein Supervision in ihrem Unternehmen Sinn?

„Ja“ (IP 1, 654); *„JA, auf jeden Fall.“* (IP 2, 201); *„Definitiv, ja.“* (IP 3, 344); Auch IP 4 (384-387) ist der Meinung, dass Supervision im Unternehmen etwas bewirken kann. *„Ja, klar. […] eher aufs Team und auf die Organisation bezogen.“* (IP 5, 417-419); *„Ja, unbedingt.“* (IP 6, 602).

Alle Interviewpartner*innen, bis auf eine, sind der Überzeugung, dass Supervision (egal in was für einem Format) für ihr Unternehmen sinnvoll wäre. Auch die etwas skeptischere Person ist sich sicher, dass Supervision grundsätzlich etwas bewirken kann.

8.2.7 Was würde sich verändern, wenn Supervision (egal welches Format) in ihr Unternehmen regelmäßig eingeführt wird?

> *„Eine Erhöhung der Zufriedenheit vom Mitarbeiter. […] die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet, das würde es schärfen, das würde es harmonischer gestalten und wenn ich zufrieden bin, wenn es mir gut geht, wenn mir die Arbeit Spaß macht, dann geht sie mir leichter von der Hand, dann passieren Sachen schneller, effektiver, mit mehr mitdenken. Könnte ich mir durchaus vorstellen.“* (IP 1, 808.817)

IP 1 (811-813) würde als gutes Intervall einmal im Quartal sehen.
Bei regelmäßigen Supervisionen würde sich die Kommunikation verbessern, weil man auch mehr reflektiert und so auch das eigene Verhalten den anderen Kolleg*innen gegenüber überdenken wird (IP 2, 201-222). Informationen und Wissen würde leichter verteilt werden. Fehler könnten vermieden werden, weil man sich austauscht und dadurch von den anderen lernen kann (IP4, 496-513). IP 5 (526-570) kann nicht abschätzen, was sich alles ändern würde, ist aber der Ansicht, dass es für das Unternehmen sicher hilfreich wäre. IP 6 würde Supervision in einem regelmäßigen Intervall anbieten. Die Kommunikation müsste besser werden und dadurch natürlich die Zusammenarbeit. Alles wird leichter und schneller erledigt, weil man nicht so viel

Zeit durch fehlgeschlagene Kommunikation verloren geht und Kommunikation ist für IP 6 (770-797) das Wichtigste.

Alle sind sich einig, dass regelmäßige Supervision sehr gewinnbringend für das Unternehmen sein würde. Trotzdem bieten es die wenigsten in „Reinform“ an. Nur zwei der Interviewpartner*innen haben Supervision oder bieten so etwas Ähnliches, mit internen Möglichkeiten, an.

8.3 Fragen zur Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung

Im dritten Abschnitt des Interviews wurde auf die Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung eingegangen. Es wurden nach den Qualitätsmanagementkriterien, Entwicklung sozialer Kompetenzen und wie mit Konflikten umgegangen wird, gefragt.

8.3.1 Wie nützlich sind soziale Kompetenzen?

> *„Je höher die sozialen Kompetenzen sind umso effektiver können wir arbeiten.“* (IP 1, 659.660)

Durch die Stärkung von sozialen Kompetenzen wird das Arbeiten unter den Mitarbeiter*innen besser und sie würden auch weniger Konflikte haben, davon sind IP 1 (665-668), IP 2 (201-222) und IP 5 (424-447) überzeugt. IP 3 ist der Überzeugung, dass durch das Stärken von sozialen Kompetenzen die Mitarbeiter*innen in deren Selbstwirksamkeit bestärkt werden. So könnten sie auch besser formulieren, was sie gerne möchten und das Einführen von Neuen (Supervision, …) würde viel einfacher und schneller gehen. Die Stärkung von sozialen Kompetenzen ist also für ein Unternehmen ein Ziel, welches angestrebt werden soll (IP 3, 360-384). Soziale Kompetenzen sind nützlich, aber zielführender würde es, die Mitarbeiter*innen nach ihren Arbeitskompetenzen einzusetzen. Wenn jemand nicht gerne mit Kund*innen spricht, aber sehr gut mit Zahlen umgehen kann, dann sollte diese Person nicht im Kund*innenkontakt eingesetzt werden. Soziale Kompetenzen sind wichtig, aber wenn die Person den richtigen Job bekommt, nicht notwendig (IP 4, 392-434). IP 6 ist sich sicher, dass durch das Stärken von sozialen Kompetenzen die gegenseitige Kommunikation sehr viel besser wird. Man würde das sehr schnell in der gesamten

Organisation merken und eine Kultur aus gegenseitiger Wertschätzung ist für alle wünschenswert (IP 6, 602-626).

Trotz der Einsicht, dass soziale Kompetenzen wichtig sind, macht nur ein Unternehmen aktiv etwas dafür. Die meisten andern sind sich darüber bewusst, dass das Arbeitsklima und die Produktivität besser werden würde. Dennoch werden die Entwicklung und Weiterentwicklung von soziale Kompetenzen nicht gefördert.

8.3.2 Wie wird mit Konflikten umgegangen?

Das Unternehmen von IP 1 hat ein dreistufiges System der Eskalation eingeführt. Wenn Mitarbeiter*innen untereinander einen Konflikt haben, wird in der 1. Eskalationsstufe die direkte Führungskraft eingeschaltet. Wenn diese den Konflikt zwischen den beiden Konfliktparteien nicht lösen kann, dann geht es eine Stufe weiter (Eskalationsstufe 2), wo die nächste Führungskraft hinzugezogen wird (operativer Geschäftsführer). Sollte dieser den Konflikt nicht lösen können, dann geht es in die dritte Eskalationsstufe und dort kann es passieren, dass Personen entlassen werden. In allen Stufen ist die Herangehensweise nicht auf Dialog ausgerichtet, sondern mehr auf Zurechtweisungen bzw. Methoden, die nicht näher ausgeführt wurden. Daraus ergibt sich auch, dass ein „gelöster“ Konflikt nicht weiter behandelt wird. Es wird wenig darauf geachtet, ob der Konflikt gelöst ist, sondern mehr darauf, ob die Zusammenarbeit ohne größere Reibungspunkte möglich ist (IP 1, 672-693).
Konflikte werden nach der Arbeit, bei einem Getränk angesprochen bzw. nochmals aufgerollt. Sonst weiß IP 2 (223-242) von keinen Maßnahmen, weil IP 2 auch noch keine schweren Konflikte erlebt hat.
„Konfliktlösung ist nicht die Stärke von wirtschaftlichen Unternehmen, …“. (IP 3, 390)
Was IP 3 noch dazu sagen kann ist, dass es bei ihnen vorkommen kann, dass man ein Entschuldigungsschreiben bekommt. So etwas geschieht aber auch nur in den seltensten Fällen, also nur dann, wenn das Gegenüber reflektiert genug ist, sein/ihr „Fehlverhalten“ einzusehen (IP 3, 388-391). Auch IP 4 gibt an, dass auf Konfliktlösung nicht wirklich eingegangen wird. Solange ein Konflikt nicht vollkommen eskaliert, wird von der Führungskraft nicht eingegriffen. Wenn es so weit kommt, dann wird gerügt oder in die Schranken gewiesen, aber nicht an der Aufklärung des Konfliktes gearbeitet (IP 4, 438-453). Im Unternehmen ist es „Firmengesetz“, dass Konflikte sofort angesprochen werden sollen und auch sofort behandelt. Die Firmenkultur sollte sein,

