

Beeinflussung des Arbeitsklimas durch Betriebsärzt/innen – Möglichkeiten der Supervision¹

Jörg Fellermann, Sabine Blesken, Christine Rudolph

Einführung

Dieser Beitrag stellt das Beratungsinstrument Supervision vor. Er soll anregen, den Einsatz von Supervision im Rahmen der betriebsärztlichen Arbeit insbesondere dann zu prüfen, wenn das Arbeits-/Betriebsklima durch entsprechende Interventionen beeinflusst oder Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung unterstützt werden sollen. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes werden beschrieben. Der präzisen Diagnose der zu beeinflussenden Situation im Unternehmen/in der Organisation kommt dabei hohe Bedeutung zu.

Dass das Arbeitsklima – oder etwas eingrenzender: das Betriebsklima – von Bedeutung ist für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen an ihrem Arbeitsplatz und in ihrem Betrieb und dass dies Auswirkungen auch auf die Ökonomie eines Betriebes hat, diese Erkenntnis ist heute nicht wirklich umstritten, auch wenn es nicht immer leicht fällt, präzise zu erfassen, was das Betriebs- oder Arbeitsklima denn im Einzelnen sei. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die Arbeit von Rosenstiel (ROSENSTIEL u.a. 1992) hingewiesen, auf eine aktuelle nicht-wissenschaftliche Befragung (vgl. WWW.JOBSCOUT24.DE 2005) sowie auf ein umfassendes, jüngeres Handbuch zum Thema (HANGEBRAUCK u.a. 2003a). Auch die Gesundheitspolitik widmet diesem Themenkreis erhöhte Aufmerksamkeit, wie die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung (WWW.DNBGF.ORG 2005) und die ihr zugrunde liegenden EU-Regelungen oder die aktuellen Verlautbarungen des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung zeigen (vgl. WWW.BMGS.BUND.DE 2005). In dem insgesamt bis vor einiger Zeit noch als nicht genügend bedarfsorientiert eingestuften Fort- und Weiterbildungsangebot für Arbeitsmediziner/innen kommen auf diesen Kontext bezogene Angebote weniger zur Geltung (HAMACHER 1998). Gleichwohl kann man heute bereits einen seriösen Leitfadens zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme unter der Überschrift „Lässt sich Betriebsklima lernen?“ nachlesen (HANGEBRAUCK u.a. 2003b)

Der hier berührte Zusammenhang von Arbeit, Gesundheit und Ökonomie ist auch in den zahlreichen konkreten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Fokus. Dass das Instrument betriebliche Gesundheitsförderung „mehr (ist) als nur Rückenschule“ – so ein Titel des Magazins „Kommunaler Arbeiterschutz“ des Rheinischen Gemeindeunfallversicherungsverbandes in 2003 – auch das hat sich lange durchgesetzt, wie z.B. die differenzierten Weiterbildungsangebote zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement (WWW.FU-BERLIN.DE 2005), die entsprechenden Angebote der Krankenkassen (JÜRGENS-SCHOLZ 2005) oder der Fachdiskurs (vgl. HEEGNER 2005) zeigen.

¹ Der vorliegende Beitrag nimmt einige Teile eines Textes auf, der an anderer Stelle und unter anderem Titel erschienen ist (FELLERMANN 2003).

Um einschätzen zu können, an welcher Stelle der Bemühungen, den Kontext von Arbeit, Ökonomie und Gesundheit mit neuen Interventionen zu gestalten, Supervision einen Stellenwert zugewiesen bekommen kann, seien die folgenden Ausführungen zu diesem beruflichen Beratungskonzept gemacht.

Was ist Supervision?

Supervision dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen. Supervision bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit. Supervision ist Reflexion und keine Instruktion, ist gemeinsame Erörterung eines Problems, keine Schulung, kein Training. Supervision betrachtet personale, interaktive und organisationale Aspekte. Supervision nutzt die unabhängige Position einer/eines Beraterin/Beraters, um das Verständnis und die Lösung eines Problems zu ermöglichen und so auf Organisationen/Unternehmen einzuwirken. Führung, Teamarbeit, Projektarbeit, Krisenbewältigung, Konfliktregulierung – das sind die Themenbereiche, in denen Supervisor/innen wichtige Impulse zu besserem und vertieftem Verstehen und damit zur Erweiterung des Handlungsspielraums geben können.

Supervision ist heute überall dort gefragt, wo die Entwicklung einer Sache – eines Produktes, eines Verfahrens, einer Technologie – mit der Entwicklung von Personen, ihrer Kooperationsbeziehungen und ihrer Organisation intensiv verbunden ist. Supervision als Beratungskonzept zur erfolgreichen Vor- und Nachbereitung einer Produktumstellung, Supervision als Instrument, den kooperativen Ursachen für Fehlladequoten in einem Logistikunternehmen auf die Spur zu kommen, Supervision zur Einübung eines neu etablierten Führungsmodells oder als Unterstützung für diejenigen, die Führung übernommen haben, Supervision als Unterstützung für die kooperativen und organisationalen Herausforderungen von Projektarbeit, Supervision als Instrument zur Unterstützung der Umsetzung und Evaluation einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Diese Liste der Anlässe für Supervision ließe sich fortsetzen. Allerdings: Die/der Berater/in muss genau diagnostizieren und das richtige Instrument empfehlen. Supervision ist kein Allheilmittel, mal ist auch eine Weiterbildung das Instrument der Wahl, mal ein Training, mal eine Strukturentscheidung der Unternehmensleitung. Der anhaltende Wandel in Unternehmen und Organisationen fordert die Verbindung der/des Fachexpertin/Fachexperten mit der/dem Prozessexpertin/Prozessexperten. Ein/e Supervisor/in wird keine technische oder betriebswirtschaftliche Expertise liefern können, aber sie/er wird bei der Umsetzung dieser Expertise z.B. durch die Entwicklung der Kooperation ein Projekt unterstützen können. Betriebsärzt/innen steht mit Supervision ein Unterstützungsinstrument zur Verfügung, das bei genauer Diagnose und Indikation – und zwar gemeinsam durch Betriebsarzt/in, Geschäftsleiter/in und Supervisor/in – die Fähigkeit zur Aufgaben- und Problemlösung im Unternehmen/in der Organisation erhöht und die Entwicklung der Organisation stützt. (vgl. DGSv 2003 b; BUE 1999; RAPPE-GIESECKE 2003)

