

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Thema: Arbeit

Inhalt

Worte der Redaktion	1
Protokoll der Generalversammlung	2
Arbeit und Supervision. Das weite Land. <i>Michaela Schneider</i>	5
Konzepte und Theorien der Arbeitswelt (1) <i>Brigitte Mayr</i>	24
Veränderung und Sicherheit <i>Joachim Malleier</i>	27
Konzepte und Theorien der Arbeitswelt(2) <i>Alexandra Lidl</i>	30
Bücher	33
Feuilleton	36
Termine	37



Lebenserfahrung ist die Erfahrung, die man bekommt, kurz nachdem man sie hätte gebrauchen können.

Herkunft unbekannt.

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

ISSN 2072-0416

Herausgeber und Eigentümer:

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Redaktion:

Prof. Dr. Walter Milowiz

DSA Renate Fischer

Verleger und Vertrieb:

Prof. Dr. Walter Milowiz, Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzungen, Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungssystemen, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Worte der Redaktion

Liebe Kolleg*innen,

derzeit hat mich die Arbeit voll im Griff (anstatt ich sie). In meiner Freizeit jetzt auch noch darüber zu schreiben, finde ich eine echte Zumutung. Zumal ich mir heute extra den Tag freigegeben habe, um dem Klammergriff der Arbeit mal für 24 Stunden zu entgehen. Und genau diesen Tag sucht sich Walter aus, um mich ans Vorwort fürs neue BASYS – mit dem Schwerpunkt ARBEIT! wohlgemerkt - zu erinnern. Also echt, das kommt jetzt aber wirklich nicht in Frage. Ganz sicher werde ich mich heute nicht vor den Laptop hocken und mir dieses Thema vors geistige Auge holen. Ich muss Walter nur noch schnell schreiben, dass ich heute garantiert nichts schreibe. Wie mir auch generell das Wort mit dem „A“ heute sicher nicht ins Haus kommt. Ich möchte davon weder hören, noch lesen oder schreiben!

Allerdings, wenn der Computer schon mal an ist, kann ich ja schnell noch den aktuellen BASYS-Entwurf auf den Desktop kopieren, damit ich in den nächsten Tagen nicht aufs Schreiben vergesse. Und dabei könnte ich auch mal – nur ganz kurz - einen Blick ins provisorische Heft werfen. Ach ja, da ist mein Protokoll zur Generalversammlung. Die war diesmal übrigens sehr fein. Via Zoom spielen reale Distanzen ja keine Rolle und so konnten sich Leute zuschalten, die sonst nicht so leicht zur Generalversammlung kommen können. Liebe Grüße deshalb an dieser Stelle nach Feldkirch und Merseburg! Danke fürs Dabeisein, Johannes und Martin!

Vom Protokoll der Generalversammlung scrolle ich – nur schnell mal - weiter zum informativen Beitrag von Michaela Schneider, der den Unter-

titel „das weite Land“ trägt und mit in Worten gefassten Bildern dazu einlädt, sich ein Bild zu machen. Spannend beleuchtet sie ihr Thema von vielen Seiten und spart auch die aktuellen Entwicklungen nicht aus.

Danach kommen ein Vortragender und drei Teilnehmer_innen unseres aktuellen Masterlehrgangs an der FH Eisenstadt zu Wort, die sich ebenfalls lesenswert und wortgewandt dem Thema, das auszusprechen und anzudenken ich mir heute verboten habe, widmen.

Abgerundet wird unser Heft wie so oft durch Bücherrezensionen, die dankenswerter Weise von Klaus Wögerer, Sabine Klar und Michaela Judy zur Verfügung gestellt wurden.

Und da ich ja heute frei habe und mich ganz sicher nicht mit Tätigkeiten, die einem gemeinhin das Auskommen sichern, beschäftigen werde, gefällt mir das Feuilleton in unserem Heft grad ganz besonders. Solltet ihr auch mal solche Tage haben, wie ich gerade, dann vergesst nicht: Hände weg von realen Computern oder ähnlichem Teufelszeug des Erwerbslebens. Stattdessen lieber das Gesicht in die Sonne halten, tief einatmen und die Mundwinkel ein wenig nach oben ziehen, sodass sich die inneren Batterien neu aufladen können.

In diesem Sinne wünsche ich euch trotz all der Themen, die uns manchmal so nahe rücken, dass wir sie für eine Weile ausblenden möchten, eine schöne Zeit und einen erholsamen Sommer!

Renate Fischer

Protokoll der Generalversammlung

des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

04.03.2021; 18:30 - 21:00, Zoom-Meeting

Eingeladen waren alle Mitglieder des Vereins. Stimmrecht (aktiv und passiv) haben nur die ordentlichen Mitglieder.

Anwesend:

Walter Milowiz, Michaela Judy, Christian Reininger, Klaus Kimbacher, Klaus Wögerer, Renate Fischer, Martin Fellacher, Johannes Herwig-Lempp

19:00 Beschlussfähigkeit wird festgestellt

Tagesordnung

1. Anträge zur Tagesordnung
2. Protokoll der letzten Generalversammlung
3. Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin
4. Jahresbericht des Vorstands
5. Entlastung des Vorstands
6. Neuwahl des Vorstands
7. Wahl der Rechnungsprüfer
8. Bericht der Lehrgangsleitungen
9. Statutenanpassung
10. Sommerfest 2021 - 25 Jahre ASYS:
11. BAC-Projekt St. Pölten...
12. Ö-Cert Zertifizierung und WBA-Akkreditierung
13. Sonstige Aktivitätenplanung ab 2021: Buchprojekt, ÖVS Rahmenmatrix für Ausbildungen, ...

1. Anträge zur Tagesordnung

Keine

2. Protokoll der letzten Generalversammlung

Keine Einwände zum letzten Protokoll

3. Bericht des Kassiers und der Rechnungsprüferin

Klaus Kimbacher berichtet über die finanzielle Situation des Vereins.

Michaela Judy und Klaus Wögerer haben die Kassaprüfung vorgenommen und die Kassaführung für in Ordnung befunden. Vielen Dank an den Kassier, den Kassier-Stellvertreter und die Rechnungsprüfer_in für die geleistete Arbeit.

4. Bericht des Vorstands über das Vereinsjahr 2020

Neue Lehrgangsabschlüsse:

LG 2015:

Michaela Schneider (Diplom Systemische Supervision und Coach)
LG 2018:

Carina Holzer (Akad. Supervisorin und Coach)
Wir gratulieren!

Start des Master- Aufbaulehrgangs an der FH Eisenstadt (8 TeilnehmerInnen, alle aus dem Lehrgang zum/zur Akademischen Supervisor_in)

Start des Supervisionslehrgangs in Kooperation mit PINA in Feldkirch mit 15 TeilnehmerInnen

Start des BAC-Projektes „Zirkularität“ als Analysekonzept in der Diagnoseerstellung und Interventionsplanung an der FH St. Pölten (11 Student_innen)

Das Herbstfest war dem Thema Erfolg gewidmet, und war erfolgreich.

BASYS: unsere Zeitschrift erschien wie jedes Jahr zweimal und wurde von Walter Milowiz

und Renate Fischer ehrenamtlich redigiert und herausgegeben. Die Herbstausgabe widmete sich als Themenheft dem Thema Erfolg.

Vielen Dank an Walter Milowiz für die Homepage-Betreuung.

Arbeitsgruppe Literatur: trifft sich seit Vereinsgründung.

Tätigkeit an Hochschulen:

Alle Trainer des ASYS- Lehrtrainer_innenteams: Klaus Wögerer, Klaus Kimbacher, Sabine Maurer, Michaela Judy, Renate Fischer, Walter Milowiz, Klemens Fraunbaum, Bernhard Lehr (FH Burgenland). Andreas Reiter und Christian Reininger, diese zwei noch im Probestatus, Johannes Herwig-Lempp (Hochschule Merseburg), Christian Reininger (FH St. Pölten, Sigmund-Freud-Universität, Kolleg für Sozialpädagogik, ARGE Bildungsmanagement), Manuela Hausegger (FH Campus Wien, FH Dornbirn), Doris Stephan (FH Campus Wien), Walter Milowiz FH St. Pölten

Der Vorstand dankt Michaela Judy und Klaus Wögerer für die Arbeit in der ÖVS.

Das ASYS-Lehrtrainer_innentreffen fand im März und Oktober 2020 statt.

5. Entlastung des Vorstands

Die Anträge auf Entlastung des Kassiers und Entlastung des Vorstandes werden einstimmig angenommen.

6. Neuwahl des Vorstands

Wahlvorschlag:

Generalsekretär: Walter Milowiz; Stellvertreter: Christian Reininger;

Kassier: Klaus Kimbacher, Kassier-Stellvertreter: Bernhard Lehr

Schriftführerin: Renate Fischer; derzeit noch ohne Stellvertreterin

Der Wahlvorschlag wird einstimmig angenommen. Es folgt ein Dank an den Vorstand und Grüße an den heute abwesenden Bernhard Lehr.

7. Wahl der Rechnungsprüfer_in:

Antrag wird einstimmig angenommen. Klaus Wögerer und Michaela Judy werden auch im nächsten Jahr die Rechnungsprüfung übernehmen. Vielen Dank an Michaela und Klaus für ihr Engagement für den Verein.

8. Bericht der Lehrgangsleitungen

Der Masterlehrgang an der FH Eisenstadt läuft noch.

Der nächste Zertifikatslehrgang „Zertifizierte systemische Beratung“, Expertenlehrgang „Akademische/r systemische/r Supervisor_in & Coach“ und Masterlehrgang „MSc in systemischer Supervision und Coaching“ an der FH Eisenstadt startet im Februar 2022. Lehrgangsleitung: Klaus Wögerer

Der nächste Lehrgang für „Systemische Supervision und Coaching“ in Kooperation mit PINA Vorarlberg ist für 2023 geplant. Lehrgangsleitung: Klaus Wögerer

Überlegt wird derzeit das Angebot eines niederschweligen Lehrgangs für systemische Beratung. Gespräche dazu sind auch in Kooperation mit PINA angedacht.

Vielen Dank an Michaela Judy und Klaus Wögerer für die unermüdliche Arbeit, die mit der Planung und Durchführung der Lehrgänge einhergeht.

9. Statutenanpassung

Der eingebrachte Antrag zur Änderung der Statuten in Bezug auf die Beschlussfähigkeit und die Konkretisierung der Ziele des Vereins wird einstimmig angenommen. Die geänderten Statuten werden nach Ablauf der Untersagungsfrist für die Vereinsbehörde veröffentlicht.

10. Sommerfest 2021 - 25 Jahre ASYS:

Am 12.6.2021 wird das heurige Vereinsfest und das 25-jährigen Bestehens des Vereins in Zusammenarbeit mit dem BAC-Projekt der FH St. Pölten als Tagung stattfinden. Die Tagung wird – je nach geltenden Covid-Maßnahmen – im Präsenz oder/und als Zoom-Tagung stattfinden. Erstmals wird es Außenstellen (Vorarlberg, Linz, Wien) geben, die per Zoom zur Tagung zugeschaltet werden. Vielen Dank an Christian Reininger und Walter Milowiz für die Arbeit am BAC-Projekt der FH-St. Pölten und vielen Dank auch allen Mitgliedern, die an dem Gelingen der Tagung mitarbeiten.

11. Ö-Cert Zertifizierung und WBA-Akkreditierung

Die WBA-Akkreditierung von ASYS sollte laut Michaela Judy ad acta gelegt werden, da dafür eine aufwändige Ö-Cert Zertifizierung erforderlich wäre. Wenn Einzelpersonen individuell bei der WBA um Zertifizierung einreichen, werden die ECTS, die bei der FH Burgenland

akkreditiert sind, akzeptiert (im Falle unseres Zertifikatslehrgangs also 18 ECTS).

Lehrgänge, die am AIM der FH Burgenland durchgeführt werden, sind über dieses automatisch ISO-zertifiziert.

12. Aktivitätenplanung 2021

Michaela stellt das geplante Buchprojekt vor, das sich mit dem Konzept der Zirkularität im Wiener Modell der systemischen Beratung und Supervision beschäftigen wird.

ASYS und Ausland:

Michaela Judy und Walter Milowiz sind für 2021 wieder eingeladen, im Masterstudiengang Organisationsberatung der EH Ludwigsburg ein Seminar über Diversity zu leiten. Dieses wird über Zoom stattfinden. Sie werden außerdem ein Organisationstraining in der Ukraine per Zoom durchführen.

f.d.P.

Renate Fischer

Arbeit und Supervision. Das weite Land.

Diplomarbeit zum Lehrgang Systemische Supervision des ASYS, 2020

Michaela Schneider

Einleitung

Der Untertitel „Das weite Land“ ist eine Anlehnung an das gleichnamige Theaterstück von Arthur Schnitzler. Der Titel ist eine Referenz auf die menschliche Seele als weites Land. Die Protagonisten entstammen dem (groß)bürgerlichen Milieu und sind mit sich selbst und ihren Beziehungen untereinander beschäftigt. Sie sind gut auch als PatientInnen von Sigmund Freud vorstellbar, der sich ihrer komplizierten Seelen angenommen hätte.

Mehr als hundert Jahre nach der Uraufführung des Stückes ist der Titel für mich nach wie vor ansprechend, auch mit dem Wissen, dass zu seiner Entstehungszeit der Wiener Moderne die Literatur, die bildende Kunst, die Philosophie und die Psychologie Innovationen hervorbrachte, die bis heute wirken. Die Wiener Moderne ist in der Wissenschaftsgeschichte ein wichtiger Meilenstein zur Herausbildung der modernen Sozialwissenschaften. Also nicht das Individuum alleine steht im Fokus, sondern das „gigantische Zusammenspiel“¹ steht im Forschungsinteresse. Auch das systemisch-kybernetische Denken nahm um diese Zeit einen Ausgangspunkt: Unter dem Einfluss des Wiener Kreises formulierte Ludwig von Bertalanffy die ersten Grundzüge einer allgemeinen Systemlehre.²

Weiters spricht mich die Idee des Theaterstücks an, weil ich meine Arbeit in mehreren Bildern aufbauen möchte. Diese als „Bilder“ genannten Kapitel sollen bewusst als Bilder verstanden werden, die mir ermöglichen, einen für mich hilfreichen Zugang zum Thema zu finden. Und sie implizieren auch, dass sich andere Personen womöglich oder sicher sogar andere Bilder zum Thema dieser Arbeit machen. Unter für mich hilfreiche Bilder verstehe ich Verknüpfungen von Gedankengängen, Konstruktionen von Ideen und Informationen, die mich dabei unterstüt-

zen, mich im Thema zu orientieren und meine Gedanken zu strukturieren, gemäß Lakoff und Johnson, die festgestellt haben, dass „die Metapher unser Alltagsleben durchdringt, und zwar nicht nur unsere Sprache, sondern auch unser Denken und Handeln. Unser alltägliches Konzeptsystem, nach dem wir sowohl denken als auch handeln, ist im Kern und grundsätzlich metaphorisch“.³

Ich werde in dieser Arbeit oft die Ich-Form verwenden, im Gegensatz zur strengen wissenschaftlichen Tradition, in der dritten Person zu schreiben. Die Ich-Form unterstützt mich dabei, zu beschreiben, dass meine Erkenntnisse eine subjektive Konstruktion von Wirklichkeit im Sinne von Maturana sind.⁴

Die Idee zur Arbeit trage ich schon länger mit mir und sie speist sich aus folgenden Quellen und Zuflüssen: Die Radiosendung Dimensionen. Die Welt der Wissenschaft in Ö1 vom Montag, 04. August 2014, Die Krise der Freiheit. Psychopolitik im Neoliberalismus.⁵ Im Beitrag wird ganz nebenbei erwähnt, wie Coaching und Beratung dazu dienen, den heutigen Menschen im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem noch besser den vielfältigen Anforderungen anzupassen. In der Lernsupervision hatte ich zwei SupervisandInnen übernommen, die unterschiedlich an der Arbeitswelt und an deren negativen Begleiterscheinungen litten.

Die forschungsleitende Fragestellung für die vorliegende Arbeit ist daher: In welcher Rolle und mit welcher Haltung trete ich als Supervisorin im Feld der sich rasant verändernden Arbeitswelt auf? Ich werde im Text auf zwei Supervisionsprozesse der Lernsupervision eingehen und

1 Bernhard Lehr in der Rückmeldung an mich zu meiner geplanten Diplomarbeit, mail an mich vom 18.12.2015.

2 Vgl. Müller Klaus, Allgemeine Systemtheorie. Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms, Wiesbaden 1996.

3 Lakoff George, Johnson Mark, Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, Heidelberg 2011, S. 11.

4 Vgl. Simon Fritz B. (Hrsg.), Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Frankfurt am Main 1998, S. 17.

5 In der Sendung wurde das Buch besprochen: Han Byung-Chul, Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken, Frankfurt am Main 2014.

auf die Inhalte der diese Supervisionsprozesse begleitenden Lehrsupervision Bezug nehmen. Die Arbeit wird um aktuelle Tendenzen während und nach der Coronavirus-Krise ergänzt. Der theoretische Hintergrund, auf den ich mich in dieser Arbeit beziehe, ist die von Milowiz formulierte Wiener Schule der systemischen Sozialarbeit, Beratung und Supervision.⁶ Sie ist für mich handlungsanleitend für die Bearbeitung der forschungsleitenden Fragestellung und für die Reflexion der dargestellten Supervisionsprozesse.

1. Bild: Die Arbeitswelt von heute

Wenn ich von Arbeit spreche, habe ich bereits Bilder im Kopf: Unselbständige Erwerbsarbeit verbunden mit den Rechten und Pflichten der Arbeitnehmenden und der ArbeitgeberInnen. Welche Bilder blende ich aus? Wie sehen die Soziologie und die Politikwissenschaft die Arbeit als gesellschaftliches Phänomen? Ich möchte hier einen kurzen Überblick geben, um mein Bild zu schärfen. Ich möchte einen schärferen Blick erhalten auf die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen meine SupervisorInnen und ich arbeiten.

Die Arbeitswelt, wie sie uns heute begegnet, ist das Ergebnis eines Veränderungsprozesses, der nur eine Generation umfasste. Wie sieht diese veränderte Arbeitswelt aus und welche Ideologien haben diese Veränderung betrieben?