dass man sich alles sagen kann. Auch Konflikte sollen sofort angesprochen und gemeinsam gelöst werden. Wenn es notwendig ist, dann gibt es auch „Screenings“ mit Nachbearbeitung (IP 5, 451-458).
Im Unternehmen von IP 6 werden Konflikte am besten in „Echtzeit“ aufgearbeitet. Wenn ein Konflikt entsteht, wird von der zuständigen Führungskraft sofort eingegriffen und Gespräche geführt. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern darum, dass der Konflikt so weit aufgelöst werden kann, damit man wieder gut gemeinsam arbeiten kann. Bei diesen Gesprächen wird nicht der Schuldige gesucht, sondern eine Lösung, damit es nicht mehr zu so einem Konflikt kommt. IP 6 hat so einen guten Umgang mit Konflikten noch in keinem anderen Unternehmen gesehen (IP 6, 630-670). *„… das ist sehr wertschätzend, was da passiert. […], das liegt in der Kultur, anscheinend ist das ganz tief verwurzelt, dieser Umgang miteinander. Habe ich so noch nie erlebt.“* (IP 6, 644-646)

Nur in zwei Unternehmen wird ein gemeinsamer Lösungsweg bei Konflikten gesucht und wenn nötig auch zusätzlich der Konflikt noch weiter nachbearbeitet. Bei einem Unternehmen gibt es einen Stufenplan, wo die Führungskräfte den Konflikt zu lösen versuchen, allerdings ohne weiterer Nachbearbeitung. In den restlichen drei Fällen gibt es keine standardisierten Vorgansweiße bei Konflikten bzw. wird darauf nur geachtet, wenn es extrem eskaliert.

8.3.3 Maßnahmen zur Organisationsentwicklung

Im Unternehmen von IP 1 wird jedes Jahr (meistens im November) ein Jahreszielmeeting durchgeführt. Dort werden die Ziele vom letzten Jahr evaluiert und in weiterer Folge die Ziele für das nächste Jahr entwickelt. Aufgaben mit den Zielsetzungen werden verteilt und auch Deadlines gesetzt. Im ersten Coronajahr musste das ausfallen. Sonst wird diese Strategie seit 2009 erfolgreich durchgeführt. Zusätzlich kann es auch noch Vorgaben der Geschäftsführung geben (IP 1, 715-736). Auch bei IP 2 (245-255) kommen die Entwicklungsthemen aus der Chefetage. Zusätzlich wird auch manchmal mit einem Unternehmensberater zusammengearbeitet. In der Organisation von IP 4 (457-458) gibt es dafür eine Abteilung, aber was dort beschlossen oder gemacht wird, ist IP 4 nicht bekannt.
Organisationsentwicklung passiert im Unternehmen von IP 3 vorranging in der Produktentwicklung. Dem Unternehmen von IP 3 ist die Kultur des Unternehmens

wichtig und so sind (zur Zeit des Interviews) gerade die Werte des Unternehmens auf dem Prüfstand. Es wird daran gearbeitet, wie man die vorhandenen Werte in die „Herzen“ der Mitarbeiter*innen bringt und verankern kann (IP 3, 396-417). Im Unternehmen von IP 5 sind das Zielplanungen und die regelmäßigen Evaluierungen dieser. Dabei geht es auch um die Gesamtausrichtung des Unternehmens. *„… sich selber als Unternehmer einmal in den Spiegel schauen …“* (IP 5, 466-.467) Das Unternehmen von IP 6 (674-701) holt sich dafür externe Unterstützung. Dabei werden viele Interviews geführt und daraus Entwicklungsschritte abgeleitet, wo es auch um die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen geht.

In nur zwei Unternehmen wird bei der Organisationsentwicklung auf die Kultur bzw. die Mitarbeiter*innen eingegangen. Bei allen andern Unternehmen geht es um Zielformulierungen und Strategieplanung.

8.3.4 Was gibt es an Qualitätsmanagement?

Ein Qualitätsmanagement gibt es im Unternehmen von IP 1 nicht. Die angelieferten und hinausgehenden Waren werden kontrolliert und die Fertigung erfolgt nach gewissen Normen. Sonst gibt es nichts an Qualitätsmanagement (IP 1, 742.753). Genauso läuft es auch bei IP 2 (259-295), wo nach einer ISO-Norm gearbeitet wird. Im Unternehmen von IP 3 wird ebenfalls nach Normen gearbeitet. Zusätzlich gibt es noch eine Risikoanalyse, welche zum Qualitätsmanagement gehört und auch eine Fehleranalyse (IP 3, 423-444). In der Organisation von IP 4 gibt es einen Ausbildungskatalog und man muss auch immer wieder gewisse Fortbildungen besuchen. Dadurch soll die Qualität erhalten und verbessert werden (IP 4, 463-478).
Das Unternehmen von IP 5 sieht alle Mitarbeiter*innen als „Mitunternehmer*innen“. Alle sind angehalten sich aktiv zu beteiligen, sollen und dürfen jeden Prozess hinterfragen und eigenen Vorschläge bringen. Jede und jeder ist gefragt, damit die Qualität beibehalten und verbessert wird. Das gilt in allen Belangen des Unternehmens. Alle sind gleich wichtig für die Entwicklung des Unternehmens (IP 5, 485-500).
Das Unternehmen von IP 6 hat auf der einen Seite Qualitätssicherungsrichtlinien für Aufträge, Kundenkontakt und was sonst zum normalen „Tagesgeschäft“ gehört. Auf der anderen Seite wird von den Führungskräften eruiert, was das Team bzw. die

einzelnen Mitarbeiter*innen benötigen, um gut arbeiten zu können. Dabei spielt auch die persönliche Entwicklung eine große Rolle IP 6, 706-734).

Wie man sieht, wird Qualitätsmanagement in den meisten Fällen mit Produkten und Leistungen assoziiert. Nur knapp die Hälfte ist sich darüber bewusst, dass Qualitätsmanagement auch bei den Mitarbeiter*innen betreiben werden sollte.

8.3.5 Wie funktioniert der Austausch zwischen Mitarbeiter*innen und Teams?

Das Unternehmen von IP 1 hat schon seit Jahren eine Begegnungszone. Diese befindet sich beim Kaffeeautomaten und dort gibt es auch immer etwas Süßes zu essen. Verschiedene Arten von Jour fixe gibt, je nach Abteilung in verschiedenen Zeitabständen. Zum Mittagessen treffen sich die Mitarbeiter*innen ebenfalls und sprechen miteinander. Nach der regulären Arbeitszeit hat sich das „Hofbier“ entwickelt, wo verschiedenste Personen aus unterschiedlichen Hierarchien gemeinsam etwas trinken (IP 1, 760-790). Per Email, Telefonate oder einfach zur Kolleg*in gehen und regelmäßigen Jour Fixe in den Abteilungen, erfolgt bei IP 2 (297-344) der fachliche Austausch. Auch in diesem Unternehmen gibt es einen Feierabendumtrunk (IP 2, 223-242).

> *„Und was sich extrem etabliert hat ist, […] das Hofbier. […] da stehen ein paar Lagerleute, ein paar vom Einkauf, also bunt gemischt durcheinander und Mädels trinken ein Radlerseitler, die Männer trinken vielleicht ein Bier oder zwei und reden. Um was es geht? Es geht im Endeffekt eh‘ um die Firma.“* (IP 1, 768-773)

Im Unternehmen von IP 3 gibt es zwei Formate von Austauschtreffen. Das ältere Format ist ein klassischer Managementansatz, mit Jour Fixe und abarbeiten von Zielsetzungen des Projektleiters. Ein anderer Teil des Unternehmens arbeitet seit einiger Zeit mit agilen Arbeitsmethoden, wie Sprintwechsel statt Jour Fixe und Stand up Meetings als Informationsaustausch. Die agilen Teams arbeiten sehr selbstorganisiert und der Austausch untereinander wird sehr groß geschrieben (IP 3, 449-476).