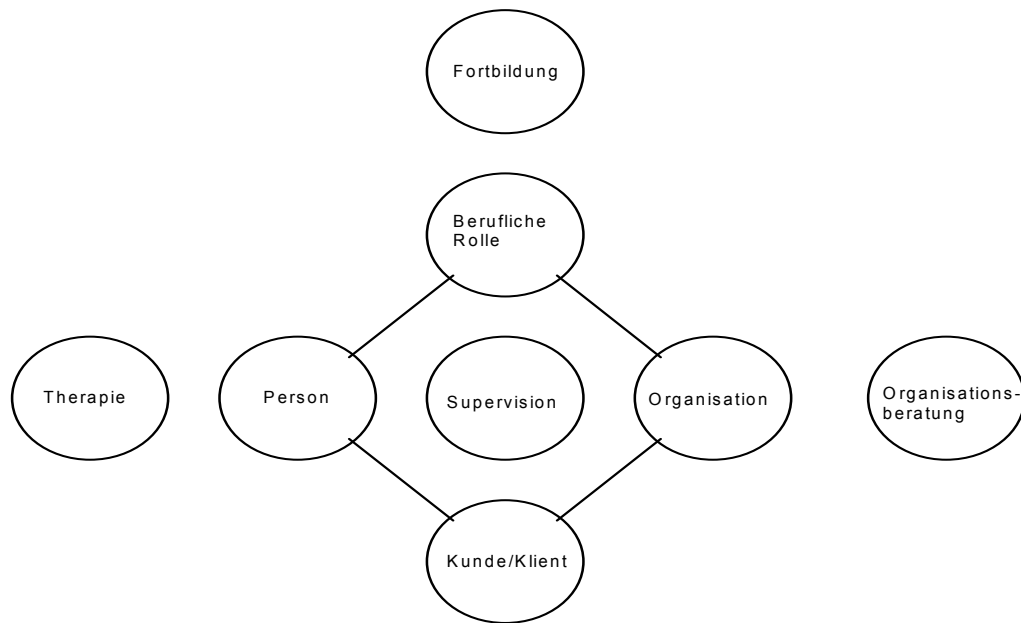


Abb. 1 Supervision im Spannungsfeld (vgl. WEIGAND 1987)

Zielbereiche für Supervision

Führungsaufgaben kommt eine zentrale Bedeutung bei der Entwicklung von Unternehmen/Organisationen zu. Supervision – hier in der Regel im Rahmen von Einzelgesprächen – dient der Auseinandersetzung mit der Führungsrolle und der Führungsaufgabe. Sie verhilft zu vertieftem Verständnis von Führungs- und Entscheidungssituationen, sie entwickelt Modelle für individuelles Führungshandeln, sie unterstützt die Führungskraft bei der Vergewisserung ihrer Ziele, Werte und Haltungen.

Immer häufiger werden die Aufgaben in Unternehmen/Organisationen in *Projektarbeit* organisiert. Projektarbeit stellt erhöhte Anforderungen an die Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmenden. Projektarbeit zieht neue, oft kurzfristige Strukturen in Unternehmen/Organisationen ein. Fragen der Führung, der Motivation, der interdisziplinären Kooperation, der Verbindung von Management und Expertentum u.a. stellen sich in der Projektarbeit verstärkt und erfordern einen stabilisierenden Raum der Erörterung, der Reflexion, der Unterstützung, der Entlastung, der "Hilfe zur Effektivität". In diesem Sinne begleitet und stützt Supervision Projektarbeit.

Supervision unterstützt die *Teamentwicklung*. Das Ausräumen des Verhältnisses von Teamleitung und Teammitgliedern, die Erarbeitung von Regeln der Kooperation und Kommunikation, die Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung, die Reflexion von Situationen der Über- oder Unterforderung, die Entwicklung des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit sind Gegenstand der Beratung in der Supervision eines Teams.

Konflikte in Unternehmen/Organisationen nehmen zu: Erhöhte und vielfältige Anforderungen an die Arbeit im engeren Sinne, die Zunahme des Erfordernisses der Kooperation und Vernetzung sowie der Kommunikation darüber, das Hineinwirken gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen (Wirtschafts- und Sozialpolitik, Globalisierung, Interkulturalität u.ä.) – dies alles führt zu einem grundsätzlich gestiegenen Potential an konflikträchtigen Situationen im Unternehmen/in der Organisation. Der Anspruch, diese in partizipativer und transparenter Weise zu bearbeiten und zu lösen macht die Unterstützung durch Beratung oftmals unabdingbar. Die Aushandlung von Konflikten im o.g. Sinne will gelernt und geübt sein. Hierzu bietet Supervision ein handhabbares Setting.