In Österreich lässt sich der Wandel - ebenso wie in der gesamten westlichen Welt - festmachen, an einem Wandel der Berufe und Branchen. So hält eine volkswirtschaftliche Studie fest:

„Die Berufsstruktur der Beschäftigung in Österreich verschob sich zwischen 1991 und 2012 deutlich zugunsten der hoch qualifizierten Angestelltenberufe. Bereits fast 40% der Erwerbspersonen sind den Angestelltenberufen mit mindestens Maturaniveau (Führungskräfte, Akademische Berufe, Technische und nichttechnische Fachkräfte) zuzuordnen. Diese sehr starke Beschäftigungsverlagerung in Richtung auf die hoch qualifizierten Angestelltenberufe ist als eindeutiger Beleg

6 Milowiz Walter, Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld, Wien / New York 1998. Ich beziehe mich später auf die Neuauflage (Göttingen 2009).

für den Strukturwandel der österreichischen Wirtschaft zugunsten von wissens- und humankapitalintensiven Aktivitäten zu werten.“⁷

Weiters wird die Veränderung der Tätigkeiten der Beschäftigten in Österreich wie in allen hochentwickelten Ländern beschrieben als „anspruchsvoller und komplexer hinsichtlich der Aufgabeninhalte und Qualifikationsanforderungen, ihre Struktur verschiebt sich [...] tendenziell zugunsten von analytischen Nicht-routinetätigkeiten, interaktiven Nicht-routinetätigkeiten und manuellen Nicht-routinetätigkeiten sowie zulasten von kognitiven Routinetätigkeiten und manuellen Routinetätigkeiten.“⁸. Welche Auswirkungen diese Veränderungen des Tätigkeitsprofils auf die Beschäftigten haben, wird später weiter verfolgt.

Meine SupervisorInnen und ich finden sich in dieser Beschreibung wieder, wir alle können als WissensarbeiterInnen beschrieben werden, die hauptsächlich mit analytischen, interaktiven und manuellen Nicht-routinetätigkeiten ihren Lebensunterhalt verdienen bzw. verdienen. Diese Tätigkeiten verrichten wir bzw. verrichteten wir im Bankenwesen, im Bildungswesen auf universitärer Ebene, im Sozialbereich und im medizinischen Bereich. Wir arbeiten bzw. arbeiteten von der Unternehmensform her in Vereinen, in Aktiengesellschaften, Körperschaften öffentlichen Rechts, in Gesellschaften mit begrenzter Haftung und in einem freiberuflichen Unternehmen. Die unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen spiegeln sich in unseren unterschiedlichen Arbeitserfahrungen und Arbeitsrealitäten wieder.

Ich hatte eine Supervisorin übernommen, die nach fast 19 Jahren Zugehörigkeit zu einer Bank gekündigt wurde. Sie ist Ende Vierzig und hat trotz hoher Qualifikation als Akademikerin große Probleme, im Arbeitsleben wieder Fuß zu fassen. Dazu die Analyse der Bankenbranche durch die Arbeiterkammer:

7 Mesch Michael, Der Berufs- und Branchenstrukturwandel der Beschäftigung in Österreich 1991-2012. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 140. Herausgegeben von der Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2015, S. 1.

8 Ebenda, S. 9.

*„Zum dritten Quartal 2013 muss der gesamte österreichische Kreditsektor im Vergleich zum September 2012 einen massiven Beschäftigtenrückgang um 1.473 Vollzeitäquivalente (-2,2%) auf 66.312 MitarbeiterInnen hinnehmen. [...] Nachdem die Beschäftigtenzahlen in den letzten zehn Jahren mehr oder weniger konstant gehalten werden konnten, dürfte jetzt der länger prognostizierte Personalabbau schmerzhaft eingesetzt haben. Weitere Einschnitte bei den MitarbeiterInnen sind zu befürchten“*⁹

Das berufliche Schicksal meiner Supervisorin kann also als Ausdruck und Folge des Strukturwandels des Bankenwesens gesehen werden. Die Finanzkrise 2008 mit ihren Verwerfungen für die in der Finanzbranche Beschäftigten (und in der Folge die Weltwirtschaftskrise mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die Millionen von Beschäftigten), wird also mit Verzögerung auch in Österreich spürbar.

An dieser Stelle, und weil auch das Bankenwesen hier einen prominenten Platz einnimmt, möchte ich mich näher mit dem Neoliberalismus beschäftigen, der mit der Forderung nach Deregulierung der Finanzmärkte und mit seinem Einfluss auf Regierungen die ideologische Legitimierung für den Wandel des Wirtschafts- und Arbeitslebens liefert.

In der Wirtschaftswissenschaft wird der Neoliberalismus als Modell bezeichnet, das Ende der 1970er-Jahre langsam Gestalt annahm und das fordistisch-keynesianische Modell beerbte. Eines der Hauptmerkmale ist die Finanzialisierung, damit ist die Unterwerfung sämtlicher Wirtschaftsbereiche unter die Logik finanzwirtschaftlicher Gesichtspunkte gemeint. Auf Unternehmensebene manifestierte sich diese Entwicklung in der Shareholder Value Orientierung, die eine Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf die meist kurzfristigen finanzwirtschaftlichen Ziele der AnlegerInnen bedeutet. Diese Orientierung an den EigentümerInnen führt zu

9 Wieser Christina, Die wirtschaftliche Lage des österreichischen Kreditsektors 2013. Herausgegeben von der Abteilung Betriebswirtschaft der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2014, S.7.

einem erheblichen Druck auf die Löhne der Beschäftigten.¹⁰

Ein weiteres Merkmal des neoliberalen Modells ist der Standortwettbewerb, in dem die einzelnen Staaten um Direktinvestitionen und Weltmarktanteile konkurrieren. Der Standortwettbewerb verschärfte den Druck auf die Löhne und begünstigte eine Umverteilung von Arbeit zu Kapital. Die Konkurrenz um den Standort legitimiert eine Geld- und Finanzpolitik der Regierungen und Notenbanken, die das Ziel der Vollbeschäftigung durch jenes der Geldwertstabilität ersetzen und solide Staatsfinanzen sowie niedrige Steuern garantieren.¹¹

Die Finanzialisierung hatte in Kombination mit der Hochzinspolitik der Notenbanken eine Verschiebung der Profitabilität zur Folge, die finanzwirtschaftliche Veranlagungen rentabler machte als realwirtschaftliche Investitionen.¹² Durch die Umverteilung von Lohn- zu Kapitaleinkommen wurde das gesamtwirtschaftliche Gleichgewicht aus der Balance gebracht. Diese Störung wurde durch andere Sektoren abgefedert, was sich in steigender Privatverschuldung, wachsenden Staatsdefiziten und beachtlichen Leistungsbilanzungleichgewichten wieder spiegelte. Was wiederum in der Finanzkrise und Wirtschaftskrise mündete, was viele Beschäftigte mit Arbeitslosigkeit oder Reallohnverlusten bezahlten.¹³

Das neoliberale Modell hat entscheidend Einfluss auf die Wandlung des Arbeitslebens, wie wir es aktuell erleben und wie es sich für meine Supervisorin und mich gestaltet. Wie weit kann Arbeit aber auch anders betrachtet werden und welche anderen Logiken, die an das Phänomen Arbeit angelegt werden können, sind noch zu nennen? Welch andere Sichtweisen könnte es geben, die hilfreiche andere Blickwinkel auf das Phänomen Arbeit zulassen?

10 Kowall Nikolaus, Das neoliberale Modell. Genese, Politiken, Bilanz. Eine polit- und makroökonomische Bestandsaufnahme. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 124. Herausgegeben von der Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2013, S. 52.

11 Ebenda, S. 53.

12 Ebenda, S. 66.

13 Ebenda, S. 67

Ein Teilaspekt des gesellschaftlichen Wandels von Arbeit ist die Subjektivierung. Darunter wird verstanden, dass Arbeitnehmende in einem intensiveren individuellen Wechselverhältnis zwischen Person und Betrieb stehen. Das heißt, dass Arbeitnehmende im Hinblick auf ihre Arbeitsleistung gefordert sind, mehr in Selbstorganisation und Selbstoptimierung zu investieren. Andererseits geht mit der Subjektivierung auch ein Sinnanspruch und Erwartung der Beschäftigten an die Arbeit einher. Der Sinnanspruch an die Arbeit und individuellen Gegebenheiten und Umstände bedingen einander jedoch. Mit dem Begriff des „Eigensinns“ wird darauf verwiesen, dass der Sinnanspruch an die Arbeit aus den „lebensweltlichen Bedingungen, je nach Geschlecht variierenden Existenz- und Arbeitsbedingungen, Werten und Reproduktionsverhältnissen“ gespeist wird.¹⁴ Folglich

„[...] könnte durch die Subjektivierung der Arbeit forciert werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sich nicht dauerhaft nötigen zu lassen, in der (Erwerbs-) Arbeit ihre Reproduktionsverhältnisse zu verleugnen, auszublenden oder hintanzustellen. Eigensinnige subjektive Ansprüche an die Gestaltung eines ganzen Lebenszusammenhangs (work, care, voice) könnten einen Druck auf die arbeitsweltlichen Rahmenbedingungen erzeugen, dem Arbeitsgeber und Politik sich nicht dauerhaft entziehen können.“¹⁵

Der „Eigensinn“ von Arbeit, der sich für die Arbeitnehmenden aus sich selbst heraus erzeugt, kann in der systemischen Supervision mit dem Begriff der Eigengesetzlichkeit von Systemen in Zusammenhang gebracht werden. Systeme verfolgen ihre eigene Logik und eigenen Gesetzmäßigkeiten. Sie entscheiden, ob es in der Interaktion mit Außenstehenden zu einer positiven oder negativen Rückkopplung kommt. Übertragen auf die schöne neue Arbeitswelt in unserer westlichen Welt könnte gemäß einer systemischen Analyse von einer dysfunktionalen Beziehung gesprochen werden, in der

es den jeweils Beteiligten (ArbeitgeberIn / ArbeitnehmerIn) darum geht, die Beziehung zu ändern. Die ArbeitgeberInnen wollen, dass die ArbeitnehmerInnen nicht nur ihre Arbeitskraft in einem definierten und begrenzten Rahmen zur Verfügung stellen, sie wollen, dass sich die Menschen ganz und gar und immer entgrenzter dem Arbeitsprozess zur Verfügung stellen. ArbeitnehmerInnen hingegen verlangen von einer humanen Arbeitswelt, dass sie vermehrt ihre „eigensinnigen“ Lebens- und Arbeitsverhältnisse berücksichtigt.

Als eskalierte Ausformung dieser dysfunktionalen Beziehung kann das Phänomen Burnout angeführt werden, wo die Anforderungen der Arbeit und die Anforderungen des Menschen an sich selbst gefährlich aufgeschaukelt haben. Menschen im Erschöpfungszustand gelingt es nur mehr unzureichend, die Balance zwischen eigenen und den fremden Rollenerwartungen zu halten. Hält dieser Zustand über längere Zeit an und durchläuft er mehrere Phasen der Eskalation, kann dies bis zu schweren Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit führen.¹⁶

Andererseits lassen sich aber auch andere Entwicklungen erkennen, die aus dem beschriebenen Teufelskreis ausbrechen. Alle Maßnahmen, die den „Eigensinn“, den Menschen mit Arbeit verbinden, zumindest ansatzweise oder teilweise oder sogar weitreichend berücksichtigen, können im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise als Interaktionen in einer komplementären Beziehung interpretiert werden. Diese Maßnahmen können unterschiedliche arbeitsvertragliche und / oder sozialrechtliche Maßnahmen sein wie Gleitzeitregelungen, Papamonat, Pflegefreistellungen, Sabbatical, Bildungskarenz, Bildungsteilzeit, Berufspausen, flexible Arbeitszeitmodelle, etc.

Eine noch weiter reichende Betrachtung von Arbeit ist, nicht mehr nur die Erwerbsarbeit (bezahlte Arbeit) in den Fokus zu stellen, sondern auch für die nicht bezahlte Arbeit wie Reproduktionsarbeit, Versorgungsarbeit, Subsistenzarbeit, ehrenamtliche Arbeit eine breitere gesellschaftliche Anerkennung zu erreichen. Damit wäre eine größere Geschlechtergerechtigkeit erreicht

14 Nickel Hildegard Maria, Frauen als PionierInnen des Wandels? Die Bedeutung der (Erwerbs-)Arbeit für ein selbstbestimmtes Leben, in: Club of Vienna (Hrsg.), Arbeit: Wohl oder Übel? Diagnosen und Utopien, Wien 2015, S. 38-56, hier S. 48.

15 Ebenda, S. 50.

16 Vgl. dazu Tomaschek-Habrina Lisa, Der Fleiß und sein Preis. Kehrseite der modernen Arbeitswelt, in: Feedback 1&2/2012, S. 38-46.

und hätte wiederum zum Effekt, dass der ganze Mensch mit seinen vielfältigen Bezügen gesehen wird und nicht nur seine „Verwertung“ in der Erwerbsarbeit.¹⁷

In der Supervision eröffnete der Blick meiner SupervisandInnen auf ihre vielfältigen Lebenszusammenhänge, die Möglichkeit, anzuerkennen, was sie bisher in ihrem Leben geschaffen haben und wo sie auch erfolgreich waren und sind. Der wohlwollende und anerkennende Blick auf sich selbst war ein roter Faden im Supervisionsprozess, manchmal gab es auch Rückschläge, aber grundsätzlich gelang es, ihn immer wieder aufzunehmen und weiter zu spinnen.

2. Bild: Arbeit und Supervision & Coaching

Wenn ich von Arbeit und Supervision spreche, tauchen folgende Bilder auf: Hier treten SupervisorInnen als ZulieferInnen einer Leistung auf dem Markt auf, wo Beratung nachgefragt und angeboten wird. Sie verhalten sich nach ethischen Richtlinien und in Verantwortung für die SupervisandInnen und deren Anliegen und der sie entsendenden Organisationen und deren Anliegen. Und hier taucht immer wieder die Frage auf: Wie kann dieses „doppelte Mandat“ gelingen, dass sowohl SupervisandIn als auch die entsendende Organisation zufrieden sind? Welche Fragestellungen bewegt die Profession angesichts der schönen neuen Arbeitswelt?

Die Profession stellt sich der Frage, die mich auch bewegt:

„Supervision als kritische Dienstleitung fühlt sich der humanen Gestaltung von Arbeit verpflichtet. Unter dem Eindruck einer sich massiv verändernden Arbeitswelt - charakterisiert durch die Schlagworte Globalisierung, Flexibilisierung, flexiblen Kapitalismus, zunehmende sogenannte atypische Beschäftigungsformen – stellen sich grundsätzlich die Fragen, wie Supervision ihren Anspruch als

kritische Beratungsform in der Praxis aufrecht halten kann [...]“¹⁸

In diesem Zusammenhang wird z.B. thematisiert, wie weit und ob es in der Einzelsupervision oder in der Supervision von Abteilungen notwendig ist, der Eigenlogik des Systems zu folgen und sich hier die Supervision den Vorwurf gefallen lassen muss, damit systemstabilisierend zu wirken.¹⁹ Es wird so weit gegangen zu diagnostizieren, dass Beratung die moderne Gesellschaft funktionsfähig hält, weil sie als Mittel zur Optimierung von Subjekten und Systemen dient.²⁰

Wenn ich an mich und die Arbeit mit meinen SupervisandInnen denke, stellt sich mir die Frage, wie weit es zumutbar bzw. notwendig ist, so elementare Ideologien der westlichen Welt wie den Kapitalismus und seine aktuelle Ausformung des Neoliberalismus in Frage zu stellen, ohne dabei Gefahr zu laufen, dass die Supervisandin / der Supervisand „abspringt“, weil sie / ihn eine andere Perspektive auf die Welt orientierungslos zurück lässt. Wie viel Verstörung verträgt die Supervisionsbeziehung?

Die Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) Michaela Judy benennt zum 25. Geburtstag der ÖVS das Dilemma und gibt Orientierung:

„Ambiguität ist jeder professionellen Beziehung als Strukturmerkmal eingeschrieben. Es ist unsinnig, entscheiden zu wollen, ob Supervision und Coaching nun der Anpassung an den Arbeitsmarkt oder der Erweiterung der individuellen Handlungsmöglichkeiten diene. Die professionelle Beziehung ist stets auch eine Geschäftsbeziehung, in der Autorität, wechselseitige Abhängigkeiten und Intimität – und dies noch dazu im Mehrfachkontrakt, tw. Mehrpersonensetting – balanciert werden müssen.“²¹

18 Sauer Joachim, Zwischen Anpassung und Berufsethos. Zur Rolle der Supervision in der heutigen Arbeitswelt, in: Heilinger Anneliese, Peukert Michael, Wustinger Renate (Hrsg.), Der Arbeit nach! Supervision im Zugzwang? Schriftenreihe Supervision, Band 3, Innsbruck 2000, S. 42-51, hier S. 42.

19 Ebenda, S. 46.

20 Geißler Karlheinz A., Beratung der Marktgesellschaft, in: supervision 3/2001, S. 4-9.

21 Judy Michaela, Ambiguität und strukturierte Kommunikation. Betrachtungen zu 25 Jahren ÖVS-

17 Vgl. dazu Wolf Harald, Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster 1999, S. 62f und Nickel Hildegard Maria, Frauen als PionierInnen des Wandels? Die Bedeutung der (Erwerbs-)Arbeit für ein selbstbestimmtes Leben, in: Club of Vienna (Hrsg.), Arbeit: Wohl oder Übel? Diagnosen und Utopien, Wien 2015, S. 38-56, hier S. 52.

Klaus Obermeyer beschreibt die Ambiguität als „unauflösbare Spannung zwischen der warenförmigen Funktionslogik der Supervision und ihrer subjektgeleiteten und beziehungsformigen Strukturlogik“²²:

*„Supervision ist der Primäraufgabe der Organisation verpflichtet und soll im Interesse des Klienten bzw. der Klientin etwas bringen. [...] SupervisorInnen und SupervisandInnen stehen nicht nur im Verhältnis von KäuferIn und LieferantIn einer definierten Dienstleistung zueinander. Sie machen sich auch auf eine gemeinsame Reise wechselseitiger Verwicklung, Irritation und Befremdung – auf einen abenteuerlichen und unberechenbaren Weg ins Offene.“*²³

Diese immanente Ambiguität beschäftigt die Profession und wird mannigfaltig diskutiert und reflektiert. Es sind Fragen der Ethik und der Moral, die diskutiert werden, und es sind Fragen des Auftragssettings, die in den Fokus genommen werden. Die Diskussion reicht so weit, dass das Postulat nach Supervision als „Ort moralphilosophischer Besinnung“²⁴ aufgestellt wird. Hier reicht es nicht nur, „peinlich auf die Einhaltung“ der professionseigenen Standards zu achten, sondern die Supervisorin / der Supervisor müsse sich auch „eine moralphilosophische Fachkompetenz aneignen, nicht nur um im Rahmen der Supervision ethisches Abwägen begleiten zu können, sondern auch um in den ethischen Diskursen der verschiedenen Professionen mit diskutieren zu können“.²⁵ Supervision unterstützt bei der Bewältigung ethischer Konflikte und Widersprüche durch dialektische Bearbeitung und Ausbalancieren.