Der Austausch fand vor Corona meistens persönlich, in Jour Fixe, statt. Dabei werden auch Abteilungsübergreifende Themen besprochen und die Erkenntnisse daraus and

die jeweiligen Abteilungen weitergegeben. Jetzt funktioniert alles über Mails oder Telefonate (IP 4, 483-489).
Das Unternehmen von IP 5 versucht, dass die Mitarbeiter*innen so wenig wie möglich über Mails oder Telefonate kommunizieren. Es wird viel Wert auf eine gute Face to Face Kommunikation gelegt. Sie haben auch verschiedenen Formen von Jour fixe. Diese richten sich nach Einforderung oder Notwendigkeit. Der Persönliche Austausch untereinander ist Teil der Firmenkultur (IP 5, 375-519).
Im Unternehmen von IP 6 gibt es regelmäßige Jour Fixe-Termine, in den Teams und auch mit anderen Teams. Es wird auch seit einiger Zeit versucht, selbstorganisierte Teams zu bilden. Diese Teams bestehen aus den verschiedensten Personen. Es gibt keine Führungskraft und dadurch ist die Abstimmung besonders wichtig. Seit der Coronapandemie gibt es sehr viele Videokonferenzen. Diese passieren in vielen Teams sogar täglich, meistens in der Früh. Dabei wird nicht nur die Arbeit aufgeteilt, sondern auch nach den Befindlichkeiten der Mitarbeiter*innen gefragt (IP 6, 738-764).

Kein*e Interviewpartner*in gibt an, dass es so etwas wie Teamsupervision oder Teambesprechungen gibt. Nur ein*e Interviewpartner*in gibt an, dass bei den Besprechungen auch die Befindlichkeiten eingegangen wird. Bei zwei Unternehmen werden die Befindlichkeiten nach der Arbeit, bei einem Getränk, besprochen.

8.4 Burnout und Mobbing Prophylaxe

Mobbing und Burnout sind nicht mehr weg zu denkende Themen in Organisationen. Wie weit das schon in den verschiedenen Unternehmen klar ist und was dagegen gemacht wird, wurde in diesem Abschnitt befragt.

8.4.1 Wie wird in ihrem Unternehmen Burnout-Prophylaxe betrieben?

Eine richtige Burnout Prophylaxe gibt es im Unternehmen von IP 1 nicht. Es wird auf die Arbeitszeiten geachtet, ob jemand überdurchschnittlich viel Überstunden hat. Sonst weiß man nicht, wie man auf Burnout reagieren soll, bzw. wie man Vorzeichen erkennt, obwohl es auch schon zu Burnout gekommen ist (IP 1, 825-867). Auch bei IP 2 (346-357) und IP 4 (518-521) gibt es keine Burnout Prophylaxe. Das Unternehmen in dem IP 3 tätig ist, bietet ein Seminar zur Burnout-Prophylaxe an. Dieses Seminar ist nicht verpflichtend und an Mitarbeiter*innen gerichtet, die sich selber als Burnout gefährdet sehen. Dadurch ist die Hemmschwelle leider etwas höher sich anzumelden

(IP 3, 508-522). IP 5 (574-578) hat noch nie einen Burnout Fall gehabt und den Mitarbeiter*innen werden verschiedenste Tools zum Thema Zeitmanagement zur Verfügung gestellt.

> *„… es ist nach wie vor einfach, Wirtschaft, das ist, wenn es schon zu spät ist und du bist wahrscheinlich im Burnout, dann sagen sie auch nicht danke."* (IP 2, 355-357)

Im Unternehmen von IP 6 (801-829) werden die Führungskräfte laufend geschult, um Anzeichen von Burnout frühzeitig erkennen zu können. Zusätzlich gibt es auch noch eine Psychologin im Unternehmen. Die Angebote der Psychologin können von allen Mitarbeiter*innen kostenlos genutzt werden. Die Führungskräfte haben regelmäßige Update-Gespräche. Wenn es doch zu einem Burnout kommen sollte, dann wird die betroffene Person mit allem unterstützt, was nötig ist. *„Da wird auch auf das Finanzielle nicht mehr geschaut, sondern da geht es um Gesundheit."* (IP 6, 825-826)

Effektiv gegen Burnout geht nur ein Unternehmen vor. Aber es ist positiv zu bemerken, dass es in zwei weiteren Unternehmen Angebote für Mitarbeiter*innen gibt, die sich selbst als Burnout gefährdet sehen. In der Hälfte wird jedoch nichts getan, bzw. weiß man auch nicht, was man machen könnte.

> *„Wie kann ich das erkennen? Ich kann nicht ihn jeden reinschauen. Was sind die Anzeichen dafür? Ich habe den Fall gehabt konkret. […] Der ist von einem Tag auf den anderen abgebrochen und man hat es nicht erkennt."* (IP 1, 854-857)

8.4.2 Wie wird in ihrem Unternehmen mit Mobbing umgegangen?

Laut der Aussage von IP 1 gibt es im Unternehmen kein Mobbing und wenn so etwas vorkommt, dann kann es schon passieren, dass eine Person sofort gekündigt wird. Aber sonst wird nichts gegen Mobbing unternommen, außer die Androhung von Konsequenzen, wenn so etwas vorkommt (IP1, 871-904). *„Wir lassen es gar nicht so weit kommen."* (IP 1, 894) Auch IP 2 (360.367) gibt an, dass es bei ihnen kein Mobbing vorkommen würde und wenn, dann könnte man zum Geschäftsführer gehen und dieser würde sich dann darum kümmern. IP 3 weiß, dass es Mobbing, auch zwischen den Hierarchieebenen, gibt. So etwas sollte natürlich nicht vorkommen. Auch hier gibt es keine Methode oder Richtline wie mit Mobbing umgegangen wird (IP 3, 527-543).

Auch IP 4 (525-538) sind keine standardisierten Richtlinien von der Organisation bekannt. Das Unternehmen von IP 5 hat festgestellt, dass es eine Abteilung gibt, wo Mobbing öfter vorgefallen ist. Es wurden dann gemeinsam Regeln aufgestellt. Dieses Reglement müssen alle Mitarbeiter*innen unterzeichnen und sich daran halten. Wenn es trotzdem vorkommt, dann wird so schnell wie möglich darüber gesprochen (IP 5, 582-590). Im Unternehmen von IP 6 kommt es nicht oft zu Mobbing, weil versucht wird, Konflikte so schnell wie möglich zu lösen. Wenn es doch passiert, dann wird mit beiden Parteien gesprochen. Die gemobbte Person kann auf eigenen Wunsch die Abteilung wechseln, um neu anfangen zu können. Die mobbende Person wird über das Fehlverhalten aufgeklärt und wird dann auch über längere Zeit „beobachtet". Damit soll verhindert werden, dass es zu weiteren Mobbingsituationen kommt. Die Führungskräfte werden auch in dieser Hinsicht geschult (IP 6, 833-870). *„… es wird uns auch als Führungskraft die Handhabe da gegeben dazu."* (IP6, 862-863)

Bei diesem Thema ist auch sichtbar, dass es sehr große Wissenslücken gibt und auch das Bewusstsein noch nicht überall gegeben ist. Oft wird deshalb von den Führungskräften ein Machtwort gesprochen und damit ist es im besten Fall vorbei.