Krisen erfordern Konzentration, Entschlussfreudigkeit, genaue Diagnosen, Mut und Vertrauen – sowohl im Rahmen eines Unternehmens/einer Organisation wie im persönlichen Rahmen. Supervision trägt dazu bei, sich nicht zu verlieren, nicht überstürzt zu handeln, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, die Chancen und die Risiken einer Krise adäquat einzuschätzen. Auch das Krisenmanagement will gelernt und geübt sein, Supervisor/innen verhindern sowohl die Überhitzung wie die Leugnung von Krisen.

Manches Mal ist es nicht nur für die/den Einzelne/n sondern auch für ganze Unternehmen/Organisationen gut und hilfreich, in einem eigens eingerichteten innerbetrieblichen *Ort ohne Handlungs- und Lösungsdruck* und unter Anleitung einer/eines externen Beraterin/Beraters sich wichtigen Dingen hinter den Dingen anzunehmen: Ruhe und Eile, Werte und Haltungen, Verantwortung und Autorität, Rationalität und Emotionalität können solche Grundthemen sein, die in einem eigenen Setting versorgt sein sollten, um zufriedenes und engagiertes und damit auch effektives Arbeiten zu ermöglichen. Supervisor/innen ermöglichen und leiten solche Prozesse.

Kennzeichen von Supervision

Supervisor/innen weisen sich heute aus durch eine *durch einen Berufs- und Fachverband zertifizierte Ausbildung in Supervision*, durch die Zugehörigkeit zu einer die Qualität sichernde professional community, wie sie Berufs- und Fachverbände leisten können, durch eine veröffentlichte konzeptionelle Grundlage ihres Beratungsangebotes, durch den Nachweis eigener Weiterbildung und fachlicher Kontrolle (Beratung des Beraters), durch eine seriöse und integre geschäftliche Organisation sowie durch eine Verbindung in professionellen Netzwerken, die die Inanspruchnahme von Beratungswissen aus anderen Beratungsformaten (Organisationsberatung, Mediation, Coaching u.a.) durch andere, in diesem Netzwerk verbundene Berater/innen sichert und damit der eigenen Überbeanspruchung vorbeugt.

Supervisor/innen sind Prozessexpert/innen und nur im Ausnahmefall Sachexpert/innen. Sie haben den Prozess der Zusammenarbeit, den Prozess der beruflichen Kommunikation, den Prozess des Führens, den Prozess der Konfliktregulierung, den Prozess der Teamentwicklung im Blick, weniger die Vermittlung von auf diese Themenbereiche bezogenen Fach- und Sachwissens; dies wird eher in

Weiterbildungen zu erlernen, in Trainings zu üben und in Führungsentscheidungen zu ermöglichen und zu stützen sein. Supervisor/innen ermöglichen das Verstehen, das Deuten und das Handeln von Personen und Organisationen/Unternehmen durch prozessbezogene Reflexion.

Supervisor/innen schließen Kontrakte (Arbeitsbündnisse) ab, die den Charakter formaler Verträge übersteigen und Arbeitsabsprachen beinhalten zu den Themen: Vertraulichkeit, Protokollierung, Verhältnis Geschäftsleitung / Personalabteilung / Stabsstellen / Supervisor/in / Beratene/r, Ergebnissicherung, Konfliktfallregelung u.a. Das Arbeitsbündnis der Supervisorin/des Supervisors ist zugleich kritisch und loyal zu Auftrag und Auftraggeber, denn dies sichert die Unabhängigkeit der Beraterin/des Beraters. Die/der Auftraggeber/in darf Loyalität erwarten und muss Kritik hinnehmen, insofern intendiert Supervision gleichzeitig die Stabilisierung und die behutsame Steuerung und Veränderung eines Entwicklungsprozesses. Supervisor/innen sind die Leiter/innen ihres Beratungssettings.

Supervisor/innen binden ihre Eindrücke, Diagnosen, Deutungen und Erfahrungen aus dem Beratungsprozess zurück an die/den Auftraggeber/in und sind auf dessen Mitwirkung im Prozess angewiesen. Hierbei gilt: *Thematisches wird offen erörtert, Persönliches wird vertraulich behandelt*. Ohne eine verlässliche Regelung und Übereinkunft zu diesem Punkt ist eine gelingende Supervision kaum möglich.

Im Unterschied zu anderen Beratungskonzepten nimmt Supervision die Perspektiven, unter denen man eine in der Beratung zu erörternde Angelegenheit betrachten kann wechselnd ein und versucht, sie gewinnbringend zu verknüpfen: Die handelnden Personen, die Rollen, die diesen übertragen sind, die Kultur und das Wirken der Organisation, in deren Rahmen Arbeit stattfindet, sowie der Kunde/Klient, der die Entwicklung mit bestimmt – aus diesen vier Perspektiven und in dem steten Bemühen, diese Perspektiven miteinander zu verbinden und dabei keine abzuspalten, betrachtet, reflektiert und deutet die Supervisorin/der Supervisor die ihr/ihm durch die/den Auftraggeber/in vorgestellte Problematik (*Mehrperspektivität*).

Auch wenn Supervision zur Erlangung ganz bestimmter Ziele eingesetzt werden kann (Stabilisierung von Führungskräften, Stützung eines Projektteams, Regulierung eines Konfliktes o.a.), so muss davon ausgegangen werden, dass sich im Verlaufe der Beratung andere als die ursprünglich anvisierten Ziele und Beratungsthemen ergeben (Fragen hinter den Fragen). Supervision steht einer solchen Entwicklung grundsätzlich offen gegenüber und setzt diese *Offenheit bezüglich Prozess und Ergebnis* auch bei der/beim Auftraggeber/in grundsätzlich voraus.