Qualitätsentwicklung, in: ÖVS news 2/2019, S. 3-5, hier S. 4.

22 Obermeyer Klaus, Verstörte Touristen. Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource, in: Obermeyer Klaus, Pühl Harald (Hrsg.), Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation, Gießen 2019, S. 151-168, hier S. 164f.

23 Ebenda.

24 Vgl. Buer Ferdinand, Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist, in: supervision 4/2000, S. 4-20.

25 Ebenda, S. 18.

Sie verschafft durch einen „selbstreflexiven Ausstieg“ im Ringen mit den Widersprüchen, die unterschiedliche Normen und Werte mit sich bringen, den Raum für eine Weiterentwicklung ethischer Kompetenz.²⁶

Die Veränderung der Arbeitswelt spiegelt sich auch in der Supervision wieder. Eine breit angelegte deutsche Studie hält fest, dass sich „Supervision maßgeblichen Veränderungen der Arbeitswelt gegenübergestellt sieht, die ihre Arbeit in Bezug auf Inhalte, Arbeitsweise und Selbstverständnis innerhalb der letzten Jahre stark beeinflusst hat und weiter beeinflussen wird.“²⁷ Angesichts der raschen Veränderungen ist es mehr als je notwendig, „die Anpassungsleistung an neue Kontexte in steter Rückversicherung mit dem eigenen Berufsethos zu bewerkstelligen“, daher sind für die Befragten „grundlegende Qualitätskriterien, denen sie sich verpflichtet fühlen und über die sie ihre Profession nach wie vor definieren“, von hohem Wert.²⁸

An dieser Stelle ein Blick auf die ethischen Richtlinien der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching: Wie wirken sie bei der Herausforderung unterstützend, Menschen in der sich rasch verändernden Arbeitswelt zu beraten? Die Durchsicht ergab für das Thema der Arbeit und dargestellten Fälle besondere Relevanz hinsichtlich der persönlichen und gesellschaftlichen Verantwortung der Supervisorin / des Supervisors und die „ständige selbstkritische Prüfung der eigenen persönlichen und fachlichen Qualifikation und Kompetenz“ in Abgrenzung und Ergänzungen zu den Nachbardisziplinen.²⁹

Zur gesellschaftlichen Verantwortung von SupervisorInnen gefällt mir das Bild, das Tatschl

26 Vgl. Heintel Peter, Supervision und ihr ethischer Auftrag, in: supervision 1/2003, S. 32-39.

27 Fritsch Julian, Supervision 2008: Schlaglichter auf Veränderungen in der Profession, in: Haubl Rolf, Voß G. Günter (Hrsg.), Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision - Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit, Göttingen 2012, S. 68-74, hier S. 68.

28 Ebenda.

29 Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS, verfügbar auf https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf, abgerufen am 6.4.2020.

zeichnet. Er sieht SupervisorInnen in der Funktion von ForscherInnen, „indem sie aufgrund ihrer Position und Funktion in den Organisationen die Referenzrahmen sichtbar und besprechbar machen können.“³⁰ Gemäß der Theorie der „Shifting Baselines“ verschieben sich Referenzrahmen unmerklich und schleichend, ohne dass dies den Beteiligten bewusst ist. „Erst im historischen Rückblick fällt die Diskrepanz auf, dass in relativ kurzer Zeit einschneidende normative und rechtliche Veränderungen vollzogen wurden, ohne dass dies zu einem Aufschrei geführt hätte.“³¹ Die/der von außen kommende Supervisor/in kann in engen sozialen Bezugsgruppen, die die „Shifting Baselines“ nicht mehr wahrnehmen können (Tatschl nennt hier zwei Wirkmechanismen: die Kraft des Sachzwanges und die kollektive Stabilisierung), mit einer und mehreren anderen Brillen der Wahrnehmung dagegen wirken und damit vielfältigere Sichtweisen auf anscheinend „Naturgegebenes“ erzeugen.

Die forschende Haltung der Supervisorin / des Supervisors gepaart mit einer persönlichen Positionierung wird auch an anderer Stelle postuliert. Für mich wird hier ein systemischer Zugang beschrieben, ohne ihn als solchen zu benennen: Die forschende Haltung wird als eine Annäherung in der Interaktion und im Abgleich mit Vorerfahrungen beschrieben. Es gilt, davon abzusehen, Lösungen für schon vermeintlich Bekanntes anzubieten. Denn „alle Abweichungen von Bekanntem müssen als Glücksstunden empfunden werden, da hieraus ein Lernzuwachs entsteht“.³² Auch hier wird im Anbetracht des Wandels der Arbeitswelt am Beispiel der Sozialwirtschaft prognostiziert, dass in Zukunft vermehrt Fragen nach Moral und der Ethik gestellt werden.

30 Tatschl Siegfried, „Die Zukunft beginnt heute“. Gesellschaftliche Verantwortung für SupervisorInnen, in: ÖVS news 1/2019, S. 5-10, hier S. 8.

31 Ebenda, S. 9.

32 Wöhrle Armin, Beratungen unter Bedingungen des Umbruchs sozialer Organisationen: Plädoyer für eine forschende Haltung, in: POSITIONEN. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt 1/2015, S. 7.

3. Bild: Umgang mit Befremdung in der Supervision³³

Die Supervisorin / der Supervisor ist also gefordert, ethische Kompetenz im Beratungsprozess einzubringen. Bei aller Sorgfalt und trotz Bewusstsein für den eigenen „Rucksack“ (eigene Werte, Überzeugungen, Erfahrungen, Zugehörigkeit, etc.) hält die Arbeitsbeziehung zum Supervisanden / zur Supervisandin hier Fallen bereit. Wenn bei der Supervisorin / beim Supervisor angesichts Äußerungen und Einstellungen von SupervisandInnen starke Affekte wie Beklommenheit oder Empörung spürbar werden und Regulierung von Nähe und Distanz nicht mehr gelingen, kann Befremden in die Arbeitsbeziehung eingezogen sein.

Wiewohl das Thema Befremdung in den von mir dargestellten Fällen nicht auftauchte, mich vielleicht das eine oder andere Mal leicht „streifte“, kann ich auf tiefere Erfahrungen der Befremdung in privaten Beziehungen zurückgreifen. Für die Supervision ist dieses Thema meines Erachtens bedeutsam, weil im Gefühl der Befremdung das Halten und Ausbalancieren der Position innerhalb der Triade von Supervisand/in, Supervisor/in und dem „Dritten“ (das Thema, die Organisation, das Team, der Konflikt, etc.) nicht mehr gewährleistet werden kann.³⁴ Folgen wir dem Bild der Triade und übertragen es in die Welt der Musik und auf ihr Ebenbild unter den Musikinstrumenten, so muss diagnostiziert werden, dass die Triangel, wenn angeschlagen, nicht mehr in eine positive Schwingung versetzt werden kann, sondern nur mehr Dissonanz erzeugt.

Wie kann sich Befremdung zeigen? Obermeyer beschreibt sie so

„In der Verstörung der Befremdung werden wir aus unserer Komfortzone vertrieben. Wir werden, wenn auch von Fall zu Fall un-

33 Siehe dazu: Obermeyer Klaus, Verstörte Touristen. Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource, in: Obermeyer Klaus, Pühl Harald (Hrsg.), Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation, Gießen 2019, S. 151-168.

34 Zur Supervision als „triadischer Raum“ siehe Busse Stefan, Tietel Erhard, Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung, Göttingen 2018, S. 84ff.

terschiedlich, aus der Fassung gebracht. In dieser Verfassung neigen wir zu vorschnellen Urteilen, Parteilichkeiten und moralisierenden Bewertungen. Dazu kommt, dass von dem uns befremdlich Erscheinenden ein regelrechter Wahrnehmungssog ausgeht. Wir neigen dazu, uns vollständig darauf zu fokussieren und den Blickwinkel zu verengen. In der Befremdung laufen wir Gefahr, aus der supervisorischen Rolle zu fallen.“³⁵

Systemisch gesehen scheint hier ein dysfunktionales Beratungssystem vorzuliegen, das sich selbst erhält oder vielleicht sogar verstärkt („Wahrnehmungssog“, „vollständig darauf zu fokussieren“). Wenn Supervisorin / Supervisor und Supervisand / Supervisandin wechselseitig in ihrem nicht Verstehen / nicht Anerkennen der unterschiedlichen Werthaltungen verbleiben, kann dies zum Abbruch der Supervision führen. Was kann also helfen, diesen Teufelskreis zu unterbrechen?

In Anbetracht grober Verstrickung und bei wachsendem Druck, besonders viel tun zu müssen, lohnt es sich, Tempo heraus nehmen. „Methodisches Zaudern“ oder „die hohe Kunst des „einfach mal nichts zu tun““³⁶ beschreiben die Haltung der Supervisorin / der Supervisors, etwas stehen lassen zu können. Diese Haltung befördert, andere, neue Perspektiven einnehmen zu können. Sie unterstützt auch dabei, die Fähigkeit (wieder) zu erlangen und zu erhalten, sich wechselweise in die Dynamiken eines Supervisionsprozesses einlassen und herausnehmen zu können.

Wiederum gilt es, die SupervisandInnen mit ihren Problemlösungsstrategien und damit einher gehenden Haltungen und Werten anzuerkennen und zu respektieren und ihnen die Fähigkeit zur Selbstverantwortung zuzumuten. Wenn dieses Umbewerten auf Seiten der Supervisorin / des Supervisors, also das Suchen nach dem guten Grund und der Erklärung für die ihm / ihr befremdliche Haltung der Super-

visandin / des Supervisanden, nicht erfolgreich ist, gilt es weiter zu forschen. Vorher „kommen wir aus der eigenen Befangenheit nicht heraus. Dann müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir (noch) nicht mit dem Klientensystem kooperieren können.“³⁷ Es gilt nach dem tieferen Wert³⁸ oder dem guten Grund – der aufwertet und nicht abwertet – für die Einstellungen und Handlungen der KlientInnen zu suchen und ihn anzuerkennen:

„Finden Sie den Standpunkt, von dem aus alle Handlungen, die stattfinden, ehrbar sind, vernünftig und wichtig. Entfliehen Sie Ihrem Wertsystem, wandern Sie durch fremde Welten, in denen ganz andere Zusammenhänge gelten, in denen anderes „angesehen“ ist als bei uns, suchen Sie nach Bedingungen, unter denen das Getane getan werden musste.“³⁹

Wenn die Reise in fremde Welten bleibende Erkenntnisse und keine flüchtigen, bei der Rückkehr verblassende Souvenirs bereit hält, kann die Kooperation nachhaltig gelingen und gegenseitig animieren, zu weiteren Zielen aufzubrechen.

4. Bild: Arbeit und Identität

Arbeit hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie Menschen sich selbst wahrnehmen und identifizieren. Sie leiten ihr Selbstverständnis oder einen Teil ihres Selbstverständnisses aus der Erwerbsarbeit ab. Im Falle meiner SupervisandInnen war die berufliche Identität durch die Arbeitslosigkeit brüchig geworden bzw. durch prekäre Arbeitsverhältnisse inkohärent. Wie wird Identität erzeugt und welche Auswirkungen auf den Supervisionsprozess zeigen sich?

In der Profession wird die Auseinandersetzung mit Arbeit und Identität angesichts der raschen Veränderung der Arbeitswelt als Herausforderung gesehen. Die zu bearbeitenden Themen sind Rollenflexibilität angesichts des wandelnden Berufsbildes mit neuen oder anderen Qualifikationen und neuen Aufgaben, das Ausbalancieren der Identifikation mit der Berufsarbeit

35 Obermeyer Klaus, Verstörte Touristen. Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource, in: Obermeyer Klaus, Pühl Harald (Hrsg.), Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation, Gießen 2019, S. 151-168, hier S. 157.

36 Ebenda, S. 164.

37 Milowiz Walter, Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld, Göttingen 2009, S. 103.

38 Fischer Hans Rudi, Borst Ulrike, von Schlippe Arist, Was tun? Fragen und antworten aus der systemischen Praxis, Stuttgart 2015, S. 157ff.

39 Ebenda.

und der notwendigen Distanzierung, und es geht darum, zwischen den unterschiedlichen Identitäten zu vermitteln bzw. neue Identitäten oder „Gegenidentitäten“ ans Licht zu verhelfen.⁴⁰ Dies entspricht der Forderung der ArbeitssoziologInnen, wie schon oben genannt, nach Betrachtung des ganzen Menschen mit all seinen Lebenszusammenhängen. Werden im gesellschaftlichen Diskurs die verschiedenen Lebenszusammenhänge gleichwertig angesehen, hätte dies mehr Gerechtigkeit und ein besseres Leben für alle zur Folge.

Identität wird aus der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen gespeist. Sie wird verstanden „als biologisch determiniertes Bedürfnis und treibende soziale Kraft, die im Besonderen in Situationen oder Zeiten von Unsicherheit aktiviert wird.“⁴¹ Zugehörigkeit wirkt mit so mächtig, dass sozialer Ausschluss ebenso schmerzt wie körperlich zugefügter Schmerz.⁴²

Die schmerzvollen Erfahrungen meiner SupervisandInnen angesichts des Ausschlusses vom bzw. des verweigerten Anschlusses am Arbeitsmarkt waren im Supervisionsprozess in mannigfaltiger Gestalt und unterschiedlicher Intensität durchgängig Thema. Sie wurden zum Teil mit tatsächlichen Tränen des Schmerzes und Verzweiflung eingebracht oder kamen still und heimlich, in Verkleidung, verleugnet oder mit großem zeitlichem Abstand zutage.

Welche Themen gehen mit Identität einher, wie wird sie gespeist, wie wird sie konstruiert? Keupp nennt Kohärenz, Authentizität, Anerkennung und Handlungsfähigkeit als wichtige Indizien für eine „gelungene Identität“.⁴³ Kohärenz bedeutet für

mich gemäß Aaron Antonovsky, dass ich das, was in und um mich herum vorgeht, verstehe, dass ich mein Leben handhaben kann und dann dass ich Sinn in meinem Leben erkenne.⁴⁴ Authentizität bedeutet für mich, ich selbst sein zu dürfen und mich nicht verbiegen zu müssen. Unter Anerkennung verstehe ich, dass ich in meinen Lebenszusammenhängen Anerkennung erfahre und Handlungsfähigkeit übersetze ich als aktive Möglichkeit des Tuns im Gegensatz zu passiver Ohnmacht des Ausgesetzt-Seins und des Mit-mir-geschehen-Lassens.

Identität kann systemisch als die Summe der Interaktionen betrachtet werden, die zwischen einem Individuum (kleines soziales System) und einem anderen Individuum (z.B. Mutter, Vater, PartnerIn, FreundIn, etc.) oder zwischen Individuum und einem großen sozialen System (z.B. Schule, Betrieb, Universität, Staat, etc.) zu beobachten sind. Die Grenzziehung und Benennung ist willkürlich, es geht darum, wo über längere Zeit über Interaktionen stattgefunden haben. In der Erfahrung der Leitdifferenzen durch die Abfolge von symmetrischen und komplementären Interaktionen bilden sich Muster aus, z.B. ein Bildungsweg, der eingeschlagen wird, wie politische Teilhabe passiert, wie und wo Erwerbsarbeit nachgegangen wird, etc.). Leitdifferenzen entscheiden, welche Interaktionen notwendig, hilfreich und erwünscht sind, damit sich das soziale System selbst aufrechterhalten und seine Ziele verfolgen kann.

Übertragen auf den Fall meiner Supervisandin, kann als Leitdifferenz der Bank seit der Finanzkrise, bei der sich lange Zeit beschäftigt war, die Maxime der Kostenreduktion im Personalbereich als Garant für ein langfristiges wirtschaftliches Überleben gesehen werden. Teurere ältere MitarbeiterInnen stehen im Widerspruch zu dieser Maxime und geraten damit in Konflikt zur Leitdifferenz Kostenreduktion im Personalbereich.

Identität wird also aus den Mustern gespeist wird, die sich langfristig aus den Interaktionen mit kleinen und großen sozialen Systemen herausgebildet haben. Wird ein Muster durchbrochen und das System damit verstört, strebt

40 Buchinger Kurt, Flexibilität, Identität und Gegenwelten. Perspektiven für die Supervision, in: Heilinger Anneliese, Peukert Michael, Wustinger Renate Hrsg.), *Der Arbeit nach! Supervision im Zugzwang?* Schriftenreihe Supervision Band 3, Innsbruck 2000, S. 80-91.

41 Tatschl Siegfried, „Die Zukunft beginnt heute“. Gesellschaftliche Verantwortung für SupervisorInnen, in: ÖVS news 1/2019, S. 5-10, hier S. 6.

42 Ebenda.

43 Keupp Heiner, Identitätskonstruktion. Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung zur Erlebnispädagogik am 22.09.2003 in Magdeburg, verfügbar auf: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/identitaetskonstruktion2003_keupp.pdf, abgerufen am 13.4.2020.

44 Siehe auch Gratz Wolfgang, Röthel Horst, Sattler-Zisser Sissi, *Gesund führen. Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Unternehmen*, Wien 2014, S. 69.

es erneut nach Homöostase, in dem es sich neu kalibriert.

Zu Beginn der Supervision kreisten viele Gedanken meiner SupervisandInnen um ihre Ohnmacht und ihre nicht vorhandenen Handlungsmöglichkeiten und ihre nicht vorhandene Fähigkeit, die aktuelle Situation zu handhaben. Später ging es auch immer wieder um die Fragen der Authentizität, was macht mich aus und welche Teile meines Selbst habe ich bisher wenig Beachtung geschenkt. In der Bearbeitung dieser Themen begannen wir, uns auf die Reise nach der gelungenen Identität zu machen.