> *„…wir haben ihnen den Kopf ein wenig gewaschen und haben gesagt, wenn ihr nicht gescheit tut, dann gibt es Konsequenzen. […] Das haben wir gemacht, weil wir es nicht besser gewusst haben"* (IP 1, 420-427).

8.5 Einführen von Supervision

Im letzten Abschnitt der Interviews wird befrag, wie man Supervision in ein Unternehmen einführen kann. Wo es am sinnvollsten erscheint. Wo man auf Widerstand stoßen wird und wen man überzeugen müsste.

8.5.1 Wie und wo könnten sie sich Supervision in ihrer Organisation vorstellen und wo könnte man damit beginnen?

Beginnen muss man unbedingt in der Geschäftsführung und der Managementeben. In diesen Positionen würde Supervision sich für die Führungskräfteentwicklung und Prozessoptimierung einsetzen lassen. Wenn das bei dem angeführten Personenkreis gut funktioniert, dann würde IP 1 kein Problem für Supervision sehen. Es könnte dann auch bei anderem Mitarbeiter*innen hilfreich sein, um ihnen das Arbeiten leichter zu

machen und den Spaß nicht zu verlieren. Eine regelmäßige Reflexion, die von einer externen Person begleitet wird, könnte noch Potential entfalten. In welchen Abständen das sein sollte, konnte im Interview nicht beantwortet werden (IP 1, 912-1232).
Abteilungsübergreifende Projekte würden sich laut IP 2 (369-391) im Unternehmen für Supervision am besten eignen. Vor allem, wenn die Teams an größeren Projekten länger gemeinsam arbeiten. Dabei könnten Personen, die neu dazu kommen, gut eingebunden und schnell auf den gleichen Wissensstand gebracht werden. Die Konflikte würde dadurch minimiert, weil durch ungleiche Verteilung von Informationen bei niemand negative Emotionen aufkommen müssten und diese Gefühle könnten dann auch angesprochen werden (IP 2, 593-601)
IP 3 würde mit einem Versuch oder eine Art Prototyp starten und dann mit dem Feedback weitere Schritte gehen. Diesen Prototyp würde er bei ihnen im agilen Arbeitsbereich sehen. Bzw. ist das in seinem/ihren Unternehmen (wie oben schon erwähnt) in einer Art kollegialen Beratung, oder Intervision schon vorhanden und wird im besten Fall noch weiter ausgebaut (IP 3, 554-566).
Gruppensupervision wäre das geeignetste Mittel, um Supervision in das Unternehmen von IP 4 einzuführen. Weil dadurch die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen und Teams nachhaltig verbessert werden kann (IP 4, 542-553). Für IP 6 (875-883) ist klar, dass man mit den Führungskräften beginnen muss und das im Einzelsetting.

> *„… also die kulturellen Werte, kann ich mir Gruppensupervision gut vorstellen. Also das Thema Retrospektive ist sozusagen das Teamsupervision. Einzelsupervision, Coaching war das kulturelle Element. Organisationsgruppensupervision könnte ich mir dort vorstellen, wo es auch eben um die Strategie und das Ableiten aus den bereichsübergreifenden Maßnahmen geht. Dann die Fallsupervision in den Communities, wo es darum geht, Eckpfeiler einzuschlagen, …“*. (IP 3, 720-726)

Es zeigt sich deutlich, dass sich IP3 fast alle Formate von Supervision irgendwo im Unternehmen vorstellen kann. Bei den anderen Befragten überwiegen die Formate Einzelsupervision für Führungskräfte und Gruppensupervision zur teamübergreifenden Zusammenarbeit.

8.5.2 Wo wurde man auf Widerstand stoßen und wen müsste man überzeugen?

IP 1 ist der Ansicht, dass jede Person überzeugt werden muss, weil sie sonst nicht den Nutzen von Supervision erkennen. Die obersten Führungskräfte müssen überzeugt sein, dass Supervision etwas Gutes ist und jeder Person etwas nützt. Nur dann würde sich der Widerstand abbauen lassen bzw. müssten es die Mitarbeiter*innen versuchen um zu erkennen, dass es für sie und das Unternehmen einen Mehrwert hat. Zusätzlich sollte Supervision auch als Ziel oder Aufgabe definiert werden (IP 1, 936-999). Ergänzend meint IP 2, dass es auch hilfreich wäre, wenn es Beispiele aus anderen Unternehmen gibt, wo Supervision etwas bewirkt hat. Auch Kundenempfehlungen würden einen positiven Einfluss auf das Annehmen von Supervision haben. Es muss für die Geschäftsführung „greifbar“ sein, dass Supervision etwas bringt und im besten Fall die Produktivität und der Gewinn steigt. Was auch noch den Widerstand brechen würde, sind Nöte, wie z. B. viele Kündigungen und der Abgang von Kund*innen. Dann könnte Supervision vielleicht in Betracht gezogen werden. Am einfachsten wäre es, wenn die Geschäftsführung Einzelsupervision in Anspruch nimmt und davon überzeugt wird bzw. dann überzeugt ist. (IP 2, 406-448).

Widerstand sieht IP 3 vor allem bei „einfachen“ Techniker*innen oder „normalen“ Arbeiter*innen. Weil dort die Meinung vertreten wird, dass Reden nichts bringt, sondern nur das Arbeiten. Es ist auch in diesem Unternehmen schwierig, etwas Neues einzuführen, bzw. die Mitarbeiter*innen zu motivieren, etwas Neues zu versuchen. Erst, wenn ein Sinn und die Nachhaltigkeit erkannt werden, ist es möglich die Widerstände sukzessiv abzubauen und den Erfolg transparent zu machen. Was aber ganz am Anfang steht, ist der Rückhalt der Geschäftsführung bzw. des Top-Managements. Diese Personen müssen vollkommen überzeugt sein (IP 3, 573-612). Und dann, wenn es schon in einem Teil des Unternehmens gut funktioniert, würde es sich leicht in anderen Abteilungen einsetzten lassen (IP 3, 490-495).

Auch IP 4 ist der der Meinung, dass erst die obersten Führungskräfte überzeugt sein müssen und dann könnte man Supervision im gesamten Unternehmen einführen. Generell wird auf neues zuerst einmal mit Ablehnung reagiert. Es sollte erklärt werden, was genau Supervision ist. Erst wenn das Verständnis und der Nutzen klar ist, wird es einfacher, etwas Neues einzuführen. Wenn man die obersten Führungskräfte überzeugt hat, dann könnte sich IP 4 auch vorstellen, dass man mit vereinzelten Teamsupervision den Weg bereiten könnte. Wie auch alle anderen

Interviewpartner*innen, ist IP 4 überzeugt, dass es vorab einmal irgendwo im Unternehmen geklappt haben muss, damit andere Mitarbeiter*innen neugierig werden und Supervision machen wollen (IP 4, 557-602).
Widerstand bekommt man von den Personen, die von sich selbst sehr überzeugt sind und ihrer Meinung nach alles wissen. IP 5 glaubt, dass diese Personen und die Führungskräfte überzeugt sein müssen. Es würde auch viel erleichtern, wenn man bestimmte Schlüsselpersonen, die generelle Meinungen im Unternehmen prägen, überzeugt hat. Diese Personen sind in den Augen von IP 5 nicht unbedingt die Führungskräfte und auch nicht die oben erwähnten Personen. Damit sind die Mitarbeiter*innen gemeint, die bei den Kolleg*innen den größten Respekt genießen und dadurch hat ihre Meinung viel Gewicht. Anlocken könnte man diese Personen, indem man in der Supervision ein Thema behandelt, dass sie anspricht (IP 5, 602-636).
IP 6 glaubt, dass der meiste Widerstand bei Führungskräften „vom alten Schlag" besteht. Diese Generation versteht den Mehrwert von Supervisionen und Coaching nicht. Überzeugen könnte man diese Personen, wenn eine andere Führungskraft überzeugt vom Nutzen der Supervision sind. Es wäre auch hilfreich, wenn die HR-Leitung von der positiven Wirkung von Supervision überzeugt ist. Sobald man eine hochrangige Führungskraft überzeugt hat, steht nichts mehr im Wege (IP 6, 898-917).