Supervisor/innen arbeiten auf der Grundlage einer *ethischen Grundorientierung*. Sie haben überprüfbare Regeln des Umgangs mit ihren Kund/innen sowie mit Kolleg/innen aufgestellt; sie regeln professionelle Konflikte in transparenten Verfahren; sie gehen behutsam mit Macht und Abhängigkeit um; sie respektieren Haltungen und Werte anderer; sie sind der Emanzipation und der Transparenz in Arbeitsbeziehungen verpflichtet; sie achten auf das bewusste Ausräumen zwischen eigener Abhängigkeit und eigener Autonomie; sie haben ihre ethischen

Grundsätze in verbandlichen Regelwerken niedergelegt, die mit Sanktionen be-
wehrt sind (WWW.DGSV.DE 2005).

Supervisor/innen erstellen gemeinsam mit der/dem Auftraggeber/in eine präzise
Diagnose sowie eine problemadäquate *Indikation* zur Beratung. Sie entwickeln
ein flexibles und auf die Beratungsanforderungen abgestimmtes Design für ihr
Angebot, ohne dabei auf Standardangebote zurückzugreifen.

Eine Supervision findet im Gespräch statt. Dieses Gespräch findet mit Einzelper-
sonen, mit Gruppen, mit Arbeitsteams, mit Führungs- und anderen Gremien
statt. Gelegentlich nehmen Supervisor/innen Übungen und Arbeitshilfen zum Ge-
spräch hinzu (mindmaps, Protokolle, szenische Verfahren wie Aufstellungen oder
Rollenspiele u.a.).

Supervisor/innen stehen auf der Systemgrenze eines Unternehmens/einer Orga-
nisation. Sie nutzen ihre Externität, um Wahrnehmungen und Deutungen aus der
Außenperspektive zur Verfügung zu stellen und sie binden sich in eine Organi-
sation/ein Unternehmen ein, um mit zu fühlen, empathisch und loyal zu sein. Aus
diesem Oszillieren zwischen Unabhängigkeit und Verbundenheit schöpfen Super-
visor/innen neue Denk- und Handlungsimpulse, um sie dem Unternehmen/der
Organisation zur Verfügung zu stellen. Wie mit diesen Impulsen umzugehen ist,
entscheidet allein das Unternehmen/die Organisation (DGSv 2003 a).

Nutzen von Supervision

- Sie gewinnen eine klarere Berufsrolle,
- Sie nehmen Führungsaufgaben bewusst und verantwortlich wahr,
- Sie verbessern die Kommunikation in Teams und Projekten,
- Sie tragen zur lösungsorientierten Regulierung von Konflikten bei,
- Sie leisten einen Beitrag zur Professionalisierung und Effektivierung von
Arbeit,
- Sie tragen zur Erweiterung der Wahrnehmungs- und Deutungsfähigkeit
bei,
- Sie unterstützen die Konzeptentwicklung,
- Sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit,
- Sie leisten einen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung ...

... wenn Sie Supervision im Unternehmen/in der Organisation einsetzen.

Die Funktion der Betriebsärztin/des Betriebsarztes

Die Aufgaben der Betriebsärzt/innen sind in § 3 des Arbeitssicherheitsgesetzes (ArbSichG/ASiG, i.d.F. vom 12.12.1973 und letztmalig geändert durch Artikel 178 der Achten Zuständigkeitsanpassungsverordnung (BGBl. 2003 Teil I Nr. 56 S. 2304 vom 27.11.2003)) geregelt. Betriebsärzt/innen kommt hierdurch im Betrieb eine beratende, eine medizinisch untersuchende und beurteilende, eine beobachtende sowie eine „pädagogische“ Funktion zu (vgl. WWW.BUNDESRECHT.JURIS.DE 2005).

Hier wird die Auffassung vertreten, dass die Empfehlung von Supervision, das fachliche Anraten ihres Einsatzes, die Kontrolle ihres Nutzens usf. ohne weiteres durch die Bestimmungen des Absatzes (1) des § 3 ArbSichG/ASiG begründet werden können.

Insbesondere weil Betriebsärzt/innen in der Regel eine sog. Stabsfunktion im Rahmen der Organisation/des Unternehmens bekleiden und damit oftmals dem Management direkt zugeordnet sind, gehört Supervision zu den Organisationsentwicklungsinstrumenten, die dem Unternehmen/der Organisation bei entsprechender Diagnose und Indikation gerade auch durch die interne Expertengruppe der Betriebsärzt/innen angeraten werden können. Ähnliches gilt in der Regel für Angehörige des Unternehmens/der Organisation, die mit Personalentwicklungsaufgaben betraut sind; hier ist eine enge innerbetriebliche Zusammenarbeit dringend geboten.

Das „Leitbild Arbeitsmedizin“ des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (VDBW)“ beschreibt den Rahmen, die Funktion und die Aufgaben der Betriebs-ärzt/innen in prägnanter und aktueller Weise. Betriebsärztliches Tun wird hier sehr klar als eine auf Gesundheit der Mitarbeiter/innen fokussierte Aufgabe beschrieben, die aber ohne Einbeziehung der Kontextbedingungen nicht zu leisten ist und sich daher nur als Teil einer Kernaufgabe jedes Unternehmens / jeder Organisation erbringen lässt: als Teil der Kernaufgabe Unternehmens- oder Organisationsentwicklung (WWW.VDBW.DE 2005).