Als Transportmittel oder Wegweiser auf der Reise des Supervisionsprozesses sind hier die systemischen Fragen, speziell die zirkulären Fragen zu nennen. Als zirkuläre Fragen in der systemischen Beratung werden Fragen bezeichnet, „die aus bestimmten Formen der Blockierung herausführen, um in den Köpfen der Systemmitglieder ein dynamisches, zirkuläres, prozess- und verhaltenorientiertes Bild zu erzeugen. Es wird angenommen, dass damit auch wieder Bewegungen im System möglich werden.“⁴⁵ Inhaltlich betrachtet geht es bei den zirkulären Fragen um die Untersuchung von Wechselwirkungen im System, „vor allem [um] Wechselwirkungen zwischen dem Problem/Symptom und dem Kontext, in dem dieses sich vorfindet.“⁴⁶

In folgenden Bereichen setzen zirkuläre Fragen an:

„- die Beziehungen der Mitglieder des Systems und ihre Unterschiede,

- deren Sichtweisen und Vorstellungen über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft,

- Ereignisse in der Vergangenheit und Gegenwart,

- Reaktionen auf Ereignisse und Unterschiede in den Reaktionen.“⁴⁷

Die systemischen und zirkulären Fragen kreisten um die Problemlagen meiner SupervisandInnen, in dem sie mit einem neuen Winkel, mit einer

neuen Brille darauf blickten, sie blickten in die Vergangenheit und in die Zukunft (Wie kann Ihr Zukunfts-Ich das Gegenwarts-Ich unterstützen?⁴⁸), sie ließen völlig Fremde oder nahe Bekannte auf das Problem blicken, sie fragten nach dem Mehr und Weniger oder nach dem völligen Verschwinden. Sie fragten nach dem Vorteil von Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit.

Die Arbeit an Anerkennung und Authentizität war ein weiteres Wegstück auf der Identitätsreise. Es ging hier um die Frage, wo in der Vergangenheit Anerkennung erfahren wurde und wofür Anerkennung verweigert wurde. Auch weil sich die Gedanken hier häufig um die Erwerbsarbeit drehten, stellte ich meine SupervisandInnen Fragen nach Fähigkeiten, die sie ausmachen, die sie bisher womöglich nicht ausreichend anerkannten, weil sie in keinem offensichtlichen Verwertungszusammenhang in ihrer bisherigen Arbeit standen. Die vielen Seiten der Anerkennung – Anerkennung erfahren, sich selbst und seine Fähigkeiten und das eigene Gewordensein anzuerkennen und die Situation anzuerkennen, wie sie ist – wurden durch die verschiedensten Fragen zugänglich.

Systemisches und zirkuläres Fragen ist einfach und schwer zugleich. Einerseits sind die verschiedensten Seiten und Aspekte dem Problem innewohnend, also vorhanden und zugänglich, auf der anderen Seite sind nicht alle Fragen, die sinnvoll erscheinen, anschlussfähig oder zu diesem Zeitpunkt anschlussfähig oder überhaupt nützlich. Im Falle des Einsatzes von zirkulären Fragen gilt, dass sie wie andere Interventionen auch auf Hypothesen basieren und die Ergebnisse der Interventionen für die weitere Hypothesenbildung und die darauf folgenden weiteren Interventionen herangezogen werden. Professionell gestaltete Kommunikation erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass problemerhaltende Muster verstört und neue Lösungen angeregt werden, letztlich entscheiden aber die SupervisandInnen, ob es zu einer positiven Rückkopplung kommt und sich Verhalten ändert. Systemische Supervision versteht sich daher als Anregung

45 Milowiz, a.a.O., S. 124.

46 Schwing Rainer, Fryszer Andreas, Systemisches Handwerkszeug. Werkzeug für die Praxis, Göttingen 2007, S. 211.

47 Ebenda.

48 Signer-Fischer Susy, Lebensübergänge in Beratung und Psychotherapie, in: Leeb Werner A., Trenkle Bernhard, Weckenmann Martin F. (Hrsg.), Der Realitätenkeller. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision, Heidelberg 2011, S 303-320, hier S. 317.

zu Selbstorganisationsprozessen.⁴⁹ Ziel von systemischer Supervision ist es, das System so weit zu „verstören“, dass es bisherige Muster verlässt und neue Muster ausbildet. Dazu ist es notwendig, Nähe und Distanz, Einlassen und Herausnehmen ausbalancieren zu können.⁵⁰

Zu Beginn der geschilderten Supervisionsprozesse fand ich mich jedoch häufig gemeinsam mit meinen SupervisandInnen in einer Problem-Trance⁵¹. In meinem Bemühen, die Nöte meiner SupervisandInnen zu verstehen und ihnen beizustehen, gelang es mir nicht mehr, in die BeobachterInnen-Position zu gehen und mit der notwendigen Distanz andere Perspektiven einzunehmen. Ich hatte mich „affektiv anstecken lassen“ und war in die Falle gelaufen, auf die geäußerte Ohnmacht hin Hilfsangebote zu setzen. In der Lehrsupervision wurde ich unterstützt, die Beziehung zu den SupervisandInnen zu reflektieren, speziell welche Einladungen (z.B. ich muss einer Geschlechtsgenossin zu Hilfe eilen, die in dieser Männerwelt ungerecht behandelt wird) ich gerne annehme und wie ich sie dankend, höflich, vielleicht auch mit Humor ablehne, die Einladerin aber dennoch nicht (langfristig) enttäusche, weil ich die Einladung als Ausgangspunkt für weitere Hypothesenbildung und darauf folgende Interventionen nehme.

Dass gerade der Beginn die Beratungssituation für meine SupervisandInnen und mich „holprig“ erschien, ist speziell in der rückblickenden Reflexion nicht verwunderlich, denn unsere Interaktion war geprägt von der Tatsache, dass die Verhaltensmuster und -erwartungen der SupervisandInnen durch tief greifende Ereignisse nachhaltig verstört wurden.

Liegen tief greifende Ereignisse vor, die nachhaltige Wirkung auf soziale Systeme haben, so kann von Life Events gesprochen werden:

49 Neumeyer Willibald, Systemische Supervision – Grundlagen und Implikationen: Ein Überblick, supervision 1/2004, S. 52.

50 Zum umgekehrten Fall, wenn die Distanzierung Platz greift, siehe 3. Bild Umgang mit der Befremdung in der Supervision.

51 Siehe dazu auch das Kapitel „Wie komme ich aus einer Problem-Trance heraus?“, in: Fischer Rudi Hans, Borst Ulrike, von Schlippe Arist, Was tun? Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis, Stuttgart 2015, S. 173ff.

„Ein Life-Event ist ein Ereignis, das es einem System unmöglich macht, nach denn gewohnten Regeln weiter zu funktionieren. Es gibt erfreuliche Ereignisse, die diese Wirkung haben können (etwa die erwünschte Geburt eines Kindes, der Abschluss einer Ausbildung und Eintritt ins Berufsleben) wie auch unerfreuliche (wie etwa der Tod eines Familienmitglieds oder Arbeitslosigkeit).“⁵²

Im Falle der Supervisandin war der Verlust des Arbeitsplatzes nach langer Zugehörigkeit ein Life Event. Bei einem Supervisanden lag die Sache nicht so eindeutig vor. Erst im Laufe des Beratungsprozesses wurde klar, dass möglicherweise das Loslassen von der Vision, Mediziner zu werden, einem Verlust wie einem Todesfall nahekam. Es galt sich von einer Vision wie von einem verstorbenen Familienmitglied zu verabschieden. Beide SupervisandInnen waren zögerlich, neue Perspektiven für ihr Leben anzudenken, sie empfanden sich als inaktiv und entscheidungsschwach. Sie wehrten sich unbewusst, „normal zu funktionieren“. Wie bei Milowiz beschrieben, war es für mich in Folge die Herausforderung, dies mit den SupervisandInnen zu bearbeiten:

„Jede Intervention muss von diesem Wissen geprägt sein und von der Bereitschaft, dieses Recht des Klienten, diese Notwendigkeit nicht neu zu akzeptieren, sondern ihm klar zu machen, dass jeder Versuch, etwas „Vernünftiges“ zu tun, scheitern muss, so lange nicht alle ablehnenden Gefühle in ausreichendem Maße ausgelebt sind, weil diese sonst alles, was er tut, unbewusst boykottieren oder gar sabotieren werden. Für Leute, denen diese Erklärung nicht plausibel vorkommt, ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass unsere Gesellschaft mit ihrem massiven Leistungs- und Erfolgsdruck viel zu wenig Zeit anbietet, um Verluste zu verarbeiten, dass sie darüber hinaus in den meisten Fällen Verluste bagatellisiert, so dass einem oft nicht bewusst wird, was ein Verlust bedeutet. Und für diesen Hinweis ist es wiederum nützlich, zu wissen, dass in früheren Zeiten wesentlich mehr Rituale zur Bewältigung von Veränderung zur

52 Milowiz, a.a.O., S. 59.

Verfügung standen als heute, und es nützlich, für gute Beispiele zu wissen.“⁵³

In der Lehrsupervision diskutierte ich u.a. auch, wieweit für meine Supervisorin in Ergänzung zur Einzelsupervision Selbsterfahrung in der Gruppe eine zusätzliche Möglichkeit wäre, neue Orientierung zu gewinnen bzw. sich selbst in neuen sozialen Bezügen neu und anders zu erfahren. Welches Potential liegt in der Gruppenarbeit bzw. haben Erfahrungen in Gruppen? Wie können Erfahrungen in Gruppen beitragen, Umwälzungen und Unwägbarkeiten im Arbeitsleben positiv zu verarbeiten?

Ich möchte die Nachbardisziplin der systemischen Supervision und enges Geschwisterkind, die Gruppendynamik, dafür heranziehen. Die Individualisierungsprozesse und die De-Institutionalisierung von Lebensläufen, die unsere moderne westliche Gesellschaft prägen, waren und sind Themen der Gruppendynamik, denn sie beschäftigt sich mit sozialen Prozessen, im Besonderen die Beziehung Person und Gruppe, Person und Umwelt, Gruppe und Umwelt: „Aufgabe von gruppendynamischer Beratung ist das Bewusstmachen von Bindungen, Abhängigkeiten und Handlungsfreiheiten, von (fragmentierten) Zugehörigkeiten und Ausgrenzungen, der Wirkung wechselnder Mitgliedschaften und der Differenzierung von Lebensformen im Vielfalt der Prozessdynamik“.⁵⁴ In gruppendynamischen Trainingsgruppen und anderen gruppendynamischen Formaten wird dies durch Wahrnehmung von Personen und Situationen, durch Austausch dieser Wahrnehmungen durch Feedback und die Untersuchung der Annahmen und Voraussetzungen, auf denen diese Annahmen basieren, trainiert.⁵⁵

Individualisierte Lebensläufe und brüchige Erwerbsbiographien bedeuten für Menschen eine

Einbuße an biographischer Sicherheit und die Notwendigkeit, ihre individuellen Sinnzusammenhänge laufend zu überprüfen und anzupassen. Die dafür notwendigen Kompetenzen sind das „Wahrnehmen und Umgehen-Können mit Bedrohungen der eigenen Identität sowie die Reflexion des eignen So-Geworden-Seins, die historische Perspektive der eigenen Lebensgeschichte und die Fähigkeit, Zusammenhänge zwischen einzelnen Phänomenen und dem eigenen Leben herzustellen“.⁵⁶

Die oben erwähnten Kompetenzen werden anhand der „Leitdifferenzen des gruppendynamischen Raums“ Macht, Intimität und Zugehörigkeit, erweitert um Anerkennung aus der Psychodynamik trainiert, und zwar in den entsprechenden Dimensionen „Unten-Oben“, „Nähe-Distanz“, „Draußen-Draußen“ und „Wert-Unwert“.⁵⁷ Die Lernpotenziale in gruppendynamischen Settings sind in diesen Dimensionen zur Verfügung stellen und stehen der eignen Person und persönlicher Ressourcen, Führen – Folgen, Kontakt- und Beziehungsfähigkeit, Vertrauensbildung, Integration von Affekten, Konfliktfähigkeit, Gestaltung von Übergängen, Verortung der eigenen Personen in mehreren Sinnzusammenhängen, Umgang mit Fremden, Anerkennung des Anderen.⁵⁸ Zusätzlich bildet das unstrukturierte Setting einer gruppendynamischen Trainingsgruppe ein Pendant zu den Unsicherheiten, die Menschen in der schönen neuen Arbeitswelt und in den gesellschaftlichen Individualisierungsprozessen begegnen. Auch hier wird die Einzelne / der Einzelne im Hier und Jetzt auf sich selbst zurück geworfen.

In der Einzelsupervision hatte ich meiner Supervisorin meine eigenen Erfahrungen mit gruppendynamischen Settings berichtet und über die Potentiale von Gruppen. Sie konnte sich wenig vorstellen, wie sie von Gruppenerfahrungen profitieren könnte. Sie hatte sich in Folge einschlägige Fachliteratur organisiert und recherchiert, mir aber dann zurück ge-

53 Milowiz, a.a.O., S. 66.

54 Majce-Egger Maria, Freiheitsgewinn oder Freisetzung? Thesen zum bewussten Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Verhältnissen in Gruppen, in: Lehner Lilli, Müllner Rudolf, Sanz Andrea, Trotz Regina (Hrsg.), Hier und Jetzt. Gruppendynamik und gesellschaftliche Entwicklungen, (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, 6), Wien 2006, S. 91-102, hier S. 100f.

55 König Oliver, Schattenhofer Karl, Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg 2006, S. 83.

56 Majce-Egger, a.a.O., S.100.

57 Sanz Andrea, Potenziale gruppendynamischer Settings zur gesellschaftlichen Konstruktion von IdentitätsbastlerInnen, in: Fliedl Rainer, Pözl Gertraud, Tippe Andrea (Hrsg.), Wir konstruieren wir Wirklichkeit? (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, Band 5), Wien 2004, S. 103-117, hier S. 114.

58 Ebenda.

meldet, dass ihr die Sache „zu heiß“ wäre. Sie war unsicher, ob sie sich mit ihrem bisherigen beruflichen Hintergrund zurechtfinden würde. Ich hatte ihr gegenüber Verständnis und Respekt für diese Entscheidung geäußert, denn Gruppenprozesse können ja tatsächlich turbulent und aufregend und individuell sehr fordernd sein. Mir war es wichtig, ihr zurück zu melden, dass ich berührt davon war, wie tiefgreifend sie sich mit dem Thema beschäftigt hatte und wie sorgfältig sie überprüft hatte, ob sie sich auf Gruppenarbeit und Gruppenerfahrung einlassen wolle. Mein Berührtsein war dann auch Thema in der Lehrsupervision. Der Ausgangspunkt der Reflexion war wiederum das Ausbalancieren von Nähe und Distanz, aber auch meine grundsätzliche Entwicklung als Supervisorin. Als Stichworte möchte ich hier Empathiefähigkeit, Selbstwirksamkeits- bzw. Selbstnichtwirksamkeitsphantasien anführen.

5. Bild: Ausblick

Die Coronavirus-Pandemie wird das Arbeitsleben nachhaltig verändern. Tendenzen waren auch schon vorher zu beobachten: die Digitalisierung hatte das Arbeitsleben bereits vorher stark verändert und wird durch die erzwungenen Maßnahmen zur Sozialkontaktbeschränkung (Stichwort: Homeoffice und Telearbeit) weiter vorangetrieben. Wird Corona der „letzte Nagel im Sarg der alten Bürowelt sein“⁵⁹?

Für die Profession war und ist die Krise eine Herausforderung im Anbetracht des Arbeitssettings, das direkten Kontakt vorsieht. Die schnell erschlossenen virtuellen Formen waren eine willkommene Unterstützung. Hier schließen sich auch weitere interessante Forschungsthemen für das Arbeitsfeld der Supervision an (z.B.: Supervision remote – mehr als nur eine Krisenüberbrückungskücke?).

Wird es durch die Krise, ausgelöst durch die Pandemie, zu positiven Veränderungen im Arbeitsleben kommen oder wird die prognostizierte Wirtschaftskrise jegliche Bemühungen um die Humanisierung des Arbeitslebens ins Leere laufen lassen?

Es regen sich auch bei den Kapitalismusbefürwortern Stimmen, die mehr Gleichgewicht

fordern, einen Interessensausgleich in der Gesellschaft, z.B. werden mehr staatliche Zuschüsse in die Pflege gefordert.⁶⁰ Dass es mitten in der Coronavirus-Pandemie zu einer Einigung bei den Kollektivvertragsverhandlungen zwischen der Sozialwirtschaft Österreich und der Gewerkschaft für Privatangestellte kam, bei der die Forderungen der Gewerkschaft aber nur ansatzweise ihren Niederschlag fanden, kann nicht als Zeichen in diese Richtung gedeutet werden.

Interessant ist zu beobachten, dass für die Bewältigung der Folgen der Krise Anleihe bei psychosozialen Konzepten genommen wird: der Begriff Resilienz hat Konjunktur, also die Fähigkeit des Menschen Krisen zu bewältigen und als Gelegenheit für Weiterentwicklung zu nutzen.⁶¹ Dass das Thema Resilienz auch in der Supervision angesichts der krisenhaften Verwerfungen an Bedeutung gewinnen wird, lässt sich voraussagen. Die Arbeit an der Resilienz kann in zwei Richtungen gedacht werden. Einerseits im Rückblick und im Bewältigen der aktuellen Krise und andererseits in Richtung Zukunft, um „resiliente Reserven“ aufzubauen, auf die im Falle neuerlicher krisenhafter Entwicklungen zurück gegriffen werden kann. Das Thema Resilienz könnte so gesehen seinen fixen Platz im systemischen Supervisionsalltag erlangen.⁶²

Ein weiteres Thema in der Supervision könnte verstärkt das Thema Jung gegen Alt sein. Erste sozialwissenschaftliche Studien diagnostizieren eine gesellschaftliche Außenseiterentwicklung: „Vor allem ältere Menschen könnten als Folge der Coronavirus-Krise zu Feindbildern werden [...], weil sie als Risikogruppe porträtiert würden, die nun alle schützen müssen.“⁶³ Das Thema

60 Heuser Uwe Jean, Wie beweglich ist der Kapitalismus? in: Die Zeit Nr.7/16.4.2020, S. 19.

61 Ebenda.

62 Siehe dazu Ciresa Ursula, Resilienz im systemischen Supervisionsalltag, in: BASYS, Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, Nr. 42, Heft 1/2017, S. 8-35, und Nr. 43, Heft 2/2017, S. 2-34.

63 Prainsack Barbara, Gesellschaft im Umbruch: Was macht die Pandemie mit uns? Erste Ergebnisse aus den Sozialwissenschaften, Wiener Vorlesung am 23.4.2020, <https://vorlesungen.wien.gv.at/site/gesellschaft-im-umbruch-was-macht-die-pandemie-mit-uns/>, abgerufen am 27.4.2020.