Alle Interviewpartner*innen sind sich einig, dass die obersten Führungskräfte von Supervision überzeugt werden müssen. Im besten Fall durch positive Erfahrungsberichte, oder durch eigene positive Erfahrungen mit Supervision. Der Nutzen ist vielen nicht bekannt und wird auch nicht gesehen.

8.5.3 Wo sind die Grenzen von Supervision in der Privatwirtschaft?

IP 1 und auch IP 5 (645-648) sehen keine Grenzen im Anwendungsbereich von Supervision. Nur wenn jemand diese Angebote ausnützen würde, dann würde es zu einem Problem werden (IP 1, 1019-1063). Zeitliche Grenzen könnten auftauchen, wenn das „Tagesgeschäft" zu sehr blockiert werden würde und eventuell die Bereitschaft von einzelnen Mitarbeiter*innen, aber sonst sieht IP 2 (453-484) keine Einschränkungen. Auch IP 3 sieht keine Grenzen für Supervision. Nur kann es in der Privatwirtschaft schwierig werden, gesteigerte Gewinne, erhöhte Arbeitsmotivation

usw. der Supervision zuschreiben zu können. Also gilt es als Hindernis, es messbar zu machen, dass Supervision einen effektiven Beitrag geleistet hat. (IP 3, 618-625).

Wenn die Akzeptanz nicht gegeben ist und der Nutzen unersichtlich, dann wird es schwierig. Wenn diese jedoch da ist, kann man alles versuchen (IP 4, 608-610). IP 6 (921-944) kann auch keine Grenzen festlegen, außer es würde zu sehr in die privaten Probleme eingegangen.

Zusammenfassend kann die Meinung der Gesprächspartner so formuliert werden, dass zuerst Überzeugungsarbeit geleistet werden kann und wenn das gelingt, könnte Supervision im gesamten Unternehmen sehr weitreichend eingesetzt werden. Wünschenswert wären Empfehlungen und messbare Ergebnisse. Das lässt sich möglicherweise auf bestehende Unsicherheiten zurückführen, da die Personen noch nicht tiefgehend mit Supervision vertraut sind.

8.5.4 Welcher Begriff könnte ansprechender sein als Supervision?

Mit dem Begriff Supervision würden im Unternehmen von IP 1 nicht viele Personen etwas anfangen können. Was schon geläufig ist und unter was die Mitarbeiter*innen sich etwas vorstellen könnten wäre Coaching. Teamentwicklung wird auch nicht gut aufgenommen, weil dabei schlechte Erfahrungen gemacht wurden. Was auch noch gehen würde, wäre der Begriff Training. Vor allem, wenn man in der Hierarchie weiter nach unten geht. Die Überlegung führte auch dazu, dass statt Coaching oder Besprechung der Begriff „Stammtisch“ verwendet werden könnte, damit die Mitarbeiter*innen nicht abgeschreckt sind und dann im besten Fall gerne hingehen (IP 1, 1070-1154).
Coaching würde sich für IP 2 (492- als einzige wirkliche Alternative zu Supervision als Begriff sehen. Supervision hat auch nach IP 2 einen Beigeschmack von Therapie und „mit mir/uns stimmt etwas nicht“. Auch IP 3 ist der Meinung, dass Supervision oft mit Psychotherapie verwechselt oder gleichgestellt wird. Oder die Personen können mit dem Begriff gar nichts anfangen. IP 3 würde über Supervision aufklären und das durch aktives Probieren. Damit man dann erzählen kann, wie es gefallen hat und was es gebracht hat. Eine andere Bezeichnung muss nicht gewählt werden (IP 3, 651-664). Für IP 4 würde sich der Begriff Persönlichkeitsentwicklung am besten eignen. Auch er/sie ist der Meinung, dass mit dem Begriff Supervision keine Person etwas anfangen kann und man überhaupt keine Idee hat, was das ist (IP 4, 618-655). IP 5 (664-670)

findet, dass man Supervision nicht umbenennen muss. IP 6 (952-965) würde am ehesten zu Coaching tendieren. Oder eine neue Überschrift wählen, als würde eine Weiterbildung angeboten. *„… wir entwickeln Resilienz.“* (IP 6, 964-965).

8.5.5 Wie weit könnten sich Mitarbeiter*innen aus der Privatwirtschaft in Supervisionen emotional öffnen?

IP 1 ist überzeugt, dass im Unternehmen alle so offen sind und sich die Mehrheit auf den Prozess einlassen und auch sehr offen sprechen würden. Ängste gegenüber anderem Mitarbeiter*innen würden nicht da sein. Auch nicht dahingehend, einen Fehler zu zugeben. Das Unternehmen sieht Fehler als Lernprozess (IP 1, 1160-1192). Etwas anders sieht das IP 2 und glaubt, dass die Personen sehr viel Vorabinformationen benötigen, damit sie verstehen, was in einer Supervision geschieht. Ängste wie Gesichtsverlust, Angreifbarkeit, und die Unsicherheit, ob Informationen gegen einen selbst verwendet werden könnten. Wenn genügend Aufklärung erfolgt ist und die ersten Versuche gezeigt haben, dass sie Ängste nicht notwendig sind, ist es sicher für die meisten Mitarbeiter*innen kein Problem sich zu öffnen (IP 2 520-586).
Wenn der Supervisor eine vertrauenswürdige Atmosphäre schafft, dann ist es kein Problem, dass sich die Mitarbeiter*innen emotional öffnen. Wenn es klar abgeklärt ist, dass die Supervision ein „geschützter Raum“ ist, wo nichts nach außen getragen wird, was nicht gemeinsam beschossen wurde, ist es sicher kein Problem (IP 3, 668-712). Auch IP 4 (663-678) und IP 5 (683-704) glaubten, dass es in den Teams bzw. Unternehmen kein Problem darstellen würde, sich zu öffnen.
IP 6 glaubt, dass es am Anfang sicher so ist, dass sich die Teilnehmer*innen nicht sehr öffnen würden. Erst wenn man eine Routine und dadurch Sicherheit geschaffen hat werden sich die Teilnehmer*innen öffnen (IP 6, 995-1022).

8.6 Anregungen der Interviewpartner*innen

Unter Supervision wird oft verstanden, dass jemand ein Problem hat und so etwas wie eine Therapie braucht. Es wird das Gefühl vermittelt, dass man es alleine nicht schafft. *„Schickt mich jetzt der Chef zum Vogerldoktor?“* (IP 1, 1246) Coaching wird als Begriff besser aufgenommen, weil dieser in der Privatwirtschaft schon etabliert ist. Wichtig ist es, dass dabei die Sprache des Kunden gesprochen wird. IP 5 sieht das auch so. Wenn man die gleiche Sprache spricht, dann ist es viel leichter eine gute Beziehung

und Vertrauen aufbauen zu können. Man lässt sich dann auch leichter auf die Person ein (IP 5, 726-740).