Nach Schätzungen des VDBW sind in Deutschland ca. 10.000 Werks- und Betriebs-ärzt/innen tätig. Tagungsdokumentationen veranschaulichen die lebendige Vielfalt der Tätigkeiten dieser Expertengruppe (vgl. HARWERTH 2004). Sie verbindet nach unserer Auffassung gerade wegen ihrer Unternehmens- und Organisationsentwicklungsaufgabe – also einer Zuständigkeit für die sog. „weichen Faktoren“ eines Unternehmens – einiges mit dem Beratungskonzept Supervision und den so praktizierenden Supervisor/innen. Überschneidungen im fachlichen Zuständigkeitsbereich sind deutlich gegeben.

Das Profil der Supervisorin/des Supervisors

- Die Supervisorin/der Supervisor weist seine formale Qualifikation nach.
- Die Supervisorin/der Supervisor verweist auf Referenzen.

- Das Unternehmen/die Organisation hat selbst ein Beratungskonzept (Instrumente, Ziele, Ressourcen, Kontrolle, Vernetzung u.a.).
- Supervisor/in und Unternehmen/Organisation formulieren eine gemeinsame Diagnose und ratifizieren diese mit allen Beteiligten.
- Die Supervisorin/der Supervisor gibt eine begründete Indikationsstellung und ist für deren Ratifizierung mit allen Beteiligten verantwortlich.
- Supervisor/in und Unternehmen/Organisation vereinbaren einen detaillierten und transparenten Kontrakt
- Supervision basiert in der Regel auf freiwilliger Teilnahme; sie kann unter besonderen Bedingungen angeordnet werden.
- Supervision kann andere Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen oder ergänzen (Weiterbildungen, Trainings, Organisationsberatungsprojekte, sonstige Veränderungsprojekte u.a.).
- Supervisor/in und Unternehmen/Organisation müssen einen gemeinsamen Wertekanon unterstützen.
- Supervisor/in und Unternehmen/Organisation müssen grundsätzlich die Möglichkeit der Ergebnisoffenheit in der Supervision akzeptieren.

Einführung von Supervision

Interne Unternehmens- und Organisationsentwicklungsexpert/innen – wozu wir wie oben beschrieben Betriebs- und Werksärzt/innen ausdrücklich zählen – können sich für die Einführung von Supervision in einem Unternehmen/einer Organisation stark machen. Welche Schritte hierfür zu tun sein können, wird im Folgenden schematisch dargestellt. Die jeweiligen Bedingungen des einzelnen Unternehmens/der einzelnen Organisation können jedoch auch andere Schritte und/oder eine andere Reihenfolge angezeigt sein lassen.

Die internen Expert/innen werben – ggfs. in Abstimmung mit anderen zuständigen Stellen im Unternehmen/in der Organisation – für den Einsatz spezialisierter Beratungsinstrumente in Ergänzung zu bereits eingesetzten und erprobten Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung. Hierfür greifen sie auf veröffentlichte Erfahrungen, auf Referenzen und auf eigene Erfahrungen und Kompetenzen zurück. Sie erhalten von der Geschäftsleitung und/oder der Bereichsleitung einen *Anfangsauftrag zur Konzeptentwicklung und zur Erprobung dieses Konzeptes*, nachdem hierfür Ressourcen zur Verfügung gestellt worden sind.

Interne Expert/innen entwickeln ein *Grundkonzept zum Einsatz von Supervision* in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation. Hierzu nehmen sie ggfs. die Unterstützung einer Beraterin/eines Beraters oder auch die Unterstützung eines Berufs- und Fachverbandes in Anspruch. Das Grundkonzept macht Aussagen zum

Verständnis von Beratung, zu Beratungsanlässen, zu Beratungsformen. Die Anforderungen an die Berater/innen werden beschrieben. Es wird herausgestellt, auf welchen Wegen das Unternehmen/die Organisation Ressourcen für die Beratung bereitstellen will. Formen der Ergebnissicherung werden beschrieben.

Die internen Expert/innen erheben und analysieren den *Beratungsbedarf in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation*. Sie können dies auf qualitativem Wege z.B. durch gezielte Einzelgespräche oder Fachgespräche tun oder durch standardisierte quantitative Erhebungen (Fragebögen im Rahmen von Endauswertungen bei Trainings beispielsweise). Die Ergebnisse einer solchen Erhebung und Analyse stellen sie in anschaulichen Kategorien z.B. in Fach- und Führungsgremien dar.

Sie erstellen einen *Leitfaden für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte* in ihrem Unternehmen/ihrer Organisation, der Anlässe, Verfahren, Chancen und Grenzen von Beratung beschreibt und die Abläufe vor, während und nach einer Beratung darstellt.

Die internen Expert/innen stellen für sich und für andere Verantwortliche im Unternehmen/in der Organisation *Arbeitshilfen* zusammen, die die Darstellung von Supervision und ihre Implementierung erleichtern: Vertragsmuster, Checklisten für Erstkontakte, Foliensätze mit inhaltlichen Essentials, unabhängige Informationen aus Fach- und Berufsverbänden, Literaturhinweise, Presseartikel oder Erfahrungsberichte.

Sie setzen sich durch Einzelgespräche, Präsentationen auf Meetings, Informationsveranstaltungen mit externen Referent/innen, Inputs im Verlaufe interner Trainingsmaßnahmen oder durch Fachgespräche mit anderen Expert/innen für eine breite *Kommunikation* ihres Grundkonzeptes für Supervision und Beratung ein. Sie versuchen, insbesondere wenn Supervision neu implementiert wird, *Pilotprojekte* einzurichten und deren Ergebnisse auszuwerten und für die Verfeinerung Ihres Konzeptes zu nutzen.