59 Bartmann Christoph, Schöne neue Arbeitswelt, in: Falter, Nr. 20/20, 13.5.2020, S. 36f.

Jung gegen Alt ist ja in Teams und Organisationen schon bisher ein Dauerbrenner gewesen, es könnte sich durch die Coronavirus-Krise weiter verschärfen und zu einer verschärften Außenseiterentwicklung kommen:

„Wenn nämlich ein Individuum im Zuge irgendwelcher Veränderungen seiner Bezüge ein Verhalten entwickelt, das zu einer Eskalation mit einem Partner führt, wenn dadurch die ganze Energie dieses Individuums in diese eine Beziehungsform fließt, wenn weiters diese Beziehung so angelegt ist, dass die Beziehungspartner andere Personen in die eskalierende Beziehung mit einbeziehen können und wenn dieser Prozess durch seine Intensität immer mehr Personen in ihren Bann zieht – dann gibt es Krieg. Dann werden im Zuge des Eskalation alle anderen Beziehungsformen überrollt, vergessen, bewältigt von der Definition, die da heißt: Die anderen sind unmöglich, böse, falsch, gefährlich oder was noch eben so Worte sind, die eine Beziehung im Negativen, im Eskalierenden halten können.“⁶⁴

Wenn also schon bisher Interaktionsmuster in Teams oder Organisationen zu beobachten waren, wo es zwischen jüngeren und älteren Mitgliedern darum ging, die Beziehung zu verändern im Sinne eines „sei anders“ (z.B. sei innovativer, sei moderner, sei schneller, halte nicht am Althergebrachten fest versus sei respektvoller vor dem Althergebrachten, sei bewahrender, sei kritischer gegenüber rascher Veränderung, misstrauere neuen Moden) und es da und dort zur Eskalationen kam (Mobbing von älteren Mitgliedern, Vorenthalten von Aufstiegsmöglichkeiten, Abdrängen in wenig prestigebehaftete Positionen oder Funktionen, etc.), kann es möglicherweise durch die Corona-Krise vermehrt zu Eskalationen kommen.

Eine hilfreiche Haltung der Supervisorin / der Supervisors angesichts einer Außenseiterentwicklung ist gezeichnet von:

„- zu verstehen, bevor wir verändern wollen;

- keinen Versuch der Einflussnahme zu setzen, bevor wir die Handlungen aller Beteiligten als positives Bemühen bewerten können;

⁶⁴ Milowiz, a.a.O., S. 72.

- die Außenseiterposition als ein absolut zweiseitiges Missverständnis zu betrachten;

- in den Interventionen sich jeder Parteinahme zu enthalten, sondern vielmehr beide Seiten in ihrem Bemühen zu unterstützen;

- nicht die Symptome zu betrachten, sondern die Kommunikation der Symptome, die Metakommunikation so auf den Tisch zu legen, dass beide Parteien sich angenommen fühlen können (und nicht nur sollten).“⁶⁵

Ein weiteres Phänomen, das in der Coronavirus-Krise zu beobachten ist, ist ein Rückschritt in der Geschlechtergerechtigkeit. Wie schon oben erwähnt kann von einer Humanisierung der Arbeitswelt nur dann gesprochen werden, wenn die vielfältigen Lebenszusammenhänge von Menschen und damit auch ihre unterschiedlichen Bedürfnisse mit dem Erwerbsleben vereinbart werden können und wenn die unbezahlte und bezahlte Versorgungsarbeit und systemerhaltende Arbeit, die hauptsächlich von Frauen geleistet wird, mehr gesellschaftliche Beachtung und eine höhere, auch monetäre Bewertung erfährt. In der Coronavirus-Krise gibt es für Frauen Rückschritte auf vielen Ebenen zu beobachten.⁶⁶

In der Phase der Ausgangsbeschränkungen waren Frauen mehrfach mit Homeoffice, Home-schooling und Haushaltspflichten belastet, die zusätzliche Versorgungsarbeit zu Hause ging zu Lasten der Frauen und wurde stillschweigend als selbstverständlich erachtet. In der Krise wurden reflexartig die alten Rollenmuster wieder sichtbar: „In die eigenen vier Wände verbannt, erhalten auch die klassischen Geschlechterrollen wieder Rückenwind.“⁶⁷ Die heraufziehende wirtschaftliche Rezession wird Frauen wie auch schon in der Finanzkrise härter treffen als Männer und unsicheres eigenes Einkommen hat eine negative Auswirkung auf die Selbstbestimmung.⁶⁸

Für Frauen, die es trotz gläserner Decke und struktureller Schwierigkeiten, geschafft haben,

⁶⁵ Ebenda, S. 75.

⁶⁶ Raether Elisabeth, Die Krise der Frauen, in: Die Zeit, Nr. 18, 23.4.2020, S. 8.

⁶⁷ Hirn Lisz, Zurück in alte Muster, in: Die Zeit, Nr. 18, 23.4.2020, S. 16.

⁶⁸ Raether Elisabeth, a.a.O.

eine höhere Position zu erreichen, könnten in der Krise zurückfallen:

„Homeoffice bedeutet für Tausende Frauen gerade vor allem home und wenig office. Das ist auch deshalb bitter, weil jetzt Karrieren gemacht werden. Wer mit der Krise gut umgeht, wer dem Druck standhält, wer die richtigen Prioritäten setzt, wer seine Leute mitnimmt und seine Teams lebendig hält, der kann gerade ganz besonders auf sich aufmerksam machen. Und diesen Moment verpassen viele Frauen, weil sie – aus welchen Gründen auch immer – zurückstecken.“⁶⁹

Es ist anzunehmen, dass in der Supervision und im Coaching die krisenhaften Verwerfungen im Arbeitsleben von Frauen sichtbar werden. Kompetenzen im Gender und Diversity Management werden damit wieder mehr denn je gefragt sein.

Systemisch betrachtet ist Gender und Diversity Management Spannungsmanagement.⁷⁰ Damit ist ein „nicht-normativer Ansatz von Management Diversity“ gemeint, der „nicht bestimmte Veränderungen als kollektive wünschenswert, andere als verwerflich“ formuliert, sondern ein Konzept „pragmatischer Ethik“, das „unterschiedliche Vorannahmen und Erwartungen, die Spannungen und Konflikte erzeugen, deutlich und damit verhandelbar“ macht.⁷¹

Unser gesellschaftliches Zusammenleben ist heute davon geprägt, dass unterschiedliche Lebensentwürfe entwickelt und gelebt werden können, was individuelle Freiheit bedeutet, aber auch die Komplexität erhöht:

69 Jäkel Julia, Zurück in der Männerwelt, in: Die Zeit, Nr. 19, 29.4.2020, S. 11.

70 Hartmann Gabriella, Judy Michaela, Die Gruppe als exemplarisches Lernfeld im Managing Gender & Diversity, in: in: Lehner Lilli, Müllner Rudolf, Sanz Andrea, Trotz Regina (Hrsg.), Hier und Jetzt. Gruppendynamik und gesellschaftliche Entwicklungen, (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, 6), Wien 2006, S.193-201, hier S. 195.

71 Judy Michaela, Unterschiede machen. Systemisches Denken im Managing Gender & Diversity, in: Hartmann Gabriella, Judy Michaela (Hrsg.), Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft, Wien 2005, S. 57-80, hier S. 76.

„Je offener und weniger festgelegt die Beziehungen sind, desto mehr muss über sie „ver-handelt“ werden. Dies geschieht teilweise verbal (Metakommunikation), hauptsächlich aber nonverbal – durch Handeln – und unbewusst. Soziale Beziehungen werden dadurch vielfältiger und gestaltbarer, es vervielfältigen sich aber auch die Konfliktpotenziale: Was als geregelt erscheint, wird normalerweise hingenommen und lässt so Energien frei für andere Themen. Managing Diversity ist insofern Spannungsmanagement, als Unterschiedlichkeit vor allem dort zum Thema wird, so sie Spannungen erzeugt, wo das Hinnehmen bestehender formeller oder informeller Regelungen schwierig oder unmöglich wird.“⁷²

Menschen müssen, um sich in der Welt zu recht zu finden und handlungsfähig zu bleiben, Komplexität reduzieren. Es ist also eine wichtige soziale Funktion, soziale Differenzierungen vorzunehmen. Die vorgenommene Reduktion ist jedoch in einem anderen Fall, an anderer Stelle nicht passend, was zu Spannungen führt und wiederum die Komplexität erhöht: „Je mehr Unterschiedlichkeiten wahrnehmbar werden, desto mehr Komplexität und damit unvereinbare Wahrnehmungen werden sichtbar, Spannungen, Irritation, Verunsicherung und Abwehr sind in dieser Situation nachvollziehbare Reaktionen.“⁷³

Wenn also in der Coronavirus-Krise die gesellschaftliche Erwartungshaltung reproduziert wird, dass im Krisenfall (und sonst auch) die familiäre und häusliche Versorgungsarbeit von den Frauen zu erfolgen hat, wird mit der Reproduktion dieser „Selbstverständlichkeit“ die traditionelle Rollenzuschreibung erhalten. Die größere Macht der Männer macht dies möglich.

Doch wie kann Macht systemisch betrachtet werden? Nach Milowiz bestimmt „das „relevante Verhaltensrepertoire“ – die Summe der einer Person verfügbaren „relevanten Verhaltensalternativen“ – [...] die Einflussmöglichkeiten

72 Judy Michaela, Milowiz Walter, Über die Konstruktion von Wirklichkeit: Systemisch denken im „Managing Diversity“, in: Aschenbrenner-Wellmann Beate (Hrsg.), Mit der Vielfalt leben. Verantwortung und Respekt in der Diversity- und Antidiskriminierungsarbeit mit Personen, Organisationen und Sozialräumen, Stuttgart 2009, S. 86-94, hier S. 87.

73 Ebenda, S. 91f.

auf die Umgebung, die eine Person wahrnehmen kann.⁷⁴ Mit einer „relevanten Verhaltensalternative“ ist gemeint, dass eine Person X alternatives Verhalten an den Tag legen kann, das für die andere Person Y einen Unterschied macht und das dann wiederum für die Person X einen Unterschied macht. Als Macht wird man dann im Vergleich zu anderen Personen ein sehr großes „relevantes Verhaltensrepertoire“ bezeichnen, als Ohnmacht ein extrem kleines. Es ist abhängig „von körperlicher Ausstattung, Erziehung, sozialer Einbettung und Position, finanziellen Möglichkeiten, davon, wie viele andere Menschen (mit wie großem „relevantem Verhaltensrepertoire“) mich kennen, mir wohl wollen oder nicht, mich verstehen und von vielem anderen mehr.“⁷⁵

Wenn ich also das obige Beispiel von weiblichen Führungskräften wähle, die nach der Coronavirus-Krise möglicherweise Karriererückschritte hinnehmen müssen, dann hatten sie die relevante Verhaltensalternative gegenüber ihren Vorgesetzten, das für ihn einen Unterschied gemacht hätte, nicht gezeigt, nämlich in der Krise im Betrieb die notwendigen Anpassungen zu managen, Präsenz zu zeigen, sich mit anderen Führungskräften ausführlich auszutauschen, und dies alles zeitlich flexibel und im erhöhten zeitlichem Ausmaß. Dieses Verhalten hätte bei ihrem Vorgesetzten die relevante Verhaltensalternative ausgelöst, sie bei einer nächsten Beförderung in Erwägung zu ziehen, was für sie wiederum einen Unterschied gemacht und weitere relevante Verhaltensalternativen ihrerseits in der Interaktion mit ihren KollegInnen auf der Führungsebene ausgelöst hätte. Ich möchte an dieser Stelle das Beispiel abbrechen, aber es kann auf viele weitere mögliche Interaktionsmuster angelegt werden.

In der Coronavirus-Krise werden also Verwerfungen (wieder) sichtbar, die einer Humanisierung der Arbeitswelt entgegen stehen. Die Überwindung ist möglich, denn schon vor der Krise wurden viele Forderungen und Erkenntnisse in den gesellschaftlichen Diskurs geschleust, die ihre Aktualität nicht verloren haben. Schon

vor der Coronavirus-Krise wurde z.B. zu den Effekten von Homeoffice geforscht und interessante Ergebnisse publiziert.⁷⁶ Auch weitreichende Forschung zur Zukunft der Arbeit und Vorschläge zur Begleitung der Transformation von Arbeit sind verfügbar und harren auf ihre Umsetzung.⁷⁷ Die Supervision als kritische Profession kann hier ihren Beitrag leisten, in dem herkömmliche Sichtweisen auf das Arbeitsleben hinterfragt werden. Aussagen wie „das muss so sein“, „das haben wir immer schon so gemacht“, „wenn wir für dich eine Ausnahme machen, müssen wir sie für alle machen“ etc. sind die gleichsam idealen Aufhänger, um einen interessanten Supervisionsprozess zu starten. Die dadurch angestoßenen Interaktionen haben Einfluss auf weitere Interaktionen und erfahren weitere negative und positive Rückkopplung, so dass möglicherweise Interaktionen wie die oben beschriebenen Aussagen weniger oft zu beobachten sind und dafür mehr Interaktionen zu beobachten sind, die festgeschriebene Glaubenssätze zum Arbeitsleben aufweichen und neue Sichtweisen zulassen. So weit meine positive Zukunftsvision. Die Supervision kann und wird dafür ihren Beitrag leisten.

6. Bild: Schlussworte

Ich habe die Arbeit an der vorliegenden Diplomarbeit zum Lehrgang Systemische Supervision während der Coronavirus-Pandemie wieder aufgenommen. Die zeitlichen Freiräume, die sich ohne mein Zutun plötzlich eröffneten, waren willkommen, um mich wieder konzentriert mit dem Thema meiner Diplomarbeit zu beschäftigen. Die Coronavirus-Pandemie wird das Arbeitsleben, wie wir es bisher kannten, nachhaltig verändern. Ich selbst bin davon nicht ausgenommen. Bis jetzt war mein Arbeitsleben als Personalentwicklerin ein steter Prozess der Weiterentwicklung, sowohl fachlich-inhaltlich

74 Milowiz Walter (2011): Das „relevante Verhaltensrepertoire“. In: BASYS. Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. Lfd. Nr. 30, Heft 1/2011, S 19-28.

75 Ebenda.

76 Lott Yvonne, Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), März 2019, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf, abgerufen am 26.4.2020.

77 Jürgens Kerstin, Hoffmann Reiner, Schildmann Christina, Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung; Band 189, Bielefeld 2017, https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf, abgerufen am 26.4.2020.

als auch persönlich. Dramatische Umbrüche und die Notwendigkeit, die die schöne neue Arbeitswelt für viele Arbeitenden bereit hält, sich rasch auf Unerwartetes und Neues einzustellen, war weniger gegeben als evolutionäres Wachsen und ausdauerndes Dranbleiben. Das klingt wenig aufregend, war aber für mich rückblickend das rechte Maß an Herausforderung und Beständigkeit.

Mit dem Coronavirus jedoch stehe ich beruflich vor Herausforderungen, die ich bisher nicht kannte. Ein Hauptteil meiner Arbeit, Fortbildungsveranstaltungen zu konzipieren, zu planen und durchzuführen, ist in Zeiten des Coronavirus so wie bisher gewohnt nicht möglich. Es geht darum, meine Arbeit ganz neu zu denken. Dabei habe ich aber noch Glück: die Organisation, für die ich seit langem arbeite, eröffnet mir die Möglichkeit, nachzudenken, mich mit anderen auszutauschen, auszuprobieren und mich dabei auch mal zu verlaufen. Ich weiß, nicht nur durch die Beschäftigung mit dem Thema dieser Arbeit, dass das nicht selbstverständlich ist. Dafür verspüre ich tiefe Dankbarkeit und lässt mich gegenwärtige und künftige Unwägbarkeiten im meinem Arbeitsalltag besser bewältigen.

Die Beschäftigung mit dem „weiten Land“ von Arbeit und Supervision hat mich persönlich sehr bereichert. Es war einerseits die Gelegenheit, mich im Zuge des wissenschaftlichen Arbeitens wieder eingehend und tief mit dem systemischen Denken zu beschäftigen. Andererseits hat die Beschäftigung mit der Diplomarbeit auch meinen gesellschaftskritischen Blick geschärft und mich nochmals mehr für gesellschaftliche Fehlentwicklungen sensibilisiert. Mein professionelles Rollenverständnis hat sich dadurch weiter entwickelt und gefestigt. Mit Spannung blicke ich auf das „weite Land“ von Arbeit und Supervision, was es in Zukunft für mich bereit hält.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bartmann Christoph (2020): Schöne neue Arbeitswelt, in: Falter, Nr. 20/20, 13.5.2020, S. 36f.

Buchinger Kurt (2000): Flexibilität, Identität und Gegenwelten. Perspektiven für die Supervision, in: Heilinger Anneliese, Peukert Michael, Wustinger Renate Hrsg.), *Der Arbeit nach! Supervision im Zugzwang?* Schriftenreihe Supervision Band 3, Innsbruck, S. 80-91.

Buer Ferdinand (2000): Supervision als Ort moral-philosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist, in: *supervision* 4/2000, S. 4-20.

Busse Stefan, Tietel Erhard (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung, Göttingen.

Ciresa Ursula (2017): Resilienz im systemischen Supervisionsalltag, in: *BASYS, Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision*, Nr. 42, Heft 1/2017, S. 8-35, und Nr. 43, Heft 2/2017, S. 2-34.

Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS, https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf, abgerufen am 6.4.2020.

Fischer Hans Rudi, Borst Ulrike, von Schlippe Arist (2015): Was tun? Fragen und Antworten aus der systemischen Praxis, Stuttgart.

Fritsch Julian (2012): Supervision 2008: Schlaglichter auf Veränderungen in der Profession, in: Haubl Rolf, Voß G. Günter (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision - Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spät-moderner Erwerbsarbeit*, Göttingen, S. 68-74.

Geißler Karlheinz A. (2001): Beratung der Marktgeseellschaft, in: *supervision* 3/2001, S. 4-9.

Gratz Wolfgang, Röthel Horst, Sattler-Zisser Sissi (2014): *Gesund führen. Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Unternehmen*, Wien.

Han Byung-Chul (2014): *Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*, Frankfurt am Main.

Hartmann Gabriella, Judy Michaela (2006): Die Gruppe als exemplarisches Lernfeld im Managing Gender & Diversity, in: Lehner Lilli, Müllner Rudolf, Sanz Andrea, Trotz Regina (Hrsg.), *Hier und Jetzt. Gruppendynamik und gesellschaftliche Entwicklungen*, (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, 6), Wien, S.193-201.

Heintel Peter (2003): Supervision und ihr ethischer Auftrag, in: *supervision* 1/2003, S. 32-39.

Heuser Uwe Jean (2020): Wie beweglich ist der Kapitalismus?, in: *Die Zeit* Nr.7/16.4.2020, S. 19.