> *„Sprich die Sprache von den Leuten, denen du einerseits dein Coaching verkaufen willst und zum anderen, mit denen du das Coaching umsetzen willst.“* (IP 1, 1277-1278)

Für die Mitarbeiter*innen wäre es wünschenswert, dass Formate wie Supervision in der Privatwirtschaft eingeführt werden und nicht mehr als „Tabu“ gelten. Es wird von dem Mitarbeiter*innen sehr viel verlangt und oft darauf vergessen, dass dies Menschen sind und keine Maschinen. Es würde auch viel bringen, wenn man sich im Unternehmen Fehler eingesteht und sich von externen Personen Hilfe holt *„… Ja, das würde ich mir schon wünschen.“* (IP 2, 614-615)

9 Conclusio

Nach den geführten Interviews können nun auf die anfangs gestellten Fragen folgende Antworten gegeben werden.

- Welche Formate von Supervision (Fall-, Einzel-, Gruppen-, Teamsupervision und Organisationsupervision) sind in wirtschaftlichen Unternehmen relevant?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle Formate eine Relevanz in Wirtschaftlichen Unternehmen haben. Man könnte jedes davon in den Organisationen/ Unternehmen einsetzen. Die Interviews zeigen dazu vielfältige Antworten und – abseits einer generellen Skepsis – breite Einsatzmöglichkeiten.

> *„Ich weiß, dass es meinen Leuten tut gut. Ich weiß und ich habe über die Jahre die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, dass du mit den Leuten redest, …“* (IP 1, 184-187)

- Wo können diese Formate in wirtschaftlichen Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden?

Am notwendigsten bzw. am hilfreichsten sind laut den Interviewpartner*innen Einzelsupervision-Settings mit Führungskräften. Gruppensupervision, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Teams und Abteilungen besser und effizienter zu gestalten. Teamsupervision, wenn es um moderne Teamformen (Agile-, Selbstorganisierte Teams) geht. Fallsupervision würde sich in Verbindung mit Organisationssupervision anbieten und könnte dort zur Prozessverbesserung genützt werden. Wie man sieht, lässt sich jedes Format in der Privatwirtschaft einsetzten. Leider ist das Wissen um Supervision überwiegend gering und dadurch wird es sehr selten verwendet.

> *„…bitte, wir brauchen da eine Supervision! Das gehört ja auch irgendwie etabliert in einem Unternehmen, dass wir überhaupt auf die Idee kommen.“* (PI 1, 325-327)

> *„Und dann glaube ich, wie gesagt, in der heutigen Zeit hängt es sehr stark von den Führungskräften ab, wie die überzeugt sind, weil wenn die sagen,*

ich glaube nicht an das, dass eine Supervision da hilft, wenn ich sage, das bringt nichts quasi, dann wird sich beim Team das auch nicht durchsetzen. Ich glaube, dass da der Schlüsselfaktor sicher die Führungskraft ist.“ (IP 6, 175-180)

- Oder muss eine neue Definition erstellt werden, um Supervision für Wirtschaftsunternehmen interessant zu machen?

Der Begriff Supervision ist in der Privatwirtschaft sehr mit Vorurteilen aus Grund von Unwissenheit behaftet. Supervision wird als eine Art Schulung verstanden. *„… jetzt muss ich mich schon wieder in die Schule setzen.“* (IP 5, 603-604) oder mit Therapie verglichen. Auch Teambuilding ist sehr negativ besetzt. Der Begriff „Stammtisch“ ist für fast alle zu unprofessionell. Der Begriff Stammtisch würde etwas zu Lockeres suggerieren und es könnte mit bezahlter Freizeit verwechselt werden. Eine Hälfte tendiert eher zum Begriff Coaching, weil damit schon viel Positives damit verbunden wird. Die andere Hälfte würde den Begriff nicht ändern, sondern für Aufklärung sorgen, damit jeder was damit anfangen kann.

9.1 Hypothesenüberprüfung

Im folgenden Abschnitt wird versucht, die Hypothesen aus der Einleitung zu prüfen, zu bestätigen oder sie zu widerlegen.

H 1: Es gibt einen Widerstand in wirtschaftlichen Betrieben gegen Supervision.

Es konnte festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen, wenn nicht schon so etwas wie Supervision besteht, skeptisch gegenüber etwas Neuem sind. Teilweise zeigte sich bei den Interviews, dass sich die Interviewpartner*ìnnen durch eine solche Maßnahme unter Druck fühlen. Je weniger Wissen und Erfahrung zu Supervision oder Coaching besteht oder bisher gemacht wurde, desto weniger wichtig und notwendig, werden diese Möglichkeiten erachtet. Wenn der Nutzen nicht sofort greifbar ist, kommt Widerstand zum Vorschein. Eine mögliche Schlussfolgerung wäre, dass Unternehmen manche Themen nicht aktiv ansprechen wollen (Team, Konflikte, etc.). Auch in den Interviews zeigte sich bereits große Unsicherheit bei manchen Befragten. Als würde durch das Vorstellen der verschiedenen Formate von Supervision, ihre Arbeitsweise kritisiert werden. Dadurch kam es auch dazu, dass versucht wurde, die eigenen Methoden und Vorgehenswiesen zu verteidigen und sich rechtfertigen zu müssen.

„Supervision heißt ja Selbstreflexion auch und das mag nicht ein jeder.“ (IP 6, 891-892)

H 2: Mit Supervision lassen sich die Produktivität, der Zusammenhalt (Unternehmenskultur) und die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen erheblich verbessern.

Die Interviewpartner*innen sind davon überzeugt, aber trotzdem wird bis jetzt nicht sehr viel dafür gemacht. Weil der Fokus bei fast allen Interviewpartner*ìnnen auf der Arbeitsleistung und dem finanziellen Gewinn liegt. *„Für mich als Mann in der Wirtschaft, ich muss auf meine Zahlen schauen, das ist klar und Supervision mit einem Externen, ist für mich ein Kostenfaktor.“* (IP 1, 202-204)

H 3: Supervision wird in Wirtschaftlichen Betrieben nicht angenommen, weil die Annahme besteht, dass persönliche Bedürfnisse im Berufsalltag nichts verloren haben und störend für die Produktivität sind.

Fast alle Interviewpartner*innen sind der Meinung, dass persönliche Bedürfnisse im Berufsalltag mitschwingen. Nicht alle sind sich darüber bewusst, dass die Bedürfnisse eine Stärke sein können und nicht, wie teilweise angenommen, die Arbeit behindern. Siehe auch Kapitel 9.3.

H 4: Es besteht zu wenig Wissen über Supervision und den Verschiedenen dazugehörigen Formaten.

Das kann bestätigt werden. *„Supervision war vom Wort her ein Begriff, aber weniger vom Inhalt.“* (IP 4, 20). Es besteht bei den Gesprächspartnern die Ansicht, dass Supervision - wie ein Training - fachlichen Inhalt leisten muss und deshalb keinen Sinn macht, weil das zusätzliche Know How für die Organisation nicht gegeben ist. *„Ich hätte jetzt da keine Ahnung, was ein Supervisor fachlich an Inhalt da bringen soll.*“ (IP 4, 350-351) Es ist einige Male vorgekommen, dass firmeninterne Methoden mit Supervision verglichen oder gleichgesetzt wurden. Dabei hat es sich aber meistens um Prozessmethoden bzw. Managementmethoden gehandelt, welche immer eine Prozessoptimierung, Produktionssteigerung und Kostenoptimierung in den Vordergrund stellen, aber im seltensten Falle die Bedürfnisse und Reflexion der Mitarbeiter*innen betrachtet wurden. Auch in diesem Fall kann man daraus schließen, dass es kein fundiertes Wissen von Supervision gibt.