Interne Expert/innen bieten ihre *Beratungs- und Vermittlungstätigkeit im Unternehmen* vor Inanspruchnahme von externer Beratung an. Sie erstellen eine Erstdiagnose. Sie sondieren, welche Instrumente der PE oder OE oder der Führung einzusetzen sind. Nicht jede Frage, die nach Beratung sucht, ist durch Beratung adäquat zu beantworten. Wäre vielleicht ein Training besser? Eine fachliche Fort- oder Weiterbildung? Ein Coaching? Eine (psycho)therapeutische Intervention? Eine Strukturentscheidung der Unternehmensleitung? Sie bieten anschließend an, bei der Suche und Auswahl von Berater/innen oder anderer Expert/innen zu vermitteln oder zu unterstützen. Sie erstellen hierfür die fachlichen Kriterien.

Aus Referenzen von Fachkolleg/innen, eigenen fachlichen Einschätzungen, persönlichen Rekrutierungsgesprächen oder Grundinformationen durch Berufs- und Fachverbände stellen die internen Expert/innen einen *Pool von Supervisor/innen* zusammen. Für jede/n dieser Berater/innen erstellen sie ein individuelles Profil, das ihnen die Zuordnung zu Beratungsanliegen, zu den zu beratenden Mitarbeiter/innen oder Führungskräften, zu den spezifischen Erfordernissen einer Unternehmenskultur erleichtert.

Durch *Konferenzen von Berater/innen* oder durch Kommunikation mit anderen Angehörigen Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation tragen sie dazu bei, dass die oftmals ganz unterschiedlichen und in der Regel nicht vernetzt arbeitenden Berater/innen in einem Unternehmen/einer Organisation miteinander in fachlichen Austausch treten und ihre Interventionen aufeinander abstimmen.

Interne Expert/innen tragen mit dazu bei, dass die *Ergebnisse der Supervision gesichert* werden und gebündelt dem Unternehmen/der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Offenheit im Thematischen/Verschwiegenheit im Persönlichen kann dabei eine Devise sein. Die Systematisierung und die interne wie externe öffentliche Präsentation von Beratungsprozessen und Beratungsergebnissen ist auch für das kulturelle und ethische Image eines Unternehmens/einer Organisation ein nicht zu unterschätzender Nutzen. Gute Beratung in Anspruch zu nehmen und darüber zu sprechen, ist Ausdruck eines nachhaltigen Interesses an Entwicklung und Ausdruck einer Entwicklungsfähigkeit (vgl. GERBER-VELMERIG 1997; SERAFIN 2004).

Anwendungsmöglichkeiten für Supervision

Supervision zur Unterstützung des Führungskräfte Trainings: Wie oft entstehen am Rande eines Trainings Fragen der Teilnehmenden, die durch das Training selbst nicht zu beantworten sind; weil sie persönlicher Art sind, weil sie vertraulicher Art sind, weil ihre Erörterung längere Zeit benötigt, weil sie eher auf Verstehen denn auf instrumentelles Lernen ausgerichtet sind. Trainer/innen müssen etwas von Beratung und Supervision verstehen, um diese Fragen angemessen weiterleiten zu können und nicht selbst in Versuchung zu geraten, sie übereilt zu beantworten. Führungskräfte Trainings können auch durch Supervision begleitet werden: Trainingseinheit – einige Wochen oder Monate Unterbrechung - während dieser Unterbrechung Stützung der Entwicklung durch Supervision - weiteres Training – Schlussworkshop; so könnte z.B. ein ganz schlichtes Design aussehen.

Supervision im Rahmen individueller Fördermaßnahmen für Führungskräfte: Führungskräfte müssen unterstützt werden bei der Bewältigung ihrer fachlichen und kommunikativen Aufgaben, beim Meistern einer Krise, bei der Aufstiegsplanung, bei vorübergehenden Leistungsschwächen, bei vorübergehenden persönlichen/privaten Belastungen. Supervision bietet diese Unterstützung im geschützten Raum.

Supervision zur Sicherung eines Modellprojektes mit besonderen Anforderungen an Expertise, Kommunikation und Kooperation: Wer kennt das nicht: ein Projekt wird eingerichtet, alles richtet sich nach den Regeln seriösen Projektmanagements, doch nach einiger Zeit lässt die Motivation nach, es wird zu viel zerredet, die Projektleitung ist diffus, die Kommunikationshürden sind hoch, das Projektziel droht nicht erreicht zu werden. Supervision bietet eine kontinuierliche Begleitung und eine oftmals dringend nötige Draufsicht und ermöglicht so die Weiterarbeit mit etwas mehr Rollenklarheit, mit etwas mehr Regeln in der Kommunikation, mit etwas mehr Verständnis unterschiedlicher Professionen, mit etwas sicherer Leitung.

Supervision als Maßnahme der Teamentwicklung: Teamentwicklung ist nicht nur eine Frage des Trainings, der Übung, der Fertigkeiten, der Fähigkeiten. Ein gutes Team braucht anlassbezogen – bei besonderen Belastungen auch kontinuierlich – einen Ort der Vergewisserung, des Redens über die Arbeit, die Zusammenarbeit, die Kommunikation. Die Sicherheit, dass ein solcher Ort außerhalb des Tagesgeschäftes grundsätzlich zur Verfügung gestellt werden kann, lässt manchen das Tagesgeschäft leichter erledigen (vgl. HENRICHS 2001).