Hirn Lisz (2020): Zurück in alte Muster, in: Die Zeit, Nr. 18, 23.4.2020, S. 16.

Jäkel Julia (2020): Zurück in der Männerwelt, in: Die Zeit, Nr. 19, 29.4.2020, S. 11.

Judy Michaela (2019): Ambiguität und strukturierte Kommunikation. Betrachtungen zu 25 Jahren ÖVS-Qualitätsentwicklung, in: ÖVS news 2/2019, S. 3-5.

Judy Michaela, Milowiz Walter (2009): Über die Konstruktion von Wirklichkeit: Systemisch denken im „Managing Diversity“, in: Aschenbrenner-Wellmann Beate (Hrsg.), Mit der Vielfalt leben. Verantwortung und Respekt in der Diversity- und Antidiskriminierungsarbeit mit Personen, Organisationen und Sozialräumen, Stuttgart, S. 86-94.

Judy Michaela (2005): Unterschiede machen. Systemisches Denken im Managing Gender & Diversity, in: Hartmann Gabriella, Judy Michaela (Hrsg.), Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft, Wien, S. 57-80.

Jürgens Kerstin, Hoffmann Reiner, Schildmann Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung; Band 189, Bielfeld, https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf, abgerufen am 26.4.2020.

Keupp Heiner (2003): Identitätskonstruktion. Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung zur Erlebnispädagogik am 22.09.2003 in Magdeburg, verfügbar auf http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/identitaetskonstruktion2003_keupp.pdf, abgerufen am 13.4.2020.

König Oliver, Schattenhofer Karl (2006): Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg.

Kowall Nikolaus (2013): Das neoliberale Modell. Genese, Politiken, Bilanz. Eine polit- und makroökonomische Bestandsaufnahme. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 124. Herausgegeben von der Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien.

Lakoff George, Johnson Mark (2011): Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, Heidelberg.

Lott Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Ar-

beitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), März 2019, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf, abgerufen am 26.4.2020.

Majce-Egger Maria (2006): Freiheitsgewinn oder Freisetzung? Thesen zum bewussten Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Verhältnissen in Gruppen, in: Lehner Lilli, Müllner Rudolf, Sanz Andrea, Trotz Regina (Hrsg.), Hier und Jetzt. Gruppendynamik und gesellschaftliche Entwicklungen, (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, 6), Wien, S. 91-102.

Mesch Michael (2015): Der Berufs- und Branchenstrukturwandel der Beschäftigung in Österreich 1991-2012. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 140. Herausgegeben von der Abteilung Wirtschaftswissenschaft und Statistik der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien.

Milowiz Walter (2011): Das „relevante Verhaltensrepertoire“. In: BASYS. Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. Lfd. Nr. 30, Heft 1/2011, S 19-28.

Milowiz Walter, (2009): Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld, Göttingen.

Müller Klaus (1996): Allgemeine Systemtheorie. Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms, Wiesbaden.

Neumeyer Willibald (2004): Systemische Supervision – Grundlagen und Implikationen: Ein Überblick, supervision 1/2004, S. 49-57.

Nickel Hildegard Maria (2015): Frauen als PionierInnen des Wandels? Die Bedeutung der (Erwerbs-) Arbeit für ein selbstbestimmtes Leben, in: Club of Vienna (Hrsg.), Arbeit: Wohl oder Übel? Diagnosen und Utopien, Wien, S. 38-56.

Obermeyer Klaus (2019): Verstörte Touristen. Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource, in: Obermeyer Klaus, Pühl Harald (Hrsg.), Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation, Gießen, S. 151-168.

- Prainsack Barbara (2020): Gesellschaft im Umbruch: Was macht die Pandemie mit uns? Erste Ergebnisse aus den Sozialwissenschaften, Wiener Vorlesung am 23.4.2020, <https://vorlesungen.wien.gv.at/site/gesellschaft-im-umbruch-was-macht-die-pandemie-mit-uns/>, abgerufen am 27.4.2020.
- Raether Elisabeth (2020): Die Krise der Frauen, in: Die Zeit, Nr. 18, 23.4.2020, S. 8.
- Sanz Andrea (2004): Potenziale gruppendynamischer Settings zur gesellschaftlichen Konstruktion von IdentitätsbastlerInnen, in: Fliedl Rainer, Pölzl Gertraud, Tippe Andrea (Hrsg.), Wir konstruieren wir Wirklichkeit? (Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, Band 5), Wien, S. 103-117.
- Sauer Joachim (2000): Zwischen Anpassung und Berufsethos. Zur Rolle der Supervision in der heutigen Arbeitswelt, in: Heiling Anneliese, Peukert Michael, Wustinger Renate (Hrsg.), Der Arbeit nach! Supervision im Zugzwang? Schriftenreihe Supervision, Band 3, Innsbruck S. 42-51.
- Schwing Rainer, Fryszer Andreas (2007): Systemisches Handwerkszeug. Werkzeug für die Praxis, Göttingen.
- Signer-Fischer Susy (2011): Lebensübergänge in Beratung und Psychotherapie, in: Leeb Werner A., Trenkle Bernhard, Weckenmann Martin F. (Hrsg.), Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision, Heidelberg, S. 303-320.
- Simon Fritz B (1998): (Hrsg.), Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Frankfurt am Main.
- Tatschl Siegfried (2019): „Die Zukunft beginnt heute“. Gesellschaftliche Verantwortung für SupervisorInnen, in: ÖVS news 1/2019, S. 5-10.
- Tomaschek-Habrina Lisa (2012): Der Fleiß und sein Preis. Kehrseite der modernen Arbeitswelt, in: Feedback 1&2/2012, S. 38-46.
- Wieser Christina (2014): Die wirtschaftliche Lage des österreichischen Kreditsektors 2013. Herausgeben von der Abteilung Betriebswirtschaft der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2014.
- Wolf Harald, Arbeit und Autonomie - Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster 1999.
- Wöhrle Armin, Beratungen unter Bedingungen des Umbruchs sozialer Organisationen: Plädoyer für eine forschende Haltung, in: POSITIONEN. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt 1/2015, S. 2-8.

ARBEIT & so

Zum Modul „Konzepte und Theorien der Arbeitswelt“, MSc-Lehrgang für systemische Supervision und Coaching

Klaus Wögerer

Drei ARBEITen von Kolleg_innen, die beim Seminar „Konzepte & Theorien der ARBEITswelt“ gearbeitet haben; im Zuge ihrer MSc-Ausbildung „Systemische Supervision & Coaching“ des ASYS. ARBEIT ist etwas, das uns hat, das sichtlich einfach da ist. Oder umgekehrt gedacht, dass wir ARBEIT haben. ARBEIT weitergedacht bedeutet, dass die ARBEIT etwas strukturhaftes ist bzw. wird.

„Strukturen, die uns als Systeme erscheinen, haben als wesentliche Eigenschaft vor allem eines gemeinsam: Sie überdauern. Die Wechselwirkungen, die wir beobachten, wiederholen sich.“ (Milowiz, S. 36f)

Also ARBEIT als etwas, was sich erhält, weiterbesteht und mit dem wir in Wechselwirkung stehen – die ARBEIT mit uns und wir mit der ARBEIT.

Häufigkeit des Wortes ARBEIT in diesem Text: 11

Literatur:

Milowiz, Walter (2009): Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld. 2., überarbeitete Auflage. Göttingen

Konzepte und Theorien der Arbeitswelt (1)

Nachgedanken zum Modul „Konzepte und Theorien der Arbeitswelt“

Brigitte Mayr

Wenn ich dieses Thema meinen eigenen Überlegungen und Erlebnissen in Bezug auf meine Arbeitswelt und den Themen, die Supervisanden mitbringen gegenüberstelle, dann beschäftigen mich folgende Themen besonders: Anpassung, Druck, Kreativität, Motivation und die Bewirtschaftung dieser Spannungsfelder. Zu diesen setze ich meine eigenen Gedanken und Ideen in Bezug.

Ich beginne mit der Beschreibung meiner Beobachtungen in meinem eigenen Umfeld während eines seit ca. 1,5 Jahren laufenden Umstrukturierungsprozesses an Hand eines konkreten Beispiels: Nach 30-jährigem Bestehen eines Teams kommt es erstmals zu sehr einschneidenden Veränderungen. Die Mitarbeiter*innen arbeiten teilweise seit mehr als einem Jahrzehnt in diesem Team bis hin zu denjenigen die seit Wochen oder Monaten dabei sind. Es ist bereits zu Veränderungen der Arbeitsabläufe, zu einer neuen Verteilung der Arbeitsaufträge bis hin zu neuen Strukturen in Besprechungen, sowie in diversen Administrationen

gekommen. Es gibt keinen Arbeitsbereich, der nicht betroffen wäre. Der Weg der Umsetzung wurde von der Leitung sehr klar formuliert: „Wer nicht für unseren Weg ist, der ist gegen uns“. Kollegin X. ist eine langjährige, erfahrene und engagierte Mitarbeiterin. Ihre Stärken sind insbesondere ihr Wille zur Mitgestaltung und Einbringen ihrer Ideen für sinnvolle Weiterentwicklungen. Sie ist erfahrener, couragierter und besser ausgebildet als ihre Teamleitung, das wiederum führt immer wieder zu erneuten Spannungen und Konflikten. Die Kollegin X. hat im Prinzip eine sehr ehrliche und offene Art und sagt ihre Meinung auch in dieser Art und Weise. Die Folgen davon sind nun: Sie wurde zu einem klärenden Gespräch gebeten, in dem ihr eine Versetzung angeboten wurde. Ihre Leitung hat den Eindruck, dass sie an diesem Arbeitsplatz nicht mehr zufrieden ist. Die Kollegin hat sich entschieden zu bleiben, allerdings mit dem Zugeständnis an die Leitung, sich den Vorgaben dieser anzuschließen. Seit einiger Zeit praktiziert sie die Umsetzung dieser Vorgaben und die Situation scheint jetzt zumindest

nach außen beruhigt. Allerdings bekommt sie keinerlei Zugeständnisse für Entfaltung und Weiterentwicklung, diese Positionen sind derzeit denjenigen vorbehalten, die ohne Murren bisher allen Anweisungen gefolgt sind oder für neue Mitarbeiter*innen, die in das neue System eingeführt werden.

Ich habe diese Begebenheit ausgewählt, da ich in dem Buch „Die Entdeckung der Faulheit“ (Meier S. 20) hilfreiche Erklärungen gefunden habe: „*Die Zeichen umkehren*“ z.B. es wird über Autonomie schwadroniert, während man für die kleinste Lappalie ein Formular in drei Exemplaren ausfüllen und sechs Menschen nach ihrer Meinung fragen muss. „Die Ethik“ wird in den Himmel gehoben, während das Unternehmen an absolut gar nichts glaubt. Falls das Individuum gelegentlich neue Ideen hervorbringt, dürfen diese auf keinen Fall die Gruppe stören. Es ist klar, dass der Individualist in einer Welt, in der es ratsam ist Anpassungsfähigkeit zu beweisen, als Quertreiber und Unruhestifter gilt. Und wenn dieser noch konkrete Vorstellungen hat, widersetzt er sich jedem Kompromiss – er flößt folglich ganz zu Recht Misstrauen ein. Folglich empfiehlt Maier (S. 147f) dementsprechende Verhaltensweisen und Maßnahmen:

Eignen Sie sich das Verhalten eines anpassungs-fähigen Sonderlings an, der für Manipulationen unzugänglich ist, so entgehen Sie dem unerbittlichen Gesetz der Nützlichkeit. Konsens ist das Wichtigste; es ist besser, in der Gruppe Unrecht zu haben, als alleine Recht zu behalten. Akzeptiere ohne mit der Wimper zu zucken die Welt des Unternehmens. Sie werden nicht beurteilt, wie Sie ihre Arbeit erledigen, sondern nach Ihrer Fähigkeit, sich brav an das propagierte Modell anzupassen.

Wie kann dabei Resilienz helfen und nützlich sein? Sich trotz schlechter Rahmenbedingungen gut zu entwickeln und sich davon nicht unterkriegen zu lassen. Den Fokus auf die Gestaltbarkeit und Machbarkeit des eigenen Lebens zu legen. Zu lernen, trotz ungünstiger Bedingungen gut zu leben und das Beste dabei herauszuholen. Resilienz kann man trainieren und erlernen, sie ist nicht angeboren. Resilienz verspricht ein besseres Durchkommen durch die Krise, nicht eine Veränderung der Verhältnisse. Resilienz ist die Kunst der Anpassung. Das ist ein zyklischer Prozess, auf die Krise folgt die Anpassung und

schließlich Erneuerung. Man muss akzeptieren, dass man das allermeiste in seinem Leben nicht ändern kann. Aber man kann versuchen, das Beste daraus zu machen. Diese Botschaft verbindet sich mit den Annahmen der positiven Psychologie. Die Resilienz geht noch einen Schritt weiter und sagt, dass auch das Negative zum Leben dazugehört

Wenn man in schlechten Arbeitsverhältnissen arbeitet soll man versuchen, diese so umzudeuten, dass sie zu einer persönlichen Herausforderung werden. Aber man soll sich von der Illusion befreien, die schlechten Verhältnisse ändern zu können. (vgl. Hausbichler o.S.)

Wie kann ich im Rahmen von Beratung und Supervision die „positive Psychologie“ und ihre Kraft nutzen und mich inspirieren lassen?

Ein Perspektivenwechsel, indem man den positiven Eigenschaften wie: Hoffnung, Kreativität oder Mut mehr Beachtung und einen Stellenwert gibt; in meiner täglichen Beratung und Begleitung von trauernden Menschen besonders in der gegenwärtigen sehr fordernden Zeit. Ich unterstütze diese Menschen besonders darin, ihre Ressourcen zu finden und zu stärken bzw. sich auf diese zu besinnen und sie in ihr Leben zu integrieren. Wo und wie sie ihre Kreativität entdecken und nützen können, sowie die Ermutigung dazu. Damit können ggf. neue Sichtweisen und Entdeckungen gemacht werden und manchmal neue Wege beschritten werden. Manchmal gelingt es, dass die Menschen sich ihrer eigenen inneren Kraft und Stärke mehr bewusst werden und sie dann nützen können.

Dieser Perspektiven- und Sichtwechsel kann einen positiven Beitrag zur gelingenden Arbeit in der Beratungspraxis leisten. Positive Emotionen in der Arbeit zu nutzen, verändert nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch die Produktivität und die Innovation. z.B. mache ich in meiner Eigenbeobachtung im Umstrukturierungsprozess folgende Erfahrung: Dank der Erkenntnisse im Rahmen meiner Ausbildung lerne ich immer besser, mit welchem Verhalten ich meine Energie wo genau hingebe und lenke, um bestimmte Ziele zu erreichen, das schützt mich vor unnötigen Belastungen und Energieverschwendung. Zunehmend bekomme ich mehr Ideen und bin mutig in meiner Kreativität und andererseits gebe ich bestimmten Themen weder Raum noch Energie. Nicht in den eigenen Überlegungen und

auch nicht in den Gesprächen mit Kolleg*innen. Dadurch entsteht andererseits etwas mehr Leichtigkeit, Platz für den Humor und ich fühle mich weniger ausgelaugt. Ich habe Raum und Energie für neue Perspektiven und dabei können neue Handlungsräume entstehen.

Das Nutzen der positiven Energie bedeutet nicht, dass es keine Probleme gibt. Das Arbeiten damit heißt, durch die Lernerfahrung mit dem Umgang von Problemen auch resilienter gegenüber Belastungen in der Zukunft zu werden. Lernerfahrungen aus schwierigen Situationen sollen genutzt werden, um zusätzliche Ressourcen aufzubauen, die bei zukünftigen Herausforderungen genutzt werden können.

Was ist wichtig?

In turbulenten Zeiten von Umbruch und Unsicherheit brauchen wir neue Konzepte und Instrumente. Das Einzige worauf wir bauen können, sind unsere eigene Stärke, unsere Kraft und unsere Fähigkeiten. Es bedarf der (Be)sinnung auf das Wesentliche.

Die Gefahr einer missbräuchlichen Verwendung von Resilienz und Anpassung im Arbeitsbereich z.B. zur Förderung einer am Arbeitsplatz erwünschten Anpassung versus wie kann das Individuum einen Nutzen zur eigenen Weiterentwicklung für sich ziehen, das ist auch eine Herausforderung für die Supervision und Beratung.

Veränderung beginnt am besten bei uns selbst, bei der Selbst-Führung = Selbstreflexion, d.h. Reflexion, Selbstbeobachtung und Selbstforschung.

„Wer sich selbst positiv führt, kann dies leichter hinsichtlich anderer Menschen und der Organisation.“ (Selig, Ruth; in bso, S. 16)

Die Frage: Tue ich, was mich glücklich macht und tue ich es, weil ich es genieße? Diese Frage

schließt den Humor und positive Emotionen mit ein.

Es geht um einen konstruktiven Umgang mit dem Ungewissen, es kann auch in einer Zeit der Ungewissheit Neues entstehen und sich unser Denken und Handeln verändern.

Je besser wir in der Lage sind anzuerkennen „was gerade im hier und jetzt ist“, umso besser können wir die Spannungsfelder benennen und einen entsprechenden Umgang damit finden. Dann ist (Weiter-) Entwicklung möglich, denn die Arbeit ist wichtig; sie gibt uns Sinn und Anerkennung. Wenn wir in der Lage sind, unsere Sichtweisen zu verändern, können sich neue Blickwinkel und Wege eröffnen. Supervision und Beratung leistet einen Beitrag zur Gesunderhaltung, zur Motivation und Arbeitszufriedenheit; die Menschen zu bestärken mutig neue Wege zu beschreiten oder / und auch durch einen Perspektivenwechsel entsprechende Verhaltens- und Vorgehensweisen zu entwickeln. Das Ziel und der Weg: „Wo will der Mensch hin, was hat er für ein Ziel.“

Literatur

bso – Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2015): Positive Psychologie. Journal bso Nr. 2/2015. www.bso.ch

Hausbichler, Beate (2021): RESILIENZ-HYPE. „Resilienz ist ein Alternativangebot zur Kritik“. Interview mit Stefanie Graefe. <https://www.derstandard.at/story/2000122671694/soziologin-graefe-resilienz-ist-ein-alternativangebot-zur-kritik?ref=article> am 15.1.2021

Maier, Corinne (2005): Die Entdeckung der Faulheit. Von der Kunst, bei der Arbeit möglichst wenig zu tun. München

Veränderung und Sicherheit

Eine essayistische Dokumentation zu dem Modul „Konzepte und Theorien der Arbeitswelt“

Joachim Malleier

In der nachfolgenden Auseinandersetzung versuche ich einen Zusammenhang zwischen Veränderung und Sicherheit herzustellen und dessen Bedeutung für mich als Supervisor herauszuarbeiten.