> *„Ja, Supervision war eigentlich immer ein bisschen so, wie soll ich sagen, ein Begriff, der irgendwie aus der Esoterik kommt oder keine Ahnung woher, also irgendwie nichts Greifbares, …“* (IP 5, 16-18)

H 5: Es ist nur Coaching bekannt und in diesem Bereich auch nur das Führungskräftecoaching.

Diese Hypothese stimmt nicht vollkommen. Es ist den meisten Interviewpartner*innen bekannt, dass es Coaching in verschiedenen Formen gibt. Am bekanntesten ist aber trotzdem das Führungskräftecoaching oder Coaching für Einzelpersonen. *„Ein Coaching ist für mich eher auf Einzelpersonen.“* (IP 5, 65)

9.2 Reflexion und Ausblick

Durch die sechs durchgeführten Interviews kann klar gesagt werden, dass Supervision in der Privatwirtschaft einsetzbar ist. Alle Befragten sind sich bewusst, dass Supervision in den Unternehmen vorstellbar wäre. Die meisten können sich sogar ganz gut vorstellen, was sich alles verändern würde. Dabei ist auch gefallen, dass sich die Produktivität und die Effizienz steigern würde (siehe Kapitel 9.2.7.). Es stellt sich die Frage, warum Supervision dann nicht eingeführt wird? *„Ich glaube, dass in der Praxis das zu wenig gelebt wird, weil es aufwendig ist.“* (IP 6, 122-123) – abschließend lässt sich dieser Aspekt nicht klären. Es wurde auch einige Male angegeben, dass die Ressourcen nicht zur Verfügung stehen würden, wobei es diesbezüglich primär um die Zeit, weniger jedoch um finanzielle Ressourcen, geht.

> *„Ich glaube aber nicht, dass jede Organisation, ich sage es jetzt ganz bewusst, kulturell so weit ist, sowas auszuprobieren oder anzuwenden.“* (IP 3, 735-736)

Teilweise hatte es auch den Anschein, dass jemand nicht zugeben will, dass Supervision einen positiven Effekt für das interne Gefüge darstellen könnte. Dann müsste auch zugegeben werden, dass es diesbezüglich Verbesserungsbedarf gibt. Wie schon erwähnt, war einige Male der Eindruck, als fühlten sich die Interviewpartner*innen ertappt oder anders gesagt, sie wurden damit konfrontiert, was man noch alles im Unternehmen manchen kann. Auffällig ist auch, dass größere Konzerne eher offen sind, um ein Format wie Supervision zu etablieren als KMUs.

Vielleicht liegt es daran, dass größere Unternehmen auch einen anderen finanziellen Spielraum haben als KMUs. Auch die Notwendigkeit von Burnout Prophylaxe wird in Großunternehmen gesehen. Es könnte sein, dass es daran liegt, dass es in größeren Unternehmen meist eine eigene HR-Abteilung gibt. Das ist allerdings Spekulation und wurde nicht geprüft, somit wäre dieser Aspekt auch ein Ansatzpunkt für weiterführende Forschung. In diesen Abteilungen wird auf die Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen geachtet. In KMUs gibt es so etwas nicht so häufig, oder dieser Posten wird von einer Person (auch mit anderen Aufgaben) mitbearbeitet.

Viele Unternehmen haben, so können die Interviewergebnisse subjektiv ausgelegt werden, noch nicht erkannt, dass ihre größte Ressource die Mitarbeiter*innen sind. Gerade in Zeiten, wo ein Arbeits- und Fachkräftemangelt herrscht, ist es umso wichtiger diese Ressource zu erhalten und zu fördern. Ein geeignetes Mittel dazu wäre Supervision. Es wird sich trotzdem als schwierig erweisen, Supervision flächendeckend in der Privatwirtschaft zu verankern bzw. als „Qualitätssiegel“ zu etablieren. Daraus können folgende Hypothesen abgeleitet werden.

- Führungskräfte mit alten Hierarchieverständnis sind nicht offen für Supervision oder Coaching.
- In Betrieben, wo wenig Wissen über Kommunikationstheorie und Feedback existiert, entstehen schneller und mehr Konflikte bzw. ist die Zusammenarbeit nicht so harmonisch.

Um Supervision in der Wirtschaft einzuführen, braucht es sehr viel Aufklärung, weil zu wenig oder falsches Wissen existiert. Es wäre gut, wenn man Unternehmen findet, die es versuchen wollen und anschließend anderen Unternehmen darüber berichten. Ein nächster Schritt wäre also, Unternehmen zu finden, die Supervision ausprobieren wollen und dann auch gewillt sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Dies wird sicher einige Zeit dauern. Was dazu auch noch wichtig ist, dass vor Beginn der Supervision Befragungen bei den Teilnehmer*innen durchgeführt werden und auch zu einem späteren Zeitpunkt, wo Supervision schon funktioniert. So kann man dann auch sichtbar machen, dass Supervision einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt, basierend auf messbaren Umfragewerten, die anderen Unternehmen vorgelegt werden könnten.

10 Literaturverzeichnis

A., O. (13. April 2020). *Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching*. Abgerufen am 23. 12 2020 von https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate/

A., O. (2022). *Studyflix.de*. Abgerufen am 23. Oktober 2022 von https://studyflix.de/wirtschaft/minimalprinzip-und-maximalprinzip-1950

A.O. (2019). Mit dem WIFI zukunfts-FIT durch Teamentwicklung. *OÖ Wirtschaft*(19), 31.

Bacher, J., & Horwath, I. (2011). Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Teil 1. Linz: Johannes Kepler Universität Linz.

Belardi, N. (2018). *Supervision und Coaching, Grundlagen, Techniken, Perspektiven.* München: C. H. Beck.

Berndt, C. (2015). *Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft, Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out.* München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Betscher-Ott, S., Gotthardt, W., Hobmair, H., Ott, W., & Pöll, R. (2009). *Soziologie.* (H. Hobmair, Hrsg.) Troisdorf: Bildungsverlag EINS GmbH.

Buchinger, K. (1992). Balintgruppe - Gruppensupervision - Teamsupervision: Indikation und Methode. In H. Pühl, *Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation* (S. 131-148). Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess GmbH.

Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung, Grundlagen Methoden Anwendungen.* Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Ebner, M. (November 2007). *ebner-team*. Abgerufen am 24. April 2021 von https://www.ebner-team.com/wp-content/uploads/2014/06/kongressband.pdf

Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung.* Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag.

Gotthardt-Lorenz, A. (2013). Organisationssypervision - Raum für wachsende Anforderungen. In H. Pühl, *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 147-160). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hackl, P. (2019). In wessen Hände begibst du dich da? *ÖVS news*(1), 14-17.

Hermann L., G. (2008). Soziologie als Wissenschaft - Warum Begriffe lernen? In H. Korte, & B. Schäfers, *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 11-22). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Judy, M., & Knopf, W. (2016). *Im Spiegel der Kompetetnzen, Supervision und Coaching in Europa, Kozepte und Kompetenzen.* Wien: Facultas .

Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *Teams, Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation.* Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

Kersing, H.-J., & Krapohl, L. (1992). Teamsupervision: Eine Problemskizze. In H. Pühl, *Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation* (S. 149-160). Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess GmbH.

Looss, W. (1993). Die Einzelsupervision von "Beziehungsarbeitern". In G. Fatzer, *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (S. 195-208). Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Mayring, P. (2002). *Einfürung in die Qualitative Sozialforschung.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Migge, B. (2005). *Handbuch Coaching und Beratung .* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Nelting, M. (2010). *Burn Out, Wenn die Maske zerbricht* (Bd. 6. Auflage). München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Neumann-Wirsing, H. (2016). *Lösungsorientierte Supervisions- Tools, Renommierte Supervisorinnen und Supervisoren beschreiben 50 lösungsorientierte, systemische und hypnosystemische Tools für die Supervision.* Bonn: Manager Sminare Verlags GmbH.

O. A. (5. November. November 2021). Von "New Work" zu "Good Work". *OÖ Wirtschaft*, S. 14.

Obermeyer, K., & Pühl, H. (2015). *Teamcoaching und Teamsupervision, Praxis der Teamentwicklung in Oranisationen.* Göttingen: Tadenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

OÖ, C. (o. E.). *Caritas Oberösterreich*. Abgerufen am 18. April 2021 von https://www.caritas-linz.at/jobs-bildung/arbeiten-bei-der-caritas-ooe/vorteile-bei-der-caritas/

OÖ, P. (o. E.). *Promente Oberösterreich*. Abgerufen am 18. April 2021 von https://www.pmooe.at/erste-hilfe/erste-hilfe-fuer-die-seele/burnout/

Pühl, H. (1992). *Handbuch der Supervision, Beratung und Reflexion in der Ausbidlung, Beruf und Organisation.* Berlin: Wissenschaftsverlag Spiess.

Pühl, H. (2013). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Reichel, R. (2005). *Beratung - Psychotherapie - Supervision, Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft.* Wien: Facultas.

Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide.* Bergisch Gladbach: EHP.

Schreyögg, A. (2010). *Supervision, Ein integratives Modell.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.

WKO.at. (01. Januar 2020). Abgerufen am 13. Dezember 2020 von https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Mobbing_am_Arbeitsplatz.html

11 Anhang

11.1 Leitfaden für Interview

Sehr geehrte Frau…/Sehr geehrter Herr…,

sie haben sich dankenswerter Weise für das Interview zur Verfügung gestellt. Es dient mir zur Informationsgewinnung für meine Masterarbeit zum Thema „Relevante Formate von Supervision in der Wirtschaft“, welche ich im Rahmen des Masterlehrganges „Supervision und Coaching in Organisationen“ an der „Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz“ mache.

Alle Angaben und Informationen werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt. Ist es für sie in Ordnung, wenn ich das Interview aufzeichne? Diese Aufzeichnung dient mir als Gedächtnisstütze und ermöglicht ein flüssiges Gespräch, da ich nicht alles mitschreiben muss. Danke!

Aufnahme starten

Nochmals herzlichen Dank für den Interviewtermin. Darf ich mit der ersten Frage beginnen?

b. Was haben sie sich zuvor unter Supervision vorgestellt?
c. Gibt es schon Prozesse, die Ähnliches abdecken?
    a. Welche Prozesse sind das und worauf liegt dabei der Fokus?
    b. Was ist für sie der Unterschied zu Supervision?
d. Was für einen Unterschied sehen sie zum allgemein bekannten Coaching?
e. Was sagen sie zum Format Gruppensupervision?
    a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?
    b. Welche Themen könnten dabei auftreten?
f. Was sagen sie zum Format Teamsupervision?
    a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?
    b. Welche Themen könnten dabei auftreten?
g. Was sagen sie zum Format Einzelsupervision?
    a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?
    b. Wie werden in ihrem Unternehmen Führungskräfte unterstützt?
    c. Welche Themen könnten dabei für Führungskräfte auftreten?

h. Was sagen sie zum Format Organisationssupervision?
    a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?
    b. Welche Themen könnten dabei auftreten?
i. Was sagen sie zum Format Fallsupervision?
    a. Wie bzw. wo könnten sie sich das in ihrem Betrieb vorstellen?
    b. Welche Themen könnten dabei auftreten?

j. Glauben sie, dass Supervision generell relevant für **(ihr)** Unternehmen sein kann?
k. Glauben sie, dass die Verbesserung von sozialen Kompetenzen für ihre Mitarbeiter nützlich wäre und wie würden sie das erkennen?
l. Wie werden in ihrem Betrieb Konflikte aufgearbeitet?
m. Welche Maßnahmen gibt es zur Organisationsentwicklung?
n. Wie sieht ihr Qualitätsmanagement aus?
o. Wie tauschen sich Teams/Arbeitsgruppen in ihrem Unternehmen aus?
p. Wie könnte die Zusammenarbeit von Teams aussehen, wenn einmal im Monat eine Fall-, Gruppen- oder Teamsupervision stattfinden würde?
    a. Was könnte sich dadurch verändern?
q. Wie wird in ihrem Unternehmen Burnout-Prophylaxe betrieben?
r. Wie wird in ihrem Unternehmen mit Mobbing umgegangen?
s. Wo könnten sie sich Supervision in ihrem Betrieb vorstellen?
t. Wo glauben sie, könnte man am besten ansetzen?
u. Wo glauben sie, könnte man auf Abwehr stoßen?
v. Wie könnten Widerstände aufgelöst werden?
w. Wen müsste man überzeugen?
x. Wo glauben sie, dass man am besten damit beginnt?
y. Wo glauben sie, dass Grenzen für Supervision in wirtschaftlichen Unternehmen liegen?
z. Würde es für sie oder Kollegen ansprechender sein, wenn man nicht Supervision sagen würde, sondern Teambuilding, Teamentwicklung, …?
    a. Fällt ihnen ein für sie passenderer Begriff ein?
aa. Wie weit können sich nach ihrer Einschätzung die Teilnehmerinnen/Mitarbeiter in einer Supervision öffnen, also persönliche Empfindungen preisgeben?

a. Wie groß könnte die Angst sein (wenn man z.B. zugibt etwas nicht zu können), dass die Kolleginnen einen nicht mehr ernst nehmen?
b. Was könnte man ändern, um den Kolleginnen diese Angst zu nehmen? (Angst von Supervision, sich zu öffnen, Fehler zuzugeben)

bb. Sind aufgrund dieses Gesprächs neue Gedanken zu Einsatzmöglichkeiten von Supervision für ihr Unternehmen entstanden?

Wir kommen nun schon zum letzten Teil des Interviews.

cc. Gibt es von Ihrer Seite zu dieser Thematik noch Anregungen, die sie für wichtig erachten und die im Interview noch nicht angesprochen wurden? (Anregungen, Wünsche, ...)

Darf ich Sie zum Abschluss noch um einige statistische Angaben bitten:

dd. Wie alt sind Sie?_____ Jahre

ee. Art der Anstellung?

ff. Geschlecht: O weiblich O männlich O divers

Herzlichen Dank für das Interview!
Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben!

Text der eidesstattlichen Erklärung:

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel

Relevante Formate der Supervision in der Wirtschaft,

05.11.2022 (Datum Titelblatt) selbst verfasst habe und dass ich dazu keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet habe. Außerdem habe ich ein Belegexemplar verwahrt."

05.11.2022 / Eschenau

Datum, Ort

Unterschrift