Supervision als Krisenintervention: Mitarbeiter/innen, Führungskräfte, auch Abteilungen, Projekte oder Teams können in eine Krise geraten. Ökonomische, strukturelle, personelle oder andere Faktoren können eine solche Krise auslösen, die sich in einer Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit bis hin zu einem auffallend hohen Krankenstand, einer ungewöhnlichen Personalfuktuation oder einer auffallend hohen Fehlerquote äußern können. Supervision – kurz und sehr fokussiert eingesetzt – kann helfen, das Wesentliche zu erkennen, die Handlungsfähigkeit zu erhalten oder wieder zu gewinnen und belastete Personen zu stützen.

Supervision als Instrument der Konfliktregulierung: Supervisor/innen können zur Konfliktregulierung dadurch beitragen, dass sie durch Reflexion und externe Diagnose und Deutung den streitenden Parteien neue Wahrnehmungsmöglichkeiten und damit neue Handlungsperspektiven eröffnen. Supervisor/innen vermitteln dabei modellhaft eine Konfliktethik: Aushandeln geht vor Durchsetzen, Verstehen braucht Zeit, gegen Widerstände zu handeln rächt sich, Transparenz und Partizipation sind hohe Güter in der beruflichen Kooperation.

Supervision als Instrument zur Entwicklung der Unternehmenskultur / Organisationskultur: Zwei Unternehmen/Organisationen werden verbunden und zwei unterschiedliche Kulturen müssen nunmehr zusammengefügt werden – Bodenständigkeit trifft auf Experimentierfreude, agiler Minimalismus muss sich mit gut etablierter Tradition verbinden, Mentalitäten eines familiär geprägten Großunternehmens müssen sich mit Profilen einer behördenähnlichen Organisationsstruktur vertragen – die Beispiele solcher Verschmelzungsprozesse jenseits der ökonomischen und strukturellen Fragen sind zahlreich. Supervisor/innen können sowohl im Vorfeld wie in der Nacharbeit zu solchen Verschmelzungsprozessen wichtige Arbeit „in den Köpfen der Beteiligten“ leisten, die Akzeptanz, ja vielleicht sogar Motivation und Interesse bei den Beteiligten schaffen.

Psychische Belastung gehört zu jeder Arbeit; sie wird je nach Art und Umfang der Tätigkeit unterschiedlich sein. Die Fähigkeit, die entsprechenden Belastungen zu tragen, müssen Arbeitnehmer/innen einerseits individuell bereitstellen, andererseits muss das Unternehmen / die Organisation sicher stellen, dass Mitarbeiter/innen in Strukturen arbeiten, die die psychischen Belastungen erträglich halten. Die nachteiligen Folgen psychischer Belastung – bspw. Stress, Ermüdung, Monotonie u.a. – können bei genauer Indikationsstellung durch Supervision gemildert werden. Insbesondere in Fällen drohenden Burn-Outs oder im Rahmen von Mobbing-Prozessen kann Supervision möglicherweise die Stärkung von Mitarbeiter/innen bewirken, die Erfahrungen hierzu sind allerdings noch zu sehr vereinzelt, um hier eindeutige Aussagen machen zu können (vgl. RICHTER 2000; WITTICH u.a. 2004; BAMBERG 2005).

Die Schaffung von *Psychohygiene* – wenngleich nach unserer Auffassung keine wirklich zutreffende Bezeichnung – ist gerade in emotional schwer belasteten Arbeitsbereichen (Pflege, Psychiatrie, Justiz u.a.) ein nicht zu unterschätzender basaler Nutzen von Supervision. Belastende Dinge „von sich weg zu sprechen“, Distanz zu ihnen dadurch zu gewinnen, dass sie gegenüber einem Unbeteiligten, der wiederum nicht vorschnell nur verständnisvoll ist, entäußert werden, dieser Einsatzbereich von Supervision ist für bestimmte Berufsgruppe unbedingt erwägenswert; ob Betriebs-ärzt/innen selbst zu diesem Personenkreis zählen, muss sicher der Einzelfall zeigen.

Supervision begleitet Projekte der Organisationsentwicklung: Die Fälle nehmen zu, in denen Supervisor/innen zu Rate gezogen werden, nachdem zum Teil groß angelegte Prozesse der Organisationsentwicklung strukturell und materiell abgeschlossen sind und nunmehr die Eingewöhnung und die Umsetzung mit Reibungsverlusten beginnen. Neue EDV-Systeme werden installiert, neue Abläufe werden festgelegt, neue Abteilungen oder Teams werden gebildet, das CD oder gar die CI werden aufwändig einem relaunch unterzogen: Oftmals verringert sich der Erfolg solcher an sich an der Verbesserung resp. Optimierung orientierter Prozesse dadurch, dass die Beteiligten nicht „hinterher“ kommen können oder wollen. Supervisor/innen tragen dazu bei, die Ergebnisse solcher Prozesse zu konsolidieren und ggfs. im Detail nachzujustieren (BUCHINGER 1997; SCHNEID 2004; ENGELHARDT-SCHAGEN 2005).

Nur im Ausnahmefall wird sich ein Unternehmen/eine Organisation *eine/n interne/n Supervisor/in* leisten wollen. Zudem ist diese/r dann strukturell erheblich abzusichern, um wirksam arbeiten zu können (Weisungsgebundenheit, Vertraulichkeit, Betriebsblindheit, Auftragsverhältnis sind u.a. Stichworte zur Rolle eines/einer internen Supervisorin/Supervisors) (vgl. THIEMANN u.a. 2001).