Die Arbeitswelt ist in Veränderung, wird allgemein postuliert. So formuliert der Soziologe Richard Sennett, dass die Flexibilisierung als zentrale Kategorie des neuen Kapitalismus die Arbeit entwertet (vgl. Hasel 1998). Die Entstehung der Gig Economy, der Industrie 4.0, Shared Economy oder neue Bezeichnungen der Selbstständigkeit, wie Start-up, Pop-up, Coworking Spaces, Hubs sind in den letzten Jahren aufgetauchte neue Termini, die Ausdruck dieser Flexibilisierung darstellen. Auf unternehmerischer Seite lässt sich unter anderen das Konzept VUCA, welches ein Analysemodell unternehmerischen Handelns in einer sich verändernden modernen Welt beschreibt, anführen.¹

Aus einer naturwissenschaftlichen Perspektive heraus lässt sich Veränderung mit der Herstellung einer erkennbaren Ordnung beschreiben. Befinden sich Atome vorher in einem ungeordneten Zustand, beginnen diese, unter Zufuhr von Energie, gemeinsam zu pulsieren, die eine übergeordnete Ordnung entstehen lässt. Der deutsche Physiker Hermann Haken stellt dazu fest: „Langlebige, langsam veränderliche Größen versklaven kurzerhand schnell veränderliche Größen“ (Haken, 1987, zit. nach Schlippe/Schweitzer, 2016: 106). Ohne auf den erkenntnistheoretischen Wert dieser Aussage eingehen zu wollen, zeigt sich, dass der Naturwissenschaftler aus seiner Beobachterperspektive Teil des Systems ist, in dem er auf der einen Seite ein Phänomen als chaotisch und auf der anderen Seite einen Zustand als strukturiert bewertet. Aus einer systemisch-konstruktivistischen Sicht erkennt Haken ein System, dessen Strukturen sich ständig reproduzieren, also von Dauer sind und von ihm, als solche festgemacht und damit auch bewertet werden (vgl. Milowiz, 2009: 26-67).

Maturana schreibt: „[...] da menschliche Existenz in Sprache stattfindet, findet sie statt in der Operationalität unbegrenzter Expansion durch die rekursive Dynamik der Reflexion in einer unendlichen Erweiterung der Nische.“ (Maturana & Milowiz 1999, S.5) Veränderung ist somit Ausdruck eines unendlichen interaktionellen Kommunikationsprozesses der Definition von Beziehung(-en). Auch wenn der Physiker in einem nachvollziehbaren Experiment die Veränderung von Atomen aufgrund gewisser Rahmenbedingungen empirisch belegen kann, so ist es vor allem der kommunikative Austausch zwischen ihm und seiner Umwelt, die sogar soweit führt, dass ich als Student Haken aus einem Lehrbuch zitierte. Somit ist Veränderung in Verbindung mit der Eigenschaft eines Gegenstandes (Atome chaotisch, oder strukturiert), die intersubjektiv geteilt wird und mit der von uns Menschen dieser Eigenschaft zugeschriebenen Wertigkeit, also einer Konstruktion 2. Ordnung zu betrachten (Vgl. Watzlawick 2011).

Nehme ich die Aussage des Soziologen Sennett (s.o.), der eine Veränderung der Arbeitswelt konstatiert, dann wäre zu analysieren, wieso er mit dieser Aussage Anschluss in der Redaktion von Mitbestimmung, einem Magazin des Studienförderungswerkes des Deutschen Gewerkschaftsbundes, findet. Mit dem Konzept der strukturellen Koppelung von Maturana und Varela werden die Rahmenbedingungen des Austausches eines Systems mit seiner Umwelt festgelegt (vgl. Stein). Es ist anzunehmen, dass das System Gewerkschaft über das Magazin ein Ventil der Informationsbeschaffung schafft, welches der Selbsterhaltung der Organisation dienlich ist. In welchem Ausmaß die postulierte gesellschaftliche Veränderung auf das System Gewerkschaft rückwirkt, könnte mit dem Konzept der Rückkoppelungsschleifen analysiert werden. Milowiz schreibt dazu: „[...] wenn die neu eingeführten Vorgänge durch formale Akte fixiert werden oder Rückkoppelungsmechanismen entstehen, die das Neue ständig reproduzieren [...]“ (Milowiz, 2009: 52), dann können Veränderungen in großen Systemen etabliert werden.

¹ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877>, 3.3.2021

Ich stelle fest, dass Veränderung ein kommunikativer Prozess zwischen dem, der Veränderung feststellt und seiner Umwelt darstellt. Wenn ich mich als Teil dieser Umwelt sehe, frage ich mich, was die postulierten Veränderungsszenarien bei mir auslösen und komme zu dem Schluss, dass sie mich verunsichern. Um jedoch miteinander kommunizieren zu können, müssen wir von Berechenbarkeit ausgehen und Judy schreibt dazu: *„Wir müssen also so tun, als würden wir etwas Sicheres über die andere Person, die Organisation, die Gesellschaft etc. wissen“* (Judy o.Z., 3).

Wenn ich nun davon ausgehe, dass Sicherheit, Planbarkeit oder eben Berechenbarkeit zentrale Pfeiler des Miteinandertuns darstellen, dann finden Produkte, Angebote und Dienstleistungen, die mir eine plausible Lösung anbieten, um den Zustand der Unsicherheit zu verlassen, bei mir entsprechend Gehör. So finden sich etwa Versicherungsunternehmen, Securityfirmen, Banken, Entwickler von Airbags, Alarmanlagen, Türschlösser, Firewalls, Kommunikationstechnologie, die aus der Ungewissheit Kapital schlagen. Ein intrinsisches Element sozialer Zusammenschlüsse (seien es nun Staaten, Organisationen, oder auch die Ehe) ist, dass die Mitglieder eines Verbundes den Eindruck haben, ein Mehr an Sicherheit zu haben, stelle ich als These in den Raum.

Demzufolge spielt aus supervisorischer Sicht Sicherheit ebenfalls eine große Rolle: Wenn es Reibungen in einem Team gibt, dann ist eine Unklarheit vorhanden. Oder eine Führungskraft ist sich nicht sicher, wie er/sie sich verhalten soll, wenn es Spannungen zwischen den Mitarbeitern/-innen gibt. Insofern lässt sich Supervision als Dienstleistungsangebot verstehen, welches den Wunsch bewirtschaftet, in unklaren Situationen mehr Sicherheit zu erlangen.

So bietet die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsV) mit dem Konzept der Demografieberatung ein Beratungstool an, um die Auswirkungen der gesellschaftlichen Überalterung für Unternehmen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht plan- und steuerbar zu machen. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching 2014)

Aus Sicht der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) wird argumentiert, dass Arbeit krank machen kann, was wiederum zu mehr

Krankenständen, Mitarbeiter/-innenfluktuation, Fehleranfälligkeiten und in weiterer Folge zu geringerer Produktivität des Unternehmens führt. (vgl. Blattener & Mayer) Auch hier ist der Aspekt der Sicherheit prominent besetzt. Ich kann als Arbeitgeber mit der Implementierung von Gesundheitsvorsorgemaßnahmen sicherstellen, dass mein unternehmerisches Risiko dahingehend minimiert wird.

Arbeitslosigkeit und die Angst vor Armut sind für die Menschen die größten Glückskiller, so wird im Zuge der Präsentation des Deutschen Glücksatlas 2018 formuliert.² Ich gehe davon aus, dass sich hinter dieser Angst die Unsicherheit, die mit Erwerbslosigkeit einhergeht (Statusverlust, Erhaltung des Lebensstandards, soziale Kontakte, kurzum ein Resonanzverlust etc.), verbirgt (siehe dazu etwa Bauer 2013).

Für Arbeitnehmer/-innen, wie auch für Führungskräfte zeigen Aussagen³ zu der Frage, wie die Pandemie sich auf den Arbeitsalltag auswirkt, dass diese Veränderungen im gegenseitigen Miteinandertun notwendig machte. *„Wir überlegen uns, wie kreative Lösungen gefunden werden können, dass wir etwa gemeinsam zu viert Essen gehen können.“* Oder: *„Aufgrund der Verordnungen und der Einschränkung des sozialen Kontaktes sind keine Ausflüge, oder ein gemeinsames After-Work-Bier möglich. Deshalb verwende ich als Führungskraft wesentlich mehr Aufwand um bilateral mit den Kollegen/-innen Beziehungsarbeit zu leisten.“* Vor dem Hintergrund des von mir angesprochenen Aspektes der Sicherheit, werden neue Verhaltensweisen geschaffen, die aufgrund der veränderungsbedingten Zunahme an Komplexität, wieder das Gefühl von Sicherheit vermitteln.

Das Thema Sicherheit ist auch für mich als Person in der Funktion als Supervisor von Bedeutung. So zeigte die Auseinandersetzung mit dem Text zur systemischen Personalführung (Oelsnitz 2017), dass ich damit ein Tool habe, um mir

2 Die Studie wurde von dem Sozialökonom Bernd Raffelhüschen im Auftrag der Deutschen Post erstellt. <https://www.tagesschau.de/inland/gluecksstudie-103.html> 11.03.2021. Siehe dazu: Raffelhüschen, Bernd/Schlinkert; Reinhard (2018): Deutsche Post Glücksatlas 2018. Siehe dazu auch <https://www.dpdhl.com/de/presse/specials/gluecksatlas.html>

3 Notierte Aussagen von Kollegen/-innen, am 7.4.2020

eine Landkarte im Umgang mit Supervisanden/-innen mit Führungsverantwortung zu zeichnen. Insbesondere der Verweis auf die systemische Schwerpunktsetzung gibt mir die Sicherheit, da ich davon ausgehen kann, dass die vermittelten Inhalte nicht in Widerspruch mit dem bisher Gelernten und Erfahrenen stehen.

Abschließend stelle ich fest, dass die soziale Konstruktion von Veränderung Unsicherheiten generiert, die wiederum die Erarbeitung und Entwicklung neuer Konzepte, Dienstleistungen und Produkte provoziert, mit deren Hilfe ein Ausweg aus der Unsicherheit konstruiert wird. Kurzum, ein uns konstant begleitender zirkulärer Prozess.

Insofern kommt der Auseinandersetzung mit Tendenzen und Strömungen der Arbeitswelt besondere Bedeutung zu, denn das, was heute noch ein Bild von Sicherheit generiert, ist morgen aufgrund der ständig sich verändernden Welt (Stichwort Zirkularität) vielleicht schon Schnee von gestern. So heißt es im Kompetenzprofil der ÖVS, dass Supervisoren/-innen Entwicklungen und Strömungen des Beratungsformates, wie auch die Arbeitsbedingungen der Supervisanden/-innen, sowie Trends und aktuelle Konzeptionen rund um das Thema Arbeit im Blick haben sollten (Judy et al, o.Z.: 9-12). Daraus schließe ich, dass ein regelmäßiges Update meines Wissens um aktuelle Tendenzen einen wichtigen Part meiner Supervisionstätigkeit darstellt, um mit (potenziellen) Kunden/-innen anschlussfähig zu bleiben.

Literatur:

Bauer, Joachim (2013): Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München

Blattener, Andrea/Mayer; Martin (2018): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, überarbeitete Auflage, Österreichisches Netzwerk für BGF (Hrsg.). Wien

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching, Hrsg. (2014): Sind Sie demografiefest?. Impulse, Tipps und Hintergrundwissen für Unternehmen, Köln, <https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/01/DGSv-Dossier-2014-2.pdf> (08.3.2021)

Hasel, Margarete (1998): Die Kultur des Kapitalismus/Mt Richard Sennett sprachen Margarete Hasel, Redakteurin der „Mitbestimmung“ und Herbert Hönigsberger, Sozialwissenschaftler in Heidelberg, in: Mitbestimmung, 08/98, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://www.boeckler.de/pdf/Mitbestimmung-1998-08-p10.pdf> (08.03.2021)

Judy, Michaela (o. Z.): Über die Konstruktion von Wirklichkeit/Ein systemisch-konstruktivistischer Ansatz für Beratung, o. O., Text zum Lehrgang: MSc Systemische Supervision & Coaching Akademische/r Supervisor/in & Coach 2018-2021, Studienanbieter: AIM/ASYS/FH-Burgenland, Eisenstadt, erhalten per Email, am 06.03.2018

Judy, Michaela et al (o. Z.): ÖVS-Kompetenzprofil für Supervision und Coaching nach dem ECVision-Kompetenzprofil, o. O.

https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/KompetenzprofilOEVSnachECVision.pdf (10.03.2021)

Maturana, R. & Milowiz, W.: Maturana und die Erfindung der Erfinder durch ihre Erfindung. Ein Briefwechsel. BASYS - Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision. Lfd. Nr. 7; Heft 2/1999, 5-7.

Milowiz, Walter (2009): Teufelskreis und Lebensweg/Systemisch denken im sozialen Feld. Göttingen.

Oelsnitz, Dietrich von der (2017): Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg.

Schlippe, A. v. & Schweitzer J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.

Watzlawick, Paul (2011): Wirklichkeitsanpassung oder angepasste ‚Wirklichkeit‘?/ Konstruktivismus und Psychotherapie, in: ders.: Münchhausens Zopf/oder Psychotherapie und ‚Wirklichkeit‘, Bern, 143-162.

Stein, Sebastian (2004): Erklärungsmodell Autopoiesis, in: ders.: Emergenz in der Softwareentwicklung - bereits verwirklicht oder Chance? Diplomarbeit, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH), <https://emergenz.hpfs.de/html/node16.html>, 6.3.2021

Konzepte und Theorien der Arbeitswelt(2).

Nachgedanken zum Modul „Konzepte und Theorien der Arbeitswelt“

Alexandra Lidl

Die Vorbereitungsfrage, welche Arbeitstheorien kennen wir, fand ich interessant, weil ich den Begriff Theorien mit umfassenderen Modellen wie z. B. mit der Systemtheorie nach Luhmann gleichgesetzt habe. So eng gedacht, fiel mir anfänglich nicht viel ein. Im Laufe des Einlesens wurde dann klar, dass hier der Begriff der Theorie breiter verstanden werden muss. Einerseits umfasst er hier gesellschaftliche Ordnungen, wirtschaftliche Modelle, aber auch Organisationskonzepte. Die Artikel: „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ (Sennet 1998) und „Schattenseiten der Resilienz“ (Graefe 2021) fand ich sehr interessant. Ich denke, dass diese zwei Artikel miteinander in Bezug gesetzt werden können, da sie zeigen, wie die allumfassende Idee des Resilienz-Konzeptes von der kapitalistischen Gesellschaftsordnung eingesaugt wurde.

Wenn man den Resilienz-Begriff von seinen Ursprüngen her betrachtet, ist bemerkenswert, dass in der ersten Langzeitstudie zu dem Thema auf den hawaiianischen Inseln untersucht wurde, wie Kinder trotz schwieriger Bedingungen zu psychisch „gesunden“ Menschen heranwachsen können(vgl. Werner & Smith 1992). Soweit ich mich erinnere, war ein wesentlicher Faktor, dass es im Aufwachsen der Kinder eine Person gab, die an sie glaubte. Das konnten Lehrer, Verwandte oder Personen aus dem größeren sozialen Umfeld sein. Die Person hat die jeweiligen Kinder:

- gefördert
- gefordert
- darin unterstützt, ein Kohärenzgefühl zu entwickeln, Geschehenes in Zusammenhang setzen zu können, nachvollziehbar zu machen und in gewisser Weise auch sinnhaft begreifen zu können, zum eigenen Dasein zu entwickeln
- ihnen etwas zugetraut.

In der betreuenden Sozialarbeit war und ist diese Idee deswegen interessant, weil sie weg geht von dem Gedanken, dass eine ungesunde Eltern-Kind-Beziehung die Beziehungsfähigkeit für immer beherrschen wird, sondern dass auch

spätere Bindungen die gesunden Anteile im Menschen stärken können und eine gewisse „Nachnährung“ passieren kann.

Aktuell wird der Resilienz-Begriff vor allem in der Arbeitswelt häufig verstanden als die ständige Anpassung an geänderte Umweltbedingungen und diese so zu handhaben, dass es Menschen als Mitarbeiter_innen erlaubt, weiterhin ökonomisch wertvoll zu sein. Es geht somit um eine Verhaltensprävention statt um die Verhältnisprävention. Richard Sennet betont, dass das aktuelle neoliberalistisch-kapitalistische System immer die Elite unterstützt (vgl. Sennet 1998, 12). Diese kann die Flexibilisierung nutzen, aber für den gewöhnlichen Menschen wird es enorm schwierig, wenn Arbeit, also Erwerbsarbeit, so dargestellt wird, als sei der Einzelne immer selbst für sein Glück oder Unglück im Arbeitsleben verantwortlich. Hier scheint die Idee der Resilienz komplett umgedeutet, ja zynisch zu werden.

Dem Begriff wohnt ja durchaus eine systemische Sichtweise inne: Der Mensch als autopoietisches System, der nach einer Einwirkung/Störung von außen in seinen ursprünglichen Zustand zurückfindet. Und auch in der Supervision ist es ein Thema, dass diese dazu beitragen soll, dass Menschen arbeitsfähig bleiben und mit Veränderungen konstruktiv (im Sinne des Unternehmens?), umgehen können. Arbeiten wir als Supervisor_innen somit mehr an der Verhaltensprävention? Es scheint ein wichtiger Aspekt, die strukturellen Bedingungen zumindest besprechbar zu machen. Die Arbeitswelt in der kapitalistischen Gesellschaftsordnung kümmert sich um Funktionen, in denen die Menschen ausgetauscht, ersetzt werden können, und nicht um den Menschen. Gleichzeitig wird aber vermittelt, dass es immer am einzelnen Menschen liegen würde – „jeder ist seines Glückes Schmied“ - ob er mit seiner Erwerbsarbeit sein Auskommen gestalten kann. Diese Doppelbotschaften wirken auf uns und sind in ihrem Extrem krankmachend. So sagt etwa auch Joachim Bauer, dass diese ständige Flexibilisierung und die Vermischung von

Arbeit und Privatleben krank macht. Er spricht sich für eine Trennung von Beruf und Privat aus (vgl. Bauer 2013).