Quellen: Literatur

- Bamberg, E. (2005). Bewertungs- und Bewältigungsprozesse im Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz. *Supervision*, 24 (3), 6-9.
- Buchinger, K. (1997). *Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Buer, F. (1999). *Lehrbuch der Supervision.* Münster: Votum.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hrsg.). (2003 a) *Berufsbild Supervisor/in DGSv.* Köln: Selbstverlag.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hrsg.). (2003 b). *Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit.* Köln: Selbstverlag.
- Engelhardt-Schagen, M. (2005). Betriebe im Wandel. *Supervision*, 24 (3), 14-17.
- Fellermann, J. (2003). Supervision. In: Karlheinz Geißler u.a. (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung*, 87. Erg.-Lfg. 11/2003, 2A.1. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 1-20.
- Gerber-Velmerig, M. (1997). Wenn die Sterne günstig stehen – Einführung von Supervision in einem Produktionsbetrieb. *Supervision*, 16 (31), 39-52.

- Hamacher, W. (1998). Bildungsangebote im medizinischen Arbeitsschutz – eine Bestandsaufnahme. Sonderschrift S 52 in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Hangebrauck, U.-M., K. Kock, E. Kutzner & G. Muesmann (Hg.)(2003a). Handbuch Betriebsklima. München und Mering: Rainer Hampp.
- Hangebrauck, U.-M. & G. Muesmann (2003b). Lässt sich Betriebsklima lernen? Leitfaden zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme. In: Hangebrauck, U.-M., K. Kock, E. Kutzner & G. Muesmann (Hg.)(2003a). Handbuch Betriebsklima. München und Mering: Rainer Hampp, 251-257.
- Harwerth, A. (Hg.) (2004). Tagungsbericht 2003 der Arbeitsmedizinischen Herbsttagung des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. – Berufsverband Deutscher Arbeitsmediziner. Stuttgart: Gentner.
- Heegner, S. (2005). Der Produktivitätsfaktor Gesundheit - Prävention aus beschäftigungsorientierter Sicht. Supervision, 24 (3), 18-24.
- Henrichs, C. (2001). Supervision – eine Dienstleistung für Dienstleistungsunternehmen. Supervision, 20 (4), 25-27.
- Jürgens-Scholz, B. (2005). Krankenkassen engagieren sich für betriebliche Gesundheitsförderung. Supervision, 24 (3), 10-13.
- Rappe-Giesecke, K. (2003). Supervision für Gruppen und Teams. (3. überarbeitete Auflage) Berlin/Heidelberg: Springer.
- Richter, G. (2000). Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr. 116. Psychische Belastung und Beanspruchung. Dortmund: Selbstverlag.
- Schneid, T. (2004). Evaluation des Supervisionsangebotes für interne Organisationsberater/innen bei der Deutschen Bahn AG. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Serafin, E. & van Kaldenkerken, C. (2004). Einführung von Supervision, Coaching und Teamentwicklung bei der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Supervision, 23 (3), 51-57.
- Thiemann, A. & Leciejewski-Leder, A. (2001). Der Auftrag interner Supervision – ein Diskussionsbeitrag auf der Basis der Ergebnisse einer empirischen Studie. Supervision, 20 (2), 34-38.
- Von Rosenstiel, L. & R. Bögel (1992). Betriebsklima geht jeden an. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit. RB-Nr. 1G/93/21. 4. Auflage. München: Selbstverlag.
- Weigand, W. (1987). Zur beruflichen Identität des Supervisors. Supervision, 11 (1), 29.
- Wittich, A. & Dieterle, W.E. (2004). Supervision in der Krankenpflege - Empirische Befunde aus einem Krankenhaus der Maximalversorgung. Supervision, 23 (4), 56-59.

Quellen: Internet

- www.jobscout24.de/download/PDF/presse/PM%20Arbeitsklima.pdf; 18.08.2005
- Pressemitteilung der Firma JobScout24 GmbH, München, „Kündigungsgrund Nummer 1: Schlechtes Arbeitsklima“.

- www.dnbgf.org/download/luxemburger_deklaration.pdf; 18.08.2005
- Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.
- www.bmgs.bund.de/deu/gra/aktuelles/pm/7074_8900.php; 18.08.2005
- Pressemitteilung der Pressestelle des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung, Parlamentarischer Staatssekretär Franz Thönnies: „Betriebliche Prävention ist Wettbewerbsfaktor für Unternehmen“.
- www.fu-berlin.de/weiterbildung/pdf/BGF-Bausteinprogramm%20Flyer%202005.pdf; 18.08.2005
- Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin, Berufsbegleitendes Qualifizierungsprogramm mit Zertifikat „Gesundheitsmanagement im Unternehmen“
- www.dgsv.de/down/EthLeit.pdf; 18.08.2005
- Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.
- www.bundesrecht.juris.de/bundesrecht/asig/gesamt.pdf; 18.08.2005
- Arbeitssicherheitsgesetz der Bundesrepublik Deutschland in der letztgültigen Fassung.
- www.vdbw.de/de/documentpool/leitbild_arbeitsmedizin.pdf; 18.08.2005
- Leitbild Arbeitsmedizin des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V.
- www.phv-bw.de/Veroeffentlichung/Publikationen/GBW_2003_04/05.html; 18.08.2005
- Interview der Zeitschrift „Gymnasium Baden-Württemberg“ mit Dr. med. Bernd Lindemeier „Öffentlichkeit über berufliche Belastungen im Lehrerberuf nicht ausreichend informiert“.

Dieser Aufsatz erschien im Tagungsband der 21. Arbeitsmedizinischen Herbsttagung, die am 28.09. - 01.10.2005 vom Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. - Berufsverband Deutscher Arbeitsmediziner – in Magdeburg veranstaltet wurde. Wir danken für die uns erteilte Abdruckgenehmigung.