Hier kommt ihm die Idee von Resilienz wie gerufen. Bauer spricht davon, Resilienz trainieren zu können. Meiner Meinung nach ist dies absurd, wenn man davon ausgeht, dass Widerstandsfähigkeit damit zu tun hat, dass wir Menschen um uns haben, die an uns glauben. Resilienz ist nichts, was nur aus mir selbst herauswächst. Trainieren kann man Entspannungstechniken, Sport, vielleicht auch Achtsamkeit. Sich selbst mehr zu achten und sich selbst mehr zu kennen und die eignen Grenzen zu spüren, ist aber immerhin ein guter Anfang, um die Beziehungsfähigkeit zu stärken. Gerald Hüther erwähnte bei der jährlichen Tagung des Institutes für Kind Jugend und Familie in Graz 2016, dass das Ziel in der Arbeit mit Menschen sein muss, die Beziehungsfähigkeit zu stärken. Es geht um die Beziehung zu sich selbst, die Beziehung zu anderen und die Beziehung mit der Welt. Die Ansätze der Neuropsychologie stützen die Annahmen der positiven Psychologie, dass es Sinn macht, sich nicht in Problemtrancen hineinzusteigern.

Diese jährliche Tagung in Graz finde ich ein passendes Beispiel, wie sehr der Beratungsmarkt auf den Boom, sich zu optimieren und zu verbessern, aufgesprungen ist. Das letzte Mal als ich teilgenommen habe (2016), durfte ich erleben, welche positiven Vibes es haben kann, wenn man in einem ganzen Saal voller Menschen von Christopher Germer im Selbst-Mitgefühl-Training angeleitet wird. Die Wirkungen stärken die eigenen Fähigkeiten und sind in Krisen ein wertvolles Tool, um handlungsfähig zu bleiben. Aber der Umgang damit ist kritikwürdig. In den Genuss kommen wieder nur Menschen, die Geld dafür übrighaben. Der/die Notstandshilfebezieher*in hat in der Regel kaum eine Chance an so ein Wissen zu kommen. Auch die Sozialarbeit sieht sich nicht als Sprachrohr dafür, den Körper als Ressource einzusetzen. Falls man aber in ein Burn-Out schlittert, gibt es gute Chance auf der Reha einen Achtsamkeitskurs belegen zu können. Die Initiative „fit2work“ der österreichischen Bundesregierung transportiert die dem neuen Resilienz-Gedanken innewohnende Botschaft,

dass man sich nur genug anstrengen muss, dann wird das schon wieder mit der Arbeit.

Sennet spricht in seinem Interview von „Nietzsches Übermensch“, dem Tausendsassa, den man den Arbeitnehmer*innen als Vorbild vorhält (siehe Sennet 1998, 12). Dies löse aber bei den Wenigsten das entsprechende Selbstvertrauen aus, sondern eher Scham.

Die Idee von Arbeit verändert sich, die lebenslangen Berufskarrieren haben ausgedient. Durch die Pandemie wird noch mehr Kreativität und Flexibilität gefordert werden. Genau genommen hat dieser Prozess der Wirtschaftskrise aber schon viel früher begonnen und die Pandemie dient hier als Vergrößerungsglas, welches die Probleme zeigt. Der Kapitalismus verändert sich, er wird digitaler. Nikolaus Dimmel hat in einer Vorlesung am 12. März 2021 (im Rahmen des MSc Lehrgangs für systemische Supervision und Coaching der ASYS in Kooperation mit dem AIM der FH Burgenland) davon gesprochen, dass im Zukunftskapitalismus die digitalen Schwarmverhältnisse und hybriden Vertragsformen von Arbeitnehmer*innen an den herkömmlichen Arbeitsverhältnissen massiv rütteln werden. Hier wird einerseits Resilienz gefragt sein, aber wieder geht es darum, sich anzupassen und nicht die gesellschaftliche Ordnung so neu aufzustellen, dass sie den Menschen dient und nicht nur der Elite. Die Idee der Resilienz sagt im Gegensatz zur positiven Psychologie, die die Botschaft verbreitet, sich auf das Positive zu konzentrieren, dass das Negative zum Leben dazu gehört. Ungleichheit und Ungerechtigkeit gehört zum Leben, also komm in „die Gänge“ und beginne umzudeuten. Damit wird die Politik aus der Verantwortung genommen und die Verhaltensprävention in den Vordergrund gestellt. In dem Artikel „Schattenseiten der Resilienz“ sagt die Verfasserin des Buches „Resilienz im Krisenkapitalismus“ deutlich, dass die Resilienz als ein Alternativangebot zur Kritik an den Arbeitsbedingungen „missbraucht“ wird (vgl. Graefe 2020).

Als Anhängerin des Zirkularitätsprinzips gilt für mich, dass das Große im Kleinen ist und das Kleine im Großen. Es ist also nur logisch, dass sich im täglichen Supervisionsgeschäft all diese Tendenzen auch in Konflikten und Spannungsfeldern in den Teams und bei den/r einzelnen Arbeitnehmer_innen zeigen. Strukturelle Konflikte

werden vermehrt auf der Beziehungsebene bearbeitet. Die Anpassung des/der Mitarbeiter_in wird gestärkt. Es heißt kritisch zu bleiben und so schließe ich mit einem Zitat von Michaela Judy: „Die Organisation braucht den ganzen Menschen nicht, kriegt ihn aber!“

Literatur:

Joachim Bauer, J. (2013): Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München

Graefe Stefanie (2020): Resilienz im Krisenkapitalismus. Wider das Lob der Anpassungsfähigkeit. Bielefeld

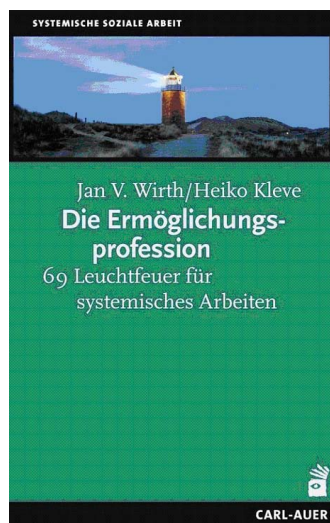
Graefe, S. (2021): Interview „Resilienz ist ein Alternativangebot zur Kritik“ im Online-Standard 6.1.2021. <https://www.derstandard.at/story/2000122671694/soziologin-graefe-resilienz-ist-ein-alternativangebot-zur-kritik> am 6.1.2021

Sennet, R. (1998): Interview „Die Kultur des neuen Kapitalismus“ in: Zeitschrift für Mitbestimmung 8/98

Werner, E. E. & Smith, R.S. (1992) Overcoming the Odds: High Risk Children from Birth to Adulthood. Ithaca, New York

Bücher

Wirth, Jan V.; Kleve, Heiko (2019): Die Ermöglichungsprofession. 69 Leuchttfeuer für systemisches Arbeiten. Carl Auer Verlag GmbH (Heidelberg).



Das Buch ist eine Zusammenschau von Aphorismen und Blogbeiträgen zu systemischer Sozialer Arbeit, die strukturiert in vierzehn Kapiteln dargestellt werden – Wissen und Nichtwissen, Ambivalenz und Umgang, Macht, Haltung usw.

Grundgerüst des theoretischen Zugangs sind

die „postmoderne Lebensführung“ sowie die biopsychosozialen Systeme in der Tradition von Luhmann (S. 11f).

„Unsere radikal möglichkeitsorientierte psychosoziale Begleitung und Unterstützung bezieht sich weder auf Lösungen noch Probleme, sondern auf Wirklichkeiten und Möglichkeiten, auf Bewahrenswertes und Veränderungswürdiges.“ (S. 13)

Die jeweiligen Artikel können je nach Interesse unabhängig voneinander gelesen werden und sollen Professionist*innen der Sozialen Arbeit und der Beratung eine reflexive Auseinandersetzung

mit dem eigenen Handeln ermöglichen. Zudem bieten Fallbeispiele, Praxisempfehlungen und Praxiseinsatzfelder die Möglichkeit des Weiterarbeitens und Nutzens für die Praxis.

Im Leuchttfeuer Nr. 35 im Kapitel Lebensführung beschreiben Wirth/Kleve (S. 92- 95) z.B. das Thema Inklusion als die nicht einzige Lösung, sondern als Ambivalenz von Individuum und Gesellschaft sowie von mit Inklusion und Exklusion. Gerade in heutigen Gesellschaften, die funktional differenziert sind, findet ständig zeitliche oder sachlich begrenzte Teilexklusion statt. Und wenn Menschen nicht mehr beim Thema Niedriglöhne „mitmachen“ wollen oder können, auch dann entsteht Exklusion vom „schlechten“ Job und Inklusion in z.B. soziale Unterstützungssysteme.

Das Buch ist eine sehr inspirierende Lektüre, die vielfältige Impulse für die professionelle Praxis der Sozialen Arbeit gibt.

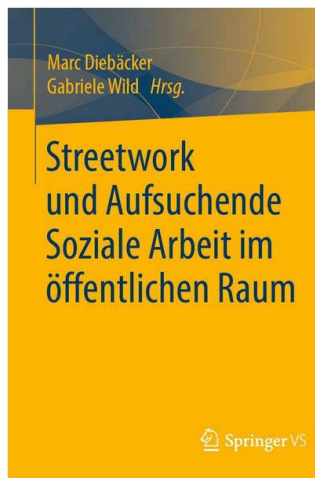
Es vermittelt durch die Leuchttfeuer indirekt „systemische Konzepte und Ansätze“. Jedoch kommt es m.E. zu keiner stringenten Theoriebildung und -vermittlung, sondern es wird Bezug genommen auf „Postmoderne“ als Gemüts- und Geisteshaltung und theoretische Theorien von Luhmann, die darin verarbeitet wurden. (S. 11f)

Was das Buch kann ist, zur Auseinandersetzung und Reflexion mit der eigenen Arbeit im Feld der Sozialen Arbeit anzuregen.

Lesetipp für Professionist*innen der Sozialen Arbeit.

Klaus Wögerer

Marc Diebäcker/ Gabriele Wild (Hrsg., 2020):
Streetwork und aufsuchende soziale Arbeit im
öffentlichen Raum; Springer



In diesem umfassenden und sowohl theoretisch wie praktisch fundierten Werk werden Entwicklungen im Feld von Streetwork und aufsuchender sozialer Arbeit in urbanen Räumen und Quartieren zu gesellschaftspolitischen Veränderungen in Beziehung gesetzt. Es handelt sich

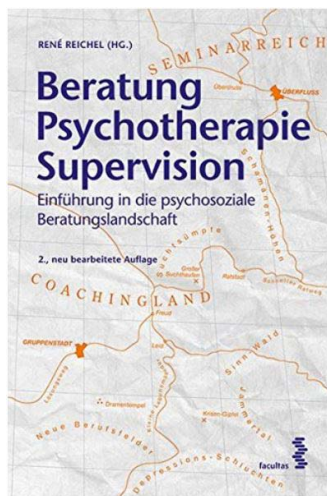
um eine komplexe Analyse der Rahmenbedingungen aufsuchender sozialer Arbeit. Die Autor*innen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz nehmen eine handlungsfeldübergreifende Perspektive ein und skizzieren Alternativen. Im Anschluss an jeden Artikel finden sich umfassende weiterführende Literaturangaben. Durch die Komplexität der Situationen und die Unkontrollierbarkeit des eigenen Handelns vor Ort ergeben sich Problemlagen, in denen grundlegende Konflikte in dieser Arbeit deutlich werden. Einerseits handelt es sich um professionelle Vorgehensweisen, die in Ausbildungen vermittelt werden. Andererseits ist das konkrete Tun vor Ort in den meisten Fällen unabsehbar und damit auch nicht planbar – es erfordert Spontaneität und Intuition. Zum einen handelt es sich um ein Angebot des Gemeinwesens, das von ihm finanziert wird und deswegen in Gefahr kommen kann, sich an dessen Vorstellungen zu orientieren – es findet in einem öffentlichen Raum statt, der von verschiedenen Personen-

gruppen mit verschiedenen Interessen, aber auch unterschiedlicher Durchsetzungsmacht und gesellschaftlicher Akzeptanz in Anspruch genommen wird. Zum anderen ist es dafür da, sich an den Bedürfnissen der eigentlichen Adressat*innen und deren Rechten auf Selbstbestimmung zu orientieren – diese sind zumeist gesellschaftlich marginalisiert, weshalb sie das spezifische Angebot ja auch brauchen. In dem Buch werden nicht nur Widersprüche sichtbar gemacht, sondern auch die eigene Haltung/ das eigene Tun kritisch reflektiert. Hier scheint eine klare Positionierung nötig zu sein – Streetwork ist nicht dazu da, Menschen, die wenig zu sagen haben, in Ordnungen einzufügen, damit sie andere nicht mehr stören, die mehr zu sagen haben.

Aus meiner Sicht ist das Buch auch für psychosoziale Berufsgruppen interessant, die nicht unmittelbar mit Streetwork zu tun haben. Gerade die Kapitel von Gabriele Wild über Beratung und Begleitung in ungewissen Settings und von Caroline Haag über den Kontaktaufbau auf der Straße vermitteln wesentliche Einsichten für andere Professionist*innen, die im Auftrag der Klient*innen wie der Gesellschaft tätig sein wollen bzw. müssen. Deshalb ist es auch für Psychotherapeut*innen wichtig, die in diversen Institutionen (z.B. der aufsuchenden Familienarbeit) tätig sind oder sich mit schwer erreichbaren Zielgruppen beschäftigen, bei denen die Auftragslage oft nicht so eindeutig ist wie bei zahlenden Klient*innen, die in die Privatpraxis kommen. Zusammenfassend: soziale Arbeit aller Art kann sich immer wieder neu durch die strukturellen Widersprüche hindurch positionieren - um das zu tun, braucht es Aufmerksamkeit, Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft zur Herrschafts- und Institutionenkritik.

Sabine Klar

René Reichel (2016): Beratung Psychotherapie Supervision: Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft; Facultas



Es ist ein ambitioniertes Unterfangen: Rene Reichel unternimmt in „Beratung Psychotherapie Supervision“ eine Gesamtschau der psychosozialen Beratungslandschaft - die, das macht Reichel sehr deutlich, vor allem ein Beratungsmarkt ist.

Die unterschiedlichen Formate

Beratung, Psychotherapie und Supervision werden unter den Begriff „psychosozial“ subsumiert, den er wie folgt beschreibt: „Wir verstehen psychosozial hier als Benennung des untrennbaren Zusammenhanges zwischen dem Denken und Fühlen des Menschen einerseits und seiner existenziellen mitmenschlichen Bezogenheit andererseits. ... Psychosoziale Beratung im formal engen Sinn verstehen wir als professionell ausgeübte und teilweise gesetzlich geregelte Tätigkeit, in der BeraterInnen mit anderen Menschen an komplexen Themen und Problemen arbeiten, die den Menschen in seinem Denken, Fühlen und handeln als Mitmenschen betreffen.“ (S.23)

Reichel verortet die Entwicklung von Beratungsbedarf historisch in einer zunehmend komplexer werdenden Welt, in der vormalige Gewissheiten verloren gehen, und die Anforderung an das Individuum sich grundlegend wandelt. War über Jahrhunderte die Sicherung des Überlebens im Zentrum menschlicher Anstrengungen gestanden, so lautet in einer Überflussgesellschaft die Anforderung, dass Leben „gelingen“ muss, also eine hohe Qualität des Erlebens aufzuweisen habe.

Dem Rückblick folgt eine Auseinandersetzung mit dem schillernden Begriff der Professionalität

in der Beratung, die erfreulicherweise abschließend auf „Seriosität“, also auf die beraterische Haltung, fokussiert.

Der zweite Teil des Buches ist den Themen „Wissenschaft und Forschung“ sowie „Lehren und Lernen“ gewidmet, im dritten Teil werden Arbeits- und Berufsfelder in der Beratungslandschaft (Psychotherapie, Supervision und Coaching, Lebensberatung, Psychologische Beratung, Mediation, ärztliche Beratung, Sozialarbeit, Seelsorge, Schule) skizziert.

Zwischen Abgrenzung und Gemeinsamkeit steht Reichel ganz klar auf der Seite eines „Allgemeinguts“ von Psychotherapie und Beratung, das er, Ruth Großmaß zitierend, wie folgt beschreibt: „Beratung und Psychotherapie machen die problematisch gewordene Psyche zum Gegenstand hilfreicher Kommunikation.“ (S. 75)

Und genau an diesem Punkt kann ich, aus Supervision und Coaching kommend, dieser übersichtlichen, flüssig geschriebenen Zusammenschau nicht mehr zustimmen.

Der psychosoziale Fokus führt zu einer fast ausschließlichen Orientierung an „Problemen“, sowie letztlich an der einzelnen Person, so sehr auch deren soziales Eingebundensein betont wird.

Außen vor bleibt die Auseinandersetzung mit Interaktions- und Struktur dynamiken und deren komplexen Wechselwirkungen. Außen vor bleibt ebenso der Aspekt des Spannungsmanagements und damit der Prävention von Problemen. Und nicht zuletzt: außen vor bleibt der Aspekt des personalen wie organisationalen Lernens.

Dies bedeutet insbesondere für die Formate Supervision und Coaching eine m. E. unzulässige Verkürzung. Das Buch wäre daher konsistenter, würden Supervision und Coaching herausgelöst und nicht in das psychosoziale Prokrustesbett gezwängt.

Neben dieser kritischen Anmerkung bleibt „Beratung Psychotherapie Supervision: Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft“ jedoch ein äußerst lesenswertes Grundlagenwerk für alle, die eine qualifizierte Orientierung im Dschungel des (psychosozialen) Beratungsmarktes suchen.

Michaela Judy

Feuilleton



Mein Home Office

Renate Fischer

Termine

22.04.-23.04.2021	Erfolgreich Bündnisse schließen. Wie Bündnistrhetorik erfolgreiche Zusammenarbeit fördert. Seminar des Vereins PINA in Feldkirch. Infos: https://pina.at/seminare-termine/-event/erfolgreich-buendnisse-schliessen
24.04.2021	Master-Kolloquium 2. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
28.05.2021	Organisationstheorien und -modelle. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
25.06.2021	Management komplexer Systeme im Sozialwesen. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
14.11.-15.11.2021,	ASYS-Trainer/-innen-Treffen 2021/2
03.03.-05.3.2022-	Systemisch denken und handeln. 1. Seminar unserer Lehrgänge ab 2022 Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung/
13.03.-14.03.2022,	ASYS-Trainer/-innen-Treffen 2022/1
20.04.-23.04.2022	Interaktionstraining. Seminar unserer Lehrgänge ab 2022 Infos unter: http://www.asys.ac.at/fortbildung



Team-Arbeit

© W. Milowiz 1984

